

Título: Calidad informativa y fuentes de poder. Indicadores posibles para fortalecer la participación ciudadana en políticas públicas. Un caso en el Departamento de Misiones, Paraguay.

Autor: Prof. Mag. Jorge García Riart

Institución: Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”

Resumen:

El presente ensayo realiza una especulación sobre la relación de la calidad informativa y las redes de poder perceptibles a través del análisis de una selección de publicaciones de prensa con relación a políticas públicas referidas al departamento de Misiones, Paraguay. Una de las conclusiones riesgosas indica que en alto grado los temas que configuran situaciones de conflicto político, que sustituye en muchas ocasiones al debate ciudadano sobre políticas públicas, aparecen como un constructo mediático. De igual modo, el indicador relacionado con la observación -que comprende la perspectiva del periodista- no aparece cuando se trata de un tema de participación ciudadana, en cambio es común en casos de conflicto político. La teoría dice que si bien los diarios valoran el conflicto por encima de otros enfoques -tal como se observa en la práctica profesional- el interés de los lectores reclama una revisión de este criterio de calidad que es fundamental para el fortalecimiento de una ciudadanía comprometida con el control de la cosa y los actos públicos.

1. Introducción

Es tan rotundamente admitido el rol de los periódicos en la formación de conciencia ciudadana que una amplia literatura sobre el tema se encuentra en el ámbito académico. Presuponemos, así, que existe un cruce de criterios compartidos, entre los lectores (ciudadanos) y los productores de información, de aquello que es relevante como información para la toma de decisiones públicas.

No obstante, el supuesto encuentro es más complejo de lo que parece. ¿Coinciden los criterios de informarse con los criterios de informar? ¿Qué tipo de información periodística requiere el ciudadano? Gabás (2001) se pregunta algo parecido en un ensayo titulado ¿Quién opina en la opinión pública? Según él, conviven hoy dos tipos de ciudadanos, los que añoran o, por lo menos, recuerdan el concepto de verdad, y los que aceptan sin reparos la noticia del día, los que se ponen el traje que ven en el escaparate (sic).

De estas primeras líneas intuimos que en la relación ciudadano-información preexiste una relación consumidor-producto, el cual transfiere hoy día la reflexión hacia lo que se conoce como calidad periodística o calidad de la información. De hecho el término calidad aparece en el ambiente industrial en relación con la producción de bienes y servicios.

En este sentido, la calidad de las noticias se traduce en una forma de informar sobre la realidad en la que fundamentalmente predomina la preocupación del periodista por satisfacer la sed de saber- de verdad- del público y por mejorar día a día sus procesos de selección y creación de la noticia (De la Torre y Téramo, 2004). Es decir, la satisfacción informativa puede explicarse en tanto el producto-noticia permita el entretenimiento, el ocio, la formación o el conocimiento del público-consumidor.

A nosotros, particularmente, nos interesa saber cómo el producto información puede influir en el ciudadano su toma de conciencia y de decisión sobre la gestión de los actos y de la cosa pública que le afectan. Admitimos que necesitamos de determinados parámetros que nos permitan medir la calidad periodística en función del factor político.

Lógicamente cuando hablamos de *lo público* y *lo político* descubrimos también relaciones de poder o de fuerza. La política se encuentra relacionada con aquellas actividades que pretendan influir en las decisiones sobre temas críticos o controvertidos (Ramió, 1999), lo cual implica el esfuerzo consciente para dominar y utilizar la fuerza para resolver una situación en la que hay que escoger. Siguiendo al mismo autor, el poder en las organizaciones –como en la Administración Pública (gestora de la *cosa pública*)- fluye por distintos canales de influencia y surge de posiciones, niveles, situaciones, estructuras, procesos y conocimientos que son las bases o las fuentes de poder. En

nuestro caso, las fuentes de poder son también fuentes de información, y desde esas fuentes se construye la información o producto que finalmente determina la tensión entre el control, la participación o la gestión de las políticas públicas.

En este orden de cosas, este ensayo especula que la calidad periodística pueda estar determinada no sólo por parámetros intrínsecos sino también extrínsecos localizados en la zonas de influencia política. En otras palabras, podemos decir que temas que refieren a participación ciudadana, a modo de ejemplo, pueden estar cooptados por la autoridad del poder formal pero también limitados por las formas de producción noticiosa.

