

Sistemas de organización de derechos humanos: modelo analítico para el estudio de los Ombudsman¹

Carolina Espinosa Luna**

Resumen

Partiendo de una crítica los supuestos político-normativos de las investigaciones empíricas sobre los Ombudsman, se propone un modelo analítico que busca ofrecer insumos teóricos para la comprensión de la complejidad de los procesos decisionales en materia de derechos humanos. En primer lugar se expone el modelo implícito en las investigaciones enfocadas en la evaluación del desempeño de los Ombudsman, mismo que tiene una lógica de estática comparativa basada en supuestos deterministas y legalistas. En segundo lugar se presenta el modelo sistémico, que descansa en una conceptualización de los Ombudsman como sistemas de organización (Luhmann) que crean estructuras disipativas (Prigogine) dirigidas a desempeñar las funciones adaptativas del sistema. Finalmente se concluye con algunas aportaciones que el modelo sistémico podría ofrecer para enriquecer el conocimiento de las instituciones públicas dedicadas a defender los derechos humanos.

Palabras clave: Ombudsman, decisiones organizacionales, derechos humanos, sistemas de organización, estructuras disipativas.

Abstract:

From the standing point of a critical review on the assumptions of the political normative researches about the Ombudsman, in this paper we propose an analytical model that seeks to provide inputs for the theoretical understanding of the complexity of the decision making processes in human rights. First, the implicit model is specified in research focused on the evaluation the performance of the Ombudsman, it has a logic of comparative statics based on deterministic and legalistic assumptions. Secondly, the systemic model, which relies on a conceptualization of the Ombudsman is presented as organizational systems (Luhmann) that create dissipative structures (Prigogine) aimed at performing the functions adaptive system. Finally we conclude with some contributions to the systemic model could offer to enrich knowledge of public institutions dedicated to defending human rights.

Keywords: Ombudsman, organizational decisions, human rights, organizational systems, dissipative structures.

El de los Ombudsman es un área de investigación que se ha desarrollado en las últimas dos o tres décadas. A finales de los años setenta del siglo pasado la Organización de Naciones Unidas (ONU) comenzó a promover la idea de instituciones nacionales dedicadas a defender y promover los derechos humanos. A partir de entonces, y con mayor énfasis en los años noventa, dichas instituciones se comenzaron a expandir en el mundo bajo la influencia de la ONU y de organizaciones internacionales (DONGWOOK, 2008; CARDENAS, 2003). De tal suerte, para el año 2000 los Ombudsman existían en alrededor de 100 países (CARDENAS;

FLIBBERT, 2005:412). Muchos estados que buscaban adquirir credenciales como países democráticos, incluyendo México (ACKERMAN, 2007), comenzaron a instalar en sus países este tipo de instituciones.

En este contexto, la mayoría de los estudios sobre Ombudsman se podría ubicar en un campo de investigación que busca la manera de evaluar los mecanismos institucionales de rendición de cuentas de las democracias contemporáneas. Desde esta perspectiva, los Ombudsman serían pilares fundamentales en el equilibrio de pesos y contrapesos en el ejercicio del poder debido a su encomienda de velar por un escenario en

* Candidata a doctora en Ciencia Social con especialidad en Sociología, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, A.C. Camino al Ajusco No. 20, col. Pedregal de Sta. Teresa, C.P. 10740, México, D.F. Correo electrónico: cluna@colmex.mx

** Para Graciela y Aidé

donde los derechos humanos cobren estabilidad y vigencia. El punto de partida de los estudios sobre Ombudsman es, entonces, una preocupación teórica y política sobre la democracia.

Este documento surge como una crítica a dichas investigaciones. En lo particular, parte de un cuestionamiento a sus expectativas normativas asociadas a ideales democráticos, que derivan en una inquietud sobre el papel de los Ombudsman como garantes de los derechos humanos. A diferencia de dichas investigaciones, aquí se sostiene que antes de ser instituciones dedicadas a la defensa y promoción de los derechos humanos, los Ombudsman son organizaciones formales; es decir, una forma específica de configuración u ordenación social en las sociedades contemporáneas. Desde Henri Fayol (*Principios generales de dirección*, 1916) Frederick Winslow Taylor, (*Los principios de la dirección científica*, 1916) y Max Weber (*¿Qué es la burocracia?*, 1922) las ciencias sociales han desarrollado todo un campo de estudio dedicado a comprender y explicar la génesis, funcionamiento y desarrollo de las organizaciones formales. Pese a la abundancia de modelos analíticos para el estudio de las organizaciones formales, es notable la indiferencia de buena parte de las investigaciones empíricas sobre Ombudsman hacia estas teorías.

