

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN PARAGUAY Y EL
FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO PARAGUAYO DEL INDÍGENA:
COMO MÁQUINA, ORGANISMO Y PULPO**

Salustiana, Caballero¹

Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” - Paraguay

Recibido 13/05/2022

Aprobado 20/06/2022

RESUMEN

La investigación describe los modos en que se encuentra actualmente el Instituto Paraguayo del Indígena (INDI). Analiza los diferentes niveles de actuación desde la percepción de sus funcionarios. Con ayuda de teorías y metáforas, se elaboran tres modelos de funcionamiento: el primero es el modelo máquina desde el enfoque teórico de Max Weber. En este modelo se presenta a la institución como eficiente, procurando que funcione como un engranaje controlado al estilo de una máquina. El segundo es el modelo organismo desde el aporte teórico de Niklas Luhmann en cuanto a la toma de decisiones en las organizaciones, con adaptación, flexibilidad y adecuación. El tercero como un modelo pulpo utilizando la idea de Clifford Geertz. El INDI se ve como una institución pensada como una máquina al estilo Max Weber, de un organismo según Luhmann, que puede combinar a la vez varios modelos de funcionamiento. Según la necesidad, se acentúa uno u otro modelo de actuación. Se trata de una institución que se adapta como un organismo, maneja interna y externamente sus procedimientos burocráticos, acomodándose de modo flexible a las demandas de los destinatarios de sus acciones como lo expresa el modelo pulpo de Clifford Geertz.

Palabras clave: Administración pública, INDI, Burocracia, Organismo, Adaptación.

¹ Socióloga por la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”. Máster en Ciencias Sociales con mención en desarrollo social e investigación por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO Correo: tiana.py@gmail.com.

ABSTRACT

The investigation describes the ways in which the Paraguayan Indigenous Institute (INDI) is presented in reality. It analyzes the different levels of action from the perception of its officials and with the help of theories and metaphors, three operating models are elaborated: the first is the machine model from Max Weber's theoretical approach. In this model, the institution is presented as efficient working as cogs in a machine. The second is the organism model from the theoretical contribution of Niklas Luhmann in terms of decision making in organizations, with adaptation, flexibility and adequacy. The third as an octopus using the idea of Clifford Geertz model. The conclusion explains the INDI as an institution conceived as a Max Weber-style machine, of an organism according to Luhmann, which can combine several operating models at the same time, depending on the need, one or the other performance model is emphasized. It is an institution that adapts like an organism, internally and externally manages its bureaucratic procedures, flexibly adapting it to the demands of the recipients of their actions as expressed in Clifford Geertz's octopus model.

Key words: Public administration, INDI, Bureaucracy, Organism, Adaptation

Introducción

El trabajo, antes de ser crítico, es un estudio descriptivo y analítico que nos ayuda a comprender la práctica manifiesta de la labor realizada en una institución dentro del Estado Paraguayo. Desde una perspectiva sociológica, no se pretende juzgar, esto implica que no parte desde un ideal de la institución. Por el contrario, busca explicar a la institución con todas las insuficiencias obvias, incluso si esta no logra cumplir su función. Se busca acceder a la complejidad que representa el Estado como sistema administrativo desde el estudio de un caso.

Punto de partida

La investigación parte del estudio denominado “Análisis del Fonacide en Paraguay: Una oportunidad hacia la construcción de políticas públicas descentralizadas, participativas y transparentes” (Ceamsó, 2016), en el cual se constata la dificultad de

articulación de las instancias administrativas del Estado, tanto a nivel central como a nivel local, para la implementación de los fondos y las políticas públicas.

Al indagar en estudios sobre el Estado, la burocracia estatal o la administración pública en el Paraguay, se encuentran algunas obras como la de Galeano (2002) titulada “La sociedad dislocada”, en la cual el autor plantea la metáfora como instrumento conceptual para intentar comprender el funcionamiento de la sociedad paraguaya, exponiendo que la historia paraguaya siempre tuvo gobiernos fuertes, pero no instituciones sólidas. En la metáfora que plantea Galeano apunta a comprender el desfase existente entre las estructuras, las instituciones y las contradicciones en las que incurren los actores sociales en Paraguay.