2. Calidad versus Poder: parámetros de medición

2.1. Indicadores de calidad periodística:

Llamativamente la discusión en torno a los criterios que deben marcar la calidad de la información se genera habitualmente en el ámbito del tercer sector o de las organizaciones sociales cuyas acciones reclaman una presencia equitativa en las hojas del diario. En contrapartida la discusión es escasa en el ámbito de los productores-periodistas. No obstante se insiste en un posible encuentro.

En agosto de 2004, la organización AVINA y la Asociación Brasileña de Periodismo Investigativo realizaron un Seminario Conjunto titulado “Prensa y Sociedad: el diálogo necesario”. Productores y consumidores, coincidieron que la calidad de la información es responsabilidad conjunta de todos, prensa y sociedad.

No obstante, algunos criterios de forma puede determinar el proceso de construcción de la información en cuanto contenido y origen. A continuación hacemos una descripción de los parámetros que explican los puntos citados, siguiendo a De la Torre y Téramo (2004) autoras de “La Noticia en el espejo, medición de la calidad periodística: la información y su público”.

Indicadores de contenido:

Las citadas autoras consideran como variables de contenido los siguientes parámetros:

- *Antecedentes de la noticia*: establece si el periodista incluye hechos anteriores si es necesario para la correcta comprensión de la noticia.
- *Consecuencias de la noticia*: cuando se incluyen resultados esperados o supuestos efectos de la noticia si y sólo si es necesario para la correcta comprensión de la misma. Para determinar su presencia, debe haber clara referencia al rango de personas afectadas y al tiempo de duración del efecto, impacto o resultados.
- *Observación periodística*: tiene que ver si en la noticia el periodista valora los hechos por él presentados.

Indicadores de origen:

Se trata de una variable nominal cerrada en la que los valores posibles son iniciativa del medio, iniciativa de la fuente, reproducción e indefinida. Se refiere al principio, nacimiento, raíz y causas de la noticia, de las que arranca la información. Con esta variable, se busca determinar el grado de independencia que tiene el medio de las fuentes informativas tradicionales y como se verá el origen se clasifica de acuerdo con el canal informativo utilizado para obtenerla:

- *Iniciativa del medio o periodista*: implica una investigación periodística, levantamiento de temas, entrevistas en profundidad para conseguir la noticia.
- *De la fuente*: se trata de aquella noticia nacida en una conferencia de prensa, gacetilla de prensa, los comunicados de relaciones públicas, lo cuales comunican un acto o actividad.
- *Reproducción*: producto informativo realizado por otro medio o por una persona ajena al medio con el fin de analizar o dar su opinión personal respecto de un tema.
- *Indefinida*: no puede precisarse el origen, intencional o no intencional.

2.2. Indicadores de fuentes de poder

La Administración Pública constituye una fuente importante de información para los medios porque son fuentes de poder. Estas fuentes pueden ser simplificadas en dos tipos de elementos: el objetivo, el poder que proviene del puesto y el subjetivo, el poder personal.

Sin embargo Morgan (1990) clasifica las fuentes de poder de manera más exhaustiva en ocho categorías: la autoridad formal, el control de los recursos escasos, el uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, el control del acceso a determinados ámbitos organizativos, la capacidad para hacer frente a la incertidumbre técnica y social y el control de la tecnología.

Para Ramió (1999) la Administración Pública, como organización extensa y compleja, comprende todo el catálogo de fuentes de poder citados, de cuyo libro “Teoría de la Organización y Administración Pública” extraemos los siguientes argumentos:

- *El poder formal*: La autoridad formal adquiere en las organizaciones públicas una amplitud y una dimensión superior a la del resto de las organizaciones. Amplitud porque el despliegue vertical de la autoridad suele ser muy extenso: por ejemplo, en la Administración General del Estado: ministro, secretario de Estado, subsecretario, secretario general, director general, sub director general, jefe de servicio, jefe de sección y jefe de negociado. Es una fuente de poder que en su punto más alto engarza dos tipos de racionalidades: la política (jefaturas reservadas a personal de confianza política) y la burocrática (jefaturas reservadas a funcionarios). Del dominio real de la primera depende la legitimidad de todo el sistema. El poder formal representa un volumen considerable ya que en buena parte de nuestras Administraciones públicas existe un gran número, en muchas ocasiones excesivo, de jefaturas administrativas, fenómeno que se denomina «inflación orgánica».

