

# **“LA ARTICULACIÓN SOCIAL DEL DIÁLOGO ENTRE EL GOBIERNO LOCAL Y EL SECTOR EMPRESARIO PYME: UN MARCO PARA LA TOMA DE DECISIONES”**

Lic. Federico Marcó  
Universidad Nacional Arturo Jauretche

## **RESUMEN**

Asistimos a una época caracterizada por altos niveles de complejidad e incertidumbre, con problemáticas que requieren una gestión multidisciplinaria y el involucramiento e interacción de diversos y heterogéneos actores. Este escenario requiere repensar la forma en la cual el Estado se relaciona con la ciudadanía. La gobernanza se constituye como una nueva forma de gobernar sobre la base de la interdependencia entre distintos actores estratégicos, entre los cuales el gobierno es uno fundamental pero no el único.

En el ámbito local, las pymes, debido a su fuerte identificación con su área de asentamiento, constituyen un actor clave para los gobiernos locales en la búsqueda del desarrollo económico regional. Estos actores intervienen en el medio local, a partir de decisiones con lenguajes propios.

En este contexto el papel de la racionalidad cobra importancia a fin de brindar un marco adecuado para el ejercicio de la gobernanza.

## **INTRODUCCIÓN**

Asistimos a una época caracterizada por altos niveles de complejidad e incertidumbre, con problemáticas que requieren una gestión multidisciplinaria y el involucramiento e interacción de diversos y heterogéneos actores. Este escenario requiere repensar la forma en la cual el Estado se relaciona con la ciudadanía. Las jerarquías tradicionales no logran resultados eficaces en la

búsqueda de una mejor calidad de vida para la población, de un desarrollo con equidad, inclusión social y sustentabilidad ambiental. Menos aún lo han conseguido los mercados con una débil participación estatal.

La gobernanza, definida como “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (Real Academia Española)<sup>1</sup>, se constituye como una nueva forma de gestionar sobre la base de la interdependencia entre distintos actores estratégicos, entre los cuales el gobierno es uno fundamental pero no el único.

Este nuevo enfoque de gobernabilidad requiere reforzar, en la gestión por parte de los gobiernos, los objetivos de legitimación, representación y participación en la construcción y ejecución de las políticas públicas. Objetivos que requieren involucrar nuevos actores en la elaboración de políticas públicas. El Estado (en sus distintos niveles) ha perdido la exclusividad a la hora de enfrentar cuestiones sociales, retos que ahora comparte con organizaciones civiles y el sector empresarial.

Cada uno de estos actores, interdependientes, genera influencia sobre su universo, definido por ellos y de los cuales también forman parte, a través de sus decisiones y sus acciones (Pavesi, 1977).

El requerimiento de participación multisectorial, tanto en sentido horizontal como vertical, a la hora de establecer necesidades de intervención, de diseñar políticas públicas y en su implementación, requiere reflexionar sobre

---

<sup>1</sup> Diccionario de la lengua española 22ª Edición. [www.rae.es](http://www.rae.es).

las particularidades de cada uno de los actores y las formas de coordinación entre las acciones de los mismos.

En este trabajo intentaremos, valiéndonos de aportes correspondientes a diversas disciplinas y con enfoques diversos, abordar la problemática de la toma de decisiones y su implementación, donde la eficacia de las intervenciones depende de las interacciones de actores con intereses, objetivos, lenguajes, preferencias y expectativas distintas y particulares.

## **DIMENSIONES DE LA GOBERNANZA**

La gobernanza hace referencia a un proceso de toma de decisiones en el cual participan una diversidad de actores, públicos y privados, en la gestión de políticas públicas. Este proceso abarca la elección de una alternativa y también su implementación, es decir, no se limita a la decisión sino también a la acción.

La gobernanza es un concepto que puede ser pensado en torno a cuatro dimensiones. En una dimensión vertical, implica la integración entre los gobiernos nacionales, regionales y locales (nacional-regional; regional-local; nacional-local) y de estos con los distintos niveles en los sectores privado y social. Esta integración es necesaria, desde el punto de vista público, para la inserción del gobierno local en un proyecto nacional con visión de largo plazo.

En su dimensión horizontal, la gobernanza se define por el diálogo entre el gobierno local, la ciudadanía, sus organizaciones sociales y las empresas.