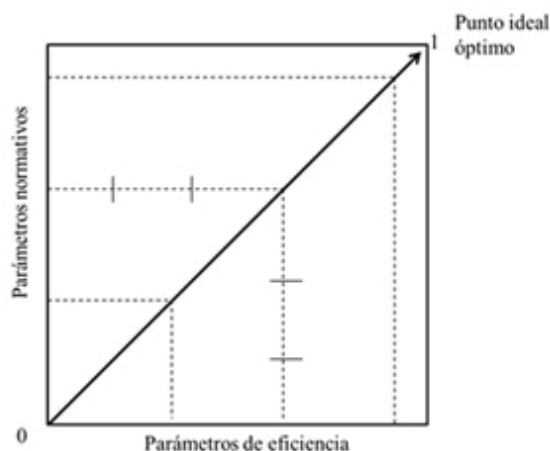
Entonces, a partir de una propuesta descentrada del análisis de objetivos formales, en este trabajo se bosqueja un modelo analítico basado en los supuestos de la complejidad que tiene el propósito de comprender, en última instancia, las formas de pervivencia de los Ombudsman a través de sus procesos organizacionales de toma de decisiones. En la primera parte de este trabajo se expone el modelo de investigación implícito en las investigaciones empíricas sobre el desempeño de los Ombudsman, en la segunda parte se propone un modelo analítico alternativo que se apoya en teorías sistémicas. Finalmente, se concluye con una consideración de los beneficios que podría aportar el modelo sistémico frente al modelo normativo para el estudio de las instituciones públicas de derechos humanos.

MODELO NORMATIVO EN EL ESTUDIO DE LOS OMBUDSMAN

Debido a sus objetivos normativos, los estudios sobre Ombudsman realizados en los

últimos años toman como punto de partida, explícita o implícitamente, la siguiente pregunta ¿Los Ombudsman hacen una defensa efectiva de los derechos humanos? Esta pregunta general supone dos estados en el espacio, uno ideal que satisface los parámetros que se requieren para hacer dicha defensa, y uno real que se aleja o se aproxima, en distintos grados, al punto ideal óptimo. Tomando este elemento central como el común denominador de los estudios empíricos sobre el desempeño de los Ombudsman, el modelo analítico que subyace a dichos estudios tendría la forma del diagrama 1.

Diagrama 1. Modelo normativo en el estudio de los Ombudsman



Fuente: Adaptación de García Jiménez, 2013

Agradezco a Humberto García Jiménez la sugerencia de incluir este diagrama.

Este modelo corresponde a una estructura lógica de estática comparativa con supuestos deterministas y legalistas. Esto es, primero se establecen una serie de parámetros en términos de teorías democráticas sobre la rendición de cuentas (v.g. DODSON; JACKSON, 2004; REIF, 2005; DODSON, 2006; MONSIVÁIS, 2007; PEGRAM, 2008; MONSIVAIS; BRENA, 2011) o de acuerdo con criterios normativos establecidos por Naciones Unidas (v.g. LINDSNAES, LINDHOLT; YIGEN, 2001; CARDENAS; FLIBBERT, 2005;). Posteriormente se mide, cuantitativa o cualitativamente, la distancia que hay entre la realidad observada y la trayectoria que se dirige hacia el punto ideal óptimo. Bajo este modelo de observación, la defensa de los derechos humanos podría ser entendida, en términos físicos, como una función de estado, es decir, como una función que no depende más que del valor de ciertos parámetros (p. ej., autonomía

formal, consejo ciudadano, servicio profesional) para describir el estado del sistema (PRIGOGINE; STENGERS, 2004). Los estudiosos y estudiosas en este campo comparte la expectativa de que las decisiones de los Ombudsman sigan el curso de principios universales, como la defensa integral de los derechos humanos, atendiendo a estándares internacionales en la materia.

El modelo normativo en el estudio de los Ombudsman presenta la principal ventaja que permite conocer en qué medida los Ombudsman se acercan o se alejan de las condiciones que les permiten cumplir con el objetivo para el cual fueron creadas; a saber, la defensa de los derechos humanos. En clave de políticas públicas, el conocimiento científico social generado a este respecto, es necesario para la evaluación del desempeño y para tomar decisiones que tengan el propósito de fortalecer la estructura institucional de los Ombudsman. No obstante, haciendo a un lado las aportaciones políticas e institucionales que estas investigaciones han realizado al conocimiento de los Ombudsman, el modelo que he llamado normativo se enfrenta al hecho de que los resultados más genéricos de sus conclusiones son por demás predecibles.

Como lo había señalado Amitai Etzioni (1964) evaluar el desempeño de una organización formal en función de sus objetivos formales entraña algunas trampas potenciales. Las teorías de organizaciones formales (v.g. SIMON, 1946; BLAU; SCOTT, 1966; ETZIONI, 1964; MARCH; SIMON, 1981) han señalado que estas organizaciones desempeñan numerosas tareas que no necesariamente son aquellas para las cuales fueron creadas. De acuerdo con Etzioni (1964), los análisis centrados en objetivos tienden a darle a los estudios organizacionales un tono de crítica social más que de análisis científico. Etzioni observa que debido a que la mayoría de las organizaciones no alcanza sus objetivos, las monografías organizacionales están frecuentemente enfrascadas en largas discusiones sobre su falta de éxito y, de este modo, excluyen otro tipo de análisis que permita una comprensión más profunda del devenir organizacional. Esta es una tendencia general en los estudios sobre Ombudsman¹.

