

---

---

# Cuadernos del CEDEOP

---

CENTRO DE ESTUDIOS DEL ESTADO  
Y LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

---

Nº 7

Año 1 | 8 de Abril 2022

---

---

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

---

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS  
CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

---

Decano

Dr. Ricardo Pahlen Acuña

---

Secretario de Investigación

Mg. Adrián Ramos

Directora del Instituto de Investigaciones  
en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos  
para la Gestión – IADCOM

Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Estudios sobre el Estado  
y las Organizaciones Públicas

Alejandro M. Estévez, Ph.D.



## Staff

**Director de la publicación:**

Alejandro M. Estévez, Ph.D.

**Comité Editorial:**

Denis Proulx - Université du Québec (Canadá)

Leonardo Schvarstein - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Jorge Etkin - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Patricia Domench – Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina)

Norberto H. Góngora - Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

Omar Guerrero - Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Joan Subirats - Universidad Autónoma de Barcelona (España)

Cristina Díaz -Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

Cristian Plissock Varas - Universidad Católica de Chile (Chile)

J. Ignacio Criado - Universidad Autónoma de Madrid (España)

Dora Bonardo –Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

**Diseño gráfico:** Edwin H. McDonald (UBA)

**ISSN: 2796-8200** // Publicación arbitrada confeccionada por el CEDEOP. // Corresponde exclusivamente a los autores la responsabilidad por los conceptos expuestos en los artículos firmados, de lo cual debe inferirse que el CEDEOP puede compartir las opiniones vertidas o no. // Se autoriza la reproducción de los textos incluidos en la revista, con la necesaria mención de la fuente.

Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas (CEDEOP);

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Avenida Córdoba 2122 (C1120AAQ),

Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
República Argentina  
[cedeop@fce.uba.ar](mailto:cedeop@fce.uba.ar)  
[www.economicas.uba.ar](http://www.economicas.uba.ar)

# Es tiempo de tomar seriamente a las narrativas de historias<sup>1</sup>

Por: R.A.W. Rhodes<sup>2</sup>

## RESUMEN

Las narrativas son una excelente herramienta para describir e interpretar las acciones políticas a partir de los relatos o discursos de los distintos actores. Los estudios de administración pública suelen tener una orientación disciplinaria muy conservadora, por eso, el profesor R.A.W. Rhodes propone utilizar a las narrativas como una forma de explicar y comprender el comportamiento de los servidores públicos. Como todo enfoque, tiene sus ventajas y desventajas y no es la única alternativa, pero permite mediante la interrogación, la observación participante y focus groups de los agentes públicos, interpretar sus percepciones y racionalidades.

### Palabras clave:

Narrativas – interpretativismo – etnografía– élites políticas– decisiones públicas.

## ABSTRACT<sup>3</sup>

Narratives are an excellent tool for describing and interpreting political actions based on the stories or speeches of the different actors. Public administration studies tend to have a very conservative disciplinary orientation, that's why Professor R.A.W. Rhodes proposes to use narratives as a way to explain and understand public servants' behaviors. Like any approach, it has its advantages and disadvantages and it is not the only alternative, but it allows, through interviewing, direct observation and focus groups of public agents, to interpret their perceptions and rationalities.

### Keywords:

Narratives - interpretivism - ethnography - political elites - public decisions.

---

<sup>1</sup> Webinar realizado el 29 de marzo de 2022, titulado "It's time we took storytelling seriously" en el ciclo "Public Policy in Context", comentado por Mariana Chudnovsky, Ph.D.

<sup>2</sup> Ph.D. in Political Science, Essex University. Professor of Government (Research) at the University of Southampton (UK). Director of the Centre for Political Ethnography.

<sup>3</sup> Traducción del evento realizada por la Lic. Luz V. Piraino Martínez.

## 1. Introducción

El profesor Roderick Arthur William Rhodes comienza esbozando que la administración pública se erige como una disciplina históricamente conservadora, no siendo vista como de vanguardia intelectual por los científicos políticos en el Reino Unido en el mundo actual. Así pues, el autor cree que el estudio de la gestión pública puede ser mucho más pionero y, para ello, la intención de este webinar yace en introducir un enfoque relativamente novedoso en la materia.

A lo largo del webinar, el autor se propone introducir el nuevo enfoque, ilustrarlo a partir de ciertos estudios de caso aplicados en esa dirección y, finalmente, concluir a partir de identificar las ventajas del enfoque en cuestión. Además, subraya que, a pesar de ser novedoso y pionero, constituye solamente una posible manera de estudiar la ciencia política, existiendo otras alternativas igual de valiosas y válidas.

