

---

LA RETÓRICA EN LA INVESTIGACIÓN  
CIENTÍFICA DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

*Omar Guerrero Orozco\**

*Cuando comencé mis primeros estudios sobre la retórica hace 30 años atrás, esta materia era frecuentemente ignorada o denigrada.*

GEORGE A. KENNEDY  
*Greek Rhetoric under Christian Emperors, 1983*

1. PRÓLOGO

La investigación en administración pública, que algunos consideran es su “Talón de Aquiles”, se halla actualmente dentro de un ambiente abierto al estudio de las humanidades. En esta cruzada destaca particularmente un conjunto de militantes de lo que propiamente se llama el “post-positivismo”, debido a su papel alternativo para la investigación desde un foco de análisis fundado en las humanidades; principalmente la

\* Doctor en Administración Pública por la UNAM, donde es Profesor Titular de Tiempo Completo Definitivo de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

lengua, la literatura, la filología, la hermenéutica y la retórica. Una de sus vertientes principales arranca desde los fundamentos narrativos de la administración pública considerando céntricamente al lenguaje como red donde descansa la construcción del conocimiento científico (White, 1999: IX). Otros pensadores acentúan el tema de la literatura estrechando sus vínculos con el estudio de la administración pública, a cuya cabeza destacan Charles Goodsell y Nancy Murray (Goodsell and Murray 1995). Esta perspectiva, sin embargo, es antigua y hunde sus raíces a la década de 1960 cuando se comenzaron a realizar tanteos en torno a la relación entre la administración pública y la literatura, particularmente la novela, si bien se hicieron extensivos al teatro y al cine. Ésta es una cruzada en pro de la recuperación de las humanidades cuyo líder ancestral es el célebre profesor Dwight Waldo.

## 2. ARISTÓTELES Y LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Las indagaciones administrativas suelen anclar su origen remoto en la obra de Aristóteles, esencialmente sus tratados de lógica, y asimismo es habitual atribuir gran peso al modelo racional. Sin embargo, Aristóteles está presente en toda la investigación científica por fungir sus escritos como infraestructura no sólo de la lógica y hermenéutica, sino también de la metodología y la epistemología (Aristóteles, 1977: XLIII). En efecto, en cualquier modalidad de investigación es posible encontrarnos con Aristóteles. Asimismo, cuando se da inicio a una investigación en administración pública es frecuente la formación de un mapa cognoscitivo. Ello obedece a que, sencillamente, cuando el ser humano desea pensar sistemáticamente sobre algo, deliberadamente o no, utiliza modelos (Deutsch, 1952: 356).

Porque los modelos son las estructuras de símbolos y reglas de operación que colaboran a la interpretación del mundo real. Esto se debe igualmente al cernido y análisis hecho por los escritores en los textos de lógica en los cuales se restauró el armazón original aristotélico. Sin embargo, el esfuerzo primigenio fue obra más bien de hombres versados en el uso cotidiano del lenguaje y la conversación.

El caudal idiomático proveniente de Aristóteles es de donde tomamos voces como cantidad y cualidad, forma y materia, substancia y esencia, que también tienen un uso corriente en la elaboración del idioma común. En lo tocante a la terminología lógica cotidiana, Aristóteles es quien detenta casi enteramente un monopolio sobre la materia, y ello explica por qué el hombre occidental no puede pensar con orden o propósito sin recurrir a los términos aristotélicos. Este efecto en el pensamiento moderno emana de la influencia directa de sus escritos más conocidos, a saber: *Ética*, *Política*, *Poética* y *Retórica*. Empero, la preponderancia de esas obras es menor comparada con la influencia de su *Lógica*. De aquí que se atribuya a Aristóteles el decir que los hombres hablarían el

lenguaje que él había inventado, aún cuando rechazaran sus doctrinas (Stocks, 1947: 181-184). En suma: la contribución aristotélica no ha sido tanto a la doctrina, como a la sustancia del pensamiento mismo.

Lo dicho corrobora lo que afirmó Waldo en el sentido de que los griegos “inventaron” pensando, pues ellos fueron los primeros en ser conscientes del pensamiento como algo diverso al simple discurrir (Brown and Stillman, 1986: 131).

La última de las referidas obras de Aristóteles ha sido asimismo muy influyente. Es ciertamente que su *Retórica* alcanza hoy en día una enorme reputación, y es el texto cotidiano de profesores y estudiantes interesados en la materia. Su trascendencia, empero, es todavía mayor y quizá sus propios límites aún insospechados. La retórica, una de las disciplinas donde brilló el pensamiento del preceptor de Alejandro y otros muchos cultivadores, brinda al administrador público un camino científico del alto rigor para timonear la nave de la investigación.

### 3. EL RAZONAMIENTO ADMINISTRATIVO COMO RAZONAMIENTO RETÓRICO

#### 3.1. *La Sabiduría Perdida*

Tradicionalmente se piensa que la investigación en administración pública está dominada por modelo racional merced a los cursos de metodología y los talleres de investigación de los programas de enseñanza, así como por su propia preeminencia en los estudios administrativos. Y que el paradigma racional está basado en un enfoque económico del proceso decisorio. Incluso, como lo hizo notar Yehezkel Dror, es patente la irrupción de la economía en las hechura de decisiones públicas (Dror, 1967: 197). De aquí se juzga que la teoría de las decisiones es una metodología para su hechura, así como la su no-hechura, como se patentiza en dos de su libros cimeros comenzando por la *opera magna* sobre el proceso de toma de decisiones en la organización administrativa debido a la mano de Herbert Simon. Es verdadera la prominencia económica en el pensamiento de Simon e indudablemente esto fue uno de los puntales que soportaron mercedamente la obtención del Premio Nobel para su autor. Efectivamente, el libro más acreditado de Herbert Simon, *Administrative Behavior*, fue un factor decisivo en ese galardón y en su brillante trayectoria académica (Simon, 1947: XIV). Fue Simon, precisamente, quien hace más de medio siglo afirmó que el proceso decisorio es el corazón de la administración. Dicho proceso es considerado también en forma negativa, es decir, como no-decisión, por cuanto el arte fino de la decisión ejecutiva consiste en no decidir cuestiones que son pertinentes sólo ahora, en no decidir prematuramente, en no hacer decisiones que no puedan ser hechas efectivas, y en no hacer decisiones que otros podían hacer.

Sin embargo, la exploración en las humanidades devela que el proceso de hechura de decisiones remonta su origen más allá de la economía moderna, pues su raíz emana en la mecánica retórica formulada y utilizada desde tiempos antiguos. La exposición de Simon y Barnard, Ch. (1968), bajo una consideración retórica, consiste en un discurso deliberativo cuyo ancestral objeto fue precisamente “unas veces buscar la mejor entre dos opciones posibles, otras estudiar qué opción elegir entre varias”. Lo citado, que procede de un ajeño tratado de retórica (*circa* 6-72 aC), ejemplifica con la situación de Cartago tras su derrota y la inminencia de su destrucción, así como las opciones consideradas por Aníbal cuando debía permanecer o dejar Italia. Ciertamente, como lo apunta el anónimo autor de la obra, la retórica deliberativa se centra en la discusión política, y comprende por igual la persuasión y la disuasión (Anónimo, 1997: 70-71, 171-172), que en los textos de los dos autores precitados están representados en la hechura de la decisión y en su no-hechura. En otras palabras, los textos de Simon y Barnard (1968) son dos discursos retóricos del género deliberativo.