Con el propósito de sortear dicho obstáculo, en este trabajo propongo pasar de la pregunta

¿Los Ombudsman hacen una defensa efectiva de los derechos humanos?, a la pregunta ¿Cómo se construyen las decisiones en materia derechos humanos? Este cambio implica modificar los supuestos epistemológicos, el enfoque teórico y el modelo analítico de la investigación. A ello se refiere la siguiente sección.

MODELO SISTÉMICO: PROCESOS DISIPATIVOS EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS.

Considerando las aportaciones que han realizado las teorías sobre toma de decisiones organizacionales a lo largo de su evolución histórica², en esta sección esbozo un modelo analítico para guiar el estudio de las decisiones organizacionales de los Ombudsman en materia de violaciones y no violaciones a derechos humanos. El modelo que aquí se presenta tiene el propósito de formular los supuestos, conceptos, y relaciones entre conceptos, que permitan comprender e integrar, en términos teóricos, el quehacer cotidiano de las y los defensores de derechos humanos.

El primer elemento de este modelo, por elemental que parezca, son las decisiones³. Los procesos organizacionales son, antes que nada, procesos decisionales. Las decisiones son operaciones de selección entre alternativas. De acuerdo con el planteamiento de Luhmann (2005) “cada decisión tiene una doble unidad, es decir: 1) la relación de las diferencia de las alternativas y 2) la misma alternativa ecogida. La decisión es ejecutada como sustitución de una unidad por la otra, como sustitución de 2) por 1)” (Luhmann, 2005:10, el resaltado es del original). Esta sustitución, asegura Luhmann, sólo se puede pensar temporalmente, pero temporalidad no significa linealidad sino que las decisiones pasadas y las alternativas excluidas permanecen “como historia y contingencia” en la decisión tomada. Las decisiones organizacionales no son analizables en sí mismas, ni en función de su contenido, sino en términos relacionales, a la luz de las alternativas excluidas, las decisiones precedentes y las decisiones futuras.

Partiendo de lo anterior, el segundo elemento de este modelo analítico es la flecha del tiempo (PRIGOGINE; STENGERS, 2004).

La incorporación del tiempo en este modelo no obedece a supuestos deterministas. Es decir, no se quiere decir que dados ciertos parámetros, en cualquier momento, la organización decidirá de un modo específico, sino que el tiempo es irreversible (PRIGOGINE; STEINGERS, 2004). Aunque este supuesto epistemológico pudiera parecer evidente, numerosos estudios organizacionales sobre Ombudsman suponen que siempre que se tengan determinadas cualidades (autonomía formal, consejo ciudadano, servicio profesional, etcétera) los Ombudsman estarán mejor preparados para una defensa efectiva de los derechos humanos. Aquí se parte de un punto distinto. Las organizaciones son sistemas históricos, no trabajan sobre reglas fijas sino que se orientan según el estado en el que se encuentran (LUHMANN, 2010:42). Las condiciones iniciales no determinan, de una vez por todas, el curso de los procesos.

Lo anterior conduce al tercer elemento de este modelo analítico, me refiero a las fases de estabilidad e inestabilidad del proceso organizacional. Como lo han señalado las teorías organizacionales desde Simon, March y Cyert, los procesos de toma de decisiones no establecen una continuidad lineal entre problemas-alternativas-soluciones, sino que constantemente transitan de fases estables, en donde las alternativas de decisión son claras, aproblemáticas y toman la forma de rutinas casi mecánicas, a fases inestables, en donde las alternativas de decisión no están del todo delimitadas y la incertidumbre es mayor. La incorporación de estas fases descansa en el segundo supuesto epistemológico de este modelo, la racionalidad limitada. La incapacidad de conocer y controlar las consecuencias de cada alternativa, como lo había señalado inicialmente Herbert Simon, conduce a la discontinuidad de las decisiones, generando fases de inestabilidad al interior de la organización.

Dichas fases de inestabilidad se agudizan con el tercer elemento de este modelo analítico, me refiero a las variables presentes en el entorno organizacional. Como lo señalan las teorías organizacionales, las organizaciones no son sistemas cerrados, sino sistemas abiertos a las perturbaciones de su entorno organizacional. Las variables del entorno pueden producir irritaciones que minen certezas, amplíen las alternativas de

decisión y propicien las fases de inestabilidad de los procesos. La incorporación de estas variables obedece al tercer supuesto epistemológico de este modelo, me refiero a la incertidumbre del entorno. La información incompleta sobre las condiciones del entorno organizacional propicia que sus variables generen inestabilidad al interior del sistema.

