

El análisis de las decisiones según el modelo político de Graham Allison

CUADERNOS DE ANALISIS DE DECISIONES – VOLUMEN 2
CARLOS CONTE

Contenido

Introducción	2
Poder e influencia	4
La toma de decisiones en las organizaciones políticas	8
El actor racional unificado (MI)	10
El modelo de proceso organizacional (MII)	13
El modelo político o burocrático de las decisiones (MIII)	18
Referencias bibliográficas	24

Introducción

La serie Cuadernos que aquí se presenta describe un recorrido sobre la investigación del análisis de la toma de decisión. Comienza con el modelo del actor racional y la racionalidad instrumental, para arribar a la tecnología de apoyo a las decisiones para las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo. Parte de una subjetividad reducida al modelo racional del siglo XX e intenta reflexionar sobre la misma en el modelo de derechos que define la subjetividad del siglo XXI.

En el primero de los cuadernos se hace una revisión de la teoría de la decisión, respecto de los modelos clásicos del actor racional, en contrapunto con la racionalidad limitada propuesta por Simon, March, Olsen y sus seguidores. Se dimensiona el impacto que la misma ha tenido en el análisis organizacional. Se hace una indagación respecto de la manera que tienen las organizaciones de procesar, los problemas complejos, los valores diversos y cambiantes, la incertidumbre. Así también se analiza la cantidad y calidad de la información necesaria, como la construcción de agendas que determina las prioridades a la hora de decidir.

El segundo volumen describe el modelo político de la toma de decisión propuesto por Graham Allison ¿cómo se analiza la decisión cuando interviene el poder? Teniendo en cuenta que su contribución para algunos autores es bastante controversial se hace un análisis de dichas posiciones críticas.

Los aportes de Allison se basan en tres modelos interconectados. El primero de ellos, el modelo del actor racional unificado (MI), estudia de qué manera deciden las organizaciones y cómo las mismas maximizan o satisfacen los objetivos institucionales. Posteriormente se describe el segundo modelo denominado de procesos (MII) donde la decisión surge como el resultado de rutinas organizacionales y, por último, se desarrolla el modelo político o burocrático de las decisiones (MIII), el cual describe que la elección de una alternativa en el marco de las organizaciones políticas, es el resultado del juego entre los actores intervinientes.

El tercer volumen describe un enfoque centrado en la persona, centrado en la subjetividad de quien decide, ya sea en el individuo, el grupo, o la organización. Desde este ámbito resulta necesario destacar cómo son tomadas las decisiones bajo esa subjetividad, teniendo en cuenta, la multiplicidad de actores y sentidos, la incertidumbre, las diferentes narraciones, la circulación de la información, los esquemas cognitivos de procesamiento y en particular, los sesgos.

En la primera parte del cuarto volumen se desarrolla una aproximación a la teoría de la metodología cualitativa denominada “análisis de contenido” sobre todo a aquello que refiere como sus unidades de análisis. En la segunda parte se describe una aplicación de la codificación surgida mediante dicha metodología, identificando las decisiones tomadas en más de una década de funcionamiento de una organización muy estable del gobierno nacional argentino, el Directorio del Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad, responsable de la política pública para dichas personas en la Argentina.

Estos primeros volúmenes son parte de un trabajo anterior (Conte, 2012) el cual fue revisado y adecuado para que pueda ser un material de apoyo a las actividades académicas.

En el quinto volumen se trata de reflexionar respecto de cómo la tecnología surge siendo una instancia de apoyo para la toma de decisión en personas con discapacidad intelectual y del desarrollo. Tema muy poco trabajado, tanto en la literatura de la decisión, como en la bibliografía sobre discapacidad.

Se trató de recorrer un trayecto desde la “racionalidad limitada” a la “racionalidad extendida” y vincularla a los conceptos de autodeterminación y calidad de vida que permiten, a nuestro juicio, investigar la decisión con apoyo tecnológico como un modo de inclusión social.

¿Cómo se decide en contextos donde interviene el poder? de ello trata el llamado modelo político de la toma de decisiones, desarrollado en el clásico trabajo de Graham Allison: *La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*, publicado en 1971. Actualmente es considerado una “biblia” para muchas universidades. (Bernstein, 2000).

En dicho trabajo, Allison, analiza el proceso de decisiones del presidente Kennedy y su entorno, en el conflicto que los Estados Unidos mantuvieron con la ex Unión Soviética por los misiles emplazados en Cuba, en octubre de 1962. Posteriormente, en 1999, al desclasificarse la documentación respecto de dicha crisis por el gobierno norteamericano, Allison, publica una segunda edición, acompañado de Phillip Zelikov, (Allison & Zelikov, 1999) en la cual revisan el contenido de la primera, a la luz de la nueva fuente.

Este modelo como se decía coloca en el centro de la escena al poder por lo cual vale preguntarse cómo se conceptualiza al mismo. Soria Romo (2004) distingue tres ideas del poder en los estudios organizacionales, una primera concepción *funcionalista*, una segunda *crítica*, que se desprende del pensamiento weberiano y una tercera *posmoderna*.

La primera visión, funcionalista, considera al poder como un atributo, una capacidad o habilidad de un actor para realizar algo. Asimismo, un hecho importante es que considera al poder legítimo, es decir, aquel que se encuentra asociado a una autoridad formal o establecida dentro de una estructura. Por supuesto que no desconoce el poder informal que asocia a efectos indeseables de las organizaciones (Soria Romo, 2004, p. 78)

Siguiendo a Pfeffer (1993), las fuentes de poder son:

- a) Poder físico
- b) Derivado del control de los recursos.
- c) Derivados de la posición
- d) Experto
- e) Personal

A diferencia del enfoque funcionalista dónde el poder se encuentra consolidado en un actor, la perspectiva crítica desde la definición de Weber lo considera como una “probabilidad” de imponer una voluntad dentro de la relación social, cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad. (Weber 2008, p. 43). Asimismo este autor otorga importancia a un concepto asociado, la dominación,

que también resulta una “probabilidad” de encontrar obediencia a un mandato. (Weber 2008, p. 43). En este sentido el poder es una relación.

Sobra decir que el poder no solo se define en la estructura formal burocrática, sino en la informal. En ellas, los grupos que operan y los diferentes actores individuales toman las decisiones, esquemáticamente, de dos maneras o en forma cooperativa o en forma competitiva. En ambas se encuentra implicada la dimensión del poder y de los juegos estructurados cuyas reglas implican jugadas ganadoras (Crozier y Frieberg, 1990). Estos autores van más allá, cuando establecen que no existe la relación social sin el poder, en tanto toda estructura, crea, administra y reproduce poder. (Crozier y Frieberg, 1990.)

Estos autores distinguen cuatro tipos de incertidumbre sobre las que se asientan el poder de los actores en la organización:

- a) Aquella que proviene del control de una competencia y especialización particular. En este sentido aquella persona cuya experticia o experiencia en un tema le permite afirmarse respecto de su saber y por lo tanto colocarse en una posición de poder.
- b) La incertidumbre que se genera en las relaciones entre una organización y sus entornos.
- c) La que nace del control de la información. Se puede conceptualizar la organización como sistemas que procesan información en función a objetivos, en tal sentido la información se constituye en uno de los recursos centrales de la vida y dinámica de la toma de decisiones en la organización. (Metcalf, et. al, 1989)
- d) La que proviene de la existencia de las reglas organizativas. Conocer los circuitos y procesos por los cuales una organización toma las decisiones constituye un atajo para influir sobre las mismas.

Siguiendo a estos autores el poder no es un atributo, sino implica una relación específica entre los actores y en función a la estructura en la cual se encuentran. Se preguntan respecto del estatuto de dicha relación, la describen como:

- 1) Una relación instrumental, en tanto uno de los actores posee una influencia sobre el otro con la perspectiva de un fin o interés.
- 2) Una relación no transitiva, inseparable de los actores en juego y del tipo específico de decisiones.
- 3) Una relación recíproca pero no equilibrada, en tanto que por un lado ambos actores deben poseer recursos que puedan poner en juego pero no

equilibrada porque si ambos recursos fueran iguales no cabría la relación de poder.

Resultará importante tener en cuenta la observación de March y Olsen (1997) cuando sugiere que la categoría de poder puede ser una tautología que se utilice como argumento explicativo en determinadas situaciones que no puedan de otra forma explicarse, pero que a su vez resulte imposible probar que así sea. (Pfeiffer, 1993)

Pfeifer advierte (1993, p. 65) que si bien puede visualizarse el poder en una relación o contexto, el mismo no necesariamente puede vincularse a las decisiones de los actores individuales. Por lo tanto, si el poder no puede generalizarse como un elemento del proceso de decisión, entonces, será un abordaje empírico dicha delimitación, respecto de cómo determina o influye en las decisiones individuales. Entonces será necesario determinar cuándo o cómo el poder se hace generalizable en las decisiones que se toman y por otro en qué casos específicos de decisiones el poder de un actor, se hace específico o determinante.

Otro tema a considerar es la constancia del poder en el escenario de la toma de decisiones. Ciertamente el poder tiende a legitimarse a lo largo del tiempo los otros decisores esperan y valoran esa influencia (Pfeifer, 1993.). Aquí será necesario distinguir entre la percepción del poder de aquel que efectivamente se encuentra determinando las decisiones.

