Sin embargo, e intentando una comprensión que vaya más allá de la sola aplicación de medidas concretas, podría plantearse la pregunta en cuanto a si el problema dirigencial es sólo un problema del Estado, o si, como se sospecha a menudo, es un fenómeno de mayor alcance que incluye a otros sectores.

En este sentido, la mera mención de la ausencia de políticas de recursos humanos para el Estado resulta simple a la vez que insuficiente y, en todo caso, representa una consecuencia de las pautas culturales que se dan en nuestra sociedad en cuanto a la manera de conceptualizar lo público.

No pretendemos, desde esta pequeña columna, desentrañar las condiciones ocultas de la incidencia que tienen los valores culturales sobre la formación de los dirigentes de la sociedad argentina. Sí afirmamos que, a la hora de teorizar sobre la formación de la dirigencia, no se debe dejar de atender a esa dimensión. En la misma linea de pensamiento, tampoco deben olvidarse los condicionantes de orden social, económico y político, en cuanto a la influencia que tienen en las prácticas sociales habituales y, por lo tanto, en la conformación de los patrones de comportamiento aceptados y alentados por la sociedad.

Como funcionarios integrantes del Estado Nacional no podemos sustraernos a dichos condicionantes, pero tenemos la obligación de cuestionar permanentemente las bases de nuestras acciones a los efectos de procurar claridad conceptual en el desempeño de funciones.

Más allá de que estos objetivos puedan o no cumplirse, la afirmación de los mismos en cuanta oportunidad se nos presenta, ayuda, y nos ayuda, a no perder de vista que la tarea que se desarrolla en el Estado debe estar enmarcada por el concepto de **servicio**. Por esta razón, creemos que no debería ser entendida como una trabajo más, sino como un trabajo que exige, de cada uno de nosotros, un plus en su definición, en su implementación y en su evaluación posterior.

Los escritos que hemos incluido en este número representan un esfuerzo concreto por aproximarnos a nuestra labor desde un lugar de mayor reflexión. Aunque no logremos avanzar todavía en la dirección de nuestras preocupaciones, apostamos a redoblar el esfuerzo e invitamos a los que las compartan a sumarse a su develamiento.

Lic. Daniel Piemonte

MODELO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE REFORMA EN LOS ESTADOS PROVINCIALES

Autor: A.G. Lic. Horacio Cao

1. Introducción

El trabajo que a continuación se detalla se basa en una serie de ideas que se desarrollaron originalmente en artículos presentados por el equipo de la Secretaría de la Función Pública del Gobierno de la Provincia de San Juan, en ocasión de realizarse el IIº Congreso Nacional de Administración Pública en la Provincia de Mendoza, cuya temática principal giraba alrededor de la explicitación del enfoque global del Proceso de Reforma del Estado y de algunos de sus componentes principales.

Del mismo se ha tomado un extracto del diagnóstico cuantitativo y cualitativo realizado oportunamente, como así también algunos párrafos alrededor de las técnicas utilizadas en el Proceso de Reforma del Estado emprendido.

En lo que hace al desarrollo de este informe, en general se trabaja sobre una metodología que detalla en una primera parte cuál fue el acercamiento teórico a cada temática, y cuales son las conclusiones fácticas de la operación sobre cada uno de los ítems en cuestión.

En este sentido, y luego del diagnóstico y de explicar las razones que llevaron a desarrollar esta estrategia de operación, se pasa a explicar muy sucintamente cuales son las características globales de la Adhocracia y de la Dirección por Objetivos.

Posteriormente se explica la forma en que ambas se aplicaron al proceso de reforma, describiendo algunas situaciones típicas con las que se debió trabajar.

Por último se realiza un breve análisis alrededor de los resultados logrados con la utilización de tales metodologías, como así también de la experiencia obtenida a partir de su aplicación.

2. Las características principales

2.1. La descripción global

Una primera mirada global del Sector Público Provincial nos muestra que el mismo fue el único sector que creció en la última década, sustituyendo con su evolución la caída vertical del resto de las actividades productivas, promoviendo un ajuste pasivo a los vaivenes macroeconómicos del país y la provincia (Tocino y otros, 1991).

Tal ajuste pasivo, que se contrapone con la complejidad y la creciente importancia que adquiere el Sector Público Provincial a partir de la decadencia del "Estado del Bienestar", no logró paliar la profunda crisis que atraviesan todas las esferas de la provincia.