- *El poder derivado del control de los recursos*: En nuestras Administraciones es bastante usual que las unidades que gestionan servicios internos (económicos, de personal, materiales) agrupen unas funciones, un presupuesto, un volumen de estructura, un personal y una capacidad de influencia cada vez más notable. La fuerza que muestran estas unidades origina un dominio (capacidad de decisión y de control) de la organización transversal (servicios comunes) sobre la organización vertical o sectorial, relación que es inversa a la lógica organizativa, que considera que los servicios horizontales deben ser simples soportes administrativos de las áreas directas de gestión. También, en algunas ocasiones, se puede percibir una tendencia a la verticalización de las unidades internas llegando éstas a asumir algunas funciones de gestión directa. En términos generales, cuanto más intensa sea la presencia de los órganos transversales en una organización, más burocratizadas serán sus actividades, más complejo su diseño organizativo y más se resentirá la cadena productor-cliente (se descuida la prestación de servicios), afectando negativamente a la ciudadanía. Además, se intensifican las rivalidades entre unidades: se percibe una cierta dispersión de las responsabilidades y un alejamiento de los centros de decisión con respecto a los problemas reales de la organización en su interacción con el entorno.

- *El poder que se deriva del uso de las reglas y de los reglamentos de la organización*: Se trata aquí de la utilización de todos los recursos del potente y complejo sistema jurídico que regula los procedimientos y las estructuras de la organización. Como es comúnmente sabido, los complejos normativos están preñados de dobleces que permiten que una misma norma ampare los desarrollos más dispares. Es el poder de quien tiene la capacidad de entender e interpretar las normas.

Pero las reglas y reglamentos originan otra importante fuente de poder: el actor que elabora la norma. Los órganos encargados de la reglamentación de una determinada materia son aquellos que tienen un conocimiento específico sobre la misma. Sea quien sea el responsable de la regulación jurídica, hay unos actores que siempre participan en la redacción final de la misma: se trata de los servicios jurídicos. Estos servicios tienen la responsabilidad, que en un principio parece inocua, de adecuar el contenido normativo elaborado por los distintos órganos especializados a la ortodoxia

jurídico-normativa. Esta actividad de *pulir formalmente* muchas veces traspasa la frontera del continente y consigue modificar elementos clave de la reglamentación. Éstos son los poderes de los servicios jurídicos de las Administraciones públicas: su participación activa en la elaboración de cualquier regla y la interpretación constante de la misma una vez ésta sea aprobada.

- *El poder derivado del proceso de toma de decisiones*: El proceso decisonal en las Administraciones públicas se encuentra inmerso en un escenario plagado de normas procedimentales y estructurales. Esto significa que los actores con capacidad para decidir están definidos en función de su posición en la estructura y en el proceso, el cual tiene que seguir unas pautas totalmente regladas. Esta gran formalización del proceso decisonal en las organizaciones públicas está muy lejos de su objetivo, que es clarificar el proceso y sus protagonistas. La gran extensión del ámbito de la toma de las decisiones (donde participa el núcleo estratégico y múltiples jefaturas superiores e intermedias), conjugado con un proceso muy largo y plural, origina una gran complejidad e indefinición que dificulta la comprensión de por qué, quién, para qué y cómo se toman las decisiones públicas.

- *El poder derivado del control de la tecnología*: La variable que se analizará brevemente en este apartado será la implantación de la informática en la Administración pública. La implantación de la informática en la Administración pública ha modificado sustancialmente los sistemas de trabajo y la relación entre organización y entorno, pero también ha supuesto la puesta en escena de unos técnicos con un considerable poder: los técnicos informáticos. Los departamentos de informática han sido, durante los últimos años, los receptores de grandes ilusiones y expectativas y, en consecuencia, los receptores de una cantidad ingente de recursos. La implantación de redes informáticas en nuestras Administraciones públicas ha tenido un importante impacto en la organización del trabajo administrativo y ha disfrutado de una fuerza simbólica gracias a que los altos cargos han asociado de forma superficial informatización con modernización. Las unidades de informática han gestionado con gran libertad, arropados por una supuesta complejidad técnica, grandes recursos. Han decidido qué unidades y procedimientos debían priorizarse a la hora de su informatización. Al diseñar estos sistemas informáticos han tenido la capacidad de modelar organizativamente estas unidades y procesos de trabajo. La elección sobre qué se informatiza, cómo se informatiza y su impacto en la organización y su constante capacidad de solucionar los numerosos problemas que surgen en las redes informáticas son unas indudables fuentes de poder que todos hemos percibido en algún momento.