El modelo político de toma de decisiones coloca al poder en el centro de su reflexión, ubicando al mismo en la estructura misma del proceso de decisiones. Según March y Olsen (1997, p. 168) es en gran parte aquello que interviene en una organización entre la condición inicial de un estado y su estado final. Según Pfeifer (1993) los modelos políticos de toma de decisiones o de poder, se distinguen del modelo del actor racional en tanto pueda demostrarse que la decisión tomada no coincida con la optimización o maximización de un objetivo organizativo.

Estas diferencias solapan un fenómeno, en el cual algunas posibles decisiones que maximicen u optimicen objetivos se tomen no por esta razón sino por un ejercicio del poder de un actor. Es decir, la función de utilidad se encuentra definida desde la aplicación del poder, y ella coincide o puede coincidir con la maximización de objetivos. En este sentido puede haber una concordancia del modelo racional y el político. No obstante, queda encontrar y describir este resultado decisional.

Desde otra perspectiva, Michel Foucault, se ocupó en extenso, de reflexionar sobre el poder y cómo éste se encuentra en las organizaciones políticas. Para Foucault, el poder y el saber se encuentran relacionados dialécticamente y todo

poder es solidario a un discurso que lo legitima y reproduce. (Ávila-Fuenmayor 2007. Soria Romo, 2004). Foucault diferencia tres tipos de poder que denomina:

- 1) Disciplinario, aquel que surge del ejercicio de una tecnología
- 2) Bio-poder, aquel que subroga los cuerpos
- 3) Soberano, aquel que ejerce el Estado

Interesa aquí la idea del poder disciplinar. Aquel que surge de una tecnología política: la disciplina, la cual mediante dispositivos discursivos regula la práctica social, los hábitos y las costumbres. No se encuentra en un individuo, grupo u organización, sino que el mismo “poder no se posee, funciona; no es una propiedad, ni una cosa, por lo cual no se puede aprehender ni conquistar, sino que es una estrategia”. (Giraldo Díaz 2006, p. 108)

También serán necesarios considerar las relaciones de poder en la toma de decisiones políticas por una parte y en las estructuras del discurso (relato) por la otra, en tanto quienes narran lo hacen desde una posición social específica, con intereses específicos (Van Dijk 1996, p. 15). Se considera el caso de las ideologías de grupos, como por ejemplo determinadas ideologías profesionales e ideologías institucionales. Se destacan de acuerdo a su definición de ‘intereses de grupo’ definidas a través de categorías como identidad, actividades, metas, normas y valores, posición social y recursos. Esto desde luego significa que las ideologías se encuentran involucradas e implicadas directamente en la toma de decisiones. (Van Dijk, 1996, p. 20)

Como establece van Dijk “los textos son moldeados por sus contextos”, por el escenario político-social de un determinado tiempo. Ahora bien, como aclara el autor, dichos contextos no son las situaciones sociales externas a los narradores sino constructos subjetivos, esto es modelos cognitivos, denominados “modelos de contexto” (van Dijk 2004, p. 7). Junto con dichos modelos de contexto se encuentran los “modelos semánticos” esto son las significaciones personales que cada actor realiza sobre los eventos y que en general son expresadas como información, opinión, supuesto, creencia, y otras cogniciones.

La narración es la adecuación de dichos modelos cognitivo-semánticos en función al modelo contextual. Para la toma de decisiones se convierte en presentación de hechos, informes, persuasión, búsqueda de influencia, etc.

Se considera al relato, texto o discurso como una forma de acceder a las cogniciones individuales, grupales u organizacionales que se encuentran presentes en las decisiones, en los objetivos de las mismas, sus posibles alternativas, en la forma de evaluación, la percepción del riesgo y otros elementos de las mismas. Por ello los grupos detentan el poder intentando controlar los modelos mentales

mediante recursos simbólicos y semióticos como palabras, textos, imágenes para así controlar la decisión. (van Dijk, 2004, p. 8)

Kenneth Benson (1975) sugiere un cambio en el nivel de análisis llevándolo de organizaciones a redes interorganizacionales. En dichas redes las diferencias de poder entre las organizaciones se producen como consecuencias de la posición en la red en la que se encuentra inserta, por ejemplo, controlar recursos indispensables de otras organizaciones de la red, se logra mayor dominio.

La toma de decisiones en las organizaciones políticas

En medio de las ideas respecto de la racionalidad limitada y de los desarrollos organizacionales frondosos en la época considerada, Graham Allison publica en 1971 *La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles de Cuba*.

Pueden realizarse diferentes abordajes a esta obra, ya sea como una investigación sobre la toma de decisiones; o sobre el análisis de la política pública; o también acerca de las relaciones exteriores norteamericanas. Asimismo, puede abordarse como una investigación de la burocracia; o considerarla como un relato histórico; también analizarla en función al juego sociológico entre los diferentes actores que intervinieron. A continuación, se colocará el foco en la conceptualización sobre el proceso de toma de decisiones sin dejar de ver la obra como un todo situada en un momento histórico muy particular.

Allison desarrolla una metodología que considera aplicable para el análisis de las decisiones en el orden gubernamental. Comienza utilizando el modelo del actor racional y el modelo de procesos, para analizar las decisiones que se tomaron durante la crisis política, pero concluye que ambos modelos ofrecieron resultados limitados. Por ello, propone la integración de los mismos, con un tercero llamado modelo político o burocrático.

El primer modelo, comúnmente en la literatura descripto con la sigla MI, denominado *actor racional unificado*, supone que la decisión que toma un gobierno es siempre racional en tanto que la misma es el resultado de metas políticas consensuadas por un conjunto de organizaciones que componen el Estado.

El segundo modelo describe el *proceso organizacional* (MII) y establece que las diferentes organizaciones estatales poseen rutinas y comportamientos específicos que modelan las decisiones que son tomadas.

El tercer modelo, llamado *político o burocrático* (MIII), explica las decisiones en función a *juegos*. Por lo tanto se investigará a los jugadores, sus posiciones, las reglas y estrategias del juego y donde las decisiones son el resultado del poder y de la capacidad de un jugador para llegar a la meta.

Si bien la obra recibió muchos elogios, también han sido numerosas las críticas tanto conceptuales como metodológicas. Por ejemplo, Art (1973); Ball (1974); Bobrow (1972); Caldwell (1977); Cornford (1974); Freeman, (1976); Krasner (1972); Perlmutter (1974); y Yanarella (1975). Incluso aquellos que ponderan el libro, por ejemplo, Holsti (1972); Rourke (1972); y Wagner (1974), también expresaron sus reservas.¹

Tomando la revisión de Cornford (1974) y siguiendo a Bendor y Hammond (1992) se puede realizar el siguiente agrupamiento de las objeciones. El mismo no intenta ser excluyente y se citan las críticas más comunes:

- a) Los tres modelos (MI, MII y MIII) no ofrecen una integración lógica ni metodológica adecuada.
- b) Los diferentes modelos no se encuentran exclusivamente definidos, observándose solapamientos entre ellos.
- c) No hay conceptualización adecuada para los distintos modelos, ni de ellos se derivan hipótesis contrastables.
- d) Se pueden utilizar para justificar interpretaciones de acciones y decisiones no unívocas y en algunos casos contradictorias.
- e) Por lo tanto, no se pueden conciliar dichas interpretaciones surgidas de modelos no bien definidos.
- f) Los modelos pueden utilizarse como una metáfora explicativa, pero no como un modelo predictivo, como lo sugiere Allison
- g) Adolece de referencias y conceptualizaciones sobre las organizaciones y en especial sobre la burocracia.

Bendor y Hammond (1994) si bien concluyen que, en función a la lógica interna, el modelo requiere una sustancial reformulación. Establecen que luego de varias décadas las teorías muestran su edad, y a juicio de los autores, hoy existen un conjunto de saberes que no se encontraban disponibles cuando fue publicado el trabajo, lo cual permitiría proponer ajustes para actualizar el mismo.

En 1999, al desclasificarse por el gobierno norteamericano la documentación respecto de la crisis de misiles en Cuba, Allison publica una segunda edición acompañado de Phillip Zelikov, (Allison y Zelikov, 1999) en la cual revisan el contenido de la primera a la luz de la nueva fuente.

¹ Citado en Rethinking Allison's Models Jonathan Bendor; Thomas H. Hammond

Una revisión de la misma se encuentra en Bernstein (2000). Si bien la discusión continúa, este autor refiere que la edición revisada de la *Esencia* de 1999, con sus numerosas evidencias de problemas y conceptos, continúa resultando útil para el investigador de las decisiones en las organizaciones y en la política pública.

Críticas y aceptaciones mediante el intento de Allison sigue siendo una referencia obligada a la hora de analizar las decisiones en contextos donde interviene el poder y no deja incluso para sus detractores de ser un intento de sistematizar y estudiar explícitamente los procesos organizacionales y políticos de toma de decisión.

La obra de Allison contiene tres capítulos, cada uno de ellos destinado a analizar un modelo específico, siendo el corazón conceptual de cada uno de ellos denominado: paradigma del actor racional, paradigma del proceso y paradigma de la política gubernamental. Toma el término paradigma de Robert Merton en el sentido de un proceso de “afirmación sistemática de supuestos conceptos y proposiciones básicas utilizados por determinada escuela de análisis”, siendo este más débil que un modelo teórico. (Allison y Zelikov 1999, p. 64)

Se describirán a continuación estos tres modelos siguiendo los textos de Allison y de Allison y Zelikov mencionados, introduciendo de otros autores algunos aportes, supuestos o debates que por su importancia en la temática requiere que así sea.