Siguiendo, el trabajo de Guttandin y Penner (2005) sostiene que la administración pública en Paraguay consta de instituciones “blandas” (Guttandin y Penner, 2005, pág.162), ya que en su pesquisa verifican que, a diferencia de los sistemas ya establecidos, aquellos que están en proceso de constitución necesitan por parte de sus integrantes una motivación y ética que provienen de otras fuentes más que del sistema mismo. Afirman que “esto significa que depende de energías motivacionales ajenas. Ésta es la situación de la administración pública en el Paraguay”. A su vez, indican que

no se trata de una máquina social que dispone de las condiciones para reproducir su propia existencia, sino depende de estructuras motivacionales que provienen de distintas instancias de la sociedad y de la cultura. En este sentido se trata de instituciones “blandas” que carecen de autonomía (Guttandin y Penner, 2005, pág.162).

Así también el análisis histórico-estructural denominado “La Hegemonía de un estado débil” (Galeano, 2009), el autor sostiene que durante el período histórico-social estudiado (1811-1954), a pesar de las grandes limitaciones y debilidades, el Estado ha sido el escenario de poder y dominación más hegemónico.

Por su parte, Abente Brun (2012) en su artículo “Estatalidad y calidad de la Democracia en Paraguay” menciona que la estatalidad impacta en la baja calidad de la democracia en el Paraguay. Sostiene que la debilidad del Estado impone limitaciones adicionales muy severas al desarrollo de una democracia de calidad. Estas limitaciones

se manifiestan en dos dimensiones: la debilidad del Estado como aparato y su estrecha base social en términos de “Estado-para-la Nación o pueblo”.

Abente (2012) introduce un cuestionamiento interesante argumentando que existe todavía un Estado ausente y no existe aún el Estado para la nación. Al mismo tiempo se pregunta a qué debería atribuirse este déficit tan marcado y concluye que en la realidad latinoamericana, y la paraguaya en particular, se presentan características peculiares que requieren categorías de análisis variadas.

Finalmente, comprendiendo que el estudio sobre el desempeño de la burocracia del Estado implica una complejidad que difícilmente pueda ser aprehendida desde una mirada general, fue pertinente asumir una porción de esta complejidad para observar y desentrañar su actuación de modo particular, e intentar así acercarse a la problemática, optando por realizar un estudio de caso.

Acceder a datos e información de una institución del Estado para cualquier investigación no siempre resulta tarea fácil debido a los temores y las restricciones propias. Considerando esto, el mejor camino en primer término fue evaluar las posibilidades de acceso en las diversas instituciones estatales y así surgió la posibilidad de analizar al Instituto Paraguayo del Indígena, INDI, debido a la disposición de los funcionarios de dicho ente.

En el análisis, se asume que la toma de decisiones en una institución es un proceso complejo, estrechamente ligado con las dimensiones de la estructura, la interacción con diversos actores, la comunicación, el poder y la cultura. Con esta perspectiva, se observa a la institución desde diversos ángulos y teorías que facilitan la comprensión en su desempeño.

Esta perspectiva analiza los diferentes niveles de actuación organizacional y se destaca por describir, desde la percepción de sus funcionarios que poseen tareas específicas, sus pronunciamientos desde una mirada finalmente jurídica o hacia el cumplimiento situacional de las necesidades del público.

A partir de la visión de sus funcionarios, se construye con ayuda de teorías y utilizando metáforas, tres modelos de actuación: en primer lugar, el modelo máquina desde el enfoque teórico de Max Weber. En este modelo, se presenta a la institución como eficiente, estandarizando los procedimientos y apuntando a que todo funcione como un

engranaje controlado al estilo de una máquina perfecta, centrada en las relaciones objetivo-estructura. En segundo lugar, el modelo organismo, utilizando los aportes de la teoría de sistemas, pero más específicamente el aporte teórico de Niklas Luhmann (1997) en cuanto a la toma de decisiones en las organizaciones. Este concibe a las organizaciones como entidades que seleccionan alternativas para asumir decisiones y se adaptan al entorno, mostrando flexibilidad y adecuación. Además, la idea de organización como organismo vivo permite observar los modos más generales de supervivencia en la relación organización-entorno, su capacidad de vinculación al ambiente y los actores. Finalmente, se plantea el tercer modelo como un modelo pulpo utilizando la idea de Clifford Geertz, a partir de un enfoque cultural.