En este sentido es evidente la centralidad de las acciones de reforma, dado el peso relativo y absoluto que el Estado Provincial tiene en todas las esferas económicas y sociales de la provincia.

Dentro de las acciones a desarrollar en el marco del Proceso de Reforma del Estado se precisa la generación de herramientas y modelos de gestión sustancialmente distintos a los utilizados hasta el momento, que permitan optimizar los recursos escasos con que cuenta el Sector Público Provincial.

2.2. Algunos datos cuantitativos

Poniendo ahora el acento en el impacto organizacional del proceso descrito, el aspecto clave a tomar en cuenta fue el crecimiento ininterrumpido del Sector Público a lo largo de la última década, particularmente en lo referido al

empleo público (EP), en donde este incremento desorbitado se refleja con contundencia. Veamos ahora algunos datos principales en este aspecto.

Hacia 1991 el total del EP en la provincia era de 35.159 personas, es decir el 30,1% del total de los trabajadores asalariados (116.957). Agravaba esta situación el nivel de gastos destinado a personal; registros superiores al 80% del mismo eran destinados al pago de salarios. Esta cifra se incrementa a más del 90% si se toma en cuenta los aportes realizados para paliar el déficit de la Caja de Jubilaciones y el pago del Plan de Trabajos Públicos (En este último caso ocupado principalmente en el pago de sueldos de personal que, contratado bajo este rubro, realizan tareas generales).

En otro orden de cosas debemos resaltar que más allá de esta direccionalidad estratégica, que determinaba un importante crecimiento global del EP en la última década (54% entre 1980 y 1990) se observa un dispar comportamiento por sectores. Así vemos que aquellos vinculados a los servicios fundamentales (Salud, seguridad, educación) fueron los que menos crecieron.

Estas distorsiones se repitieron en la composición del Gasto Público, en donde se observa a lo largo de la década un importante crecimiento de los gastos en Administración General frente al relativo estancamiento de los destinados a seguridad, salud y educación.

También es de resaltar que la composición distorsionada de los gastos se complementaba con otros registros negativos; en lo que hace a personal, por ejemplo, al alto porcentaje del gasto destinado a sueldos se unían los bajos salarios: en el Escalafón General el salario promedio es de aproximadamente $370. Por otra parte tal promedio se da en un marco sumamente achatado de la pirámide salarial; en este sentido son muy bajas las diferenciaciones en las asignaciones en el Escalafón General para algunas Categorías escogidas (2,6 desde la base a la cúspide de la pirámide).

Otro rubro a destacar es el alto porcentaje de salarios que se pagaban en concepto de Plus y Adicionales; casi un 20%. Este registro no es malo en si, pero una vez que se analiza su composición se cae en la cuenta de que no se encuentra ligado a alguna racionalidad que impulse un mayor nivel de producción, ni, en general, premiando tareas consideradas claves, de mucha responsabilidad, que necesitan alta capacitación, etc., sino que eran producto de pujas y negociaciones, por lo que se distorsionaba aún más la composición salarial.

Por último, es de destacar la obsolescencia y falta de equipamiento del Estado que se fue pronunciando año a año debido a las bajas erogaciones en Bienes de Capital (Inferiores al 1% del total de las erogaciones) y a las dificultades en los

circuitos de compra de Bienes de Capital que obstaculizaban la adquisición de tales bienes en tiempos, formas y precios adecuados.

2.3. La dimensión cualitativa: Los problemas en el funcionamiento

Si bien todos los datos cuantitativos vertidos ejemplifican los altos niveles de ineficiencia e ineficacia encontrados, tales datos se estructuraban sobre una estructura organizacional que redundaba en promover graves fallas en el funcionamiento del Sector Público. Las características más importantes de tal estructura eran las siguientes:

*** Compartimentalización de la Organización:**

1. Horizontal: La Organización aparece separada en diferentes Unidades Orgánicas, que funcionan sin coordinación ni comunicación, lo que dificulta la posibilidad de optimizar el uso de recursos y circuitos.

2. Vertical: Escisión entre los niveles de Conducción (Política) y el nivel de "Línea". Esto se veía pronunciado por la inexistencia de "Gerentes" Públicos o alguna instancia de interfase que sirva de nexo entre los niveles detallados.