El actor racional unificado (MI)

Resulta interesante, según Allison, el lenguaje utilizado al hablar o escribir, por ejemplo, en un periódico respecto de la acción gubernamental. Se dice “el Gobierno Nacional decidió...” o “El Congreso aprobó...” como si fuera un solo actor, como si no se tratara de un conjunto de organismos, negociaciones, disputas y conflictos para llegar a un resultado final. (Allison, 1988)

En este nivel, el modelo, considera al Estado como un “actor racional unificado”, realizando de esta manera un reduccionismo conceptual a fin de facilitar la descripción y el análisis. Supone que la acción tomada por un gobierno es racional, dado que se encuentra sujeta a normas, principios, regulaciones y negociaciones que la determina donde la aplicación del modelo en el ámbito de la política gubernamental asume dos supuestos para su análisis:

- Que el actor político, por ejemplo, el Estado *es racional*, en tanto existan y cumplan los planes de acción previstos. A su vez, las decisiones que deban tomarse por fuera de dicha planificación serán propuestas alternativas elegidas en función a que satisfagan los principios, políticas y estrategias institucionales.
- Que es un *actor unificado* dado que si bien el Estado se compone de una serie de organismos y organizaciones, con diferentes poderes y actores, fases y etapas en la negociación para encontrar una acción, sólo la resultante final es la que aquí se considerará para su análisis.

Por otra parte, el modelo se compone de los siguientes elementos (Allison, 1988, pps. 65-67):

I. *Unidad Básica de Análisis:*

Los gobiernos eligen (deciden) la acción que maximice (satisfacen) las metas y objetivos estratégicos de una nación. En tal sentido, dicha formulación se encuadra en la racionalidad instrumental que antes fue descripta.

II. *Conceptos de organización*

A. Actor Nacional Unificado.

La acción de la nación o del gobierno es concebido como un agente racional y unitario. Como antes se mencionaba, este agente es antropomorfizado al igual que se tratara de un actor individual.

B. El problema.

La decisión es tomada en respuesta a la situación estratégica que el actor se enfrenta en relación a una función de utilidad, más o menos constante. En este sentido los objetivos estratégicos tienen cierta consistencia y perduración en el tiempo.

C. La elección racional.

Los componentes de la elección racional incluyen según Allison en su obra: los objetivos, las alternativas, las consecuencias y la elección. No obstante, se reemplaza aquí esos elementos por los de uso más común dentro de la literatura actual siguiendo a Pavesi, Avenburg y Bonatti (2004, pps. 21-24):

- ☐ Objetivos: Corresponden a la utilidad, estado o valor que el decisor piensa obtener en el futuro, luego de tomada la decisión.
- ☐ Tiempo: Conciernen al tiempo que calcula el decisor en el cual se cumplirán el o los objetivos.

- Horizonte de planeamiento: Delimita el área o el tiempo que abarca el análisis que se realiza para tomar la decisión.
- Estados inciertos: Refieren a los estados, niveles o grados posibles de ocurrir. Se encuentran significados por una variable que en general lleva la letra “N”, y que representa el origen de la incertidumbre del decisor. No se tiene control sobre ella, es decir, no puede intervenir para que el resultado sea como él desea porque si así fuera la incertidumbre desaparecería. Por supuesto que hay situaciones que el decisor puede influir directa o indirectamente para aumentar la propensión a que una variable incierta produzca o se acerque a un resultado esperado.
- Probabilidad que ocurran los estados inciertos: Representa la probabilidad que un determinado resultado de una variable incierta N ocurra.

Existen dos enfoques para conceptualizar la probabilidad, (Cortada de Kohan, 1994):

1. Normal, que surge de las leyes de Laplace “la probabilidad de un acontecimiento es el número de casos favorables dividido por el número de casos posibles”.
2. Subjetivo, definido por Savage en el cual la probabilidad de un acontecimiento determinado es interpretada como una medida de la confianza que una persona razonable asigna a que ese hecho ocurra.

Para ambos enfoques se utilizan variables con escalas numéricas factibles de aplicar la propiedad del cálculo de probabilidad, por el cual todos los estados de la variable deben sumar 1.

- Alternativas: Son los cursos de acción que el decisor se plantea para el cumplimiento de los objetivos. Se representan comúnmente con la letra **S**. Asimismo dentro del conjunto de estas alternativas es necesario contar con **S₀**, definida como la opción de no hacer nada. Implica mantener el estado de las cosas. Es importante definir que no se trata de una falta de decisión sino de decidir mantener el estado de las cosas, probablemente con la hipótesis que el mismo devenir producirá resultados sin una intervención específica.

Algunos autores utilizan el término “acción viable” en vez de alternativas, dado la connotación de exclusión que este último término tiene respecto de otras alternativas posibles (Diez de Castro et. al. 1997, p. 43). En el presente trabajo se mantendrá la designación de alternativas, con la aclaración que puede no ser excluyente de otras opciones, es decir, se puede elegir alternativas múltiples.

- Resultados: Representan la alternativa elegida S_k cuyas consecuencias, según la evaluación que realiza el decisor, mejor pueden cumplir el logro de los objetivos planteados.

III. Patrón de inferencia dominante.

Una vez que se han planteado los objetivos en un tiempo determinado, se evalúa el grado de incertidumbre y se prevén los resultados, entonces es hora de elegir una alternativa que mejor responda en la situación considerada.

Allison establece un patrón de inferencia que es dominante para cada modelo, un esquema que siguen los decisores para la evaluación y elección de alternativas. Como en el capítulo anterior se hacía referencia, el modelo del actor racional encuentra a través de la función de utilidad la respuesta, siendo esta el criterio desde donde se decide. Se la puede representar mediante la pregunta ¿qué utilidad o beneficio se tiene en función a los objetivos propuestos? Desde aquí se ordena la elección de alternativas.

El modelo de proceso organizacional (MII)

La consideración a un actor racional unificado produce un ecilpsamiento respecto de los actores intervinientes en la decisión dado que se representa un conglomerado de organizaciones, intereses, personas, circunstancias como si sólo fuera un actor. Un gobierno o una organización se encuentra integrada por un conjunto de grupos que se articulan de muchas maneras y con diferentes actores que ejercen presiones y tienen intereses que compiten entre sí.

Cada una de estas organizaciones tiene una misión regulada por normativas, rutinas y procedimientos establecidos. Allison analiza bajo esta óptica la acción gubernamental entendida aquí como el *output* de estas diversas organizaciones. No obstante de igual manera puede analizarse otras estructuras institucionales sean estas empresas, hospitales, ONGs, etc.

El modelo de procesos coloca su atención en las distintas etapas, acciones y tipos de conductas que se observan a la hora de decidir, utilizando un conjunto de parámetros que se describen a continuación:

1) Unidad de Análisis:

Aquí se trata de entender la acción gubernamental como un resultado institucional. En su análisis, Allison, menciona tres tipos de eventos que ocurren y aportan un sentido crítico de este *output* institucional (Allison, 1988, pps. 131-132):

- Primero: *los eventos reales*. Ocurren en un país, o una organización producto del tiempo político, de situaciones coyunturales, de contextos internacionales, todos posibles factores que influyen la toma de decisiones.
- Segundo: *las rutinas organizacionales* existentes en cada institución que estructuran y facilitan las decisiones o acciones ante determinados eventos.
- Tercero: los *outputs* institucionales que condicionan el dominio de la decisión de quienes tienen que tomarla a un nivel jerárquico mayor. Las diferentes organizaciones, áreas y personas que intervienen en el proceso brindan información, plantean el problema de una determinada forma, establecen reglas y prioridades, aplican si punto de vista. Es raro que un presidente de un país o de una organización tome decisiones en soledad, lo hace en función a un conjunto de datos, los cuales son resultado (*output*) de sectores u organizaciones intermedias.

2) *Conceptos organizadores* (Allison, 1988, pps. 132-140):

a. Actores organizacionales

Se define al actor como una constelación de organizaciones de manera difusa, que actúa cuando sus rutinas se ponen en marcha y en cuya cúpula se encuentra quién decide.

b. Segmentación de problemas y fraccionamiento del poder

La problemática que abarca un gobierno como cualquier institución es tan amplia y compleja que tiene que segmentarse para su manejo. Las diversas organizaciones componentes tienen una responsabilidad primaria sobre diferentes segmentos resultantes y ello también tiene asociado la segmentación del poder. Por lo tanto,

el hecho mismo que la división organizacional impide que surja una autoridad única. Por ejemplos muchos organismos técnicos condensan un poder parcial a partir de su especialización.

c. *Misión organizacional*

Este concepto es agregado por Allison y Zelikov en la segunda edición (1999, p. 167) Establece que en las organizaciones la misión se encuentra definida, tanto formal como vagamente, la cual se expresa mediante la normativa. Ahora las distintas administraciones reinterpretan dicha misión estableciendo a partir de ella una narrativa facciosa u organizacional e intenta colocarse como grupo dominante o posicionarse respecto del poder influir en la decisión final.

d. *Objetivos, capacidades y cultura organizacional*

Este concepto también es agregado por Allison y Zelikov en la segunda edición (1999, p. 167) e implica la singularidad de una organización desde la cual desarrolla un conjunto específico de decisiones y acciones.

e. *La acción como output organizacional*

Dicha acción, según antes se hacía referencia, es entendida como el producto de las rutinas de las organizaciones que determinan la acción como resultante. La misma se encuentra caracterizada por una serie de elementos a considerar:

i. *Objetivos*

Por lo general, los objetivos surgen de un conjunto de restricciones, de aquello que es posible hacer, conjuntamente con las diferentes expectativas, acciones y demandas de los grupos y áreas que componen la organización (Allison, 1988 p. 134). Las organizaciones deciden en constante conflicto respecto de valoraciones, alternativas, objetivos y resultados. En este marco las coaliciones tratan de imponer restricciones y sus puntos de vista, como por ejemplo esto se hace, esto no. La restricción se representa en términos imperativos, encontrándose por lo general, específicamente dentro de la normativa que regula el funcionamiento.