Metodología

La estrategia metodológica adoptada para aportar la evidencia empírica necesaria fue la cualitativa por ser la más apropiada para conocer y analizar la percepción de los funcionarios, desde las subjetividades. De ese modo, se accedió al sentido atribuido por los actores, tanto a sus propias acciones como a las acciones de la institución. Esta percepción fue interpretada utilizando tres modelos teóricos, que se expresan como máquina, como organismo y como pulpo, explicando el fenómeno.

En esta línea, Becker (2018) afirma que todas las organizaciones, culturas y grupos están integradas por acciones envueltas en un proceso permanente de significados e interpretaciones del mundo circundante. Por ello, para entender la conducta de un individuo debemos conocer cómo percibe la situación, los obstáculos a los que cree debe enfrentarse, las alternativas que cree tener y solo de esa manera podremos comprenderla mejor.

En el mismo sentido, el interaccionismo simbólico constituye la base para el estudio de esos significados, pero requiere de un proceso metodológico, el cual es desarrollado por la teoría fundamentada. Sobre esta teoría, Guttandin (2012) menciona que a diferencia de la variante clásica de la investigación social cualitativa que comienza con un modelo compuesto de aspectos teóricos y resultados de anteriores investigaciones de su objeto, postula la prioridad de los datos empíricos sobre los supuestos teóricos. En

este sentido, indica que los aspectos teóricos no son impuestos a las observaciones y a los datos empíricos, sino que son descubiertos y formulados con base en estos.

La teoría fundamentada no separa estrictamente los procesos de toma de datos de los procedimientos de elaboración de conceptos y constructos e hipótesis, pero en vez de mezclar estos dos pasos, pretende hacerlos transmisibles y controlables, finalmente, desea aprovechar esta combinación sistemáticamente. Entonces, se trata de un proceso espiral de toma de datos y construcción de conceptos.

La sociología organizacional y la percepción: la significación que dan los actores

La percepción en la investigación guiada por el interaccionismo simbólico y la teoría fundamentada es entendida como maneras de ver y es asumida como criterios o esquemas de valoración que tienen las personas. Se trata de esquemas estandarizados y culturalmente establecidos. De esta manera, en una determinada cultura las personas le darán una significación a una situación definida mientras que esta significación puede variar en otra cultura sobre el mismo hecho.

Los primeros trabajos de investigación en la sociología de la organización datan de los años 1930 con Elton Mayo, quien estudió la percepción de los obreros para identificar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación en el trabajo y el rendimiento de los empleados. Aparentemente, no habría relación directa, ya que interferían otros factores económicos. Durante las observaciones encontraron que existen otros elementos que deberían ser analizados. Seis factores fueron escogidos: la fatiga, el descanso, las horas de trabajo, las actitudes de la compañía, los cambios en el equipo y los niveles de producción.

Los estudios de mayo permitieron dar visibilidad a los que él llamó grupos informales. Demostró la importancia de los aspectos informales de la organización, como son el comportamiento social de los empleados, las creencias, las actitudes y expectativas. Desde entonces, se empezó a ver la empresa como una organización social, compuesta por grupos informales a su interior. Estos grupos informales son los que fijan las reglas, normas de comportamiento, niveles de producción, sanciones y expectativas y el trabajador a su vez las interioriza y toma para sí.

Dentro de este panorama, se puede acceder a esas interpretaciones a través de la comprensión orientada por el interaccionismo simbólico como eje teórico, que da la base para determinar cómo se dan esas interacciones y los significados o valores que las vivencias tienen para los seres humanos.

La toma de los datos

Se aplicó la técnica de la entrevista para captar las ideas y opiniones de los funcionarios. El conocimiento de algunos funcionarios permitió un acceso directo y rápido. Estos participaron de las entrevistas con confianza. Se inició con una primera entrevista, la cual sugirió otras. Los criterios que se mantuvieron a la hora de seleccionar entrevistados fue: a) al menos tres años de trabajo como funcionario y b) haber desempeñado diversas tareas dentro de la institución para garantizar el conocimiento de la institución.