- *El poder de los líderes informales*: En una organización extensa y compleja, la capacidad de influir y de tomar decisiones no recae únicamente sobre los líderes formales. En la Administración pública, el líder formal toma siempre las decisiones formalmente, aunque las decisiones materiales las puedan tomar directa o indirectamente otras personas. La presencia de los dos tipos de líderes informales (el orientado a las tareas y el orientado a las personas), comentados en el apartado anterior, en las organizaciones públicas es tan intensa como en las organizaciones privadas, pero es quizás más difícil demostrarlo. La fórmula metodológica más correcta para llegar a conclusiones empíricas sobre este punto sería la realización de una encuesta con preguntas intencionadas y bien planteadas. Pero mucho más eficaces son las entrevistas, las reuniones de grupo y, especialmente, la observación directa y la observación participante para demostrar y comprender este fenómeno. De hecho, siempre que se analice una unidad organizativa el paso fundamental, tras la preceptiva entrevista con el máximo responsable y la lectura de las memorias o informes de la unidad, es buscar estos dos tipos de líderes informales. Su localización es fácil, sólo hay que preguntar u observar a las personas más consultadas y requeridas por sus compañeros. En todas las unidades analizadas se pueden encontrar líderes informales de ambas categorías más o menos puros, es decir, acordes con la descripción hecha en el apartado anterior.

- *El poder que se deriva del conocimiento y de la información*: La estructura de las organizaciones públicas, en especial, su diseño jerárquico y funcional perfila los canales por donde fluye la información. Pero este diseño formal genera múltiples canales informales que diversifican los sistemas de información y los actores que ostentan esta importante fuente de poder. La pregunta que debemos hacernos es: ¿quién posee más información en las organizaciones públicas? La respuesta teórica, y muchas veces también la real es el jefe de la unidad. Los jefes administrativos se encuentran en una posición idónea para recibir, procesar, almacenar y distribuir la mayor parte de la información de la unidad. Pero hay otros actores que también tienen un acceso privilegiado a la información (aquí se integran otras fuentes de poder): la persona que tiene un gran conocimiento e información técnica (poder del experto), la que está en contacto directo con el entorno de la organización, la que está en contacto o tiene relaciones formales o informales con las unidades cercanas, la que filtra el acceso de la información (*gatekeeper*) como son las secretarías de los altos cargos, etc. Este último punto permite apreciar la auténtica dimensión de esta fuente de poder ya que no sólo puede ser poderoso el que posea la información, sino también el que la suministra, la filtra o la traslada de un lugar a otro.

3. Objeto de estudio y metodología

Como hemos señalado, nuestro propósito es encontrar alguna relación entre la calidad de la producción periodística y las fuentes de poder administrativo que determinen no la formación de opinión con relación a las políticas públicas que afectan a los ciudadanos.

Para conseguir este propósito seleccionamos un grupo de recortes periodísticos, teniendo en cuenta su referencia a temas como ‘políticas públicas’, ‘participación ciudadana’, ‘conflicto político’ y ‘otros temas’, enfocados sobre la realidad sociopolítica del departamento de Misiones, Paraguay.

Un total de 18 noticias fueron extraídas de los siguientes medios escritos de alcance nacional tales como ABC Color, Última Hora y La Nación así como de algunas agencias informativas digitales tales como PPN y SC Noticias. El periodo de publicación de tales notas comprende desde el 3 de enero al 4 de marzo de 2007.

Cuando De la Torre y Téramo (2004) analizaron un grupo de noticias en el ámbito argentino para medir la calidad periodística y la percepción de los lectores concluyeron entre otras muchas cosas que el público da mayor importancia a la contextualización de la información y, de esta manera, se aproxima más a los criterios de calidad que los diarios. La contextualización de la información agrega calidad al producto noticioso porque permite una mejor comprensión de la noticia, situando al lector en los antecedentes y las consecuencias que se desprenden de los hechos.