Hay otras dos dimensiones que podemos agregar y que es bueno tener en cuenta. La primera es la profundidad, es decir, los alcances que estas interacciones pueden lograr, por la cantidad de actores involucrados, la

dimensión de las intervenciones y los niveles de legitimación, representación y participación alcanzados. Estos factores o atributos pueden presentarse conflictivos, por ejemplo, al aumentar la cantidad de participantes (y su heterogeneidad) la definición de nuevas reglas de acción, así como la vigencia de las existentes, genera un aumento de la incertidumbre entre los participantes.

La última dimensión es la longitudinal, es decir, temporal. Se refiere a la posibilidad de generar ámbitos de gobernabilidad a largo plazo. Este aspecto fortalece los vínculos institucionales entre los actores, por la repetición de las interacciones lo cual favorece la ponderación de atributos como confianza, credibilidad y cooperación.

## **LA GOBERNANZA COMO MEDIO Y COMO FIN**

La gobernanza puede ser entendida como un medio así como un fin. Como medio, la gobernanza es definida como un sistema capaz de lograr eficacia en la implementación de políticas específicas, es instrumental. En este sentido, la gobernanza encuentra sus antecedentes en las alianzas estratégicas entre diferentes actores.

Sin embargo el término gobernanza también puede ser entendido como una meta de jerarquía superior en la cadena de medios a fines hacia el desarrollo. En este sentido, nos referimos a ciertos valores asociados al concepto de gobernanza, tales como transparencia, eficacia, responsabilidad, equidad, inclusión y participación. Estos atributos no sólo son necesarios para la implementación de políticas públicas, son deseados en sí mismos.

Estas dos perspectivas de la gobernanza, como medio y como fin, se dan a través de la dimensión longitudinal, fortaleciéndose o contraponiéndose. Es decir, hay momentos en los cuales la búsqueda de la eficacia respecto de determinada política o intervención (lenguaje propio de las decisiones administrativas) genera conflictos o no resultan atractivas para la construcción o el fortalecimiento de la red de interacción entre los actores (decisiones políticas).

Claramente estos dos tipos de decisiones están fuertemente relacionadas, la eficaz consecución de intervenciones es un incentivo motivacional que fortalece los vínculos de la red. A su vez, el fortalecimiento de los vínculos de confianza de la red permite lograr mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones lo que resulta en más y mejores intervenciones.

## **LA RACIONALIDAD EN LAS DECISIONES**

Hemos definido que los distintos actores intervienen en el universo a través de sus decisiones y sus acciones. Es decir, las intervenciones surgen de acciones deliberadas, precedidas por decisiones.

Según las teorías racionalistas de la toma de decisiones, los individuos (sea una persona o un grupo de personas actuando como una) buscan maximizar la utilidad (medida que representa los deseos y preferencias del decisor) brindada por cada una de las alternativas que tienen disponibles. La elección de un curso de acción es decidida porque éste logra cumplir con los deseos de quien toma la decisión. Como toda decisión implica enfrentar un grado de incertidumbre, lo que se maximiza es la utilidad esperada. Este

proceso tiene entonces dos inputs: las preferencias del individuo y sus creencias respecto de lo que ocurrirá.

El concepto de racionalidad implica la aceptación de la decisión como un acto intencional y teleológico, que persigue un objetivo, y a la acción como causa directa e ineludible de la decisión. Esta definición implica una relación causal entre esta y su implementación.

El individuo interviene en el mundo porque considera que éste, dejado a su propio devenir en el tiempo no llegará a alcanzar un estado deseado por él. Es decir la influencia es el proceso por el cual un agente A modifica o busca modificar la probabilidad de que otro, B, tenga un determinado comportamiento (Pavesi, 2000). Definimos en este sentido a la influencia por el proceso compuesto por la decisión y la acción.

La gobernanza toma en cuenta al proceso de influencia y no sólo a la decisión. Sin embargo, a diferencia de lo definido anteriormente, deberá atender también a los mecanismos de control y evaluación de los mismos., así como a la comunicación de los resultados.

El proceso de influencia implica varias instancias de procesamiento de información, de codificación y decodificación. Estas interpretaciones se producen respecto de la situación actual de la realidad, de las preferencias propias o ajenas y de las expectativas respecto de los resultados que se obtendrán por la implementación de tal o cual curso de acción.