En este marco, la decisión muchas veces tomada con consenso relativo, aparece como una cuasi resolución del conflicto, según el término de Cyert y March (1992)

- ii. Atención secuencial a los objetivos
Los diferentes objetivos como así aquellos de corto, mediano y largo plazo no pueden tratarse todos al mismo tiempo, necesitan de una planificación para su tratamiento.
- iii. Procedimientos operativos estandarizados (*SOP*). Resulta un concepto bastante trabajado en la literatura de decisiones organizacionales, *SOP*², según su sigla en inglés, estructuran la acción, determinan el conjunto de conductas que son esperables de un empleado, dirección u organización. Es de señalar que en una organización la mayoría se encuentran definidas en la estructura de premios y castigos.
- iv. Programas y repertorios
Allison define a los programas como el conjunto de procedimientos operativos (*SOP*) que son necesarios para que se produzca un resultado determinado, mientras que los repertorios se refieren al menú necesario de *SOP* para una acción determinada. Por ejemplo, en la Marina, para producir un desembarco en una playa enemiga se necesitan un conjunto de procedimientos operativos, ofensivos, logísticos, de soporte, comunicación, etc. mientras que, repertorios implica el conjunto de programas necesarios para la acción de desembarco.
- v. Incertidumbre
Tomando algunos conceptos de Cyert y March (1992) Allison parte de un supuesto: las personas y las organizaciones tratan de evitar la incertidumbre. Se desarrollan procedimientos y estrategias que permitan reducir el riesgo. Diferencia entre las burocracias y las personas o empresas comerciales dado que estas tratan a la incertidumbre de diferente manera. Las primeras tratan de reducirla al mínimo, las otras encuentran elaborar constantemente comportamientos adaptativos a ella.
- vi. Búsqueda dirigida al problema
Las organizaciones deciden eligiendo la primera alternativa que satisfaga los objetivos propuestos. Esta búsqueda se encuentra motivada por un problema específico y con la idea

² *Standard operating procedures*

que hay un curso de acción que satisface dicho problema. Los autores establecen que dicha búsqueda se encuentra limitada por el entrenamiento y capacitación de los miembros de la organización, sus expectativas, por los ruidos en la comunicación, entre otras variables.

Por lo general, los patrones de búsqueda en este tipo de organizaciones suelen ser bastante simples, focalizar el síntoma y que desaparezca, por ejemplo “la atención en el hecho saliente”, “muerte del mensajero” y otros. La burocracia por lo general no admite búsquedas más complejas.

vii. Aprendizaje, organización y cambio

Debido a la simpleza de esas búsquedas los procedimientos organizacionales se modifican en función de los nuevos acontecimientos y situaciones que ocurren, existiendo aprendizajes que incorporan nuevos conocimientos y formas distintas de realizar los programas y repertorios.

viii. Aumentos de presupuesto

En general el presupuesto de los organismos gubernamentales se encuentra determinados por la partida presupuestaria del Estado, aunque igualmente existen fondos nacionales y de organismos internacionales y aumentos cuya búsqueda determina acciones específicas.

ix. Prolongada restricción del presupuesto

Parte del supuesto que una prolongada restricción del presupuesto, por ejemplo, dos o tres ejercicios, produce casi necesariamente alteración en la efectividad de programas organizacionales. Esto se observa permanentemente en los contextos de crisis económica.

x. Fracasos en el funcionamiento

Cuando ocurren fracasos o situaciones de cambio drástico se producen shocks dentro de las organizaciones que alteran la toma de decisiones, en algunos casos lentificando el proceso, en otros casos, actuando intuitivamente, sin el debido análisis.

f. Coordinación y control Centralizados

Si bien se insistió en que la diversidad y complejidad de los problemas requiere organizaciones especializadas y esto implica segmentación y fraccionamiento del poder, la acción en las

organizaciones requiere de una coordinación y control en manos de pocos decisores. No es posible pensar la política, por ejemplo, monetaria, en manos de muchos decisores de organizaciones diferentes, aun cuando en la definición de la misma política, intervienen actores diversos.

g. Decisiones de los líderes gubernamentales

La conducción de la política gubernamental y por lo tanto las decisiones que implican pueden modificar los repertorios y programas de las organizaciones. Cuando comúnmente se dice en el lenguaje natural “es necesario una decisión política” implica justamente ello. Activar nuevos programas, modificar los existentes, crear nuevas organizaciones, pero como Allison establece, para ello los líderes necesitan de la data que le proporcionan las rutinas sus organizaciones.

3) Patrón de inferencia dominante:

Allison establece la capacidad explicativa del Modelo II se basa en el *“descubrimiento que las rutinas y repertorios organizacionales producen los output y forman parte del acontecimiento que se quiere explicar”* (Allison, 1988, p. 141). Al analizar una decisión, según este modelo, se deberá dar cuenta de cuáles son los procesos organizacionales que permitieron se tome la misma.

El modelo político o burocrático de las decisiones (MIII)

Representa el tercer escalonamiento en el análisis decisorio. En el MI se tiende a identificar la decisión como producto de un actor racional unitario que elige una alternativa en función a una curva de utilidad. El modelo de procesos MII analiza las rutinas y repertorios siendo la decisión el *output* de los mismos. El presente modelo estudia la decisión como resultado de una multiplicidad de actores, los cuales son jugadores que poseen una influencia relativa sobre la alternativa elegida.

Para Allison, dicha influencia se orienta en función a los objetivos estratégicos nacionales, organizacionales, grupales e individuales, donde la decisión es una resultante de dichas fuerzas. Según el autor, los otros dos modelos no alcanzan a comprender cabalmente este complejo juego. Se introduce así una dimensión conflictiva producida por los diferentes intereses que se presentan ante un problema, y la forma de acordar o no acordar, sobre las posibles alternativas a fin de tomar una de ellas.

Las decisiones cotidianas en la política gubernamental, por ejemplo en la política sanitaria, surgen como respuestas ante determinadas situaciones que ocurren, como dice Allison, emergentes del propio juego. Siguiendo con el ejemplo, si en los medios informativos aparece una denuncia sobre un programa de salud del Estado Nacional, ello produce que los diferentes jugadores ensayan una respuesta. Dichas decisiones aparecen como un collage de las diferentes escenas. Siguiendo al autor, existen decisiones menores como redactar una gacetilla de prensa sobre el plan, o mayores como el funcionario responsable (jugador mayor) hablando en vivo ante las cámaras de televisión. También hay jugadores intermedios, en este caso, consultas a los operadores de salud locales respecto de la situación, y un sinnúmero de otras jugadas y jugadores que intervienen. La acción gubernamental es la resultante de ese proceso.

El MI es un reduccionismo analítico de gran poder explicativo, el MII ofrece un marco amplio para entender la decisión como resultado de una serie de etapas procesuales. Ambos brindan cierta tranquilidad a la hora de realizar un análisis. Pero ¿cómo estructurar un modelo con tantos jugadores y tantas variables como el que ahora se propone en el MIII?:

1) Unidad de Análisis:

La acción gubernamental es una resultante de política. Aquí la idea es similar a la de un campo de fuerzas cuyo vector final surge de una relación entre los distintos vectores participantes del mismo. Dentro del campo social, son las resultantes de los choques entre distintos grupos, de la solución provisional de los conflictos, de los compromisos asumidos, de la dinámica del interjuego entre actores.

Allison toma la idea de “juego” de Wittgenstein. Por lo tanto existirán: jugadores, reglas, pactos, fechas de encuentros. No obstante el filósofo desarrolla su concepto sobre los juegos de lenguaje (Kripke, 1989) mientras que el politólogo lo hace sobre los juegos políticos.

El texto continúa planteando que a los fines del análisis conviene distinguir entre (Allison, 1988, p. 239):

- 1) las acciones gubernamentales como resultado de decisiones independientes de jugadores grupales e individuales
- 2) Las decisiones gubernamentales formales como resultado de las preferencias e intereses de los jugadores centrales
- 3) Las decisiones gubernamentales formales como resultado de las preferencias e intereses de los jugadores no centrales

Entonces, también aquí se hará necesario distinguir una serie de desarrollos que caracterizan al juego y al jugador, estableciéndose para ello un conjunto de conceptos que organizan el análisis de la decisión.

II) Conceptos organizadores

a. ¿Quién juega?