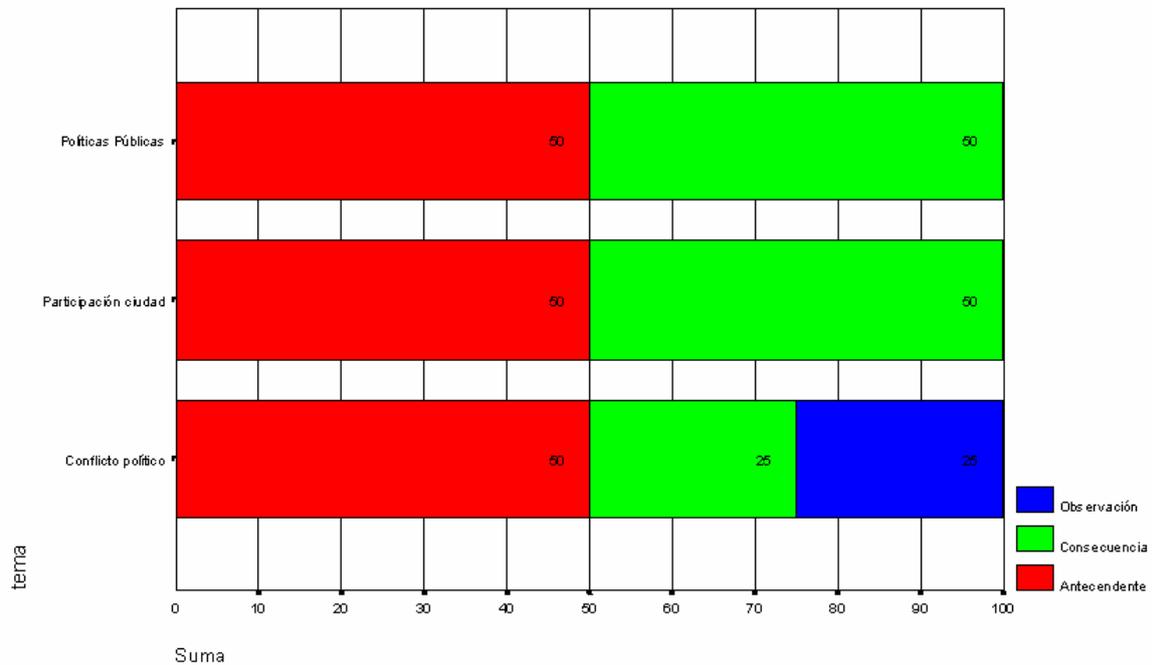
También dedujeron que mientras los diarios enfocan las noticias desde el ángulo del conflicto, los lectores se interesan por aquella información que resalta el interés humano. Si bien los diarios valoran el conflicto por encima de otros enfoques -tal como se observa en la práctica profesional-, el interés de los lectores reclama una revisión de este criterio de calidad.

Las inferencias citadas nos hacen especular que el problema de la calidad periodística se sitúa en la producción de la información y no en la opción del ciudadano. Pero también suponemos que la calidad periodística pueda estar determinada por parámetros explicativos que provengan de las zonas de influencia política. En este sentido, recordemos que Ramió (1999) explica que existen determinantes estructurales, organizativas, formales, personales, de privilegio, de control, de filtro que hacen que la información fluya por distintos canales.