El proceso de influencia está plagado de apreciaciones subjetivas, condicionadas por la personalidad de aquellos encargados de realizar un diagnóstico situacional, diseñar las políticas e implementarlas, por sus experiencias, sus conocimientos, su cultura, su actitud frente al riesgo, etc.

Los datos recibidos del contexto (en un sentido amplio, el mundo externo, la autoridad superior, sus pares, los medios de comunicación, sus amigos y enemigos, etc.) son procesados y transformados en información para tomar decisiones. Este procesamiento se realiza en función de las propias limitaciones del ser humano como procesador de información. De acuerdo con Simon, el homo administrativo, en contraposición al homo economicus, posee una racionalidad limitada que lo lleva a contentarse con una alternativa que sea lo suficientemente buena para solucionar un problema. Opera mediante aproximaciones, simplificaciones, modelos y heurísticas (Simon, 1962).

Los mecanismos cognitivos que son utilizados por el ser humano para tomar decisiones incluyen no sólo la razón sino también la experiencia y la intuición. Las heurísticas, si bien producen resultados mayormente satisfactorios, no son completamente fiables y suelen inducir a errores (Hammond, Kenney y Raiffa, 1998). Las heurísticas aplicadas a la interpretación de las variables que determinan la elección de una alternativa suelen llevar a trampas producidas por distintos sesgos y efectos marco (Kahneman y Tversky, 1974, 1982).

Estos sesgos afectan la forma en la cual los decisores perciben y procesan la información que es input del proceso decisorio.

El concepto de racionalidad interviene también en el análisis de situaciones de elección colectiva. Las decisiones surgidas de la interacción social son comprendidas, de acuerdo a las teorías racionalistas, por la agrupación de decisiones individuales.

Otras teorías rechazan este supuesto y definen a la decisión grupal surgida de un ámbito de ambigüedad en la cual coexisten muchas formas de pensar sobre las mismas circunstancias (Feldman, 1989)<sup>2</sup>. Tal es el caso del modelo de elección del cesto de basura (*Garbage can model*, Cohen, March y Olsen, 1972), el cual está basado en las limitaciones de la racionalidad propuestas por Simon, que provocan una incapacidad de los agentes para reflexionar sobre varias cosas simultáneamente (límites a la racionalidad institucional). La elección es conceptualizada como un cesto de basura dentro del cual los participantes, que cada tanto toman de decisiones, arrojan problemas y soluciones sin ninguna relación entre sí (Zahariadis, 1997).

Esta concepción aleja la justificación causal de la decisión que ya no busca solucionar un problema (la brecha entre el universo imaginado sin intervención y el universo deseado para ese momento) sino dar sentido al mundo. Las acciones ya están, sólo deben encontrar el momento oportuno para ser justificarlas, es un proceso de identificación. Bajo esta teoría, la decisión es una tarea no estructurada que el decisor enfrenta como un ser emocional, motivacional, un *zoom politikon*<sup>3</sup>.

## **LA RACIONALIDAD COMO DESCRIPCIÓN Y COMO PRESCRIPCIÓN**

La literatura sobre toma de decisiones ofrece una variedad de herramientas para enfrentar las distintas situaciones de decisión que enfrentan los individuos. Algunas están asentadas en la razón y la deducción con métodos con un alto grado de formalidad y grandes requerimientos de información y procesamiento. Otros atienden a mecanismos inductivos,

---

<sup>2</sup> En "El marco de las Corrientes múltiples. Estructura, limitaciones, perspectivas", Nikolaos Zahariadis (2007) en Sabatier, Paul "Teoría del proceso de las políticas públicas", 2010.

<sup>3</sup> Aristóteles, "La Política"

desarrollando el instinto a través del aprendizaje desde la experiencia. Estos últimos poseen pocos elementos prescriptivos y formales pero requieren menos información y menos tiempo. Entre estos hay una serie de métodos intermedios como las *decisiones humildes* de Amitai Etzioni (Etzioni, 1989) o las *comparaciones sucesivas limitadas* de Charles Lindblom (Lindblom, 1959). Estos dos modelos para la toma de decisiones recomiendan un enfoque incremental, en el cual se realizan pequeñas intervenciones, conforme se van logrando acuerdos y se recaba más información.