La identificación y mapeo de los jugadores es vital en esta fase de análisis, siendo un “quién es quién” respecto de las decisiones. Habrá que distinguir “quiénes” representan “cuáles” intereses. En una reunión de una organización nacional, uno de sus integrantes manifestaba *“nos pusimos de acuerdo entre un grupo de representantes para debatir modificaciones a la reglamentación, veremos quién salta, quien está a favor y quien en contra”* Conte, XXXX Este enunciado representa claramente lo que se intenta conceptualizar.

Otro concepto que aborda el autor es la *posición del jugador*, la cual “define lo que los jugadores pueden hacer y cómo lo deben hacer” (Allison, 1988 p. 240) Esto significa que la posición que en la que juega cada jugador, como ocurre en el fútbol u otro deporte, determina una serie de ventajas y obligaciones que condicionan las decisiones que tomen.

b. ¿Qué determina la postura de cada jugador?

Las posturas representan las percepciones que cada jugador posee y con las cuales construye la realidad dónde el juego se desarrolla. Estas posturas se encuentran determinadas por los objetivos e intereses de cada jugador.

A su vez las posturas tienen una doble característica, permiten jugar el juego y también lo limitan. Por un lado que establecen cómo se visualiza un problema o un evento y se actuará en consecuencia, por el otro lado los limitan porque circunscriben estos espacios de actuación.

Para avanzar en la pregunta respecto de las posiciones de cada jugador se deberá analizar:

i. ¿Cuál es el problema?

Esto tiene dos partes componentes. Por un lado, cuál es la percepción del problema, por el otro, la representación de qué acción o decisión debe tomarse. Cada jugador por pertenecer a un equipo u organización, tiene un rol específico para cumplir y por lo tanto podría tenerse una previsión de cómo se comportará. Podría pensarse un diputado de un determinado

partido político o un representante dentro de un cuerpo colegiado, su misma afiliación supone un comportamiento. Pero asimismo será importante conocer respecto de ese jugador de qué manera percibe el problema, qué presiones tiene en la organización y qué juego personal es el que jugará.

ii. Objetivos e intereses

Existen intereses que deberían diferenciarse en la medida de lo posible dentro de cada organización. Existen objetivos e intereses específicos de cada actor que se encuentran atravesados por otros del grupo u organización a la que pertenece, filiación política, los personales, etc. Cada uno de esos intereses configuran las posturas del juego.

iii. Apuestas y posturas

Aquí aparece más claramente la dinámica del juego, donde cada jugador, de acuerdo a sus intereses o a los que representa, apuesta y realiza sus jugadas. Apostar significa realizar un movimiento en búsqueda de conseguir influir en la decisión. La apuesta es el movimiento táctico por así decirlo, las diferentes apuestas de un jugador siguen una estrategia, un camino que se traza para llegar a ese objetivo.

iv. Plazos y facetas de las cuestiones

Así como en el MI y en el MII la dimensión del tiempo coloca fechas para la finalización de una etapa u obtención de un resultado, aquí los acontecimientos determinan y acotan plazos. Por ejemplo, las crisis demandan decisiones que requieren de una velocidad diferente a las situaciones que presentan una regularidad, en las cuales se cuenta con mayor tiempo para decidir. Cabe la salvedad que cuando dicha situación o crisis se visualiza, los jugadores, debido a sus posturas, perciben o se conectan con determinada faceta de la misma y por lo tanto la dimensión del tiempo no es la misma para todos.

c. ¿Qué determina el impacto que cada jugador tiene sobre los resultados?

Esta es quizás una de las dimensiones de mayor importancia para el análisis en este modelo. El “poder” es aquello que responde esta pregunta. El mismo bajo este análisis es entendido como una influencia efectiva en la toma de decisiones. (Allison, 1988, p. 244). Allison menciona tres elementos que se incluyen en el poder:

- i. Capacidad y posibilidad de concertación de alianzas. La posibilidad de generar las mismas como una forma efectiva de influir la decisión final se asientan sobre:
 - 1. Autoridad
 - 2. Funciones y responsabilidades orgánico formales
 - 3. Control de recursos
 - 4. Control de la información
 - 5. Persuasión y carisma
 - 6. Capacidad de afectar objetivos de otros jugadores
 - 7. Accesibilidad al uso de influencias de jugadores, de más alto nivel jerárquico que afecten la toma de decisiones
 - ii. Destreza y voluntad para usarlas, que depende de cada jugador, de su experiencia y habilidad, entrenamiento, etc.
 - iii. Percepciones que los otros jugadores tienen sobre las primeras dos. Dichas percepciones son las significaciones que de acuerdo al marco cognitivo cada jugador realiza. Aquí es sumamente importante el análisis de los sesgos³.
- d. ¿Cuál es el juego?
- Esta pregunta refiere a qué estrategias despliegan los actores al jugar un juego. Las mismas delimitan y legitiman un conjunto de acciones como regatear, persuadir o formar alianzas, que influyen sobre el proceso de toma de decisiones.
- i. Canales de acción
- Un canal de acción es un medio específico para las acciones que los jugadores realizan respecto de un asunto específico (Allison, 1988, pp. 245). Por ejemplo, un canal de acción que tiende a una compra o licitación en una organización tiene un conjunto de procesos sobre los que es necesario realizar acciones: solicitud de presupuestos, evaluación financiera, análisis de la viabilidad técnica, etc.
- Los canales de acción estructuran el juego dado que asignan previamente un conjunto de responsabilidades a determinados jugadores. Determinan “quien acometerá la acción” (Allison, 1988, pp. 245).
- ii. Las reglas del juego

³ Se describen los sesgos en el Volumen 3

Las reglas de un juego dicen cómo jugarlo. Establecen movimientos posibles para quienes participan de él. Pueden ser estructuradas y formales, que por lo general surgen de la normativa, o pueden ser informales y no estructuradas. Con más en detalle las reglas permiten:

- ☐ Establecer las posiciones y las jugadas posibles.
- ☐ Estructuran el abanico de las decisiones y acciones a tomar. Aquellas que se consideran aceptables y deseables y las que no.
- ☐ Sancionan jugadas determinadas como permitidas. Para el caso que estudiamos serán pactos, alianzas, búsqueda de influencias, etc. y otras jugadas aparecen como prohibidas o no deseadas.

iii. La acción como resultante política

Se llega a la proposición explicativa del modelo III en donde la decisión surge como una resultante del juego político, el cual, no solamente debe pensarse como jugadores que pujan para llegar a unos resultados, sino, a cada uno de ellos con diferente nivel de responsabilidad, en un juego, con reglas, estructura, ritmos, que va marcando las jugadas. Es un conjunto de elementos que se articulan para conseguir el resultado.

También a diferencia de otros ámbitos, en la arena política, el juego no termina cuando la decisión es tomada, incluso del más alto nivel, como cuando lo hace el presidente de un país, sino después, dado que la misma, puede revertirse o ser ignorada (Allison, 1988 p. 248).

III) Patrón de inferencia dominante

Por último, según este modelo, el patrón de inferencia es comprender cómo se desenvolvió el juego por el cual se tomó una decisión específica. Implica una lectura del juego, de sus jugadores, de las posiciones que cada uno mantuvo, las apuestas y cómo se establecieron las reglas.

Se describió hasta aquí, lo más ajustado al texto posible, los tres modelos elaborados por Allison con algunos agregados pertenecientes a otros autores. Cómo ha podido observarse en el desarrollo de los conceptos estos no implican un dispositivo estructurado y organizado como puede ser una matriz o árbol de decisiones, cadenas de Markov u otra forma de análisis. Más bien representa una guía de análisis de la decisión en un mundo rebelde donde la intervención del poder, en cualquiera de sus formas, ayuda o distorsiona la elección de alternativas.

Asimismo, otros trabajos aportan para el entendimiento de la toma de decisiones a nivel político, autores como Sidjanski (1973), quien propone una división de las decisiones en función a quienes participan del proceso, por ello las divide en *cerradas, abiertas o mixtas*. Las primeras son tomadas por los decisores gubernamentales sin participación externa, mientras para las segundas intervienen distintos actores, ONG's, expertos, sociedad y otros. Las mixtas aluden a un proceso intermedio, donde los actores externos intervienen en parte del proceso. (Herrero De Castro, 2006).

Por otra parte, también a mediados del siglo veinte, se desarrolla otra forma de encarar el análisis de las decisiones, en este caso de las decisiones públicas. Es el llamado *modelo incremental* elaborado por Charles Lindbloom. Parte también como el modelo político, de la idea que las conceptualizaciones respecto del actor racional son limitadas para su aplicación en la política pública. Propone para dicho ámbito una característica distintiva de las decisiones, encuentra que las mismas sólo presentan una diferencia incremental de lo ya establecido. Por ello es llamada la "ciencia de salir del paso". (Miklos et. al. 2000)

En este sentido el proceso influenciado por un modelo incremental propondrá ubicar la decisión en valores marginales y no en centrales o que impliquen cambios. Según lo dice Lindblom (1991) "*los administradores públicos han de elegir únicamente entre las diversas políticas alternativas que ofrecen diferentes combinaciones marginales de valores*" (citado en Miklos y otros, 2000, p. 46). El incrementalismo responde a un proceso de toma de decisiones en los que intervienen múltiples actores. Es una característica distintiva que dichos actores poseen una repartición del poder y de cuyo proceso de negociación surgen las decisiones.