De antiguo, la especie suasoria y disuasoria son herramientas de la retórica deliberativa. En el tratado más antiguo de retórica que se conserva –atribuido a Anaxímenes de Lámpsaco (*circa* 340 aC)– se define a la persuasión como “la inducción a elecciones, razones o acciones”, en tanto que la disuasión es “la objeción a elecciones, razones o acciones”. De manera que aquél que persuade debe demostrar que las cosas a las que induce son justas, legales o convenientes, mientras quién disuade debe objetar lo contrario (Anaxímenes Lámpsaco, 2005: 209-210). Aristóteles, por su parte, explica que, como aquellos que persuaden se proponen alcanzar lo conveniente, ellos deliberan no tanto sobre el fin, sino acerca de los medios para alcanzarlo (Aristóteles, 2010: 24). Esta perspectiva recuerda el objeto de las modernas ciencias de *policy* donde ella es entendida como “las decisiones acerca de lo que se hace o no se hace en situaciones dadas” (Friedrich, 1940, 7). Lo dicho es observable asimismo en una obra típica del análisis administrativo en cuyas páginas se declara que el propósito de ese análisis consiste en ayudar (o influir) al hacedor de decisiones, para que se formule las mejores en una situación problemática dada (Quade, 1983: 13). Si dicho análisis debe proveer al hacedor de decisiones con asesoría, consejo, persuasión o disuasión para realizar sus tareas, la alternativa retórica es la apropiada por orientar su objeto a lo verosímil más que a lo deseable. El análisis administrativo debe, consiguientemente, moverse hacia una modalidad de discurso que efectivamente provea de conocimiento cualquier decisión o no-decisión, esto es: persuadir o disuadir.

En la actualidad la administración pública es estudiada preferentemente a partir de su actividad, o bien, desde los efectos de la misma, pero escasamente abordada en la perspectiva de su inactividad. Del mismo modo, la toma de decisiones constituye un caudal de temas para su análisis, pero no las no-decisiones. El proceso de no-decisiones entraña una laguna de la investigación en administración pública que no se pue-

de desdeñar, si se desea entender por qué en las deliberaciones se opta por no-actuar. Como se juzga erróneamente que el poder y sus correlativas formas de ejercicio sólo son observables dentro de situaciones de hechura de decisiones, se ha desatendido al proceso de hechura de no-decisiones que es útil para explicar las inacciones e inercias administrativas, así como algunas pasividades incomprensibles (Bachrach and Baratz, 1962: 949, 952). La no-decisión es diferente al aspecto negativo de la hechura de decisiones, es decir, no-decidir actuar o decidir no-decidir. La no-decisión constituye un ángulo relevante en los procesos deliberativos porque los problemas a resolver no se confían necesariamente a las decisiones, sino también a la no-decisión. Las deliberaciones en la administración pública, frecuentemente enclaustrados en el misterio, pueden ser develados a través de la hechura de no-decisiones que simplemente no se convierten en materia prima de la decisión (Bachrach and Baratz, 1963: 632-638). Hay asuntos de Estado que, considerados a través del discurso deliberativo, revelan que su conservación en el secreto obedece a que la inacción latente se escoge en lugar de la actividad positiva que se juzgó riesgosa o dominada por contingencias. El discurso deliberativo que se manifiesta en la disuasión significa desaconsejar decidir; la retórica, ciencia del bien decir (*bene dicendi scientia*) según lo expresa Quintiliano (Quintiliano, 1799: I, 121), significa la voz enclaustrada en cuerpos deliberantes que, paradójicamente, se conservan en el silencio de la no-decisión. Mucho se ha perdido al entender la vida política únicamente en términos de poder, influencia y transacción, con la exclusión del debate y el argumento (Majone, 1989: 2).

Pero el temario general de las disciplinas humanísticas que estudian la política olvidó su origen en las humanidades, toda vez que la función argumentativa en el proceso de gobierno fue soslayada en las escuelas dedicadas a la enseñanza en esas materias. Fueron ignoradas disciplinas humanísticas como la historia, la crítica literaria, la filosofía y el derecho. Pero la retórica llevó la peor parte, pues de ser la disciplina dedicada al discurso persuasivo entre los antiguos, posteriormente fue observada como un ejercicio dañino y peligroso. Ciertamente, otrora considerada como “el arte de la persuasión y el estudio de todas las formas de hacer cosas con las palabras”, después fue observada como propaganda, lavado cerebral y manipulación de la opinión pública.

### 3.2. *Recuperación de la Humanidades*

El perseverante trabajo de humanistas modernos tuvo como fruto la retórica. En el temario político y administrativo ese logro se debe a Giandomenico Majone cuyos estudios han encabezado una reconstrucción del estudio del gobierno sobre la base de categorías retóricas, donde las ciencias de *policy* caminan en la vanguardia (Majone, 1989: XII, 7). Los políticos, por su parte, saben de la necesidad de la persuasión para atraer a las personas hacia la posición que propone y apelar al interés público. En todo

caso, esta es una visualización ideal de la hechura de *policy* democrática que contrasta con el enfoque basado en el juego del poder y la influencia.

Pero el ánimo educativo de la retórica nunca decayó del todo a lo largo de los años. Incluso se siguieron produciendo textos para la formación en la oratoria, como el hecho por André Siegfried, quien en la década de 1950 se propuso redactar una *retórica* con miras en sus contemporáneos y enseñarles a “elevar la voz”. Porque se trata de saber hablar bien, para ser escuchado debidamente (Siegfried, 1950, 11-12).

Del mismo modo, en la administración pública es menester el aprendizaje de habilidades retóricas y dialécticas para estructurar argumentos con el fin de transmitirlos a las audiencias y educar a la opinión pública. La administración pública requiere sabiduría retórica y no sólo del conocimiento técnico, principalmente merced al origen de su objeto vital y de sus responsabilidades públicas. Ella, por cuanto *pública*, no se esfuerza ante una masa social amorfa y carente de razonamiento, sino en provecho de un auditorio retóricamente creado porque los individuos y las organizaciones comparten valores y conocimiento en el seno de una vida colectiva que delinea los deberes de cada quien (Green and Zinke, 1993: 322) es más, desde tiempos antiguos el consejo y la deliberación han sido temas centrales en la administración pública donde la retórica ha jugado un papel central.