Las posibilidades de que ocurra todo lo anterior no están abiertas en un horizonte ilimitado. Lo que distingue a una organización de otros sistemas son los criterios de sus decisiones. Con esto introduzco el cuarto y último elemento básico de mi modelo analítico, me refiero a los parámetros dentro de los cuales se toman las decisiones organizacionales; saber, los programas, roles y jerarquías. Los programas de decisión son los “criterios de rectitud objetual de las decisiones” (LUHMANN, 2010:300). Esto es, sirven para definir y evaluar las decisiones al interior de una organización. Los roles organizacionales, por su parte, se refieren a un conjunto de expectativas atribuidas al personal y predefinidas por la organización. Los roles son premisas de las decisiones durante los procesos organizacionales y son, al mismo tiempo, una condición para el acoplamiento de la organización con las condiciones de su entorno. Mientras la categoría “persona” se refiere al acoplamiento entre conciencia individual y sistema social por medio del lenguaje (GUERRA BLANCO, 2012), el “rol” se refiere a las expectativas de la organización sobre el desempeño de su personal, a fin de que éste resulte funcional para la ejecución de sus procesos internos. Finalmente, las jerarquías se refieren a las competencias para la toma de decisiones en función del cargo. El término de jerarquía hace alusión a la diferenciación funcional al interior de organización; esto es, no todos pueden decidir sobre todos los asuntos.

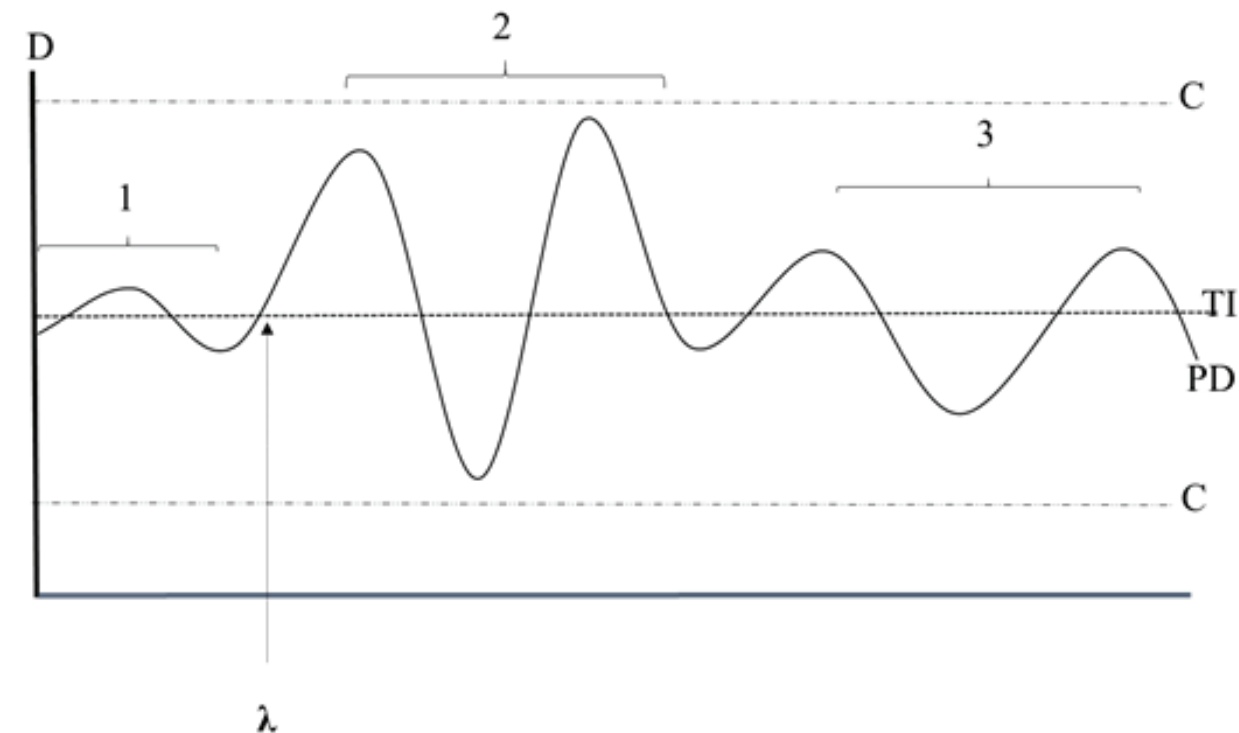
Siendo un elemento estructural de las organizaciones, los programas, roles y jerarquías tienen un rol funcional, que consiste en proporcionar criterios comunes a los miembros de la organización para la definición de los problemas, alternativas y soluciones de los procesos decisionales. En otras palabras, “definen y sostienen sus propios límites” (ARNOLD-CATHALIFAUD, 2008). Todas las decisiones generadas al interior del proceso decisional

obedecen a uno o más de los criterios señalados. Ya sea que se decida en función de programas, roles o jerarquías, todas las decisiones son remitidas, en distintos grados, a cualquiera de estos parámetros. No hay decisiones organizacionales fuera de la organización.