4. Observaciones

4.1. Temas y calidad informativa – indicadores de contenido

Gráfico 1: Temas y calidad informativa - indicadores de contenido

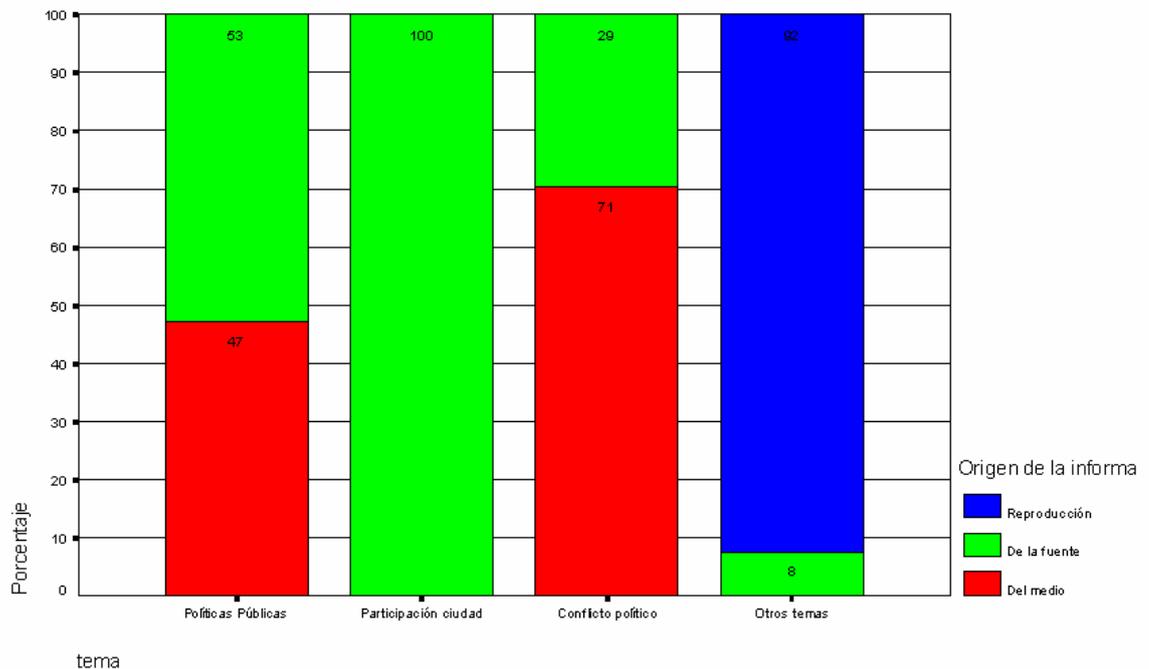


Al cruzar la clasificación de temas y los criterios de contenido para la calidad informativa queremos saber cuales elementos de calidad son introducidos en la elaboración de la información según el tema.

Encontramos que los temas que refieren sobre ‘políticas públicas’ y ‘participación ciudadana’ el 50% de ellos contienen antecedente y el 50% consecuencia. Sin embargo, los temas referidos a conflicto político, el 25% de ellos contiene el elemento de la observación.

4.2. Temas y calidad informativa – origen de información

Gráfico 2: Temas y calidad informativa – origen de información

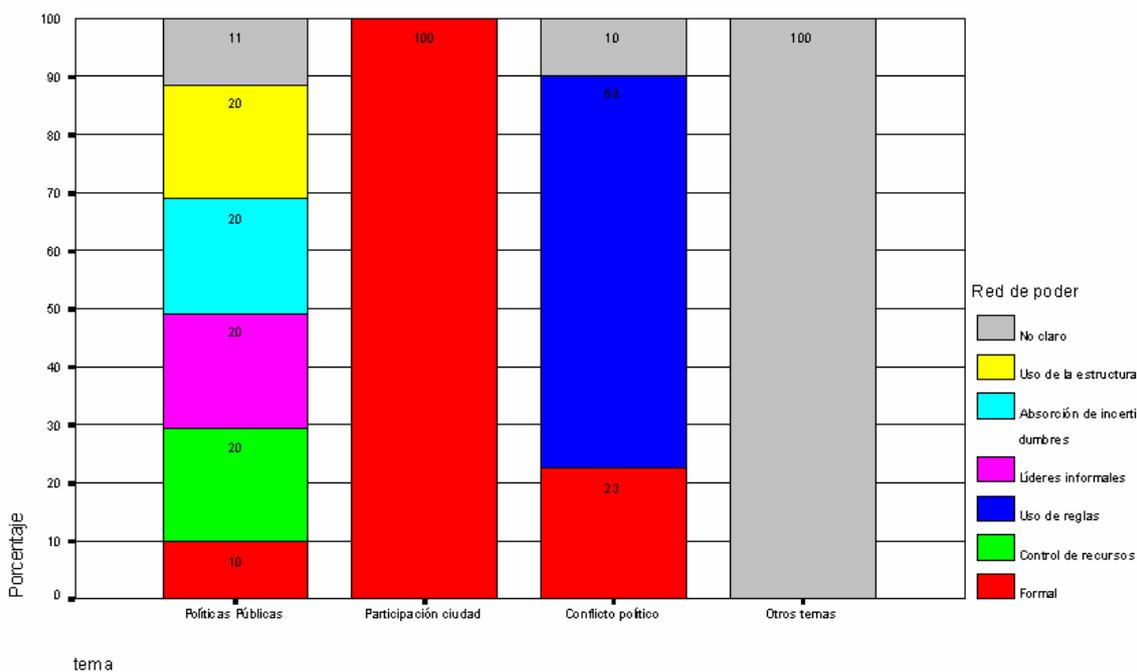


Con los indicadores de origen de la información intentamos conocer la iniciativa o la procedencia de la información sobre temas como ‘políticas públicas’, ‘participación ciudadana’, ‘conflicto político’ y ‘otros temas’.

Así, observamos que los temas sobre ‘políticas públicas’ provienen el 47% del medio y el 53% de la fuente. Por su parte, los temas relacionados a ‘participación ciudadana’ el 100% proviene de la fuente. Mientras que los temas que dan cuenta casos de ‘conflicto político’, el 71% proviene del medio y sólo el 20% de la fuente.