## 2. El enfoque *storytelling* (narrativas de historias)

Este enfoque no es de carácter inusual para antropólogos o sociólogos profesionales pero sí para los científicos políticos ya que no suele ser utilizado para estudiar la materia. El mismo, puede ser llamado “narración de historias” (*storytelling*) y suele ser una palabra que irrita a ciertos colegas ya que, a menudo, se asocia el *storytelling* a aquello que hacen las familias con sus hijos por la noche antes de dormir y ciertamente lo es. Sin embargo, el *storytelling* es increíblemente serio ya que, de hecho, los seres humanos son animales narradores que cuentan historias todo el tiempo. A las mismas, a veces se las llama “chismes” -cuando se cuentan historias que pueden ser ciertas o no-, otras veces “narraciones” -al referirse a la comprensión de la realidad o del mundo- o, también “metanarrativas”- cuando la palabra “narrativa” no es lo suficientemente grande-. Carece de relevancia la etiqueta o el

nombre puesto, sino entender que los seres humanos comprenden el mundo a partir de contar historias acerca del mismo.

Al poner el foco de análisis en la administración pública, es necesario interrogar a las personas implicadas acerca de cómo funciona la gestión cotidiana para que estas respondan a través de historias la forma en la que las cosas efectivamente se desenvuelven.

Este enfoque interpretativo es un método extremadamente útil de hacer ciencia política ya que el quid de la cuestión -y el propósito del webinar- se corresponde con identificar los significados que tienen las historias para las personas que las narran. No se pretende asumir -como los estudiosos en economía- las preferencias, gustos e intereses de las personas sino que lo interesante radica en el hecho de que ellas mismas cuenten y expresen sus intereses, qué acciones realizan y por qué lo hacen.

En esta línea, el investigador se posiciona sobre el supuesto de que, desde el comienzo, confía y cree en las razones que expresan las personas acerca de sus historias y, consecuentemente, se interrogan y debaten aquellas razones. Las mismas, constituyen el sujeto de la investigación y no algo que es asumido a priori para los fines u objetivos del análisis posterior.

¿Cómo se identifican los significados o cuestiones relevantes? La respuesta radica en adoptar un enfoque etnográfico -el cual es de considerable debate, cuestionamiento y disputa por parte de las ciencias sociales-, entendiéndolo como una inmersión en el campo de estudio, en el mundo del otro, en la realidad ajena. Para un antropólogo, aquello significaría viajar a otro país, hablar el idioma de otras personas y vivir con ellos en un período de, al menos, un año. En cambio, el autor no tiene intención de sumergirse en aquel tipo de estudio y prefiere practicar la etnografía desde su hogar, en el Reino Unido o en apenas otros lugares como Australia. No se sumerge 24 horas al día en la vida de las personas, sino que su estudio se basa en presenciar diversos contextos en diferentes semanas; estando “adentro y afuera” (*in and out*) en diferentes locaciones, en distintos puntos y en múltiples períodos de

tiempo (*hit and run*). Se consiguen una gran cantidad de motivaciones con dicho método pero, cabe aclarar, que no existe una inmersión total en la realidad ajena como si sucede en los estudios antropológicos.

El tipo de etnografía practicada no conforma una única versión; existen múltiples y diferentes maneras de ejercerla pero todas las versiones comparten la misma preocupación acerca de cuáles son los significados que les dan las personas a sus propias acciones.

En esta línea, el interés del autor radica en recolectar y comprender las historias que cuentan las élites (*posh gossip*) gubernamentales. Así pues, a través del chisme es posible comprender cómo se comportan, cuál es su visión del mundo, qué significados le otorgan a las cosas. Y, aquello es recogido mediante el *storytelling*; medio por el cual se puede explicar el mundo ajeno y el cual es ejercido a diario durante la mayor parte de la vida de las personas. También, otra palabra puede ser correspondida con el método es la noción de “bricolaje”. El autor destaca que cualquier herramienta o instrumento que permita recabar información que explique el accionar humano es válido -ya sea mediante cámaras, celulares, información digital, etnografía histórica, etc.-.

En lo personal, el autor utiliza métodos más de tipo cualitativos y se propone contar algunas historias acerca de la gestión de gobierno de ciertas élites; un estudio de caso se relaciona con los jefes de gabinete australianos y, el otro estudio, es de carácter comparativo entre distintos departamentos de gobierno ministeriales británicos.