Los elementos señalados constituyen la pieza primaria o núcleo básico del modelo analítico de este trabajo. En términos abstractos, estos elementos adquieren la forma del diagrama 2.

corta; es decir, no son decisiones radicales que acudan al extremo de los límites organizacionales. Por el contrario, en las fases de inestabilidad las distancias entre decisiones son más grandes porque se flexibilizan los parámetros de las decisiones, rebasan los umbrales previamente establecidos, y se extienden hacia posiciones extremas que le permiten a la organización responder a las perturbaciones presentadas por las variables del entorno organizacional (λ).

Diagrama 2. Elemento microscópico del proceso organizacional



D: Decisiones
 λ : Variables del entorno organizacional
 TI: Trayectoria ideal del proceso
 PD: Proceso decisional
 C: Criterios o parámetros decisionales: programas, roles y jerarquías
 1, 2, 3: Fases del proceso de las decisiones

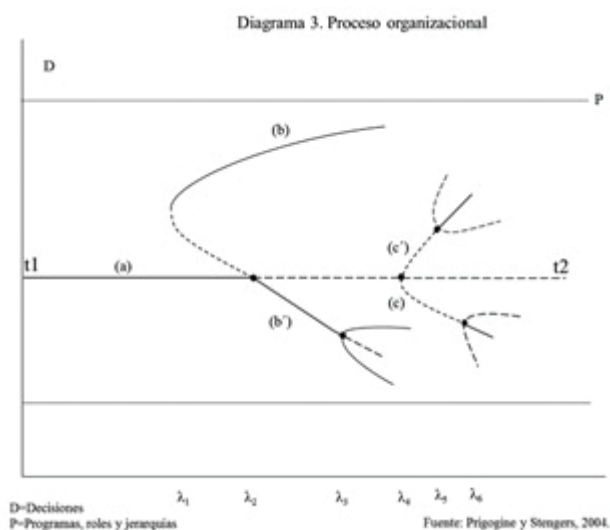
Fuente: Adaptación de García Jiménez, 2013.

Los puntos de las decisiones que se mueven hacia arriba o hacia abajo en el eje de la y, y a lo largo del eje de las x, se realizan al interior de los criterios organizacionales (programas, roles y jerarquías), esto no quiere decir que dichos programas sean inmutables, sino que establecen el horizonte del decidir organizacional. A lo largo del proceso, cada decisión puede apelar en mayor o menor grado a uno, dos o los tres criterios. En las fases de estabilidad, la distancia entre una decisión y otra con relación a los criterios es más

Por último, el tercer momento, o la tercera fase de estabilidad tiene una forma distinta a las dos fases anteriores debido a que el proceso no vuelve a ser el mismo una vez iniciado (supuesto de irreversibilidad del tiempo). La tercera es una fase de estabilidad que incorpora, en su forma, las decisiones precedentes y las alternativas excluidas.

Ahora bien, si compactamos el diagrama anterior y lo colocamos repetidamente desde un tiempo inicial (t_1) hasta un tiempo final (t_2), tendremos la imagen general de un proceso

organizacional. Para el caso de nuestro objeto de estudio, t1 sería el momento en el que ingresa una queja calificada como presunta violación a derechos humanos, y t2 sería el momento en el que se acredita la violación o no violación a dichos derechos. La imagen de este proceso corresponde al diagrama 3.⁵



En este diagrama, la línea que va directamente de t1 a t2 representa todas las decisiones que van encaminadas al objetivo final del proceso; esto es, acreditar o no la violación a derechos humanos. De λ_1 a λ_6 , como lo hemos señalado, son las variables del entorno organizacional. Estas variables funcionan como catalizadoras que modifican el flujo (velocidad) y el curso (dirección) del proceso. Ello lo realizan generando bifurcaciones de alternativas (b o b', y c o c'). Cada punto a partir del cual se distinguen dichas alternativas es un punto de bifurcación, es decir, "un punto crítico a partir del cual se hace posible un nuevo estado" (Prigogine y Stengers, 2004:192). En este sentido, los puntos de bifurcación son puntos de inestabilidad en donde una perturbación, por pequeña que sea, es suficiente para modificar el régimen de funcionamiento de un sistema (PRIGOGINE; STENGERS, 2004).

Debido a que la organización debe responder a las perturbaciones de su entorno (necesidad) y debido al carácter contingente del decidir (azar), los procesos organizacionales generan numerosas decisiones (b,b'; c,c') que no van dirigidas de manera unívoca hacia la satisfacción de un solo objetivo. Los intercambios de la organización con su entorno producen numerosas transformaciones al interior del

sistema (PRIGOGINE Y STEINGERS, 2004), transformaciones que adquieren la forma de decisiones que se alejan de una trayectoria lineal y se dirigen hacia destinos distintos a los previamente establecidos. En otros términos -como es sabido en los estudios organizacionales- las organizaciones hacen muchas cosas que no guardan relación alguna con su objetivo último.

Por ejemplo, las y los visitantes de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal en México (me refiero al personal que trabaja como defensores de derechos humanos) gestionan citas en hospitales para los peticionarios, compran medicamentos con sus propios recursos para personas en reclusión, hacen trabajo de contención con los familiares de las víctimas, entablan negociaciones entre particulares o ayudan a los peticionarios a redactar solicitudes a las autoridades.