Bibliografía General

- Aguire, Marcela. 2011. Sesgos cognitivos. En Bonatti, Patricia. 2011. Marco general en Teoría de la Decisión. Patricia Bonatti Coordinadora. Buenos Aires Prentice Hall – Pearson Education de Argentina. Pags. 359-408
- Allison, Graham T. 1988. La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles de Cuba. Buenos Aires. AR. Grupo Editor Latinoamericano.
- Allison, Graham T. Zelikov, Phillip. 1999. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis (2nd Edition). Longman 2nd. Ed. New York.
- Andréu Abela, Jaime. *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces. Departamento Sociología Universidad de Granada. Edición electrónica.
<http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf> [Disponible 20/3/09]
- Art, Robert. 1973. "Bureaucratic Politics and American Foreign Policy: A Critique." *Policy Sciences* 4:467-90.
- Ascanio, A. 2000. *Análisis de contenido del discurso político*. Ediciones de la Universidad Simón Bolívar. Consulta en línea
http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=ML-3fL9eGZAC&oi=fnd&pg=PA5&dq=mayntz+contenido&ots=zXXyvx_cMU&sig=5CZq8h0GUVuS_BUp5m0dTghWCj4#PPP1,M1 [Disponible 13/3/09]
- Ávila-Fuenmayor, Francisco. 2007. El concepto de poder en Michel Foucault. A Par Rei 53 Revista de Filosofía. Setiembre 2007. España. Consulta 3/12/10
serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/avila53.pdf
- Bal, Mieke. 1998. Teoría de la narrativa. Cátedra. Madrid
- Ball, Desmond. 1974, "The Blind Men and the Elephant: A Critique of Bureaucratic Politics Theory." *Australian Outlook* 28:71-92.
- Balzer, Wolfrang. 1997. *Teorías Empíricas: modelos estructuras y ejemplos*. Alianza Universidad. Madrid
- Beck. Aaron T. Rush, John A. Shaw, Brian, F. Emery, Gary. 1983. Terapia cognitiva de la depresión. 5ta. Edición. Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao.
- Bendor, Jonathan. Hammond, Thomas H.. 1992. Rethinking Allison's Models *The American Political Science Review*, Vol. 86, No. 2. (Jun., 1992), pp. 301-322.
- Benson, Kenneth J. The Interorganizational Network as a Political Economy. En *Administrative Science Quarterly* Vol. 20, No. 2 (Jun., 1975), pp. 229-249 Published by: [Sage Publications, Inc.](http://www.jstor.org/stable/2391696) Consulta 7/12/11 Article Stable URL:
<http://www.jstor.org/stable/2391696>
- Berejo, Antonio. 2003. La Racionalidad en la Ciencia de lo artificial: la racionalidad limitada. En González Fernández, Wenceslao J. 2003. Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon. Netbiblo S.L. La Coruña. España
- Beritáin, H. 1992. *Diccionario de Retórica y poética*. 3ra. Ed. Editorial Porrúa. México
- Bernstein, Barton J. 2000. Understanding Decisionmaking, U.S. Foreign Policy, and the Cuban Missile Crisis: A Review Essay. Reviewed work(s): Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. by Graham T. Allison ; Philip Zelikow Source: International Security, Vol. 25, No. 1 (Summer, 2000), pp. 134-164 Published by: The MIT Press
- Bobrow, Davis, 1972, *International Relations*. New York: Foreign Policy Association.

- Bonatti, Patricia. 2005. Análisis de una situación de decisión del mundo de la estrategia, con altos niveles de incertidumbre y complejidad : la ocupación de las Islas Malvinas. Doctora en Administración, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Doctorado. Buenos Aires
- Bonatti, Patricia. 2011. Marco general en Teoría de la Decisión. Patricia Bonatti Coordinadora. Buenos Aires Prentice Hall – Pearson Education de Argentina. Pags. 17-63
- Bonome, María G. 2010. La Racionalidad en la Toma de Decisiones: Análisis la Teoría de la Decisión de Herbert Simon.. Netbiblo S.L. La Coruña. España
- Borea, L.A. Fabian. 2005. La Toma de decisiones. Un modelo integrador. Ensayo. Universidad Nacional de la Matanza. Disponible en la red cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=155 disponible 23/10/2010
- Bortman, R. y Avenburg, D. 2007 ¿De Cuántas Maneras? Editorial Malke
- Burns, T, Stalker G. M. 1994. The Management of Innovation. Oxford University Press, USA,
- Cabré, T.M. Estopá, R. Lorente. M. 1996. Terminología y fraseología. V Simposio de terminología iberoamericana. México.
http://www.upf.edu/pdi/iula/merce.lorente/docums/c_e_ml96.pdf [Disponible 23/3/09]
- Caldwell, Dan, 1977- "Bureaucratic Foreign Policy-Making." *American Behavioral Scientist* 21:87-110
- Chicaíza, Liliana García Molina, Mario Romano, Giancarlo. 2010. La aversión al riesgo en la toma de decisiones médicas: una revisión. Documentation. Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Economía, Bogotá. <http://www.bdigital.unal.edu.co/2135/>
- Chomsky, N. 1994. Estructuras sintácticas. 8va. Ed. Siglo XXI. México
- Choo, Chun Wei. 1999. *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.* México. Oxford University Press.
- Cohen, Michael March, James G. and Olsen Johan P. 1972 A Garbage Can Model of Organizational Choice. En *Administrative Science Quarterly* Vol. 17, No. 1 (Mar., 1972), pp. 1-25 Sage Publications . Consultado 4/11/11
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392088?uid=3737512&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101313780307>
- Coleman, J. Fararo T. 1992. Rational choice theory: advocacy and critique. Sage Publications. United States.
- Colle, Raymond. 2004. Análisis de contenido.
<http://www.uag.mx/eci/infosource/Articulos/Documentalista/tecnicasanalisiscontenido.pdf> [Disponible 23/3/09]
- Comfort, J. P. 1974. Review of *Essence, of Decision* by Graham Allison. *British journal of Political Science* 4:231-43
- Conte, Carlos, 2007 Gestión y Teoría de las decisiones. Un enfoque aplicado a los grupos profesionales y los servicios ambulatorios de salud mental. Ediciones ISALUD. Buenos Aires.
- Conte, Carlos. 2012. Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO. Tesis de Doctorado.

- Cornford, J.P. 1974 The Illusion of Decision. Reviewed book *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* by Graham T. Allison Source: *British Journal of Political Science*, Vol. 4, No. 2 (Apr., 1974), pp. 231-243
- Cortada De Cohen, Nuria. 1994. *Diseño estadístico. Para investigadores de las ciencias sociales y de la conducta*. Eudeba. Buenos Aires
- Coyne, James C.; Gotlib, Ian H. The role of cognition in depression: A critical appraisal. *Psychological Bulletin*, Vol 94(3), Nov 1983, 472-505. Consultado 4/5/11
<http://psycnet.apa.org/journals/bul/94/3/472/>
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. 1990. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva*, México, Ed. Alianza
- Crozier, Michel. 1969. *El Fenómeno Burocrático*. Tomo I y II. Editorial Amorrortu. Buenos Aires.
- Crozier, Michel. 1996. La transición del paradigma burocrático a una cultura de Gestión. I Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de la Administración Pública. Rio de Janeiro, Brasil. 7 - 9 noviembre 1996
- Cyert, Richard. March, James G. 1992. *A Behavioral Theory of the Firm* (2 ed.). Wiley-Blackwell. USA
- De La Garza Toledo, Enrique. Neoinstitucionalismo, Una opción ante la elección racional? Una discusión entre la Economía y la Sociología. 2005. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. *Revista Mexicana de Sociología* 67, ntim. 1 (enero-marzo, 2005): 163-203. Mexico, D. F. ISSN: 0188-2503/05/06705-05. Link Estable <http://www.jstor.org/stable/3541558> Accesada en 25/03/2011 13:39
- Derrida, Jacques . 1966. *La Estructura, El Signo y el Juego en el Discurso de las Ciencias Humanas* Edición electrónica de www.philosophia.cl/ Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Consultado 3/7/12
- Di Marzo, Laura. 2005. *De los relatos de vida al ensayo. En Pampillo et. al. Una araña en el zapato. La narración. Teoría, lecturas, investigación y propuestas de escritura*. Libros de la Araucaria. Buenos Aires
- Diez De Castro, José. Redondo López, Carmen. Barreiro Fernández, Carmen. 1997. *Ayuda a la Decisión: un nuevo instrumento de Gestión*. Universidad de Santiago de Compostela
- Dorsch, F. *Diccionario de Psicología*. 1985. Pág. 786 Editorial Herder. Barcelona.
- Ducrot, O. Todorov, T. 2003. *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*. Siglo XII. Argentina
- Elster, Jon. 1988. *Domar la suerte: la aleatoriedad en decisiones sociales e individuales*. Prologo de Domenech, Antoni. Editorial Paidós Barcelona.
- Elster, Jon. 1993. *Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Gedisa Editorial. Barcelona.
- Elster, Jon. 1995. *Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Elster, Jon. 2002a. *La teoría de la elección racional y sus rivales. Reflexiones sobre la Investigación en Ciencias Sociales y Estudios políticos. Memorias Seminario. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.*
- Elster, Jon. 2002b. *Alquimias de la Mente. La racionalidad y las emociones*. El Rore Editorial. Barcelona.