### 3. Estudios de caso: narrativas

La investigación que más disfrutó hacer el autor fue la referida al caso británico. En la misma, tuvo que negociar el acceso a la más alta burocracia del gobierno británico a partir de conocer bien y llevarse bien con los servidores públicos, quienes facilitaron dicho acceso de manera lenta pero segura mediante ciertas recomendaciones. Aquello implicó un proceso de renegociación permanente para dicho acceso, ya que los burócratas se mostraban extremadamente sensibles y propensos a molestarse por muchas cosas. Así, Rhodes decidió vestirse como ellos; con traje, camisa y corbata con motivo de ser aceptado. Cabe destacar que la originalidad de la vestimenta y lo distintivo entre los servidores públicos yacía en los colores de sus corbatas o de sus medias -las únicas prendas pequeñas aceptadas en su originalidad- ya que los mismos son muy conservadores.

Además, tampoco pretendía ser confundido como uno de ellos debido a que era necesario reservar cierta distancia para darle sentido a lo que ellos hacían y por qué lo hacían. Desafortunadamente, una secretaria de un alto funcionario lo presentó en el departamento como “profesor” y, aunque hubiera querido ser ignorado, pasó las primeras visitas al departamento ministerial intentando persuadir a las personas de que lo ignoren. Finalmente, el estatus más elevado que logró conseguir fue cuando le otorgaron su propia taza durante la repartija de té matutina en la oficina, dejando de ser un visitante (*outsider*) para pasar a ser aceptado como un miembro más del departamento. A su vez, se encontró durante dos años en un desafío constante y permanente ya que no sólo debía negociar su presencia al interior del ministerio sino también su tiempo ausente en la universidad, al ser un profesor universitario.

Cuando entró allí, él no veía al *storytelling* como una posible explicación de la conducta de los burócratas. Aquello cambió cuando los escuchó hablar entre ellos y notar en sus expresiones el uso de frases como “¿estamos contando una historia consistente?”, “¿cómo estructuramos la historia?”, “¿cuál es nuestra narrativa?”. Es decir, los burócratas utilizaban expresiones de *storytelling*; lo ponían en práctica y lo



expandían en todas sus áreas de trabajo y en las políticas públicas a implementar. Ergo, se volvía un método clave y central para el análisis del caso.

Entonces, el *storytelling* era utilizado para diversas cuestiones; para pasar información y socializar a nuevos integrantes del equipo, para inspirar, involucrar y generar sentimientos de pertenencia a la organización en las personas, para generar memoria institucional acerca de cómo se abordaron ciertas crisis o situaciones en el pasado. La memoria institucional es proporcionada por las personas que forman parte de ella y uno de los mecanismos para obtenerla es el *storytelling*; si aquellas personas se van, se llevan consigo sus historias y, por ende, dejan de estar disponibles para los otros miembros de la organización -razón por la cual la rotación de personal se vuelve un problema central en muchas organizaciones-.

Las historias desencadenan comportamientos, construyen significados e identidad y generan un lenguaje compartido. Por ejemplo, cuando el ministro llegaba a la oficina, los burócratas trabajaban con mayor rapidez al haber escuchado anteriormente lo exigente que era el alto funcionario. Asimismo, se compartía un lenguaje específico a partir de ciertas expresiones con valiosos significados. Por ejemplo, entre el gobierno británico se utiliza la palabra *chap* (tipo) para referirse a un tipo de persona con la que se puede contar y confiar y constituye un término clasista porque un buen *chap* es alguien que proviene de un contexto y entorno socio-económico particular -de grandes ciudades y escuelas públicas reconocidas-. Con la incorporación de cada vez más mujeres en puestos jerárquicos, se incluyó el término *chapesses* -entrecruzando la condición particular de clase con la condición particular del género-. También, la palabra *clever* (ingenioso o inteligente) suele utilizarse con una connotación positiva en el mundo académico, sin embargo, en el servicio público significa que alguien es ingenioso a nivel superficial y no conlleva reflexiones profundas. Así pues, de lo que se trata es de decodificar el significado de las expresiones de los burócratas para comprender las interpretaciones de las personas acerca del funcionamiento de la organización.