Como lo adelantamos, desde el siglo surgieron planteamientos alternativos al positivismo lógico, principalmente merced a Dwight Waldo, pensador a quien se debe la recuperación de la disciplina hasta entonces de manos del managerialismo. Su contribución comenzó a mediados del decenio de 1950 cuando apuntó que el carácter disciplinario de la administración pública como cualquier ciencia social, radica en la formación de un centro fuerte y una periferia activa. En este punto reposa lo que Waldo concluye es el signo más positivo de su “salud” epistemológica (Waldo, 1956: 137). Él habla de un centro estable, pero en perpetuo desarrollo porque se alimenta de una circunferencia que funge como aduana del saber proveniente desde fuera. Este hecho le inspiró para formular la metáfora del “reverso del cristal” por medio del cual otras disciplinas se asoman a la administración pública y ella misma las observa atravesando su trasluz (Waldo, 1956: 1). Este cambio de perspectiva ha propiciado un estímulo novedoso y la emergencia de nuevas luces en el saber administrativo. El siglo XX fue asimismo un tiempo pertinente porque esa avanzada intelectual recuperó el cultivo de las humanidades, y produjo el renacimiento del estudio de la administración pública sobre fundamentos humanísticos y sabiduría clásica. Ciertamente nuestra política es griega y nuestra administración romana (Waldo, 1968: 78). Una es histórica, cultural y causal, la otra es simbólica, analógica y heurística. A esta frase de Waldo agregamos que nuestro derecho es bizantino, pues el código de Justiniano (*Cursus Iuris Civilis*) fue preparado en Constantinopla y Beirut en la época en la cual el Imperio estaba dejando de ser romano para convertirse en bizantino.

En el centro epistemológico de la administración pública emerge una corriente intelectual que recurre a las humanidades y ofrece una interpretación del acontecer administrativo a partir de la reelaboración de los “clásicos”, considerados no tanto como una zona de arribo, sino como un punto de partida.

#### 4. LA RETÓRICA EN LA EDUCACIÓN CÍVICA

##### 4.1 Retórica

Desde la época de Homero y Hesíodo, en la antigua Grecia pululaban los *rápsodas* o recitadores (cantores itinerantes) que se movían en las cortes de los reyes y posteriormente en las plazas públicas, para allí declamar poemas de las obras clásicas o exponer los propios. Ellos son el origen de los conferencistas ambulantes y los maestros libres de retórica. Pero fue en Atenas donde esta tradición echó raíz, merced principalmente a que su idioma era el más flexible de Grecia y en sus palabras se acomodaron tanto las sutilizas del razonamiento, como las vehemencias de la acción, toda vez que el gobierno popular ofrecía garantías a este tipo de iniciativas (Dies, 1941: 18-19). Grecia dio gran confianza a la expresión oral como es observable principalmente en la vida política, cuya mecánica operaba directamente a través de los discursos entre los ciudadanos, y entre ellos y los magistrados hasta alcanzar a sus colaboradores administrativos. En un principio la escritura sólo sirvió para registrar las votaciones, el derecho y las resoluciones de gobierno. Incluso los procesos judiciales eran preferentemente orales. Existieron pocos escritos, y no existieron periódicos ni revistas, billetes o circulares. Es más, la literatura que se escribió fue preparada para ser escuchada en voz alta. Las obras de Homero fueron el pináculo de la literatura oral antes de ser puesta en papel. En ese escenario la retórica fue uno de los intereses principales entre los griegos; pero ello, como lo mencionamos, se olvidó (Kennedy, 1966: 3-4).

En ese ambiente tan propicio para el uso de la palabra, la retórica fue cultivada como un arte para persuadir mediante el uso del lenguaje. Desde la Grecia clásica, hasta los últimos días del Imperio bizantino, la retórica constituyó el vehículo principal de expresión del pensamiento político, así como la estructura del sistema educativo. Fue asimismo el lenguaje de la alta cultura y el idioma inherente a la administración pública, principalmente porque el despacho de los negocios públicos exigía claridad en su comunicación y a los funcionarios ser formados en el arte retórico (Angelow, 2007: 18). Naturalmente la retórica fue una materia muy significativa en los procesos educativos generales y un recurso para aprendizaje de todo joven con deseos de superación (Jeffreys, 2003, 2). De aquí la necesidad sentida de instrumentos de enseñanza, de manuales educativos que fueran el medio de conocer la retórica, que sumados a los tratados

sobre el tema –de Aristóteles y Anaxímenes– colaboraran al efecto. La cultura griega enriqueció ese propósito a través de los textos de Manandro y los manuales de Teón de Alejandría, Hermógenes de Tarso, Afonio de Antioquía y Nicolaos de Constantinopla.

La retórica fue una energía intelectual que surgió en Grecia como un crisol de tendencias, de actividades y de elucubraciones sobre el lenguaje concebido como comunicación, que implica pensamiento y palabra –ambos designados como *logos*–, y que en EL seno de la retórica será definido como “persuasión”. De aquí la retórica se formalizara como el arte de la persuasión por medio del discurso (Ramírez Trejo, 2010: XXI, LII). Igual que la dialéctica, la retórica no se restringe a una ciencia en particular, sino simplemente argumenta; la dialéctica los hace con la razón (*logos*), la retórica con el juicio (práctico). La dialéctica se orienta a la verdad mediante silogismos lógicos, la segunda por lo verosímil a través del *enthymema*. Ambas no se entienden sin la verdad.

En el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*, el discurso –del latín *discursus*– significa la “facultad racional con que se infieren unas cosas de otras, sacándolas por consecuencia de sus principios o conociéndolas por indicios y señales”. Tal es el entimema aristotélico, y una buena definición para trabajar sobre ese significado.

Aristóteles clasificó los discursos retóricos en tres categorías: deliberativo, forense y epidíctico. Al primero corresponde por igual la exhortación y la disuasión, sea en la discusión en privado o en público. En el discurso forense se observa la acusación y la defensa como labor de los litigantes. En fin, en el último, su carácter es el elogio y el vituperio. En el discurso deliberativo su tiempo es el futuro, en el judicial el pasado, y en el epidíctico el presente porque se discute sobre cosas existentes. De modo que también hay tres tipos de audiencia, y tres son sus partes: quien lo hace, que hace y para quién lo hace, toda vez que las audiencias son el espectador, el juez y la asamblea (Aristóteles, 2010: 13). Por su parte, Cicerón dividió a la materia retórica en invención, disposición, elocución, memoria y pronunciación (Cicerón, 2010: 7). La invención es pensar cosas verdaderas o símiles a la verdad; elocución es acomodar las palabras idóneas y las sentencias conforme lo dicta la invención; la memoria es la percepción firme del ánimo de las cosas y las palabras en consonancia con la invención, y la pronunciación consiste en la moderación de la voz y el cuerpo según la dignidad de las cosas y las palabras.

El desarrollo de la retórica tuvo un impacto decisivo en la literatura gercolatina, y cuando alcanzó su cenit en el siglo IV, fue la primera vez que la civilización europea tuvo una literatura teorizada; es decir, una literatura cuya producción se forjó a través de los métodos sistematizados por la retórica. Poetas y prosistas, antes de ejercer su arte, habían previamente obtenido una educación retórica y elaboraron sus obras siguiendo los lineamientos metodológicos retóricos (traductores e introductores de Anaxímenes 2005: 193-194). La retórica fue tanto un arte, como una ciencia, porque significó la teoría y la técnica del decir (Kennedy, 1966: 9).