*** Burocratización, ineficiencia e ineficacia de los circuitos:**

Como un rasgo general los diferentes circuitos (de información, de autoridad, de decisión, etc.) presentaban serias dificultades para su funcionamiento. Los mismos no tenían canales objetivos, sino que se desarrollaban en virtud de instancias informales o ajenas a la problemática en sí (poder e influencia, seguimiento personalizado, etc).

*** Falta de Información:**

No se tenía información, o la que se tenía no se encontraba adecuadamente presentada, o no se encontraba en tiempo y forma en el lugar adecuado.

1. Para la alimentación de circuitos: lo que promovía la ya detallada ineficiencia de los mismos.

2. Para la toma de decisiones: lo que hacía que las decisiones se tomaran insertas en marcos de incertidumbre.

*** Problemas Normativos:**

Los problemas en esta perspectiva pueden dividirse en dos rangos; por un lado, y como problema más acuciante, los problemas del Complejo Normativo Provincial (el todo que conforman las leyes, decretos, resoluciones, etc.) del que no existen sistematizaciones (o no se puede acceder a ellas) que permitan un rápido y fácil acceso a las normativas buscadas; y por el otro, que el complejo normativo citado no conformaba un Sistema, sino que era un conjunto desarticulado de normas, con fuertes niveles de redundancia y lagunas jurídicas.

*** Falta de Capacitación:**

Los agentes públicos tenían graves problemas de capacitación debido a las deficiencias en los mecanismos de reclutamiento, agravadas por la inexistencia de una política de capacitación, tanto en el entrenamiento y perfeccionamiento en su tarea, como para fomentar el desarrollo de la carrera administrativa.

*** Problemas de las Estructuras Orgánicas:**

El análisis de las estructuras orgánicas nos mostraba casos de redundancias y lagunas, como así también de deficiente asignación de jerarquías y recursos, si observamos la importancia de la tarea a realizar y el lugar organizacional comprometido.

3. La modalidad de trabajo

A este diagnóstico debían sumársele dos condiciones que se perfilaban hacia el futuro como restricciones:

1. Se planteaban limitaciones con respecto a la posibilidad de obtener recursos extras a ser aplicados al Proceso de Reforma del Estado. Es más, se preveía que tal proceso podría coadyuvar a generar ahorros en el accionar del estado.

2. Toda la Administración Pública Provincial se encontraba frente a crecientes presiones externas en el sentido de elevar la calidad y cantidad de sus prestaciones.

Ante este escenario se planteó una estrategia de reforma que tenía los siguientes componentes claves:

1. *Pauta general de trabajo. Se desarrollan programas sobre "núcleos" puntuales, sectores estratégicos especialmente elegidos, sobre los que se aplicarían planes de reforma bajo objetivos y alcances delimitados. Se desestiman planes globales de reforma, que plantean la operación conjunta sobre todo el Estado Provincial.*

2. *Los programas tienen un tiempo de desarrollo limitado en el "núcleo". La obtención de los objetivos implica que el mismo trabaja internamente bajo la nueva "racionalidad" que propone la reforma, la que se iría expandiendo hacia el resto de la organización estatal por efecto "demostración" y debido a la característica de los mismos "núcleos" (nudos comunicacionales o informativos, de poder, de jerarquía, prestigio, etc.)*

3. *Procesal. La reforma se plantea como un proceso, que debe ser evaluado constantemente y regido por una conducción flexible, que mantenga, bajo diferentes caminos, la orientación global.*

4. *La "nueva racionalidad" comprende nuevas relaciones internas de trabajo, como así también una nueva forma de relacionar la APP con la sociedad. A grandes rasgos la misma plantea una elevación sustancial en la eficiencia y eficacia de las organizaciones, como así también una redefinición de los servicios que se prestan, y una elevación sustancial de la calidad de los mismos.*

5. *La conducción de la reforma se desarrolla desde un equipo posicionado alrededor de una estructura orgánica de la más alta jerarquía posible, la que coordina unidades descentralizadas que llevan adelante los programas de reforma.*

Así planteadas las cosas, se precisaba de alguna acción que permitiera liberar la potencial creatividad y productividad en el empleo público, absolutamente desperdiciada, de forma tal de ir obteniendo resultados y liberando recursos.