En esta línea, el profesor comenzó a narrar una situación vivida con un primer ministro. Cuenta que asistió a una visita con él en el auto ministerial, volvieron y el funcionario olvidó su abrigo -Rhodes apunta que aquello fue intencional- en el auto al bajar nuevamente en el edificio ministerial. Al volver a la oficina, solicitó que su secretaria privada vuelva a bajar para traerle el abrigo del auto y, a los diez minutos, volvieron a subirse al vehículo con objeto de asistir a otra reunión. En este sentido, aquello puede ser visto como una demostración de poder y autoridad por parte del ministro hacia el profesor en su rol de *outsider*. Más tarde, en la nueva reunión -y en línea con la demostración de poder y autoridad- el primer ministro solicitó ser recibido con una alfombra roja y con reverencias por parte de las personas que lo recibían como si fuera parte de la realeza. Los anfitriones lo saludaron muy respetuosamente y lo escoltaron hacia el salón en el que el primer ministro se prepararía para dar la conferencia. Antes de salir en cámara, fue maquillado con polvo compacto y se arregló las cejas para mejorar su imagen ante la audiencia en general. Es decir, el funcionario estaba cumpliendo el papel de actor; se estaba preparando a él mismo, ensayaba un papel específico ante un público expectante y ansioso de escucharlo.

En un momento, la charla se tornó increíblemente aburrida y carente de contenido político relevante y el profesor comenzó a cuestionar su rol allí. Se dio cuenta de que era él quien tenía que adaptarse a la situación y comprender que lo que estaba ocurriendo era un fenómeno muy frecuente y común en las gestiones de gobierno: el político estaba promulgando su liderazgo, estaba tomando decisiones y anunciando políticas, estaba ejerciendo su rol como cara pública de un gobierno legítimo e invitaba a la audiencia a admirarlo. Esta última, se encontraba complacida, agradecida y deleitada de escucharlo ya que el magnate había accedido a asistir a su institución. Es decir, cualquier contenido sustantivo en términos de políticas o de argumentos intelectuales -que el profesor ponía en cuestionamiento- se volvía irrelevante en comparación con lo que sucedía en ese evento; lo relevante del acontecimiento yacía simplemente en la representación y presencia de la autoridad y de poder del gobierno británico.

En tanto, uno de los puntos principales a la hora de buscar los significados de las situaciones se basa en el hecho de distanciarse de los prejuicios personales y de la manera subjetiva de ver el mundo y la realidad e intentar entender la razones del accionar ajeno; recoger sus narrativas, recolectar información en torno a sus comportamientos y, finalmente, escribir la versión propia de aquellas historias como investigador. Las historias no son hechos fácticos en sí mismas sino que son interpretaciones -de allí que se habla del enfoque interpretativo- a partir de la observación de los comportamientos y visiones ajenas.

Más luego, el profesor continuó narrando una historia vinculada con el género y que se corresponde con la búsqueda de apartar los significados propios por parte del investigador para captar y comprender los ajenos. La historia en cuestión trata de una ministra mujer que hacía uso de un original, distintivo y hermoso vestuario similar al utilizado en la década del sesenta. El profesor escribió una pequeña parte de la investigación en la cual aludía a la impresionante y empoderada condición de la ministra a partir de la descripción de su vestimenta -el autor creía en que aquella era una muy buena funcionaria y que tenía un estilo muy distintivo-. La burócrata objetó aquel análisis expresando su insatisfacción por la trivialización que estaba ejerciendo el profesor al hacer foco en su vestimenta y puso en cuestionamiento la seriedad del estudio científico.

Más luego, ambos asistieron a una reunión colmada de varones que se trataba de un encuentro de fórmula uno y, a pesar de que la ministra no tenía ningún interés en la materia, la funcionaria no manifestó apatía por el evento ni sugirió algún tipo de aburrimiento sino que se comportó de manera extremadamente profesional. Luego, asistieron a una visita por parte de una federación local de negocios en la que ella actuó el papel de reina al ser reverenciada por sus miembros y, por último, durante el mismo día, se hicieron presentes en el departamento ministerial las hijas adolescentes de las servidoras civiles con el objeto de estar en contacto con la ministra y el accionar de poderosas mujeres a nivel laboral en la oficina. En la totalidad de dichas situaciones, la ministra cambió de rol de manera muy natural y habilidosa y cumplió un papel muy profesional en cada uno de los eventos a pesar de ser de diferente naturaleza.

Ergo, el profesor escribió el reporte de dicha reunión describiendo al primer evento como un juego de roles entre ministros (*roleplaying by ministers*) y expresó el increíble accionar profesional de la ministra cumpliendo distintos papeles en diferentes situaciones. Aquel escrito, fue visto por la ministra como una acusación o expresión de carencia de autenticidad y de seriedad en el trabajo al estar jugando con distintos papeles. Posteriormente, el profesor parafraseó su manuscrito y la ministra comprendió su punto de vista.