La retórica clásica fungió como disciplina “sombrilla” para diversos programas pedagógicos centrados en la elocuencia hablada y escrita, que dominaron la educación en Grecia y en la Roma republicana e imperial. El objeto del estudio de la retórica para los griegos y romanos fue desarrollar lo que Quintiliano llama *facilitas*, es decir, la capacidad de producir lenguaje apropiado y eficaz en cualquier situación, merced a que en el individuo reside un poder disponible y utilizable permanentemente para tal efecto. La voz *retórica* revela el carácter mismo de su verdadera etimología, pues deriva de una palabra griega que significa esencialmente el arte o habilidad del rétor. Desde este punto de vista, la retórica es una habilidad asociada a un cierto tipo de persona y el objetivo de su estudio es convertirlo en tal, es decir, en rétor (Fleming, 2003: 106, 107). Para adquirir el poder retórico, los antiguos creían que un estudiante necesita en primer lugar la *naturaleza*, es decir, talento personal (o por lo menos un ferviente deseo de mejorar); segundo, *arte*, a saber: una teoría precisa pero flexible del discurso cívico. Esto podría ser aprendido en contextos formales; y, tercero, *práctica*, esto es, un riguroso programa de inmersión y de ejercicios destinados a interiorizar el arte y hacerlo parte del *ethos* de los estudiantes. La práctica está integrada por la imitación, el ejercicio y la composición. Esta última de las piezas, la práctica, es lo que la retórica moderna ha descuidado y que aquí trataremos de manera principal.

Al final de los ejercicios los estudiantes han elaborado un discurso, el cual, esa polisémica voz da cabida a dos significados más procedentes del *Diccionario* arriba mencionado: una “serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente”; o bien, “un razonamiento o exposición sobre algún tema que se lee o pronuncia en público”.

#### 4.2. *Progymnasmata*

Para los antiguos la “práctica” en retórica significaba algunas interrelaciones elementales. En primer lugar, los estudiantes aprendieron a escribir y hablar leyendo y escuchando textos modelo en el arte de la retórica, para aislar, analizar y emular características deseables que se encuentran en ellos. La *imitación* involucra múltiples actividades: leer el texto original de la lección en voz alta; explicación, análisis y juicio de ese texto; memorización y recitación; y varios tipos de paráfrasis, incluyendo traducción de una lengua a otra, transliteración de un modo literario a otro (es decir, prosa o verso, y a la inversa) y amplificación. La imitación pudo verse, entonces, como el método de los educadores de retórica antigua para atraer ese natural impulso imitativo en atención focal, y esencialmente permitir a los estudiantes imitar a los grandes oradores como Isócrates y Demóstenes. El curso se desarrolla por medio de lectura, análisis, memorización, paráfrasis y modelado. El segundo componente práctico en el sistema clásico de educación retórica fue el “ejercicio”: es un trabajo de los alumnos sobre un programa

bien definido y minuciosamente centrado de ejercicios y actividades, repetido casi a saciedad, a partir del cual nuevas habilidades son construidas sobre otras previamente adquiridas (Fleming, 2003: 108, 109). En el tercer y último componente de la práctica retórica, los estudiantes desarrollaron sus hábitos discursivos y disposiciones para componer por sí mismos temas sobre casos judiciales simulados, así como de tópicos políticos y discursos a gran escala. Los romanos llamaron *declamatio* a esta parte del entrenamiento retórico. Aunque todavía es una actividad académica que implica tanto la artificialidad como los ejercicios, la declamación –que podríamos llamar propiamente composición– es la piedra angular de la educación retórica clásica que ayuda a los estudiantes a realizar una transición suave del trabajo en aula, al negocio de acción cívica del mundo real.

Al abordar la práctica arribamos al espacio propio de los *progymnasmata*. La voz deriva del término *progymnasma* que es definido, desde el punto de vista retórico, como la práctica escolar que ejercita en las partes y géneros de la propia retórica. El término *progymnasmata* no fue utilizado originalmente: Teón usa la voz *gymnasmata*, mientras que Hermógenes emplea *gymnasma* y Aftonio *gymnasia*. Pero con el paso del tiempo *progymnasmata* se fue consolidando progresivamente como término técnico para designar los ejercicios preparatorios de retórica. Los *progymnasmata* enseñados en las escuelas de retórica eran útiles para desarrollar una de las partes del discurso o uno de los géneros retóricos como totalidad. De manera que la fábula, el dicho, la sentencia y la tesis se utilizaban en el género deliberativo, en tanto que la refutación, la confirmación, el lugar común y la propuesta de ley eran propios del género judicial. Por su parte, el encomio y vituperio, la comparación y la etopeya se usaban en el panegírico y la tesis. La fábula era apropiada para ejercitarse en los proemios, y el relato y la descripción para las narraciones. La refutación y la confirmación para los “agones” (actos con carácter público, así como participación de ciudadanos, cuya expresión típica es el teatro), en tanto que el lugar común para los epílogos. Cada ejercicio constaba de dos partes bien diferenciadas entre sí, la primera de las cuales comprende la definición, explicación etimológica y clasificación, entre otras; en tanto que en la segunda se procede al desarrollo de cada ejercicio en particular a partir de una serie de procedimientos o categorías enjuiciadoras denominados con los términos *tópoi*, *aphormái* y *kephálaia* (Reche, 1991: 14, 16).

La retórica, al desarrollar el discurso oratorio verbal y escrito, produjo consecuentemente esos manuales para la enseñanza de la retórica llamados *progymnasmata* (ejercicios retóricos) que sirvieron para preparar exposiciones basadas en el relato y la narración sobre una diversidad de géneros, entre los que destacaron la fábula, la historia, el proverbio, la tesis, la descripción, la hipótesis y otras más. Como sabemos, la retórica tiene su propio silogismo aristotélico, el entimema (*enthymema*), consistente en el desarrollo interior del argumento (Ramírez Trejo, 2010: CXXXII). Por consiguien-

te, ella posee un cuerpo epistemológico y un sistema de metodología que actualmente está abriendo brechas para el saber administrativo. Debemos destacar que este ejercicio práctico es en sí mismo un curso de metodología para dar cauce a un curso de investigación, pues en los *progynásmatas* su autor configura un proceso de lineamientos y pasos para la construcción del texto, al que vivifica con ejemplos y ejercicios a seguir.

Los *Progymnasmata* son colecciones de ejercicios para hablar y escribir de los estudiantes de retórica. Como los historiadores lo han demostrado, jugaron un papel muy importante en la educación europea desde la antigüedad hasta los inicios de la Era moderna. Su idea más fiel es que consiste en un programa pedagógico unificado de las artes del lenguaje orientado hacia la formación de la retórica, que estuvo organizado alrededor de una secuencia de ejercicios de análisis verbal y de composición escrita (Fleming, 2003: 105, 114) La pertinencia del programa clásico reside no tanto en los catorce ejercicios propuestos por Aftonio –de los que trataremos más adelante–, sino en la idea que sustenta este ciclo, a saber: la tentativa de hacer de la retórica no sólo una teoría o arte, sino un desarrollo curricular completo y sensible del discurso escrito y hablado. Un programa de instrucción del lenguaje cuyo producto final no es un tanto un texto ni una habilidad, ni tampoco un cuerpo de conocimientos, sino más bien un conjunto de profundas hábitos verbales y disposiciones orientadas a la virtud y efectividad pública. La idea central de la *Progymnasmata*, en otras palabras, radica en que se aprende a escribir y hablar con eficacia mediante la adquisición de las diferentes habilidades del habla y la escritura.