- Fernández Villanueva, Concepción. 2003. *Psicologías sociales en el umbral del siglo XXI*. Editorial Fundamentos. Madrid. Consulta 3/1/11
books.google.com.ar/books?isbn=8424509722
- Foucault, Michel. 1978. Incorporación del hospital en la tecnología moderna .2 Educ Med Salud, Vol. 12, No. 1 (1978)
- Foucault, Michel El poder psiquiátrico: curso en el Collège de France, (1973-1974)
- Frank, M.G., & Gilovich, T. (1989). The effect of memory perspective on retrospective causal attributions. *Journal of Personality and Social Personality*, 57, 399 - 403 Cornell University
<http://www.psych.cornell.edu/sec/pubPeople/tdg1/Frank%20&%20Gilo%2089.pdf>
- Freedman, Lawrence. 1976. "Logic, Politics, and Foreign Policy Processes: A Critique of the Bureaucratic Politics Model." *International Affairs* 52:434-49.
- García Sánchez, Ester. 2007. El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política. Andamios v.3 n.6 México jun. 2007. Consultado 6/9/11
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632007000100008
- Genette, Girard. 1989. Figuras II. Lumen Barcelona.
- Giddens, Anthony. 2007. Cambiar el estilo de Vida. El País.
http://www.elpais.com/articulo/opinion/Cambiar/estilo/vida/elpepuopi/20071022elpepuopi_4/Tes Disponible 25/6/2008
- Giménez Montiel, Gilberto 2003. Las ciencias sociales, universidad y sociedad: temas para una agenda de posgrado. Universidad Nacional Autónoma. Consulta 3/4/11
books.google.com.ar/books?isbn=9703207308
- Giménez Montiel, Gilberto. 2012. La controversia actual sobre el estatuto científico de las Ciencias Sociales. *Acta Sociológica*, núm. 59, septiembre-diciembre de 2012.. Consulta 1/19/12 <http://www.ojs.unam.mx/index.php/ras/article/view/33113>
- Giraldo Díaz, Reinaldo. 2006. Poder Y Resistencia En Michel Foucault Tabula Rasa. Bogotá - Colombia, No.4: 103-122, enero-junio de 2006. UCEVA -Unidad Central del Valle del Cauca (Colombia) Consulta 6/6/11
http://www.revistatabularasa.org/numero_cuatro/giraldo.pdf
- Giraldo Diaz, Reinaldo. The Power and Resistance in Michel Foucault. Tabula Rasa. [online]. Jan./June 2006, no.4 [cited 05 June 2011], p.103-122. Available from World Wide Web: <http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892006000100006&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1794-2489.
- Godoy, Antonio. 1996. *Toma de decisiones y juicio clínico. Una aproximación psicológica*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Gómez Mendoza, Miguel Ángel. 2000. *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología*. Revista de Ciencias Humanas - UTP Copyright © Pereira . Colombia.
 Ultima Modificación, Mayo de 2000
<http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm> [Disponible 13/3/09]
- González Fernández, Wenceslao J. 2003. Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon. Netbiblo S.L. La Coruña. España
- Hart, Paul 't. Stern, Eric. Sundelius, Bengt (1997) Chapter I, Foreign Policy making at the top: Policital Group Dinamics. En Beyond groupthink: political group dynamics and

- foreign policy-making. Edited by Hart, Paul 't. Stern, Eric. Sundelius, Bengt. University of Michigan. The University of Michigan Press
- Harvey, John H.; Town, Jerri P.; Yarkin, Kerry L. 1981. How fundamental is "the fundamental attribution error"? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 40(2), Feb 1981, 346-349. Consultado 4/5/11 <http://psycnet.apa.org/journals/psp/40/2/346/>
- Herrero De Castro, Rubén. 2006. *La Realidad Inventada: Percepciones y Proceso de Toma de decisión*. Plaza y Valdez Editores. Madrid. Consulta 23/5/10
http://books.google.com.ar/books?id=5PLyDI_a0y4C&pg=PA82&dq=herbert+simon+r+acionalidad+limitada&hl=es&ei=8VzfTPiiIcT6lwf1roz-Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDIQ6AEwAjgK#v=onepage&q=herbert%20simon%20racionalidad%20limitada&f=false
- Hindess, B. (1986), "Actors and social relations" en M. L. Wardell y S. P. Turner (eds.), *Sociological Theory in Transition*. Londres: Allen and Unwin.
- Hodson, Geoffrey. 2000. Ubicuidad de los hábitos y de la reglas. *Revista de Economía Institucional* N° 3. Segundo Semestre/2000
- Hogg, Michael A., Vaughan, Graham. 2008. *Psicología Social*. Editorial Médica Panamericana. Madrid. Consulta 23/8/11
books.google.com.ar/books?isbn=8498352274
- Holsti, Ole. 1972. Review of *Essence of Decision* by Graham Allison. *Western Political Quarterly* 25:136-10,
- Jakobson, R. 1979. *Lingüística y poética*. En *El lenguaje y los problemas de conocimiento*. Editorial Rodolfo Alonso. Buenos Aires
- Jakobson, R. Barthes, A. Moles, A. et. al. 1979. *El lenguaje y los problemas del conocimiento*. Editorial Rodolfo Alonso. Buenos Aires
- Janis, Irving L. 1973 *Groupthink Among Policy Makers*. [From *Sanctions for Evil*, ed. Nevitt Sanford and Craig Comstock. San Francisco: Jossey-Bass, 1971, 71-89. [disponible en línea <http://www.er.uqam.ca/nobel/d101000/JanisGroupthinkPolicyMakers.pdf>]
- Jensen, Michael C. Meckling, William H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Consulta 6/8/12 www.sfu.ca/~wainwrig/./jensen-meckling.pdf
- Kahneman, Daniel. 2003 Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economics Review*. December 2003. Pgs. 1449-1474
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos. 1979a. *Prospect Theory: An Analysis of decision under Risk*. *Econometrica* Volume 47, Issue 2 (Mar. 1979) pp. 263 - 292. Kahneman, Daniel. 2003 *Maps of*
- Krasner, Steven. 1972. "Are Bureaucracies Important? (Or Allison Wonderland)." *Foreign Policy* 7:159-79.
- Kripke, Saul A. 1989 *Wittgenstein: reglas y lenguaje privado*. Universidad Nacional Autónoma de México, 1989 - 148 páginas
- Lardent, Alberto R. 2001. *Sistemas de Información para la gestión empresarial*. Buenos Aires Prentice Hall.
- Lewandowski, T. 2000. *Diccionario de lingüística*. Cátedra. Madrid
- Lindblom, Charles. 1991. *El proceso de elaboración de las políticas públicas*. Grupo Editores Angel Porrúa. México. Consultado 2/10/10.
<http://books.google.com.ar/books?id=KDn9jzL5ggkC&printsec=frontcover&dq=lindblom&source=bl&ots=ytuSs1L->

7_&sig=vndnRxwpzEboWIyJz3Bpfu5jffHM&hl=es&sa=X&ei=Ydh5UMXsH5Po8QT8wIB
A&ved=0CC4Q6AEwAA#

- Lizaso, Ricardo. 2011. Decisiones Grupales. En BONATTI, Patricia. 2011. Marco general en Teoría de la Decisión. Patricia Bonati Coordinadora. Buenos Aires Prentice Hall – Pearson Education de Argentina. Pags. 411-461
- Long, Norman. 2007 Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. México. Consultado 7/6/10 books.google.com.ar/books?isbn=9707620161
- López Zafra, Juan Manuel, Paz Cobo, Sonia de. 2005. Más allá de la utilidad esperada: Una Introducción a la utilidad del proceso XIII Jornadas de ASEPUMA. Cinsulltado el 9/9/2010 http://www.uv.es/asepuma/XIII/comunica/comunica_11.pdf
- Macquen, Mac Lellan, Key, Milstein. 1998. Codebook development for team based qualitative analysis. (1998) Cultural Anthropology Methods N° 10.
- Maingueneau, Dominique. 1980. *Introducción a los métodos de Análisis del discurso. Problemas y perspectivas*. Editorial Hachette. Buenos Aires.
- March, James y Simon, Herbert. 1969. *Teoría de la Organización*. Editorial Ariel, Barcelona.
- March, James. G. Olsen, Johan P. 1997. El Redescubrimiento de las Organizaciones. La base organizativa de la política. Fondo de Cultura Económica. México
- Marsh, David y Gerry Stoker. 1997. Teoría y métodos de la ciencia política. Madrid: Alianza.
- Metcalfe, Les. Richards, Sue . Zapico Goñi, Eduardo. Echebarría Ariznabarreta, Luis E.,1989. La modernización de la gestión pública Instituto Nacional de Administración Pública (Instituto Nacional de Administración Pública . España.
- Miklos, Tomás (coord.), et. Al. 2000. Las decisiones políticas. De la planeación a la Acción. Siglo XXI Editores. México
- Mintzberg, Henry. 1984. *La estructuración de las organizaciones. Teoría de las políticas de*
- Mintzberg, Henry. Raisinghani, Duru. Théorêt, André The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2 (Jun., 1976), pp. 246-275
- Moles, Abraham A. 1995. *Las ciencias de lo impreciso*. Universidad Autónoma de México – Azcapototzalco. México
- Monti, Virginia. 2011. La incertidumbre. En BONATTI, Patricia. 2011. Marco general en Teoría de la Decisión. Patricia Bonati Coordinadora. Buenos Aires Prentice Hall – Pearson Education de Argentina. Pags. 67-98
- Noguera , José Antonio 2003 ¿Quién teme al individualismo metodológico? Un análisis de sus implicaciones para la teoría social Papers 69, 2003, 101-132. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia. Barcelona
- North, Douglass 1986. Qué queremos decir cuando hablamos de racionalidad- Traducido de *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 142 (1986). Derechos cedidos por el autor y el *Journal of Institutional and Theoretical Economics*
- North, Douglass C. 1990. La nueva economía institucional. Revista libertas 12 (mayo 1990) instituto universitario esade www.esade.edu.ar
- Ortiz Palacios, Luis Ángel.1999. Acción, Significado y Estructura en la Teoría de A.Giddens Convergencia, septiembre-diciembre, año 6 número 20 Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública Toluca, México pp.57-84 Consulta en línea 7/9/2011 <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/105/10502002.pdf>.