El punto radica en comprender cómo las cuestiones de género se entrelazan con las narrativas, en la manera de hacer *storytelling* y en la forma de comportarse y contemplar la realidad por parte de los distintos actores; los acontecimientos se encuentran atravesados por el género y no siempre las personas son conscientes de ello.

Por lo general, los altos funcionarios tienen sus propias oficinas privadas con asesores privados que asisten al ministro las 24 horas del día; el asesor puede volver a su residencia una vez que el ministro se va a la suya -lo cual es usualmente muy tarde-. Sin embargo, los asesores no viven en un edificio ministerial en el centro de la ciudad sino que, con frecuencia, viven más alejados -lo cual implica mayor tiempo para llegar a sus casas- y deben volver a ingresar a la oficina a la primera hora del día siguiente. En este sentido, no existe lugar para la vida familiar y mucho menos para las mujeres con familia; únicamente mujeres profesionales no casadas y que no deseen tener hijos pueden ejercer ese tipo de trabajo ya que es imposible cumplir con la presencialidad que requiere ese puesto y estar disponible en cualquier momento del día teniendo hijos y un hogar bajo responsabilidad. A su vez, un joven profesional de carrera expresó no poder aplicar a ese tipo de puesto debido a que había sido padre joven y el departamento no admitía ningún tipo de vida familiar seria.

En tanto, existe claramente una organización y estructuración del sistema gubernamental -y del mundo en sí- atravesada por cuestiones de desigualdad de género. Rhodes cuenta que, al iniciar su carrera académica, las mujeres que formaban parte del servicio civil en la década de 1960 debían renunciar si decidían casarse; no se podía ser una alta funcionaria y una mujer al mismo tiempo.

Dichas reglas ya no existen a nivel institucional pero aquella lógica desigual sigue reproduciéndose en la organización laboral de la gestión gubernamental con los mismos efectos y repercusiones correspondidos con la desigualdad de género.

#### **4. Métodos de recolección de la información**

El intelectual explica que realizó estos múltiples análisis a partir de recolectar historias contadas al interior de las organizaciones gubernamentales; observó a las personas, las entrevistó, interrogó y escuchó sus narrativas. Sin embargo, existen otras alternativas para recabar dicha información relevante; para el estudio de caso del gobierno australiano utilizó -con su colega- como metodología grupos de debate (*focus groups*). El estudio se estructuró a partir de dos encuentros de *focus groups* entre jefes de gabinete de diferentes gobiernos en Australia. Aquello consistía en interrogar al grupo, permitir el debate y estar atento a la escucha de nuevas preguntas que surgen entre los miembros del grupo acerca de la labor bajo la dirección de un primer ministro.

También, pueden utilizarse cuestionarios como métodos para recolectar información a partir de la elaboración de preguntas claves que dejan entrever el funcionamiento y el desempeño de las personas en su labor gubernamental.

En este sentido, de lo que se trata es de comprender que el *storytelling* y el enfoque interpretativo da a luz información que no se encuentra disponible o visible desde el abordaje de otros enfoques diferentes y, así pues, identificar cuestiones claves y realizar descubrimientos sorprendentes. Por ejemplo, el profesor descubrió un puesto muy importante al interior de la alta esfera pública; los secretarios principales de los funcionarios parecen tener un rol insignificante o un trabajo rutinario, sin embargo, son ellos quienes facilitan o dificultan el acceso de los servidores civiles con cargos menores al despacho ministerial. Además, dichos secretarios tienen la autoridad de seleccionar los documentos o archivos que serán atendidos por el alto

funcionario a lo largo del día laboral; teniendo un poderoso control sobre el manejo de asuntos y el tratamiento de determinadas políticas.

De igual manera, es que se descubren también aquellas voces que no están siendo escuchadas al interior de las organizaciones. Por ejemplo, Rhodes asistió a una gran conferencia organizada en un estadio de fútbol por parte del gobierno para presentar un nuevo plan estratégico a los funcionarios del nivel medio. Estos últimos, expresaron su disconformidad al apuntar la existencia de una mejor estrategia que jamás había sido escuchada. Así pues, el recoger historias y narrativas permite comprender las realidades ajenas y evitar las generalizaciones que derivan en meras simplificaciones de contenidos valiosos en contextos enriquecedores.