La cantidad de ejercicios contenidos en los *Progymnasmata* varió entre los autores. Aftonio desarrolló la mayor cantidad, catorce:

1. Fábula: a menudo a la imitación de Esopo (*Mythos*)
2. Narración de un discurso (*Diegema*)
3. *Chria*: desarrollo de un consejo breve (o anécdota) sobre alguna persona.
4. Proverbio: construcción de un refrán que utilizado para apoyar u oponer algo (*Gnome*)
5. Refutación de cualquier asunto (*Anaskeue*)
6. Confirmación de cualquier asunto (*Kataskeue*)
7. Lugar común: amplificación de los defectos inherentes a una persona (*Koinos topos*)
8. Encomio: alabanza de una persona (*Enkomion*)
9. Vituperio: ataque a una persona específica (*Psogos*)
10. Comparación de dos cosas para demuestra la superioridad de uno frente a otro (*Synkrisis*)
11. Etopeya: imitación dramática (*Ethkopoeia*)
12. Descripción de una cosa u objeto (*Ekphrasis*)

13. Tesis: argumento en la forma de un examen razonado
14. Propuesta de ley: tesis que defiende o se opone a una ley establecida (*Nomou eisphora*) [Hagaman, 1986: 24-25].

Aquí trataremos a los cuatro primeros.

#### 4.3. Relato y Narración

Del mismo como la lógica nos ofrece la metodología usual con la que damos pauta a las investigaciones, también la retórica brinda con su metodología discursiva cuando se requiere la construcción del discurso. En la literatura y las bellas letras en general, la retórica es la base explícita de las composiciones y su aplicación es usual en las mismas, así como en las humanidades en general. En las ciencias sociales no ocurre cosa igual, como ya lo observamos, y suele suceder que el discurso sea retóricamente implícito y comúnmente incógnito.

La retórica brinda pues una metodología para el desarrollo del discurso que se ejemplifica de un modo ilustrativo en el relato y la narración, particularmente porque en Grecia a lo largo de tres siglos se desarrolló un profundo conocimiento de ambos géneros. El rétor Teón –en sus *Ejercicios de Retórica* (c. siglo I)– realizó una primera definición del relato como la “exposición de un hecho que ha sucedido –o que se da por sucedido–”. Teón hace una larga exposición del relato –que no distingue de la narración– atribuyéndole las propiedades de la claridad, concisión y verosimilitud. De su combinación positiva nace la nitidez del relato, el cual deriva de los hechos expuestos o del estilo de exposición de los hechos (Teón, 1991: 53, 74, 81-83). El relato está integrado por el personaje, lugar, tiempo de la acción, modo de la acción y causa de los hechos. Teón también se refiere a la composición de una “historia” a la que define como una exposición narrativa, así como el “cuento” que consiste en una forma de relato caracterizada por ofrecer una moraleja.

Hermógenes también preparó un *progymnasmata* (circa 230 DC) en la cual distingue el relato –o narrativa– (*diégēma*) y la narración (*diégēsis*), habida cuenta de que ambos se diferencian del mismo modo como se separan el poema y la poesía. En efecto: relato y poesía versan sobre un sólo hecho, en tanto que narración y poesía lo hacen sobre varios hechos. Narración es, por ejemplo, la *Historia* de Herodoto o de Tucídides; relato, por su parte, es uno de sus episodios o un suceso aislado (Hermógenes, 1991: 177). Aftonio –en una obra similar a la de Teón y Hermógenes redactada muchos años después (circa siglo IV)– también distingue el relato y la narración, de un modo muy próximo a como lo hace en segundo (Aftonio, 1991: 218). En fin, Nicolaos, siguiendo los pasos de Aftonio, también distingue el relato y la narración. Ésta es, por ejemplo, la exposición de materias que se debaten en las cortes judiciales, en una forma que es

ventajosa para el rétor, en tanto que el relato es un recuento histórico y que sucedió en el pasado. Nicolaos también recurre a la comparación entre poesía y poética, la primera referente a un suceso general, la segunda a varios de ellos (Nicolaus, 2003: 132).

Los ejercicios retóricos podrían ser anteriores a la obra de Teón, pues son mencionados en la *Retórica a Alejandro* (Anaxímenes, 2005: 258), pero George Kennedy cree que el pasaje respectivo pudo ser añadido con posterioridad (Kennedy, *The Art of Persuasion in Greece*, 1966: 53, 55, 191-192). La introducción de los *progymnasmata* a la educación cívica helénica constituye una de las características de la retórica tardía hasta la etapa imperial en Roma y Bizancio. De su desarrollo y utilidad da cuenta el *Elogio* de Eusebio a Constantino *El Grande*, donde Kennedy encuentra dos ecos sonoros de su empleo por el distinguido orador. Esta fórmula retórica, cuyas raíces se hallan en el Anaxímenes y Aristóteles, representa uno de los especímenes típicos en la literatura política greco-romana que tomó la forma de panegírico, entre los cuales el redactado por Eusebio es considerado como uno de los más representativos (Eusebio, 2006: 71-171). El referido discurso fue pronunciado en 336 con motivo de sus 30 años del reinado de Constantino.

La recuperación de los clásicos en el *Renacimiento* hizo accesibles obras en las cuales fue usual el uso del relato y la narración. Ambos son asimismo habituales en la administración pública desde mucho tiempo atrás. El relato y la narración son fundamentales en la investigación científica; es más, en general, se puede afirmar que el conocimiento existente sobre administración pública es básicamente un relato anclado en el lenguaje (White, 1999: 6-8). Cualquier comunicación que sostenemos, sea del sentido común o del conocimiento científico, implica lenguaje continuamente desenvuelto en forma de narración.

#### 4.4. Fábula, Dicho, Proverbio y Sentencia

Las sociedades precedentes al mundo moderno desarrollaron sabiduría primigenia dentro del molde de narraciones y bajo las formas del mito, la fábula, la leyenda y el cuento; mismos que pasaron oralmente de generación en generación, y posteriormente de manera escrita, toda vez su trasmisión verbal nunca cesó (White, 1999: 155-156). Los cuatro autores griegos citados abordan la fábula, a la cual Teón define como una composición falsa que simboliza una verdad, y acredita su creación a Esopo. La fábula, que procede de la poética, fue valorada como muy importante en el arte de los oradores por la moraleja que la acompaña. No es difícil observar en la fábula el origen de las utopías renacentistas, comenzando por la primigenia hecha por Thomas More, gran humanista y conocedor de los clásicos. Teón también invoca la *chría*, que se define como una declaración (*dicho*) o acción atribuida certeramente a un personaje determinado. Particularmente el dicho suele estar acompañado con la sentencia y la *apomnēmóneu-*

ma [o acción útil para la vida] (Teón, 1991, 73 y 105). Un dicho muy sabido se atribuye a Wallace Sayre, quien afirmó que “la administración pública y la administración privada se parecen en todo lo menos importante”. Del mismo modo, se dice de Montesquieu haber expuesto que “los pueblos tienen el gobierno que se merecen”.