La concreción de estos objetivos tendría un efecto doble; por un lado los primeros logros significarían un importante acicate en un medio muy desmoralizado por la situación global y por la resistencia a los más mínimos cambios. Por otro lado, los mismos irían liberando recursos que podrían dirigirse en parte a recomponer, selectivamente, algunos cargos claves, esenciales para el mantenimiento y expansión de los "núcleos" citados.

Como puede observarse había una interrelación circular entre objetivos y recursos; era necesaria la reforma. Para desarrollarla había que aplicar recursos que superaran la situación de inercia. Para conseguir recursos era necesaria la reforma.

Para destrabar la situación se hecho mano a una forma organizacional y a una tecnología de gerenciamiento, lo que permitió, desde lo informal y motivacional, poder obtener resultados importantes en el trabajo de los agentes del estado y así dar los primeros pasos del programa de reforma. Veamos como se implementaron los mismos.

4. La adhocracia

4.1 Qué es la adhocracia (1)

Innovar significa romper con las pautas establecidas; así pues la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización. En otras palabras tiene que evitar todos los adornos de la estructura burocrática, particularmente las netas divisiones de trabajo, los comportamientos formalizados y la importancia de los sistemas de planificación y control.

La característica central de la adhocracia es la adaptación mutua entre el personal que la compone, de estilo negociador, sin intermediarse con normativas ni generar niveles jerárquicos. Para el logro del desarrollo de tal característica los equipos de trabajo deben ser necesariamente reducidos.

En este sentido, y por la velocidad como cambian las configuraciones internas, y el tipo y forma de realización del trabajo y de coordinación interna, todas las formalizaciones, en este caso de estructura, tienden a quedar rápidamente fuera de foco.

En lo que respecta a su relación con la organización, la adhocracia tiende a romper cadenas verticales de autoridad e información para movilizarse en forma ágil y flexible a través de todos los circuitos.

Un estilo particular de adhocracia se desarrolla para aquellos proyectos que operan sobre la misma organización, y que son utilizados principalmente cuando es necesarios un fuerte shock innovador. La estructura adhocrática se escinde del núcleo operacional (y del resto de la organización) que puede mantener (adquirir) otras formas.

4.2. Los problemas de la adhocracia

El primer problema que genera la adhocracia tiene que ver con el tipo de trabajo que realiza; al operar sobre la innovación es difícil realizar sobre la misma tareas de planificación y control, máxime cuando el modelo de trabajo promueve la no estructuración de las tareas.

Esta forma de trabajo, y su desarrollo en los circuitos, promueve constantes tensiones con la autoridad formal. En este sentido la "autoridad" del saber concentrado en la adhocracia dificulta el establecimiento de límite a su tarea (temporal, autoridad, materia, etc.).

Por otra parte, y sobre todo en el caso de la adhocracia que opera sobre la organización, tiende a chocar y a superponerse con los sectores encargados de las tareas "rutinarias".

Estas tensiones no tienen resolución absoluta. Por un lado hay que resaltar que la adhocracia sólo puede funcionar cuando sus integrantes tienen un alto grado de motivación. Por otro hay que decir que estas formas organizativas tienen un rápido período de maduración y que tienden a ir formalizándose. Una vez superado un cierto límite en este proceso, lo ideal es desarmar el grupo adhocrático ya que su desgaste le ha ido quitando sus potenciales más importantes. Es necesario recalcar que la adhocracia es para la innovación y para la pequeña escala. Su incapacidad de normatización, su particular enlace con la conducción organizacional, hacen que sea poco confiable en tareas rutinarias.

4.3. Perfil de Personal para las Adhocracias

Como ya expresamos, el punto fundamental sobre el que se basa la adhocracia es el motivacional; la capacidad de promover los cambios y de autocontrol. A propósito de este punto hay que resaltar que a menudo se prefiere la burocracia maquinal, menos democrática, menos libre, pero donde todo el mundo sabe que es lo que se tiene que hacer.

El personal a ser cooptado para trabajar en una adhocracia tiene que hacer frente a situaciones ambiguas, en donde realiza tareas muy diferenciadas y no tiene un lugar claro en la estructura de la organización.

Hacia su interior la adhocracia es una organización politizada en donde todo se discute. En este sentido, la conducción de la adhocracia no debe reprimir los conflictos inherentes al accionar del grupo de trabajo, porque de esa forma se coarta la creatividad, sino que los mismos se deben solucionar por medio de la negociación.