Adicionalmente, a través del *storytelling* y de charlas desestructuradas, el autor descubrió que la rendición de cuentas parlamentaria (*parliamentary accountability*) resulta extremadamente importante en la gestión -a pesar de creer durante toda su vida académica que no tenía importancia alguna-. Hay un equipo exclusivamente dedicado a darle prioridad a las preguntas y consultas provenientes por parte del Parlamento y las distintas áreas del departamento ministerial tienen un tiempo determinado para reunir la información requerida y elaborar las respuestas correspondientes.

A su vez, también descubrió las dinámicas del juego político interno interpersonal entre funcionarios -lo que en Argentina se llamaría “rosca política”-; los políticos se tomaban en serio dichas lógicas políticas, competían al interior de aquellas dinámicas, se interesaban y hasta llegaban a molestarse y decepcionarse. Se erige todo un drama alrededor del juego político; puede ser muy peligroso cuando no se comparte la información en tiempos de crisis entre las personas implicadas o con responsabilidad de acción.

Aquellos ejemplos refieren a estudios de gestión a través de la observación e interpretación del *storytelling* dado al interior de las organizaciones. Cabe destacar que numerosos científicos políticos olvidan hacer énfasis en las narrativas e historias de las personas que engloban el estudio. Ergo, se vuelve imprescindible poner el foco

en las personas y en la comprensión del funcionamiento de las cosas en general a partir del análisis particular.

## **Anexo de preguntas y respuestas**

Pregunta 1- Mariana Chudnovsky expresa que se vuelve muy refrescante para las audiencias latinoamericanas recuperar este enfoque social interpretativo en la ciencia política, el análisis de las personas en sí y acercarse a la sociología y a la antropología. Entiende crucial el hecho de ver al *storytelling* como una fuente de análisis para entender la razones de las personas al actuar y, también, contempla que las ciencias sociales en Europa son más sofisticadas en ese sentido a diferencia de las ciencias sociales en América Latina, en donde existe una influencia muy fuerte de las corrientes dominantes ligadas a la economía y al análisis cuantitativo. Entonces, afirma que la burocracia británica es mucho más organizada y estable que la latinoamericana, la cual se caracteriza por poseer bajos presupuestos y una alta rotación de personal que intenta permanecer en sus puestos.

La pregunta deriva de cómo recoger las razones reales de las personas que trabajan al interior de las organizaciones gubernamentales cuando su mayor miedo es no perder su trabajo. Entiende el problema de acceder al gobierno en líneas generales pero desconoce la forma metodológica de indagar en las razones de las personas cuando ellas mismas se encuentran rindiendo cuentas, respondiendo a sus superiores políticos y con miedo de las consecuencias que podrían derivar de ello en los Estados latinoamericanos.

Pregunta 2- Además, expresa cuán fantástico le resulta el enfoque del *storytelling* y la ciencia política interpretativa pero también reconoce que el enfoque es utilizado de manera incorrecta como noticias falsas, expresiones antivacunas y anticencia. Entonces, Mariana pregunta de qué manera se puede estar en el lado “correcto” del enfoque del *storytelling*.

Respuesta 1 y 2- El profesor responde que una de las cosas que no mencionó anteriormente acerca de su estudio es que debió prometer al entrar allí que sería todo anónimo. Luego de un tiempo allí, algunas personas le permitieron hacer uso de sus nombres pero a otras tuvo que garantizarles el anonimato para ganar su confianza. Entonces, el anonimato constituye una primera protección que se debe proveer. En segundo lugar, no trató el análisis de los departamentos de manera individual; no los nombró, describió o apuntó a cada uno de ellos de manera particular y específica para evitar cualquier tipo de denuncia de irregularidades. Por lo tanto, estuvo en tres departamentos ministeriales diferentes y los mismos tres son referidos en su libro como “el departamento” sin puntualizar.

Asimismo, la confianza de los burócratas se la ganó cuando lo invitaron al bar favorito de los consejeros políticos con motivo de relajarse y charlar de cuestiones que no se hablan en la oficina. Allí, de forma amigable y relajada, los funcionarios compartían chismes e historias propias de ese tipo de contexto socializador.

También, el autor menciona que, al final del día y con todas las historias recabadas, hay una impronta de juicio propio con la cual se actúa; se elige la historia más convincente a través de métodos cualitativos o cuantitativos a partir de lo recolectado pero siempre hay un elemento sustancial de juicio propio.

Por último, el profesor explica que también existen problemas en el Estado británico en lo que respecta a la rotación de personal ya que los burócratas permanecen solamente dos años en sus puestos y la mayoría de los gobiernos duran cinco años. Por lo tanto, la memoria institucional se ve socavada y nunca se pudo avanzar en materia de reformas del servicio civil para conservar y preservar dicha memoria institucional.