No debemos olvidar que Aristóteles destacó la importancia de los proverbios, a los que calificó como restos de la antigua sabiduría perdida en las grandes catástrofes de la humanidad, que se conservaron gracias a su concisión e ingenio (Aristóteles, 2005: 271). Los proverbios son expresiones concisas que tienen un uso común el cual expone alguna verdad conocida, o bien, representa una experiencia en forma llamativa (D'angelo, 1977: 365). Durante el renacimiento los proverbios también fueron recuperados y sistematizados por los humanistas, entre quienes destaca Erasmo de Rotterdam. En fin, Aftonio trata a la sentencia, a la que define como una máxima expresada mediante una enunciación y que exhorta algo o desaconseja algo (Aftonio, 1991: 222). La sentencia dará origen a los aforismos que, vertidos a lo largo de muchas páginas, sirvieron para nutrir una gran cantidad de textos educativos y preceptísticos. Destaca entre ellos la obra monumental de Baltazar Álamos de Barrientos sobre Tácito, cuyas casi mil páginas dan cuenta fiel de la sabiduría que guardan tan relevante especie del temario retórico (Álamos de Barrientos, 1987).

## 5. LA METODOLOGÍA RETÓRICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Como ya lo hicimos saber, el *entimema* es el silogismo propio de la retórica. Utilizado en la investigación el *entimema* opera como un medio para cerrar la brecha que pudiera existir entre la invención y la disposición, hablando en términos ciceronianos. El entimema, que proporciona un marco estructural para la elaboración de un discurso, propicia el sentido de arreglo orgánico y al mismo tiempo guía al investigador dentro del proceso del pensamiento por el cual sus ideas se relacionan con las razones de la audiencia. Este concepto del entimema fue abandonado en la teoría actual de la composición debido a una interpretación defectuosa en la *Retórica* de Aristóteles. Esto puede ser el resultado de que el propio Aristóteles utilizó el término en dos sentidos (Gage 1983: 38). La mayoría de las descripciones del entimema dentro de los textos de composición toman sólo uno de los significados, pero ignoran otro que es incluso el fundamental. En su primer sentido el entimema es generalmente considerado como un dispositivo lógico en el nivel de la oración, o bien, como silogismo incompleto. Lo que esta definición ignora es el segundo significado expuesto por Aristóteles acerca de que el entimema implica el “cuerpo” de todas las pruebas de la retórica, sea inductiva o deductiva.

Aristóteles usó el entimema en este sentido para destacar que las consideraciones acerca de todos los aspectos de las decisiones retóricas son “entimemáticas”. Es decir,

si el entimema no es simplemente un silogismo acertado, sino una relación silogística con premisas probables que contribuyen a la audiencia o derivan de la misma, entonces las condiciones en las cuales se aplican para la formación de un entimema en el nivel de la oración también se aplican a otras opciones retóricas. Según Aristóteles, parece que todas las opciones, incluidas las estilísticas, deben basarse en la determinación de que comparten motivos para la elección de algo no compartido, y que asimismo tendrá el potencial de conducir a un nuevo entendimiento compartido (Gage 1983: 39). Tal dinámica está representada en la estructura de la entimema, que deriva su función de la relación entre las conclusiones previstas de un escritor y las suposiciones preexistentes de una audiencia. Como bien lo observó André Siegfried, el auditorio desea tener la convicción de que, delante de él, en ese momento se crea el pensamiento que se está comunicando. Efectivamente, la elocuencia es una "palabra que se devora viva, como las serpientes devoran a los conejos" (Siegfried, 1950: 128).

Como tal, el entimema puede presentarse en las condiciones retóricas subyacentes en todas las decisiones referentes a una composición. El uso práctico del entimema exige que la calidad de las ideas y las razones estén fundados lo largo del proceso que relaciona la invención y la disposición. El entimema aporta una base para asegurar que la calidad del pensamiento puede ser potencialmente evaluada por la aprobación de lo que la audiencia espera, en el sentido anotado por Siegfried.

Lo antedicho explica la construcción retórica de la hechura de decisiones en los cuerpos deliberantes de la administración pública –como lo formularon Simon y Barnard– pues el discurso deliberativo tiene como estructura el entimema en el sentido anotado. Pero si alguien aún extrañara el rigor semántico de la metodología basado en la lógica, Aftonio le ofrece el estudio de la tesis y la hipótesis que trataremos muy brevemente. La primera es el examen lógico de un hecho sometido a observación, mientras la segunda contiene una especificación de las circunstancias en tanto la primera no. Las circunstancias son el personaje, la acción y la causa. Las tesis son civiles o teóricas. Las primeras se refieren al orden de la ciudad, las segundas son sometidas a observación sólo por la mente (Aftonio, 1991: 239).

La retórica ofrece una dádiva más que enriquece la investigación científica en administración pública, referente al arte mismo de la indagación como un proceso de construcción del conocimiento. Dentro del marco de las humanidades, la retórica es la disciplina que no sólo tuvo un desarrollo teórico temprano, así como desenvolvimiento doctrinario, sino asimismo la elaboración de ejercicios aplicados por medio de manuales de instrucción para los estudiantes y para los profesores. Aristóteles, Cicerón y Tácito aportaron al desarrollo teórico, así como el recuento doctrinario de los cultivadores de la retórica, mientras que Anaxímedes y el anónimo *A Herenio* sistematizaron los alcances del discurso retórico y precisaron su conceptualización. Otros auto-

res más, crearon la mecánica del discurso retórico a través de manuales enriquecidos con ejercicios prácticos.

## 6. ACTUALIDAD DE LA RETÓRICA

La retórica fue olvidada y vituperada, ignorada y escarnecida, pero no pereció. Con ella sobrevivieron sus preceptos y sus reglas gracias a las lecciones orales de los profesores, así como en muchos libros de texto, tratados y compendios. En estos escritos perduraron las notas y apuntes de los educadores, retomados y enseñados por sus discípulos, toda vez que los libros clásicos fueron reimpresos repetidamente a través de los años, como es observable en la *Retórica* de Aristóteles (Clark, 1963: 67). De manera que los preceptos y las reglas de la retórica siguen vivos en tanto que muchos estudiantes los siguen en la preparación de escritos y presentaciones orales, y los usan para mejorar su comunicación verbal y escrita. Es más, los textos actuales para la composición del discurso público prosiguen al pie de la letra esos preceptos que poco han cambiado hacia el presente merced a su valor y utilidad.

Entre las partes del discurso retórico destaca la invención no sólo por ser su inicio, sino también por consistir en el arte de descubrir lo que el rétor o el escritor pueden decir. Es asimismo importante porque en ella radica la investigación de los hechos, y es la fábrica de los argumentos. Actualmente la invención es un recurso necesario en los sistemas educativos con miras a la composición oral y la escrita (Clark, 1963: 71, 78-79). La invención fue y es fructuosa por colaborar al adiestramiento para definir temas de investigación y aminorar correcciones futuras en los escritos. Obviamente es útil para la preparación de trabajos escolares, los escritos de maestría y las tesis doctorales. Fuera de las universidades, la invención sirve para la redacción de editoriales, artículos periodísticos, biografías, ensayos históricos y panfletos.