El desarrollo de un modelo de gobernanza requiere la realización de un mapa de actores y una descripción teórica sobre la forma en la cual estos toman decisiones individualmente y la manera en que interactúan para lograr decisiones colectivas. Las estructuras cognitivas aplicadas a las decisiones individuales y a las grupales suelen tener una alta correlación ya que configuran modelos mentales utilizados por los agentes.

Puede que, en muchos casos, las teorías fundadas sobre la racionalidad de los agentes no sean las mejores para describir la realidad social de los actores o entre los mismos, por ejemplo en arenas de gran conflictividad con multiplicidad de valores divergentes sin reglas apreciables.

Sin embargo, la gobernanza (como medio o como fin) requiere transparencia, eficacia, seguridad y previsibilidad. La gobernanza surge, precisamente, como el conjunto de reglas que determinan como se relacionan los actores que intervienen en el desarrollo e implementación de las políticas. Es decir, la racionalidad, la causalidad y la previsibilidad, en un sistema de

gobernanza son necesarias y deseables. El desarrollo de la gobernanza es, en este sentido, un desarrollo institucional.<sup>4</sup>

Los modelos racionales de tomas de decisiones puede que no ayuden a describir la situación inicial pero si como prescripción, como una herramienta que sirva para formar un ámbito de gobernanza participativo y dinámico.

La gobernanza es el sistema que debe regular el funcionamiento de las interacciones entre el gobierno, el sector privado y los sectores sociales. La gobernanza fija el límite y los incentivos que determinan el comportamiento de los actores.

La gobernanza requiere desarrollar un juego con reglas claras, comprensibles para todos, compartidas por todos y respetadas por todos. La forma en que cada uno de los actores percibe el juego influye sobre la gobernabilidad del sistema social.

En muchos casos lograr que los actores actúen de acuerdo a bases de cooperación y confianza resulta muy complicado, así como determinación de reglas compartidas y respetables. Los mismos están acostumbrados a ámbitos de competencia, de conflicto y su comportamiento está regulado para estos contextos. Por ello, la gobernanza requiere revertir las actitudes conflictivas para lo cual, debe abrir rápidamente espacios y oportunidades de comunicación. Ésta da a los participantes la oportunidad de analizar su forma de entender la estructura del escenario y la manera de mejorar los resultados conjuntamente (Ostrom, 2008).

El espíritu cooperativo se fortalece al darse la posibilidad de repetir el juego, usar la reciprocidad en caso de incumplimiento y obtener la reputación

---

<sup>4</sup> Elinor Ostrom (2007) define el término “institución” como los “conceptos compartidos utilizados por los seres humanos en situaciones recurrentes organizadas por reglas, normas y estrategias.”

de ser confiable. La gobernabilidad del sistema depende las instituciones que faciliten la construcción de reciprocidad, confianza y honradez, es decir, de su gobernanza.

## **LA GOBERNANZA EN ENTORNOS LOCALES Y EL PAPEL DE LAS PYMES**

El funcionamiento de un sistema de gobernanza dependerá de cuatro factores: los actores, la imagen de los actores dentro del grupo, el contexto grupal y la comunicación.

El primer factor tiene que ver con las características individuales de cada actor: sus valores, sus preferencias, su actitud frente al riesgo, su percepción de la realidad, su ideología, la capacidad como procesador de información, su historia, la forma en que toma decisiones, el ánimo de participación, etc.

El segundo factor está asociado con la posibilidad de cada actor de formarse una reputación y de que ésta sea reconocida por el resto. Este factor depende de la posibilidad de relacionarse repetidamente con los actores intervinientes. La repetición del juego genera información respecto de lo que sucederá en el juego siguiente.

El contexto grupal está relacionado con las normas compartidas, con el tipo de juego que se presenta (cooperativo, competitivo o mixto), con la homogeneidad o heterogeneidad del grupo respecto a las características de cada individuo, de la identidad del grupo como tal y de las desigualdades percibidas entre sus miembros.

Finalmente, la comunicación es un factor clave ya que relaciona y determina muchos de los anteriores a través del tiempo. Afecta la capacidad de

aprendizaje de cada uno de los actores, la información de la cual disponen para tomar decisiones y las formas que estos tienen de participar en las distintas etapas del proceso de influencia.