Pregunta 3- Oscar Oszlak expresa que disfrutó mucho la charla y destaca un reciente libro del autor Juan Carlos Torre que expone el desenvolvimiento de los distintos actores al interior de la gestión pública; reconociéndolo interesante y en línea con lo expuesto por el profesor Rhodes. A su vez, pregunta acerca de cuál cree que es la relación entre el storytelling como enfoque interpretativo de recolección de



información y el campo de la microhistoria que se encuentra en pleno auge y crecimiento.

Respuesta 3- El profesor responde relacionando a la microhistoria con la historia etnográfica que aplica el. Cuenta que, en un estudio reciente, analizó los diarios de distintos ministros y primer ministro para identificar aquellas cuestiones comunes que expliquen los significados del accionar y del comportamiento de los implicados. Con ello, descubrió que los funcionarios compartían un tipo específico de humor y de hacer bromas -sexista, homofóbico y vulgar- que se relacionaba con un contexto socio-económico determinado adoptado en las grandes escuelas privadas de élite de Inglaterra a las cuales ellos habían asistido. En esa línea, apunta que lo que hace Oscar con la microhistoria se puede relacionar con lo que él ejerce con la historia etnográfica: decodificar las creencias y prácticas cotidianas de las personas que trabajan en conjunto.

Repregunta 3- Oscar Oszlak introduce una breve historia que aparece en uno de sus últimos libros llamado “La Trama Oculta del Poder” (2016) en la cual utilizó *storytelling* al analizar los comportamientos de los terratenientes chilenos durante el proceso de reforma agraria. El intelectual cuenta que viajó a Chile en el verano de 1969 para escribir su ponencia post doctoral y luego de 46 años contó la historia en su libro. Expresa cuán privilegiado fue al tener la posibilidad de asistir a los encuentros semanales de la asociación de terratenientes chilenos y de tener acceso a más de 15 años de registros de las historias y narrativas contadas durante dichas reuniones. La mayor parte del libro se trata del *storytelling* que ocurría en ese momento y en una sección específica apunta al uso de la micro historia o *storytelling* que estaba ejerciendo.

Pregunta 4- Luz Piraino Martínez pregunta acerca de qué ocurre cuando hay diferentes tipos de narrativas que compiten al interior de los gobiernos.

Respuesta 4- El profesor Rhodes responde que al interior de los gobiernos las redes sociales entre actores resultan cruciales. Toma como ejemplo al gobierno de David Cameron, el cual era un gobierno muy conservador con fuertes relaciones

interpersonales entre los años 2010 y 2016; se tenía una narrativa tan fuerte y una red entre actores tan cohesionada que el gobierno tuvo el poder suficiente para creer en esa narrativa, expandir la misma por todas las áreas y proponer cierto manejo de políticas con poco debate en cuestión. Ergo, las redes entre actores se vuelven absolutamente esenciales y una de las dificultades como investigador radica en rastrear aquellas redes; algunas pueden ser rastreadas ya que son evidentes, se encuentran visibles o están escritas pero otras son más difíciles de seguir limitando la recolección de información ya que no se encuentran a la luz todos los actores que toman parte y voz.

Pregunta 5- Maximiliano Capos Ríos pregunta acerca de si el enfoque del storytelling es de ayuda para analizar el aspecto performativo de la política (que al enunciarse realiza la acción que significa); no sólo acerca de los procesos de políticas públicas sino con respecto a las percepciones de los diferentes actores involucrados en el proceso.

Respuesta 5- El profesor explica que lo performativo es importante en dos aspectos: por un lado, al observar a las personas se puede recabar mucha información a raíz de preguntarles cómo actúan, por qué lo hacen, cuáles creen que son las consecuencias o los trucos de dicha performance; siendo la etnografía performativa sólo un pequeño campo de estudio. Por otra parte, se vuelve relevante la manera en la que los investigadores reportan los resultados de sus análisis ya que muchos lo hacen a partir de la elaboración o estructuración de un guión para la audiencia lectora. El profesor expresa que dicha forma de exponer la investigación es de carácter entretenido y proclive a captar la atención de los lectores, sin embargo, se vuelve importante que la exposición incorpore la data e información suficiente y necesaria para que el análisis final sea convincente y de sustancial contenido empírico. En tanto, la etnografía performativa erige su eficacia en la descripción de personas y se vuelve una herramienta posible de ser utilizada pero no conforma un análisis profundo en el funcionamiento de las relaciones en las organizaciones.