4.3. Temas y fuente de poder

Gráfico 3: Temas y fuente de poder

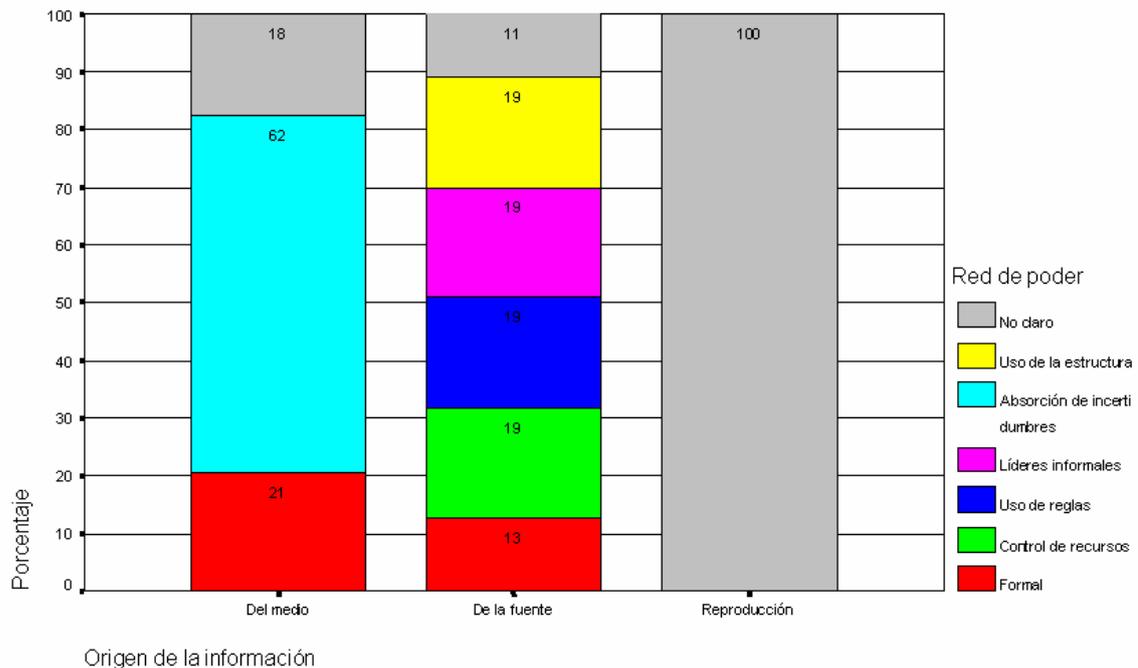


Cuando cruzamos la tipología de temas con el indicador fuente de poder, intentamos hallar alguna relación entre los temas publicados y la presunción del origen de la información desde la Administración Pública.

Notamos que en temas referidos a ‘políticas públicas’ el 10% se cruza con el poder formal, el 20% con el poder derivado del control de los recursos, el 20% con el poder de los líderes informales, el 20% con el poder que proviene de la capacidad para hacer frente a las **incertidumbres técnicas** y sociales, el 20% del poder que se deriva del uso de la **estructura**. La torta se reparte casi equitativamente para cada fuente de poder posible.

Sin embargo, cuando se trata de ‘participación ciudadana’, llamativamente el 100% proviene del poder formal. Por su parte, el ‘conflicto político’ se cruza con el 22% de la fuente de poder que emana del poder formal, el 68% del poder que se deriva del uso de las reglas y de los reglamentos de la Administración Pública.

4.4. Calidad informativa – indicadores de origen y fuentes de poder



Cuando relacionamos los indicadores de contenido con los indicadores fuentes de poder hallamos algunos datos importantes. Notamos que el 21% de las noticias producidas a iniciativas del medio se corresponde con el poder formal y el 62% con el poder derivado de la absorción de incertidumbres.

Por su parte, el 13% de las noticias que proviene de la iniciativa de la fuente noticiosa se corresponde con la fuente del poder formal, el 19% con el control de recursos, iguales porcentajes con el uso de las reglas, líderes informales y uso de la estructura.

Por su lado, las noticias que son reproducción de otras fuente noticias tiene una relación con fuentes de poder no claras.

5. Conclusiones

5.1. Los conflictos políticos nacen del medio

La observación es un elemento importante en la construcción de la información noticiosa, porque a través del mismo el periodista valora los hechos por él presentados y a su vez permite que el lector forme una opinión o una proyección de los hechos. Todas las noticias pueden contener este criterio de contenido.