Ninguna de estas decisiones se refiere a investigar presuntas violaciones a derechos humanos. Desde una perspectiva normativa, como las teorías democráticas sobre la rendición de cuentas, esas decisiones adyacentes a la función de investigar presuntas violaciones a derechos humanos serían consideradas como irrelevantes o como indicadores de la disminución del rendimiento organizacional.

Esta atribución a numerosas decisiones organizacionales, como ya se ha señalado, condujo a autores como Cohen, March y Olsen (1972) a conceptualizar a las organizaciones como botes de basura en donde se depositan, de manera desordenada, problemas, alternativas y soluciones. Sin embargo, asumiendo un enfoque teórico sistémico (Luhmann y con más énfasis Prigogine) es posible tratar de comprender el rol funcional de dichas decisiones.

Si bien las decisiones adyacentes son producto de situaciones azarosas, eso no significa que sean arbitrarias. Todas las decisiones al interior de una organización son tomadas, evaluadas y comunicadas en el horizonte de criterios organizacionales definidos. Partiendo de este punto, si reunimos numerosas observaciones sobre las situaciones que generan esas decisiones, las alternativas que fueron excluidas y los criterios de selección, entonces podremos reconocer regularidades que permitan identificar, en términos empíricos, los puntos de acoplamiento

estructural que se generan entre la organización y su entorno mediante dichas decisiones.

En este punto cabe la clásica distinción de Robert Merton entre funciones manifiestas y funciones latentes. Las primeras van dirigidas a fines deseados, reconocibles y previamente establecidos, mientras las segundas no son buscadas, deseadas ni reconocibles pero contribuyen a la adaptación social. En este sentido, las decisiones que se derivan de los puntos de bifurcación puedan ser comprendidas, en términos funcionales, como fuente de orden que en condiciones de desequilibrio, dota de coherencia y sentido al sistema organizacional en circunstancias históricamente situadas de su entorno organizacional. En síntesis, se trata de conceptualizar a los Ombudsman como sistemas complejos cuyos procesos decisionales desempeñan funciones adaptativas en distintos puntos de comunicación con su entorno organizacional.

CONCLUSIONES. PERTINENCIA DEL MODELO SISTÉMICO FRENTE AL MODELO NORMATIVO.

Las líneas generales del modelo sistémico que he esbozado, presentan algunas ventajas frente al modelo normativo, descrito en la primera parte de este trabajo. En principio la propuesta sistémica permitiría superar la añeja discusión entre formalidad e informalidad.⁶ Si asumimos que las organizaciones son sistemas históricos y no máquinas simples, dicha discusión carece de sentido. La distinción entre lo formal y lo informal es un esquema de observación que ha servido de guía para evaluar el desempeño de las organizaciones, pero estimo que debe ser sustituida por esquemas más complejos que integren ambos lados del quehacer organizacional en la distinción de las operaciones del sistema que permiten su acoplamiento estructural. Asimismo, el modelo sistémico permite identificar las funciones latentes que despliegan los Ombudsman frente a las declaradas condiciones de incertidumbre en las sociedades contemporáneas. Finalmente, comprender la complejidad de los procesos organizacionales en materia de derechos humanos permitiría enriquecer los diagnósticos institucionales dirigidos a mejorar la toma de decisiones en clave de política pública. Si en lugar de desdeñar las decisiones adyacentes de

los Ombudsman, se le analizan como funciones emergentes de sistemas adaptativos, se obtendrán más elementos para comprender los motivos que subyacen a las decisiones organizacionales y los obstáculos que enfrentan los tomadores de decisiones en situaciones complejas.

BIBLIOGRAFÍA

ACKERMAN, John M. *Organismos autónomos y democracia*. El caso de México, México, Siglo XXI, 2007.

ARNOLD-CATHALIFAUD, Marcelo. Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos, *en Cinta Moebio*, no. 32, septiembre, pp. 80-108, 2008.

AXELSSON, Runo; LENNART, Rosenberg. Decision-Making and Organizational Turbulence, *en Acta Sociologica*, vol. 22, no. 1, pp. 45-62, 1979.

BERGQUIST, William. From the Pendulum to the Fire: Coming to terms with Irreversible Change en Gill Robinson Hickman (Ed.) *Leading organizations*. Perspectives for a new era, SAGE, Estados Unidos, pp. 19-25, 1998.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. *Formal organizations*. A Comparative Approach. Londres, Routledge & Kegan Paul, 1966.

BUERGELMAN, Robert A. Prigogine's Theory of the Dynamics of Far-From-Equilibrium Systems Informs the Role of Strategy-Making in Organizational Evolution. Research Paper No. 2040, *Research Paper Series*, Stanford Graduate School of Business, 2009.

CARDENAS, Sonia. "Emerging Global Actors: The United Nations and National Human Rights Institutions", *en Global Governance*, vol. 9, no. 1, pp. 23-42, 2003.