Por último, el profesor Rhodes retoma a Oscar Oszlak y expresa que uno de las dificultades principales en el estudio de la administración pública y la ciencia política apunta a que el mundo se encuentra dominado por el comportamiento

norteamericano en la forma de hacer ciencia política; predomina el método cuantitativo a nivel hegemónico y apenas se conocen las aproximaciones de la antropología cultural. Existen grupos y asociaciones que son más receptivos en materia de estudios cualitativos pero existe una fuerte tradición dominante positivista, naturalista y cuantitativa -ejercida durante 20 años por el profesor pero con la cual ya no simpatiza- en el mundo actual.

## **Anexo de notas del Profesor R.A.W. Rhodes**

### **‘It’s time we took storytelling seriously’: speaking notes\***

\* Webinar for CEDEOP (Center for Studies of the State and Public Organizations) in the Faculty of Economic Sciences, University of Buenos Aires, 29 March 2022.

R. A. W. Rhodes Faculty of Social and Human Sciences University of Southampton Murray Building Southampton SO17 1BJ United Kingdom

### **Introduction**

Public administration is a conservative discipline addicted to providing applied knowledge. But there are many ways to study public administration. My aim is to add a new course to the menu of ways. It is not the only approach but it is a novel way that adds to our understanding of the world of public administrators. Ladies and gentlemen, allow me to introduce the interpretive turn. I

1. provide a brief introduction to both interpretive theory and ethnography
2. illustrate the approach by summarizing a case study of the approach ‘in action’
3. identify the advantages of the approach

### **The interpretive turn**

An interpretive approach in public administration shifts analysis away from institutions, functions and roles to the actions and practices of webs of actors. To understand actions and practices, we need to grasp the relevant meanings; the beliefs and preferences of the people involved. These beliefs are situated in wider sets of beliefs or traditions. An interpretive approach focuses on individuals as situated agents (see Rhodes 2017).

## **A case study: a British governments department**

Rhodes (2011) observed the office of two British ministers and three permanent secretaries for two days each, totalling some 120 hours. He also shadowed two ministers and three permanent secretaries for five working days each, totalling some 300 hours. He conducted lengthy repeat interviews with ten permanent, five secretaries of state and three ministers; and 20 other officials, totalling some 67 hours of interviews. He also had copies of

speeches and public lectures; committee and other papers relevant to the meetings observed; newspaper reports; and published memoirs and diaries.

Shadowing ministers and top civil servants produced several surprises; for example, Rhodes (2011: 130-31, and 288-90) found that a key task of civil servants and ministers was to steer other actors using storytelling. Most accepted that the art of storytelling was an integral part of their work. Such phrases as 'are we telling a consistent story?' and 'what is our story?' abound. They do not necessarily use the term 'storytelling'. They talk of 'getting the story straight'; 'getting it together', 'we've got the story', 'when you explain it, then you have the narrative'; and 'we have reached agreement on some of the main storylines'. They use stories:

1. to gain and pass on information
2. to inspire involvement
3. as the repository of the organization's institutional memory
4. to foster meanings, beliefs, and identities among the relevant actors
5. as a shared language that enable a retelling of yesterday to make sense of today.

IF I HAVE TIME: the minister and appearance of rule - the coat, the car and the public engagement.

## Relevant stories

How do we collect stories? There are at least three ways:

- Observation
- Questionnaires
- Focus groups.

Why bother?

1. It provides data not available elsewhere.
2. It identifies key individuals and core processes.
3. It identifies 'voices' all too often ignored.
4. By disaggregating organizations, it opens 'the black box' of internal processes.
5. It recovers the beliefs and practices of actors.
6. It gets behind the surface of official accounts by providing texture, depth, and nuance, so our stories have richness as well as context.
7. It lets interviewees explain the meaning of their actions, providing an authenticity that can only come from the main characters involved in the story.
8. It admits of surprises - of moments of epiphany, serendipity and happenstance - that can open new research agendas.
9. It helps us to see and analyze the symbolic, performative aspects of political action.

## References

- Bevir, M. and R. A. W. Rhodes (2006) *Governance Stories*, London: Routledge.
- Rhodes, R. A. W. (2011) *Everyday Life in British Government*, Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R. A. W. (2017) *Interpretive Political Science: Selected Essays*; Volume 2, Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R. A. W. (2019) 'Public Administration, the Interpretive Turn and Storytelling', in A. Massey (Ed.), *A Research Agenda for Public Administration*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 12-27.