- Parsons, Wayne. 2007. Políticas Públicas: Una introducción a la teoría y práctica de las políticas públicas. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires.
- Pavesi Pedro, Avenburg Daniel, Bonatti Patricia. 2004. *La Decisión: Su teoría y práctica, aplicaciones conceptuales y casos*. Editorial NORMA S.A. Buenos Aires
- Pavesi, Pedro. 2002. Administración, teorías y metáforas. *energeia*. Revista Internacional de Filosofía y Epistemología de las Ciencias Económicas Vol. 1, N° 1, Junio 2002. pp 71-88. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires. Consultado 4/5/2010 <http://dspace.uces.edu.ar:8180/dspace/handle/123456789/490>
- Pavesi, Pedro. 2003 "Cinco Lecturas Prácticas sobre el Decidir".. Publicación de la cátedra N°166. Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA
- Pérez Pérez, Gabriel y Valencia E. Laura. El Neoinstitucionalismo como Unidad de Análisis Multidisciplinario. *Actualidad Contable FACES* Año 7 N° 8, Enero-Junio 2004. Mérida. Venezuela. (85-95)
- Perlmutter, Amos. 1974. "The Presidential Political Center and Foreign Policy: A Critique of the Revisionist and Bureaucratic-Political Orientations." *World Politics* 27:87-106.
- Peters, Tom, 2005. Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Deusto Editorial. Buenos Aires
- Pfeffer, Jeffrey. *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. 1994. Harvard Business School Press. United States of America. Consulta 4/8/11 books.google.com.ar/books?isbn=0875844405
- Pfeffer, Jeffrey. 1993. Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones. En Carles, Ramio y Xavier Ballart compiladores. 1993 *Lecturas de teoría de la organización Vol II. La dinámica organizativa: Últimas tendencias en teoría organizativa*. Ministerio de la Administración Pública. España. Consulta 5/8/11. books.google.com.ar/books?isbn=8470886606
- Piñuel Raigada, J.L. y Gaitán Moya, J.A. 1995 *Metodología General. Conocimiento científico en investigación en la Comunicación Social*. Madrid. Editorial Síntesis. Madrid
- Piovani, Juan Ignacio. 2007. *Otras formas de Análisis* (Cap. 17) En *Metodología de las Ciencias Sociales*. Marradi, A. Archenti, N. Piovani, J.I. Emecé. Buenos Aires.
- Powell, Walter y Dimaggio, Paul J. 1999. El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica. México.
- Quadrat-Ullah Hassan, J. Spector Michael. Davidsen Pål I. 2008. *Complex decision making: theory and practice*. Theory and practice. Springer. NESCI. Cambridge/Massachusetts
- Real Dato, José. 2002. Visiones sobre el papel de los actores no gubernamentales en las políticas públicas. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- Rice, R. (1993). Using Network Concepts to clarify sources and mechanisms of social influence. En: W. Richards, S.: Barnett, G. (eds.) *Progress in communication sciences*, vol.12
- Ríos Insua, Sixto ... [et al.], (aut.). 2009. Fundamentos de los sistemas de ayuda a la decisión. Ra-Ma, Librería y Editorial Microinformática: España
- Rios, Sixto. 1996. Editor. *Decision theory and decision analysis: trends and challenges*. Kluwer Academic Publishers. Massachusetts
- Riso, Walter. 2009. *Terapia cognitiva*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona
- Rourke, Francis- 1972- Review of *Essence of Decision* by Graham Allison. *Administrative Science Quarterly* 17:431-33.

- Sarchione, Ariel. 2005. Los recursos del relato. En Pampillo et. al. Una araña en el zapato. La narración. Teoría, lecturas, investigación y propuestas de escritura. Libros de la Araucaria. Buenos Aires
- Scarano, Eduardo. 2009. La Evolución De la noción de valor económico y la teoría de la decisión. En Racionalidad, Economía e Interdisciplinariedad 2009 Compilador: Gustavo Marqués Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económica Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.
- Sibeon, R. (1997), *Contemporary Sociology and Policy Analysis: The New Sociology of Public Policy*. Londres: Kogan Page and Tudor.
- Sidjanski, Dusan. 1973. Political decision-making processes: studies in national, comparative and international politics Elsevier Scientific Pub. Co.
- Simon, Herbert A. 1956 Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, Vol. 63, No. :2, 1956
- Simon, Herbert A. 1955. *A Behavioral Model of Rational Choice*. The Quartely Journal of Economics. Vol LXIX, February 1955
- Simon, Herbert A. 1973. *Las ciencias de lo artificial..* Editorial A.T.E. Barcelona
- Simon, Herbert A. 1982. *La nueva ciencia de la decisión gerencial..* Buenos Aires. Editorial El Ateneo
- Simon, Herbert A. 1986. Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 1986, vol. 59, no. 4, pt. 2. The University of Chicago.
- Simon, Herbert A. 1989 *Naturaleza y Límites de la Razón Humana*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Simon, Herbert A. 1997. Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason. Vol. 3. Massachusetts Institute of Technology
- Soria Romo, Rigoberto. 2004. La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Iztapalapa, México
- Stair, Ralph M. Reynolds, George. Reynolds George W. *Principles of Information Systems*. Consultado 7/2/10
<http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=y5jL45WqiFMC&oi=fnd&pg=PP6&dq=principles+of+information+systems+stair&ots=W-1afl8WHc&sig=uenSGEmLnCp-tz80ApldxBrmZBQ#>
- Steinmo, Sven, Kathleen Thelen y Frank Longstreth. 1998. Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, Consultado 6/6/10 www.sage.com
- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel. 1974 *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131.
- van Dijk, Teun A. 1994. Discurso, Poder y Cognición Social. Conferencias de Teun A. van Dijk. Cuadernos. N° 2, Año 2. Octubre de 1994. Maestría en Lingüística. Escuela de Ciencia del Lenguaje y Literaturas. Universidad del Valle. Colombia. En formato digital
- van Dijk, Teun A. 1996 Análisis del discurso ideológico VERSIÓN 6. Universidad Autónoma de México X. México.1996- PP.15-43
- van Dijk, Teun A. 2004. "discurso y dominación". En grandes conferencias en la facultad de ciencias humanas no. 4, febrero de 2004. Bogotá, universidad nacional de colombia. Pp. 5-28.

- Vázquez Valverde, Carmelo. 1995. Limitaciones y sesgos en el procesamiento de la información: más allá de la teoría del hombre como científico. Estudios de Psicología Nro. 23-24 Págs. 111-113 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=65944>.
- Vergara, Rodolfo. 1994. "Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo". *Perfiles Latinoamericanos*, num. diciembre, pp. 119-144.
- Vivas, Jorge R. Terroni, Nancy. Restrictions in the communication channel and influence representation in taking up decisions. PsicoUSF [online]. 2001, vol.6, n.1 [citado 2011-06-11], pp. 19-29 . Disponible em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100004&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1413-8271.
- Von Neumann J. y Morgenstern, O. 1947 *Games theory and economics behavior*. Princeton. Princeton University Press.
- Wagner, R. Harrison. 1974. "Dissolving the State: Three Recent Perspectives on International Relations." *International Organization* 25:435-66.
- Walker, D. W. 1996. *Sistemas de Información para Administración*. México. Alfaomega Grupo Editor.
- Weber, Max. 2008. Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica
- William Poundstone (2005) El dilema del prisionero: John von Neumann, la teoría de juegos y la bomba. Madrid. Alianza Editorial
- Yanarella, Ernest. 1975- " 'Reconstructed Logic' and 'Logic-in-Use' in Decision-Making Analysis. Graham Allison." *Polity* 8:156-72.
- Yanes Estévez, Vanessa. 2002. Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas. 2002. Tesis. Director: Juan Ramón Oreja Rodríguez. Universidad de La Laguna .España. Consulta 23/4/11 <ftp://tesis.bbtik.ull.es/ccsyhum/cs125.pdf>
- Zurbriggen, Cristina. 2006. El institucionalismo centrado en los Actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas Revista de Ciencia Política. Volumen 26. Nro. 1 2006. Pág 67 1 83.



Conte, Carlos
Del actor racional a la racionalidad limitada / Carlos Conte. - 1a ed. - Florida : Valletta Ediciones, 2017.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-950-743-411-2

1. Ciencias de la Salud. I. Título.
CDD 614

© Carlos Conte y Posgrado Editorial
Inscripto Expete. 971953
CUIT 30-70987349-7
Moreto 732 CABA

Diseño:
WR PUBLICACIONES
contacto@wrpubautor.com
<https://wrpubautor.com>
Tel: +5411 2198-1257