Fueron entrevistados 9 funcionarios, 7 mujeres y 2 varones, de los cuales 2 eran personas indígenas. Se emplearon las estrategias denominadas bola de nieve y saturación teórica. Luego de cierta cantidad de entrevistas, se constató que la información ya estaba saturada, no excluyendo la posibilidad de tomar nuevos datos o profundizar si se requería. Como instrumento de recolección de datos, se elaboró una guía de preguntas disparadoras y se aplicó de forma flexible para iniciar el diálogo.

El procesamiento para análisis de los datos

Se procedió a la desgravación de las entrevistas y se elaboró una ficha técnica en la cual fueron incorporándose los diálogos con los datos primarios como: número de la entrevista, nombre del entrevistado, fecha y lugar donde fue realizada. Posteriormente a cada ficha se le agregó un código que permite brindar anonimato a los funcionarios. Para asignar cada código, se utilizó la inicial de funcionario, F, seguido del número de la entrevista realizada y luego la sigla INDI: F01INDI, F02INDI, etc.

Una vez desgravadas y codificadas todas las entrevistas, se procedió a realizar un análisis del contenido. De esta manera, se procedió a identificar las categorías emergentes y a confeccionar un índice provisorio que ayudó a organizar el hallazgo.

Análisis e interpretación

Se partió de la recolección de los insumos y posteriormente, en el proceso, se buscaron las teorías que ayudaron a brindar comprensión a los hallazgos emergentes. El procedimiento fue tal como lo menciona Becker (2018), como un ingeniero que desarma la máquina para mirar cuáles son sus partes, de qué está compuesto. Se acercó a la realidad empírica para luego buscar teorías que pudieran ayudar a comprenderla, descubrir qué piensan, que está ocurriendo para entender los factores que intervienen en su forma de actuar. Al decir de Becker, como la ingeniería inversa, desarmar la máquina, ver cómo funciona, cuáles son sus partes y cómo se conectan entre sí y qué pasa dentro de la caja negra para poder interpretar.

En cuanto a las teorías, se actuó como lo realizan las ciencias humanas, que toma al ser humano como objeto y lo examinan desde varias miradas: el médico desde el cuerpo, el antropólogo, el filósofo, etc. Se realizó este mismo procedimiento, pero con las distintas teorías, tratando de instalar una perspectiva analítica, usando teorías como instrumentos, como faros que iluminan hacia un mismo objeto, en este caso, la institución INDI, permitiendo así analizar desde distintos ángulos, para ver su funcionamiento. Esto implica que varias teorías pueden ser válidas, ya que cada una ofrece comprensión hacia el mismo objeto.

La percepción de los funcionarios fue interpretada utilizando tres metáforas, que se expresan como una máquina, un organismo y un pulpo. Una vez procesado el material, se buscó conectar con las metáforas, siendo el trabajo el engranaje de la parte empírica y la teórica.

Se recurrió a dos metáforas clásicas de la sociología organizacional como son la máquina y el organismo y se incorporó la del pulpo, confeccionando la siguiente matriz (Figura 1):

Figura 1. Matriz de análisis

Enfoques teóricos	Max Weber	Niklas Luhmann	Cliffort Geertz
Niveles	Máquina	Organismo	Pulpo

de adaptación			
Rigidez, sistema cerrado.	Instituciones con funcionamiento como Máquinas		
	Forma-Racional.		
Flexible, adaptable, abierto al entorno, influenciable, con movimiento		Instituciones con funcionamiento como organismos, como el ser vivo. Adecuación de diferentes intereses, decisiones basados en selección de alternativas	Instituciones con funcionamiento como un Pulpo: con un centro, con movimientos y flexibilidad Reacción, interacción a necesidades, a demandas.

Elaboración propia.

Para el análisis del discurso de los entrevistados, se procedió como lo propone Robert Merton dentro de la sociología y como lo plantea Clifford Geertz en la antropología.

Por un lado, Robert Merton introduce al análisis sociológico dos conceptos importantes que ayudan en las interpretaciones de la realidad. Estos son:

1) Las funciones manifiestas: Son acciones intencionadas, conocidas por los participantes en un tipo específico de actividad social.