Cardenas, Sonia y Andrew Flibert, "National Human Rights Institutions in the Middle East", *en Middle East Journal*, vol. 59, no. 3, pp. 411-436, 2005.

COHEN, Michael D.; JAMES G. March and Johan P. Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *en Administrative Science Quarterly*,

vol. 17, no. 1, marzo, pp. 1-25, 1972.

CONRATH, David W. Organizational Decision Making Behavior Under Varying Conditions of Uncertainty, en *Management Science*, vol. 13. no. 8, serie B, pp. B487-B500, 1967.

CYERT, Richard M.; JAMES G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*, Estados Unidos, Prentice-Hall, 1963.

DODSON, Michael; DONALD Jackson. Horizontal Accountability in Transitional Democracies: The Human Rights Ombudsman in El Salvador and Guatemala, en *Latin American Politics & Society*, vol. 46, no. 4, pp. 1-27, 2004.

DODSON, Michael. The Human Rights Ombudsman in Central America: Honduras and El Salvador Case Studies en *Essex Human Rights Review*, vol. 3, no. 1, pp. 29-45, 2006.

FRANCO PARELLADA, Raimundo J. Modeling of Social Organizations: Necessity and Possibility en *Emergence*, Vol. 4, 1-2, pp. 131-146, 2002.

GAVETTI, Giovanni; DANIEL Levinthal; WILLIAM Ocasio. Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future en *Organization Science*, Vol. 18, No. 3, Mayo-Junio, pp. 523-536, 2007.

HODGE, Bob; GABRIELA Coronado. Understanding change in organizations in a far-from-equilibrium world en *Emergence: Complexity and Organization*, Vol. 9 Núm. 3, Julio, pp. 3-15, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M.; BOURGEOIS III. L. J. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory, en *The Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, diciembre, pp. 737-770, 1988.

ETZIONI, Amitai. *Modern organizations*, Estados Unidos, Prentice Hall, 1964.

DONGWOOK, Kim. Assenting Teachers of Norms: The UN, Human Rights Nongovernmental Organizations and Global Diffusion of National Human Rights Institutions. *Conference Papers*,

International Studies Association; 2008, Annual Meeting, 2008.

GARCÍA JIMÉNEZ, Humberto. Estudios Interdisciplinarios desde la ciencia económica: Elementos para su discusión. *Inédito*. 2013.

GARCÍA JIMÉNEZ, Humberto. El proceso formativo de la acción económica y teoría de los sistemas complejos: ¿propiedad emergente de un nuevo enfoque de estudio?. *Estudios sociológicos*, Vol. 28, Núm. 84, septiembre-diciembre, pp. 869-902, 2010.

GAVETTI, Giovanni; DANIEL Levinthal y WILLIAM Ocasio. Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future. *Organization Science*, Vol. 18, No. 3, Mayo-Junio, pp. 523-536, 2007.

GONZÁLEZ VOLIO, Lorena. The Institution of the Ombudsman. The Latin American Experience. *Revista IIDH*, vol. 37, pp. 219-248, 2003.

GUERRA BLANCO, Edgar Everardo. Protesta a marchas forzadas: el caso del Frente Popular Francisco Villa en la Ciudad de México, 1983-2010. Marco Estrada Saavedra (edit.) *Protesta social*. Tres estudios sobre movimientos sociales en clave de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, México, El Colegio de México, pp, 2012.

KOO, Jeong-Woo and FRANCISCO O. Ramirez. National Incorporation of Global Human Rights: Worldwide Adoptions of National Human Rights Institutions, 1966-2004. *Social Forces* 87: 1321-54, 2009.

JAMISON, David B. Organizational Versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, vol. 2, no. 1, enero-marzo, pp. 77-89, 1981.

LINDSNAES, Birgit; LONE Lindholt. National Human Rights Institutions: Standard-setting and Achievements. Birgit Lindsnaes, Lone Lindholt y Kristine Yigen, National Human Rights Institutions. *Articles and working papers*, Dinamarca, The Danish Center for Human Rights, pp. 1-48, 2001.