Sin embargo, según los datos recogidos de nuestra muestra de estudio, el criterio de observación sólo aparece en la formación noticiosa en temas que refieren a conflicto político. En cambio, a nuestro modo de ver, son los temas de políticas públicas y participación ciudadana los que precisan de este elemento, ya que comprometen la formación de opinión pública sobre temas que implican compromiso y ciudadanía.

De los temas identificados que refieren a conflicto político, el 71% de ellos es producción del medio. Tiene sentido, esta observación cuando se cruzan los datos con la fuente de poder. El 22% de los temas sobre conflicto político se relaciona con la fuente de poder que emana del poder formal y el 68% del poder que se deriva del uso de las reglas y de los reglamentos de la Administración Pública. Por lo que la predicción, en este orden, indica que la construcción del conflicto emana preferentemente de los medios y refieren hechos relacionados con la autoridad formal del poder administrativo o de la administración de la cosa pública en contusión con las leyes.

Algunos titulares que resumen esta observación son:

5.2. La participación ciudadana está cooptada por el poder formal

Un dato curioso plantea conclusiones divergentes. Por un lado, observamos que el 100% de las noticias referidas a un hecho relacionado con ‘participación ciudadana’ proviene de iniciativas promovidas por fuentes externas al medio. Pero cuando relacionamos el mismo tema con las fuentes de poder, descubrimos que el 100% de las noticias se relacionaba con el poder derivado de la autoridad formal.

Esto puede indicar dos cosas: o los temas que refieren a participación ciudadana no forman parte de la agenda habitual del periodista como productor de información o que las iniciativas en este orden surgen del poder establecido en la Administración Pública. Lo segundo nos induce a pensar que la participación ciudadana está cooptada por las iniciativas administrativas de gobierno que induce la agenda de los medios, lo cual su vez se relaciona con la primera deducción.

Algunos títulos recogidos de la muestra de estudio pueden ilustrar esta conclusión...

5.3. Las políticas públicas, un asunto de calidad

Observamos que en los temas que refieren sobre ‘políticas públicas’ el 50% de ellos contienen antecedente y el 50% consecuencia; el 47% proviene de iniciativa del medio y el 53% de la fuente; el 10% de ellos se cruza con el poder formal, el 20% con el poder derivado del control de los recursos, el 20% con el poder de los líderes informales, el 20% con el poder que proviene de la capacidad para hacer frente a las incertidumbres técnicas y sociales, el 20% del poder que se deriva del uso de la estructura.

A partir de estos guarismos deducimos que las políticas públicas, desde el enfoque de la prensa, se relaciona prácticamente con asuntos de administración de pública por encima del poder formal. Los datos proporcionales indican este camino. Es un punto destacable del tratamiento de las noticias que aparecen en la muestra de estudio. Pero extraña la falta del elemento de observación en este tipo de información. Las políticas públicas son de interés público y por ello requieren de un tratamiento que promueva la conciencia ciudadana. De ahí la importancia de la proyección del hecho que se presenta.

5.5. Calidad informativa vs fuente de poder

Notamos que el 21% de las noticias producidas a iniciativas del medio se corresponde con el poder formal y el 62% con el poder derivado de la absorción de incertidumbres. Por su parte, el 13% de las noticias que proviene de la iniciativa de la fuente noticiosa se corresponde con la fuente del poder formal y el 19% con el control de recursos, entre otros datos.

Recordemos que la teoría dice que si bien los diarios valoran el conflicto por encima de otros enfoques -tal como se observa en la práctica profesional- el interés de los lectores reclama una revisión de este criterio de calidad que es fundamental para el fortalecimiento de una ciudadanía comprometida con el control de la cosa y los actos públicos.

Las fuentes de poder pueden ser determinantes del tratamiento de la información, pero no menos fundamental es la contribución del periodista en la calidad de la presentación del hecho noticioso, cuyos elementos de antecedente, consecuencia y observación contribuyen a la formación de un producto de valor político.

Referencias citadas

DE LA TORRE, Lidia; TÉRAMO, María Teresa (2004): *La noticia en el espejo*, Buenos Aires: EDUCA.

GABÁS PALLÁS, Raúl (2001): “¿Quién opina en la opinión pública?”, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Filosofia.

MORGAN, G. (1990): *Imágenes de la organización*, Madrid: Rama.

RAMIO, Carles (1999): *Teoría de la Organización y Administración Pública*, Barcelona: Tecnos/UPF.