2) Las funciones latentes: Estas no son intencionadas, consecuencia de las acciones, desconocidas por los participantes, aquello que no se logra ver a simple vista.

Aunque todos somos conscientes de las consecuencias previstas, para identificar las consecuencias imprevistas se requiere de un análisis sociológico, según lo refiere Merton. Cuando se intenta captar la realidad social mediante la entrevista, en el análisis sociológico, lo que se realiza es un desenmascaramiento de eso que queda por debajo del discurso, de los efectos reales.

Así mismo, Clifford Geertz, en sus estudios de los símbolos y los procesos de significación dentro de la antropología, se pronuncia por una ciencia interpretativa y entiende a la cultura como un texto, como lo intenta en su trabajo sobre las peleas de gallos en Bali en su obra “La interpretación de las culturas”.

Geertz (2003) propone la utilización de la metáfora del texto para el análisis de los sistemas sociales. Bajo esta perspectiva, la cultura pasa a ser concebida como texto que debe ser descifrado, es decir, el descubrimiento de los códigos que permiten su lectura. Así, desde este enfoque, la noción de que la cultura es un texto implica que siempre nos cuenta una historia que necesita ser interpretada.

Resultados y Discusión

A partir del análisis realizado, se evidenció que el INDI posee un funcionamiento con distintos modos de adaptación institucional. Desde la perspectiva de sus funcionarios, encontramos que esta entidad gubernamental, seleccionada como porción o muestra del Estado, tiene tres niveles o modos de funcionar que son las siguientes:

1) Institución INDI como máquina

En primer término, el INDI cuenta con un nivel institucional donde existen reglas y procedimientos que lo hacen desempeñarse o funcionar como una “máquina”, una burocracia al estilo ideal weberiano. En este sentido, posee una ley y un ordenamiento administrativo que establece sus tareas con claridad, un organigrama que delimita las acciones, roles y funciones de su personal. Las comunicaciones son realizadas de modo escrito, así como una jerarquía con autoridades que definen los deberes y las reglas generales. En ciertos departamentos del INDI, estos elementos están más presentes que en otros.

2) Institución INDI como organismo: Adecuación de intereses, decisiones bajo selección de alternativas

El modelo máquina no percibe la influencia externa y su impacto en el funcionamiento de la burocracia. En cambio, en la sociología encontramos las teorías de sistemas, cuyo enfoque utiliza la metáfora del organismo para explicar a las sociedades como sistemas articulados e interrelacionados. Estos sistemas conciben la totalidad del sistema como un organismo, similar a un cuerpo, en el cual cada parte y órgano cumple

una determinada función para la integración y mantenimiento del propio sistema. Cada parte colabora en la supervivencia mostrando capacidad de adaptación.

El sistema organizacional del INDI va adecuándose a través del tiempo con las diferentes gestiones administrativas y se van tomando decisiones según los intereses internos y externos. Cada presidente, según su pensamiento, prioriza e impulsa acciones que van dejando huella en la organización. La toma de esas decisiones contempla las presiones externas hechas por los indígenas, pero también considera las demandas de los funcionarios de modo interno. Como lo señala Luhmann (1997), cada decisión tomada afecta los intereses de diferentes personas o grupos de manera positiva o negativa.

La institución mantiene un nivel de adaptación según las necesidades de cada actor y no funciona de modo rígido, considerando solo lo establecido en su normativa legal, sino que se aleja de la burocracia al estilo ideal planteado por Weber y permite visualizar que permanentemente las autoridades toman decisiones sobre varias alternativas buscando el equilibrio del sistema al responder a las necesidades emergentes.

3) Institución INDI como pulpo: reacción, interacción a las necesidades y demandas

En definitiva, el INDI, así como cuenta con un nivel de funcionamiento parecido a una máquina y niveles que funcionan como organismo, también presenta un funcionamiento similar a un pulpo, que demuestra movimiento y flexibilidad. Los funcionarios manifiestan que toda decisión proviene de la máxima autoridad, el nivel más alto es quien toma las decisiones. Sin embargo, sus decisiones responden a las urgencias y necesidades planteadas en lo cotidiano, alejándose de las acciones estatuidas en la ley que la crea como entidad. Interactúa tanto con las exigencias de sus propios funcionarios como también con los beneficiarios externos, esto le permite moverse como un pulpo, combinar su modo de ser máquina y su modo de actuar como organismo.