LINDSNAES, Lindholt; YIGEN. National

- Human Rights Institutions. *Articles and working papers*, Dinamarca, The Danish Center for Human Rights, 2001.
- LUHMANN, Niklas. *Organización y decisión*. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo, México, Universidad Iberoamericana, Anthropos, 2005.
- LUHMANN, Niklas. *Organización y decisión*, México, Universidad Iberoamericana, Herder, 2010.
- MARCH, James G.; HERBERT A. Simon. *Teoría de la organización*, España, Ariel, 1981.
- Monsiváis Carrillo, Alejandro. *El desempeño de los organismos públicos autónomos y la rendición de cuentas en México: Un análisis de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal 1993-2006*, México, CIESAS, Instituto de Investigaciones Histórico Sociales Universidad Veracruzana, 2007.
- MONSIVÁIS CARRILLO, Alejandro; RÍOS, Lena Alejandra Brena. "Los ombudsmen en las entidades federativas en México: ¿cómo explicar su desempeño?", *Estudios Sociológicos*, vol. XXIX, no. 86, mayo-agosto, pp. 463-496, 2011.
- PEGRAM, Thomas. Accountability in Hostile Times: the Case of the Peruvian Human Rights Ombudsman 1996-2001, *Journal of Latin American Studies*, vol. 40, núm. 1, febrero, pp. 51-82, 2008.
- PFEFFER, Jeffrey; GERALD R. Salancik y HUSEYIN Leblebici. The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 2, junio, pp. 227-245, 1976.
- PRIGOGINE, Ilya; SETENGER, Isabella. *La nueva alianza: metamorfosis de la ciencia*, España, Alianza Universidad, 2004.
- REGALADO Santillán, Jorge; MOLOEZNİK, Marcos Pablo. *Derechos humanos y alternancia política (1993-2006): El caso de la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Jalisco*, México, CIESAS, Instituto de Investigaciones Histórico Sociales Universidad Veracruzana, 2007.
- REIF, Linda C. Building Democratic Institutions: The Role of National Human Rights Institutions in Good Governance and Human Rights Protection. *Harvard Human Rights Journal*, vol. 13, pp. 1-69, 2000.
- SIMON, Herbert A. "Decision-Making and Administrative Organization," en *Public Administration Review*, vol. 4, no. 1, invierno, pp. 16-30, 1944.
- SIMON, Herbert A. The Proverbs of Administration en *Public Administration Review* Vol. 6, No. 1, invierno, pp. 53-67, 1946.
- SIMON, Herbert A. *Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting*, Wiley, Nueva York, 1957.
- SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior*. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Paperback, Estados Unidos, 1965[1947].
- ZAVALETA BETANCOURT, José Alfredo. *Los derechos humanos en Veracruz 1991-2006*, México, CIESAS, Instituto de Investigaciones Histórico Sociales Universidad Veracruzana, 2007.

Notas

1 Cárdenas y Flibbert, en su artículo sobre las instituciones públicas de derechos humanos en Medio Oriente, señalan que el Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Túnez ha sido acusado de no ser más que un portavoz de la defensa de los abusos del gobierno (2005:417). En el caso del Consejo Nacional de Derechos Humanos de Egipto, los autores señalan que esta institución "está demasiado vinculada con el régimen para lograr ser eficaz" (Cárdenas y Flibbert, 2005: 428). Cárdenas y Flibbert arriban a resultados parecidos en los casos de los Ombudsmen de Marruecos, Palestina, Yemen, Jordania y Arabia Saudita. Al finalizar su exposición, reflexionan en torno a si el ejercicio de los derechos humanos en Medio Oriente ha mejorado con este tipo de organizaciones, concluyendo que si bien los Ombudsmen fueron creados en la región únicamente como gestos simbólicos, pueden contribuir a reconfigurar un discurso de derechos humanos. (Cárdenas y Flibbert, 2005:436).

En otra investigación, Michael Dodson y Donald Jackson (2004), quienes estudian a los Ombudsmen de El Salvador y Guatemala, concluyen que "la oficina del Ombudsman no ha tenido un impacto muy visible en promover la rendición de cuentas en ambos países" (Dodson y Jackson, 2004:23). En el caso de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador, los autores observan que "la institución no ha logrado adquirir a nivel

nacional el estatus que habían visionado los reformadores de derechos humanos” (Dodson y Jackson, 2004:23). Por otro lado, los estudios realizados sobre el desempeño de las Comisiones de Derechos Humanos en México (Zavaleta, 2007:12; Regalado y Moloeznik, 2007: 87; y Ackerman, 2007:183) llegan a conclusiones similares. En síntesis, las investigaciones citadas insisten en señalar las deficiencias de los Ombudsmen en el cumplimiento de sus metas.

Siguiendo a Amitai Etzioni, los objetivos iniciales de una organización son unidades simbólicas e imágenes de un futuro deseado. Esta imagen siempre resultará más atractiva que la realidad conseguida por la organización. Por esta razón, cuando se estudie a las organizaciones en función de su objetivo formal, serán evaluadas en términos de su fracaso.

2 Me refiero a la escuela en estudios organizacionales generada a partir de Herbert Simon, James March y Richard Cyert (Simon, 1944, 1946, 1957, 1965; Cyert y March, 1963; March y Simon, 1981)

3 Desde la época de Herbert Simon, explicar a las organizaciones significa explicar cómo toman decisiones (Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007:526).

4 Desde la época de Herbert Simon, explicar a las organizaciones significa explicar cómo toman decisiones (Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007:526).

5 Algunos estudios previos que han incorporado la propuesta de Prigogine para el análisis organizacional son las siguientes: Bergquist, 1998; Franco, 2002; Buergelman, 2009; Hodge y Coronado, 2007; García Jiménez, 2010; Villalba, 2012.

6 De acuerdo con Gavetti, Levinthal y Ocasio, la manera en que las rutinas y reglas organizacionales interactúan las decisiones formales e informales es un tema capital que aún no tiene respuesta y que debe ser resuelta para desarrollar teorías organizacionales más integradas (Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007:532).