4.4. La adhocracia en la Reforma del Estado Provincial

La implementación de un modelo adhocrático en la Secretaría de la Función Pública de la Provincia de San Juan comenzó con la conformación de un núcleo de gerenciamiento que, bajo la nomenclatura de "Auxiliar de Coordinación", se generó con la jerarquía de Dirección y cuya cabeza accedió al rango de Subsecretaría.

Tal núcleo estaba conformado por tres profesionales que tuvieron a su cargo la conducción operativa en el desarrollo de los programas de Reforma, a la vez que tenía una relación directa (Horizontal en lo técnico, subordinada en lo político) con la máxima autoridad de la Secretaría de la Función Pública.

Esta articulación con la autoridad política suponía una división de tareas; la planificación y operación de los programas estaba a cargo de la unidad Auxiliar de Coordinación; por su parte la Secretaría era la encargada de organizar el "paraguas" político de apoyo para la obtención de los objetivos buscados.

De la misma manera la determinación de la puesta en marcha de cada programa, su profundización, ampliación, consecución, reformulación, abandono, etc., si bien era evaluada conjuntamente, corría por cuenta de la Unidad Secretario de acuerdo a las evaluaciones políticas pertinentes.

Con el núcleo adhocrático citado se articulaban diferentes "Gerentes", generalmente encargados de programas particulares. Para cada uno de estos subprogramas la unidad Auxiliar de Coordinación garantizaba los recursos necesarios (humanos, materiales, financieros, etc). Entre los gerentes y la Coordinación existía una relación horizontal, y puede decirse que la relación global entre los mismos se manejaba en términos "adhocráticos". Sin embargo debe reconocerse que en algunos momentos, y bajo la presión de la coyuntura, el núcleo funcionó como instancia jerárquica de control.

Cada subprograma (hubo algunos que fueron unipersonales) tenían su propia organización interna. En general la relación entre profesionales se mantenía en forma horizontal, pero con el resto de los eventuales recursos humanos que pertenecían al mismo, se manejó en forma especial para cada caso.

Si bien el núcleo adhocrático tiene pocos meses de funcionamiento, tal como lo indica la teoría, se han sucedido algunas tensiones en el accionar del mismo.

En primer lugar es de destacar las tensiones con la "línea" y, dada la ya explicitada relación de la misma con las autoridades políticas, muchas veces tal sector

utilizó su poder para la neutralización total o parcial de algunos subprogramas impulsados por la adhocracia.

Pero en donde se sucedieron más tensiones fue en el trato con el personal que pasó a formar parte de la adhocracia. En general el mismo solicitaba algún tipo de formalización del trabajo y control. Más allá de esta pauta debemos recordar que la adhocracia trabaja principalmente sobre la motivación, el empeño, el autocontrol; y los recursos humanos del sector público han sido particularmente castigados (desmotivados) pues la matriz burocrático maquinal ha limado su capacidad autónoma de trabajo. En el punto siguiente, donde nos referimos a la tecnología que complementa la adhocracia (la dirección por objetivos) ampliaremos este punto.

5. La dirección por Objetivos y los Gerentes Públicos

5.1. Qué es la Dirección por Objetivos

El modelo de gerenciamiento por objetivos es un estilo de dirección que se articula con la configuración estructural adhocrática y que hace especial hincapié en el tipo de control de la tarea realizada.

La dirección por objetivos, tal como lo hace la adhocracia, presupone un alto nivel de libertad de acción por parte de la conducción del programa en cuestión, como así también de sus formas y modos de trabajo, reservándose el control en función de los resultados que el programa va generando en base a un cronograma previamente acordado.

En general la Dirección por Objetivos presupone las siguientes etapas entre la conducción y el gerente:

1. *Un acuerdo, manifestado en forma clara y concisa de las metas y objetivos del programa.*

2. *Una atmósfera abierta en la que el personal es animado a realizar contribuciones innovadoras.*

3. *Una especificación de las responsabilidades en términos de la consecución de objetivos.*

4. *Un conjunto de parámetros, referidos a los objetivos, alrededor de las cuales serán evaluadas las conductas de los gerentes.*

5. *La disposición de re-evaluaciones sistemáticas e innovación continuada en la persecución de los fines organizativos.*

5.2 La Dirección por Objetivos en la Secretaria de la Función Pública

En la Secretaría de la Función Pública de la Provincia la relación entre el núcleo adhocrático y los gerentes, como así también la relación entre la autoridad política y el núcleo citado, se da en el marco de un estilo de relación que podemos catalogar como de Dirección por Objetivos.