Influye en la imagen de cada uno de los actores, ya que permite conocer la reputación de los otros, generar expectativas y formar nuevas por la evaluación de los resultados y el accionar de cada actor.

La posibilidad de comunicación entre los participantes favorece la creación de espacios colaborativos y, a medida que se repiten las situaciones permite, afianzar las relaciones de confianza dentro del grupo y reducir la incertidumbre.

En un ámbito de gobernanza local, las municipalidades tienen en el sector empresario pyme un actor estratégico importantísimo. Las pymes son actores del sector privado que, a diferencia de las grandes corporaciones, están fuertemente identificadas con el medio local, sus dueños habitan en la región al igual que buena parte de sus directivos y empleados.

Los problemas de la ciudadanía son problemas de las empresas y las externalidades de éstas afectan, para bien o para mal, directamente a los ciudadanos, entre los que se encuentran los responsables de las pymes. Los empleados son vecinos al igual que los patrones. Las necesidades de la ciudadanía repercuten directamente sobre las pymes y viceversa.

En los municipios la exclusión, la pobreza y la inseguridad producto de las inequidades sociales se sienten más fuertemente y afectan a todos los ciudadanos. La identificación de los actores con la región y sus problemáticas es muy fuerte.

Sin embargo, hay características de pymes y gobiernos locales que complican las posibilidades de establecer sistemas de gobernanza eficaces. Estas están relacionadas con las capacidades individuales que tienen para tomar decisiones. Tanto los gobiernos locales como los sectores empresarios pymes suelen carecer de una planta de empleados profesionalizados. Esta falta de capacitación formal redundará en procesos de toma de decisiones mayormente informales e ineficientes.

Las decisiones en las pymes suelen estar concentradas en pocas personas, en muchos casos, en el dueño quien no siempre ha tenido formación formal en toma de decisiones. En general, basan sus decisiones en su experiencia y su intuición, demuestran una visión a corto plazo y renuencia a innovar. El análisis de alternativas es escaso y con poca información, porque no la tienen, porque no la buscan, porque no la encuentran.

Situaciones similares ocurren dentro de las municipalidades, donde los empleados se ocupan de los problemas que van surgiendo, de a uno a la vez. Faltan procesos de planificación estratégica que coordinen las políticas públicas entre sí y con los esfuerzos de los sectores empresarios y las organizaciones sociales. Se requiere de un plan no sólo coordinado a nivel horizontal sino integrado con proyectos superiores de gobierno a nivel regional y nacional.

## **LA PARTICIPACIÓN EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE INFLUENCIA**

El diálogo entre los actores permite articular la gestión pública con las intervenciones desde el sector privado y las organizaciones sociales. La

gestión gubernamental requiere espacios de articulación de los intereses de todos los sectores de los que surjan políticas de gobierno.

La participación y el diálogo son necesarios en las distintas etapas del proceso de influencia (definido por la decisión y la acción) así como en el control y la evaluación de los resultados (proceso motivacional) que generará información para nuevas intervenciones.

El proceso decisorio puede dividirse en las siguientes etapas:

1° INTELIGENCIA: etapa de identificación de oportunidades de decisión, requiere recabar información sobre las necesidades de la región y sus ciudadanos. La participación de los sectores económicos y sociales junto con el gobierno es fundamental en esta etapa ya que permite definir correctamente los problemas que requieren intervención. El Estado debe garantizar la representación de todos los actores y minimizar los conflictos que surjan.

2° DISEÑO: implica un proceso de creatividad en la búsqueda de alternativas, de planificación y formulación de propuestas de intervención. En esta etapa se definen los distintos elementos que intervienen en la decisión: los objetivos, los posibles cursos de acción, la incertidumbre y las expectativas asociadas a cada una de ellas. La interacción entre los actores en esta etapa es importante para analizar los resultados que se obtendrán en cada intervención. En esta etapa debe decidirse también como serán controladas y evaluadas las intervenciones.

3° ELECCIÓN: esta etapa constituye el final del proceso decisorio pero no el del proceso de influencia. La elección de la alternativa debe implicar el compromiso por parte todos los actores para la buena implementación de las políticas públicas.

4° ACCIÓN: el éxito de la implementación de las políticas depende que estas hayan sido correctamente comunicadas e interpretadas por todos los que participan de la misma. La participación de los responsables de la acción en el proceso de construcción de las políticas colabora con su éxito.

5° CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS: los objetivos de la gobernanza se apoyan en la responsabilidad, la transparencia y la participación para lograr la equidad y la inclusión. El control del proceso de implementación y la evaluación de los resultados generan instancias motivacionales que pueden fortalecer o debilitar el sistema de gobernanza. El éxito de este proceso motivacional que posibilite la sustentabilidad del modelo de gobernabilidad en el tiempo y su profundización, reside en generar medios formales e informales de comunicación fluidos y reglas que actúen sobre los incumplimientos, desincentivando comportamientos individuales en perjuicio del grupo. Esta última etapa también genera información para el desarrollo de nuevas intervenciones.

Como puede verse, la participación ciudadana es importante en todo el proceso de influencia. El rol del Estado continúa siendo determinante pero logra mayor representatividad, legitimación y eficacia cuando interactúa con el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

## **CONCLUSIONES**

La gobernanza es una forma de gestionar la complejidad y la incertidumbre. Este concepto requiere el desarrollo de arreglos institucionales que reduzcan la incertidumbre y garanticen la participación, la transparencia y la eficacia.

Los modelos racionales de toma de decisiones resultan necesarios y útiles para tales objetivos. La capacitación de los actores acerca de las metodologías formales para la toma de decisiones permite agilizar y clarificar los procesos de decisión colectiva, al brindar un lenguaje claro respecto de los elementos fundamentales que deben ser analizados para el logro de intervenciones eficaces y sustentables en el largo plazo.

Finalmente, es importante atender la gobernanza en todas sus dimensiones, a fin de cumplir con los requisitos de coordinación e integración que permitan lograr un desarrollo sustentable con equidad e inclusión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abitbol, Pablo y Botero Felipe (2005). "Teoría de la elección racional: estructura conceptual y evolución reciente", Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Avenburg, Daniel (1996). "El proceso decisorio" en Ader, José y otros, "Organizaciones", Paidós, Buenos Aires.
- Brandenburger, Adam y Nalebuff, Barry (1995). "The right game: use game Theory to shape strategy" en Harvard Business Review.
- Cohen, Michael, March, James y Olsen, Johan (1972). "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Diccionario de la lengua española, 22º Edición. Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es).

- Kahneman, Daniel y Tversky, Amos (1982). “Psicología de las preferencias” en Revista Investigación y Ciencia N°66 Marzo-1982, Prensa Científica, Barcelona.
- Hammond John, Keeney, Ralph y Raiffa, Howard (1998). “Las trampas ocultas de la adopción de decisiones”, Harvard Business Review, Deusto.
- Lindblom, Charles (1959). “The Science of Mudding Through”, Public Administrative Review.
- Ostrom, Elinor (2008). “El Gobierno de los bienes comunes desde el punto de vista de la ciudadanía” en Helfrich, Silke (compiladora) “Genes, bytes y emisiones: bienes comunes y ciudadanía”, Ediciones Böll, Fundación Heinrich Böll, Oficina Regional para Centroamérica, México y Cuba, [www.boell-latinoamerica.org](http://www.boell-latinoamerica.org).
- Ostrom, Elinor (2007). “Elección racional institucional. Evaluación del marco de análisis y desarrollo institucional” en Sabatier, Paul “Teoría del proceso de las políticas públicas”, 2010, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, Argentina.
- Pavesi, Pedro (2000). “La Decisión”, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, Argentina.
- Simon, Herbert (1962). “El Comportamiento Administrativo”, Aguilar, Madrid.
- Simon, Herbert (1983). “Reason in Human Affairs”, Stanford University Press”, Stanford.
- Simon, Herbert (1989). “Naturaleza y Límites de la Razón Humana”, Fondo de Cultura Económica, México.
- Shubik, Martin (1984). “Game theory in the social sciences”, MIT Press, Massachusetts, EEUU.

- Thaler, Richard (1986). "Illusions, Mirages, and Public Policy" en Arkes y Hammond "Judgement and Decision Making", Cambridge University Press.
- Zahariadis Nikolaos (2007). "El marco de las Corrientes múltiples. Estructura, limitaciones, perspectivas" en Sabatier, Paul "Teoría del proceso de las políticas públicas", 2010, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, Argentina.