Conclusiones

Desentrañar el modo en que se presenta en la realidad la administración pública en Paraguay representa siempre un desafío importante para las Ciencias Sociales en Paraguay. En esta pesquisa hallamos que una institución pensada con finalidades definidas desde la Ley 904/81 “Estatuto de las comunidades indígenas” con el transcurrir

del tiempo presenta un funcionamiento al igual que máquina en un determinado nivel, con adaptación y adecuación como organismo en otros y con flexibilidad y movimiento como un pulpo.

La búsqueda permitió identificar el movimiento del Instituto Paraguayo del Indígena (INDI), realizando un análisis de los datos empíricos recolectados a partir de las entrevistas a sus funcionarios confrontándolas constantemente con teorías que ayuden a brindar la comprensión de su desempeño en la práctica.

En la institución INDI coexisten los modelos de funcionamiento en distintos niveles. Sin embargo, el modelo pulpo es el que explica como una institución pensada como una máquina/reloj al estilo Max Weber (1977), de un organismo con distintas funciones, puede combinar al mismo tiempo esos modelos variados de funcionamiento. En el INDI según sea la dependencia o departamento, se acentúa más uno u otro modelo de actuación.

En realidad, no se trata de una institución esquizofrénica como podría pensarse, que de un lado actúa de una manera y se contradice con el otro en sus principios y organigrama, sino que se trata de una institución que se adapta, maneja interna y externamente sus procedimientos burocráticos, acomodándolos de modo flexible a las demandas de los destinatarios de sus acciones.

Finalmente, la investigación visibiliza los modos de adaptación que presenta la organización estatal en cuanto a su funcionamiento. Las metáforas se constituyen en un instrumento para comprender una institución caracterizada por un alto grado de complejidad. Una tarea pendiente en el futuro para la disciplina es profundizar si el modo de funcionamiento garantiza un pleno desarrollo social de las poblaciones indígenas para quienes está destinada.

Referencias

- Aguero, J. (2010). Niklas Luhmann y los sistemas autopoieticos. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Becker, H. (2018). Trucos del Oficio. Editorial Siglo Veintiuno Editores, Tercera edición.
- Brun, D. A. (2012). Estatalidad y calidad de la democracia en Paraguay. *América Latina Hoy*, 60, 43-66
- Ceamso (2016) Análisis del FONACIDE en Paraguay. Una oportunidad hacia la construcción de políticas públicas descentralizadas, participativas y transparentes (2016)
- Galeano, L. (2009). La hegemonía de un Estado débil. Asunción: CPES.
- Ganhao, M.T. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers*, 51, 183-189.
- Geertz, C. (2003) La interpretación de las culturas. Duodécima impresión. Editorial Gedisa. S. A. Barcelona.
- Gonnet, J. (2012) Organización y burocracia: Una revisión crítica de la interpretación de los planteos weberianos en la sociología de las organizaciones. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. Argentina en el escenario latinoamericano actual : Debates desde las ciencias sociales. EN: Actas. La Plata: UNLP-FAHCE. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1991/ev.1991.pdf
- Guttandin, F, Penner, H (2005). “Administración y cultura en Paraguay desde la perspectiva de funcionarios de alto rango” GIZ. Asunción.
- Guttandin, F (2012) Investigación cualitativa interpretativa: una caja de herramientas. CEADUC. Biblioteca Paraguaya de Antropología Vol. 84.
- Ley 904/81 “Estatuto de las Comunidades Indígenas” Instituto Paraguayo del Indígena.
- Luhmann, N. (1998) Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general, Barcelona, Antrhopos-Universidad Iberoamericana-Centro Editorial Javeriano Pontificia Universidad Javeriana.

- Luhmann, N. (1997) Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento Comunicativo (Dario Rodriguez, trad.) México, Anthopos editorial-Universidad iberoamericana. (Obra original publicada en 1978)
- MEC, CIIE, (2014) La Lengua Guaraní en el Sistema Educativo en las dos últimas décadas.
- Weber, M. (2004) Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económico. México.