Particularmente los *progymnasmata* son apropiados para profesores de composición porque proporcionan un conjunto de ejercicios para leer, escribir y hablar ascendentemente más complejos, que contribuyen a la maduración del pensamiento a partir de un simple cuento y arribar a escritos más complejos como una tesis de grado. Del mismo modo como muchos estudiantes del pasado se sirvieron de esos ejercicios para desarrollar habilidades orales y en la escritura, los alumnos del presente los desenvuelven con idénticos propósitos (Kennedy, 2003: X). Los ejercicios retóricos abren la mente de los estudiantes a la crítica y la creatividad, en una época cuando todavía prevalece la adoctrinación de valores anticuados y aún retrógrados, y se inhibe la creatividad individual. Para enseñar el concepto *inventio*, que combina la estructura y la libertad, los *Progymnasmata* están programados en una secuencia de ejercicios basados en el análisis de pasajes de prosa, memorización, imitación y composiciones hechas



por los propios estudiantes (Hagaman, 1986: 24). Del mismo modo, también combinan actividades de lectura, escritura y habla. Los alumnos aprenden sus lecciones de *inventio* a través de la participación activa, en lugar de la pura memorización, y participan en un tipo de aprendizaje más creativo y activo como es esperable en egresados de aulas donde se enseña administración pública. Los *Progymnasmata* capacitan a los estudiantes para observar los objetos desde perspectivas múltiples que enriquecen sus proyecciones de indagación. Para persuadir, ellos se preparan para realizar tareas de lo concreto hacia lo abstracto, trascendiendo del salón de clase hacia audiencias como la corte judicial o el consejo administrativo. Los *Progymnasmata* preparan para imaginar argumentos que pueden desarrollarse por medio de la tesis merced a que los tres elementos de la retórica –audiencia, rétor y sujetos, más un apropiado lenguaje– se encuentran en todos los ejercicios programados. El diseño de las prácticas tiene como objeto reunir información, sintetizar y formar tentativas de hipótesis y reformulaciones. A través de los *Progymnasmata* se construye una guía para el pensamiento, más que modelos abstractos. John Hagaman asegura que su experiencia patentiza que los estudiantes asimilan más fácilmente un sistema de indagación cuando es parte de una materia, que cuando se halla en un contexto libre (Hagaman, 1986: 24-27). Del mismo modo, sostiene que la invención en el sentido ciceroniano, particularmente dentro de los ejercicios de la *Progymnasmata*, es más útil para ayudar a los escritores a explorar una materia a través de métodos estructurados de investigación.

En fin, Hagaman estima que los ejercicios de lectura pueden beneficiarse de la retórica, y que textos como el relativo a la desobediencia civil de Henry Thoreau pueden ser pasados por el matiz del encomio y el vituperio, así como de otros ejercicios retóricos (Thoreau, 1965). Obviamente su propuesta se puede extender a los libros de administración pública, por ejemplo la obra de Fred Riggs sobre la ecología administrativa, en cuyas páginas se encuentran metáforas y otros tropos, y que asimismo puede ser objeto de los ejercicios retóricos.

## 7. EPÍLOGO

Craig Gipson hizo un fructuoso experimento escolar en el presente, a partir de la metodología docente que se utilizaba en Grecia y Roma, con miras a formar a los estudiantes en el conocimiento de la historia. Con la ayuda de los cuatro *Progymnasmata* ya tratados recomienda la recuperación y uso de sus catorce ejercicios, ejemplificando el empleo actual que pueden tener en los escritos. Aquí comentamos solamente su propuesta sobre la fábula, cuya composición ayuda a aprendizaje y la exposición de verdades morales o éticas mediante escenarios y personajes ficticios (Gibson, 2004: 109). Este ejercicio puede ser útil en el desarrollo de la simulación y el diseño de esce-

narios probables, así como arenas de poder y otras metodologías del análisis político. Pero ofrecen mucho más: Theon explica que las fábulas ilustran las verdades universales con ejemplos históricos.

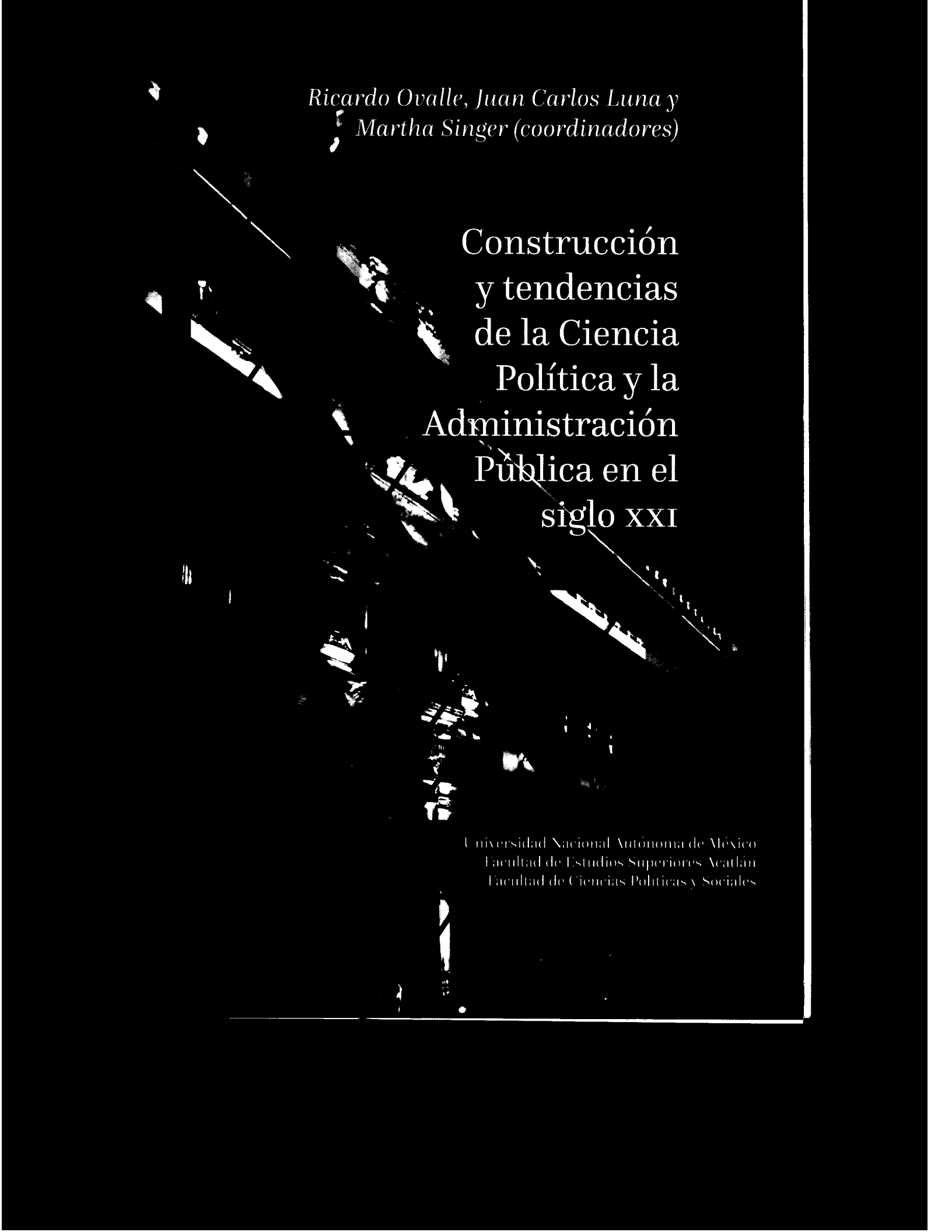
Este ejercicio es todavía más trascendente. Si existe algo confuso y mal entendido en las ciencias sociales es la utopía, como la concibieron Thomas More o Tommaso Campanella, ambos víctimas del sistema establecido, cuyas obras fabulosas hablaron de verdades a través de la ficción. La investigación no explora sólo los llanos terrenos de la prosa, sino también los nudos y los entuertos de exposiciones complejas, sinuosas u opacas, para las cuales la metodología usual es limitada. Los caminos que ofrecen las humanidades dan nueva luz a la investigación en administración pública, la cual está siendo iluminada principalmente por la retórica.