Si bien los pasos citados en el núcleo precedente no se realizan con exactitud, en general el "Gerente" encargado del programa sólo es controlado en términos de resultados de su programa. (2)

Hacia adentro de cada subprograma cada gerente fija la forma de relación que considere más conveniente, aunque en general es difícil relacionarse con administrativos y auxiliares de cada subprograma a través de la Dirección por Objetivos.

5.3 Las dificultades en la Dirección por objetivos

Es de resaltar que si bien se obtuvieron resultados globales satisfactorios, se debieron enfrentar dificultades en la implementación de la Dirección por Objetivos. En este sentido muchos "Gerentes" renunciaron a su tarea al no poder soportar la presión que, sobre los resultados, la misma dinámica de los hechos ejercía.

Por otra parte, y como un mecanismo que da un alto rendimiento, y siempre que fue posible, todo programa de reforma que genera una tarea permanente queda con el gerente encargado de realizar los cambios planificados.

En este sentido debe destacarse el papel fundamental del "Gerente", ya que el mismo no sólo debe ser capaz de llevar adelante las funciones a cargo de cada programa de innovación, sino que debe funcionar como reproductor de una lógica nueva, en un medio hostil, concomitantemente con su tarea "rutinaria": concretar los objetivos fijados por la conducción política.

Para coadyuvar en esta dirección, la Secretaría de la Función Pública promueve la generación de un escenario en donde sea posible el desarrollo de gerentes innovadores: promoviendo enlaces laterales, realizando cursos de capacitación, destrabando circuitos de información y comunicación, desarrollando un programa de cargos críticos, intentando flexibilizar una cultura organizacional tradicional, etc.

NOTAS

(1) Realizado en base a HENRY MINTZBERG, La estructura de las Organizaciones, INAP - ARGENTINA - 1988

(2) Por supuesto que, de ser necesario, también se marcan límites en cuanto a un control de legalidad y de relación con autoridades políticas. Pero en general, y por la cultura organizacional se debe promover mayor "audacia" por parte de los gerentes.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

ALGUNOS ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DE LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO FEDERAL Y LAS PROVINCIAS - CUADERNOS IIPAS - BUENOS AIRES - Roberto Esteso / Héctor Capraro - SIN FECHA.

NORTE GRANDE - Desarrollo Regional y descentralización: finanzas, comercio exterior, gestión empresarial y reforma estatal. Héctor M. Capraro y Roberto L. Esteso. Fundación Friedrich Ebert, sin fecha.

ESTADO Y PROYECTO DE SOCIEDAD. Roberto L. Esteso, Daniel A. Rodriguez y Jorge Schvarzer. CEDNA - CINAP - DONAC. Sin pie de imprenta.

IMPACTOS DE LA CRISIS SOBRE LA ESPECIALIZACION PRODUCTIVA REGIONAL (El caso de la Provincia de San Juan). Raúl Benitez, Héctor Capraro, Roberto Esteso y Sergio Tocino. Fundación Friedrich Ebert - IIPAS - IICE. Sin pie de imprenta.

LOS ESPACIOS SOCIALMENTE CONSTRUIDOS. Sergio Boisier. En "Revista de la Cepal", Nro 35. Santiago de Chile, Agosto de 1988.

ANUARIO ESTADISTICO DE LA REPUBLICA ARGENTINA 1981 - 1982. Secretaría de Planificación / INDEC, Buenos Aires 1984.

ANALISIS DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL. Serie 1972 - 1984. Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas. Mimeo. San Juan 1985.

ALGUNAS CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMIA SANJUANINA. Américo Clavel, Ricardo Luque y Sergio Tocino. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Juan. San Juan, 1985.

EL ESTADO SOBREDESARROLLADO. De las Metrópolis al Tercer Mundo. Pierre Salama y André Mathias. Editorial Siglo XXI. 1990.

MARCO DE POLITICAS MACROECONOMICAS. Sergio Tocino, Raúl Benitez, Angel Vaca, Mónica Di Carlo y Horacio Cao. IICE 1991. - SAN JUAN - ARGENTINA. Mimeo.

REFORMA DEL ESTADO - MARCO TEORICO. Horacio Cao. IICE 1990. - SAN JUAN - ARGENTINA. Mimeo.