## 8. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aftonio (1991), *Ejercicios de Retórica*, Madrid, Editorial Gredos.
- Anónimo (1997), *Retórica a Herenio*, Madrid, Editorial Gredos
- Álamos de Barrientos, Baltasar (1987), *Aforismos al Tácito Español*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, dos tomos.
- Angelow Dimiter (2007), *Imperial Ideology and Political Thought in Byzantium: 1204-1330*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Anaxímedes Lámpsaco (2005), *Retórica a Alejandro*, Madrid, Editorial Gredos.
- Aristóteles (1977), *Tratados de Lógica*, México, Editorial Porrúa.
- Aristóteles (2005), *Fragmentos*, Madrid, Editorial Gredos.
- Aristóteles (2010), *Retórica*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bachrach, Peter y Morton Baratz (1962), "Two Faces of Power", *The American Political Science Review*, vol. 56, num. 4, pp. 947-952.
- Bachrach, Peter y Morton Baratz (1963), "Decisions and No-decisions: an Analytical Framework", *The American Political Science Review*, Vol. 57, num.3, pp. 632-638.
- Barnard, Chester (1968), *The Functions of Executive*, Harvard University Press.
- Brown Brack and Richard Stillman (1986), *A Search for Public Administration: the Ideas and Career of Dwight Waldo*, Texas A&M University Press.
- Cicerón (2010), *De la Invención Retórica*, México, Universidad Nacional autónoma de México.
- Clark, Donald (1963), *Rhetoric in Greco-Roman Education*, New York, Columbia University Press.
- D'angelo, Frank (1977), "Some Uses of Proverbs", *College Composition and Communication*, vol 28, num. 4, pp. 365-369.

- Deutsch, Karl (1952), "On Communication Models in the Social Sciences", *The Public Opinion Quarterly*, vol. 16, No. 3, pp. 356-380.
- Dror, Yehezkel (1967), "Policy Analysts: a New Professional Rol in Government", *Public Administration Review*, vol. 38, num. 3.
- Eusebio (2006), "Eloge de Constantin", Meara et Schamp, *Miroirs de Prince de l'Empere Romain au Ive Siécle*, Paris, Academic Press Frigourg.
- Fleming, J. David (2003), "The Very Idea of a Progymnasmata", *Rhetoric Review*, vol. 22, No. 2, pp. 105-120.
- Friedrich, Carl (1940), "Public Policy". Friedrich, Carl and Edward Mason, *Public Policy*, Cambridge, Harvard University Press, pp. 3-24.
- Gage John (1983), "Teaching the Enthymeme: Invention and Arrangement", *Rhetoric Review*, vol. 2, no. 1, pp. 38-50.
- Gibson, Craig (2004), "Learning Greek History in the Ancient Classroom: The Evidence of the Treatises on Progymnasmata", *Classical Philology*, vol. 99, no. 2, pp. 103-129.
- Goodsell, Charles y Murray Nancy [eds] (1995), *Public Administration Illuminated and Inspired by the Arts*, Wasport, Connecticut, Praeger.
- Green, Richard and Robert Zinke (1993), "The Rhetorical way of Knowing and Public Administration", *Administration & Society*, vol. 25, num. 3, pp. 317-334.
- Hagaman, John (1986), "Modern Use of the Progymnasmata in Teaching Rhetorical Invention", *Rhetoric Review*, vol. 5, no. 1, pp. 22-29.
- Hermógenes (1991), *Ejercicios de Retórica*, Madrid, Editorial Gredos.
- Jeffreys, Elizabeth [ed] (2003), *Rhetoric in Byzantium*, Cornwall, England, Society for the Promotion of Byzantine Studies.
- Kennedy, George (1966), *The Art of Persuasion in Greece*, Princeton, Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_ (2003), *Progymnasmata*, Atlanta, Society of Biblical Literature.
- Majone, Giandomenico (1989), *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Analysis*, Yale University Press.
- Nicolaus, *Progymnasmata* (2003). Kennedy, George (ed), *Progymnasmata*, Atlanta, Society of Biblical Literature.
- Quade, Edward (1983), *Analysis for Public Decisions*, New York, North-Holland.
- Quintiliano, Marco Fabio, (1799), *Instituciones Oratorias*, Madrid, Imprenta de la Administración el Real Arbitrio de Beneficencia, dos tomos.
- Ramírez Trejo, Arturo (2010), "Introducción", Aristóteles, *Retórica*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Reche Martínez, Dolores (1991), *Introducción. Ejercicios de Retórica*, Editorial Gredos.
- Siegfried, André (1950), *Savoir Parlar en Public*, Paris, Éditions Albin Michel.
- Simon, Herbert (1947), *Administrative Behavior*, New York, The Macmillan Company.

- Stocks, John Leofric (1947), *El Aristotelianismo y su Influencia*, Buenos Aires, Editorial Nova.
- Teón (1991), *Ejercicios de Retórica*, Madrid, Editorial Gredos.
- Thoreau, Henry (1965), *On the Duty of Civil Disobedience*, New York, Harper and Row Publishers.
- Waldo, Dwight (1956), *Perspectives on Administration*, Alabama, University of Alabama Press.
- Waldo, Dwight, (1968), *The Novelist on Organization and Administration: an Inquiry into the Relationship Between two Worlds*, California, University of California Press.
- White, Jay (1999), *Taking Language Seriously: the Narrative Foundations of Public Administration*, Washington, George Universty Press.




*Ricardo Ovalle, Juan Carlos Luna y  
Martha Singer (coordinadores)*

Construcción  
y tendencias  
de la Ciencia  
Política y la  
Administración  
Pública en el  
siglo XXI

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Acatlán  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales



The book cover features a photograph of a grand, illuminated building at night, likely a university or government building. The building's facade is lit up, showing architectural details like columns and arches. A large, stylized geometric pattern of overlapping lines in a light color is superimposed over the lower half of the image. The text is printed in white against the dark background of the building and sky.

*Ricardo Ovalle, Juan Carlos Luna y  
Martha Singer (coordinadores)*

Construcción  
y tendencias  
de la Ciencia  
Política y la  
Administración  
Pública en el  
siglo XXI

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Acatlán  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales