



## El caso del INA : la formación de nuevas elites en Siria

Agustín Galli

### Introducción

El presente artículo tiene como tema principal el establecimiento del INA (Instituto Nacional de Administración, *Institut National d'Administration* en francés) en 2004, sus resultados, la forma en la cual se encuentra funcionando así como las relaciones que ha desarrollado con el Estado y la burocracia siria.

La intención es mostrar los límites, los obstáculos y las motivaciones para su establecimiento, sus éxitos y sus fallas. La motivación principal para esta investigación es que ha habido pocos trabajos académicos sobre la formación de elites en el mundo árabe desde los años 60 y 70.

La investigación está basada en entrevistas realizadas en Siria con los directores de la institución, los estudiantes y los consejeros franceses, así como entrevistas realizadas en Francia con diferentes diplomáticos y funcionarios franceses. Además de estas entrevistas, el artículo se basa en una serie de fuentes escritas incluyendo estadísticas oficiales y fuentes secundarias sirias.

El artículo está dividido en dos partes donde se analiza, en una primera parte, la organización en sí misma, y, en una segunda parte su relación con el Estado y la burocracia siria.

### El INA.

El instituto nacional de Administración, que fue establecido y basado en el modelo del ENA (*Ecole Nationale d'Administration*) francés, y surge como consecuencia de diferentes acuerdos alcanzados entre Francia y Siria en abril de 2001.

Un importante cambio encabezado por la administración de Bashar Al-Asad ha sido el comienzo de un proceso de reconfiguración de las elites involucradas en la toma de decisiones políticas. Antes de comenzar en un análisis de las elites políticas en Siria, es importante definir el término de elite. Giovanni Busino define la elite como *la "la minoría que comanda, en una sociedad particular, un determinado prestigio, privilegios que son el resultado de cualidades naturales socialmente validadas, o*

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

*calidades adquiridas.*<sup>1</sup> La formación de las elites en Siria y en el mundo árabe han generalmente estado cambiando en décadas pasadas. Así, en oposición a lo que ocurrió en los años '50, '60 o '70, cuando las elites tenían como origen en el ejército o en lo que quedaba de las oligarquías tradicionales datando del período liberal 1920-1950, las nuevas generaciones de elites árabes han tendido a pasar por escuelas de educación tecnocrática.

Como ha podido ser observado en trabajos académicos previos sobre el país levantino, ha habido un importante proceso de transformación de las elites en el sistema político en los años '60 marcado por la emergencia de elites recientemente urbanizadas, muchas de las cuales compartían importantes características identitarias<sup>2</sup>, incluyendo el origen regional y de status de minoría (como los alauitas, ismaelíes, drusos, etc.). Sin embargo, el largo período de dominación del partido Baas no debe ser visto como un período de dominación de una minoría (en este caso, los alauitas) sino más bien como el resultado de diferentes acuerdos entre diferentes tipos de elites en distintos sistemas sociales internos, especialmente desde el momento en el que Hafez Al Asad llegó al poder en 1970. La burocracia es uno de las importantes de estas instituciones, particularmente desde que involucra una importante proporción de la población (cerca de un millón de personas) encarnando una serie específica acuerdos sociales y distributivos.

### **El INA como una fábrica para la producción de nuevas elites.**

La renovación de las elites sirias es un esfuerzo realizado por el régimen para abrirse a sí mismo hacia el resto del mundo. Esto podría realizarse a través de la reforma de la máquina burocrática, cambios en las estructuras políticas y económicas y un intento para desarrollar un modelo económico basado en el éxito de la economía china, a través del cual Siria va a intentar proveer un ambiente adecuado para atraer inversiones. Sin embargo, como lo indica Volker Perthes, a causa de las estructuras propias al régimen baasista, existen límites para cambios importantes. Los servicios de seguridad controlan, en buena medida, diferentes estructuras del gobierno, así como las diversas líneas rojas del sistema.

En este sentido, el INA sirio significa un nuevo enfoque. Aunque constituye un esfuerzo para establecer una tecnocracia próxima al sistema político del partido en el poder, también permite la formación de nuevas elites y funcionarios a través mecanismos meritocráticos en un país y en una región donde la meritocracia es casi inexistente.

---

<sup>1</sup> Giovanni Busino, *Elites et elitisme*, Paris, PUF, 1992.

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Steven Heydemann, *Authoritarianism in Syria: Institutions and Social conflict, 1946-1970* (Ithaca, New York, Cornell University Press, 1999) y Philippe Droz-Vincent, *Moyen Orient: pouvoirs autoritaires, sociétés bloquées*, page 10, (Paris, PUF, 2004).

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

*en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI*

## Octava Jornada de Medio Oriente

La importancia del Instituto Nacional de Administración es que intenta contribuir a la modernización del país sin la liberalización de otros sectores por parte del Estado. En el caso del INA, existe la posibilidad de que se establezcan vínculos con una variedad de actores sociales, el sistema educativo, la burocracia y los individuos. Las organizaciones en sí mismas sirven una función especial, y el INA no es una excepción. El objetivo del INA es capacitar a los funcionarios para trabajar en beneficio del público en un amplio sentido. Sin embargo, aunque los límites y objetivos de la organización son claros, importantes preguntas deben ser respondidas acerca de su significado en la sociedad siria.

El objetivo de este artículo es analizar la instalación del INA y las perspectivas de su desarrollo en una sociedad muy diferente de su homólogo francés. La pregunta central es si es posible, o no, la creación de profesionales de la administración en un Estado dominado por un régimen autoritario con las características particulares del régimen Baas en Siria, como veremos más tarde. ¿Qué significa la reforma en este específico contexto autoritario? ¿Es posible crear una escuela para la formación de una burocracia imparcial, weberiana en un contexto político dominado por estructuras autoritarias y burocráticas?

El análisis será realizado en dos partes. En la primera, consideraremos los elementos y estructuras del INA, y en la segunda, analizaremos su relación con el Estado sirio.

### 1. El INA sirio y la organización de una nueva institución.

#### El establecimiento y desarrollo del INA.

El INA es el resultado de diferentes acuerdos entre Siria y Francia completados en abril de 2001 que fueron firmados como resultado de un informe presentado por una comisión francesa que había viajado a Siria con anterioridad ese mismo año. Este informe estaba centrado en la aplicación de reformas administrativas e incluía entre sus recomendaciones el establecimiento de una escuela para la formación de funcionarios así como la promoción de esfuerzos para modernizar el gobierno. El INA es el resultado en particular del acuerdo entre el Ministro Sirio de Educación Superior, Hani Murtada, y el Ministro Francés del Servicio Civil.

Debemos sin embargo tener en cuenta el contexto y el proceso social para analizar las motivaciones del régimen sirio, los agentes que toman decisiones, y las motivaciones de Francia para ayudar a Siria a establecer esta nueva institución. Para el Estado francés, la asistencia en la creación del INA era una forma de asistir y apoyar al nuevo presidente sirio,<sup>3</sup> como ya lo había hecho anteriormente con Mohamed VI de Marruecos dos años antes. Al mismo tiempo, era también una forma

---

<sup>3</sup> Jacques Chirac fue el único presidente occidental en presenciar el funeral de Hafez Al Asad en 2000.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

de exportar su propio método de modernización para la administración siria. Es en el interés del país gallo mantener su influencia en Siria, uno de los más importantes actores de la región. Del lado sirio, el INA fue recibido positivamente por los modernistas en el gabinete de Bashar Al Asad, y de manera negativa por los ministros conservadores.

Como fue expresado por un consejero francés, los ministros más conservadores directamente ignoraron la nueva institución o la vieron como peligrosa para sus propios ministerios.<sup>4</sup> Podemos observar la implementación del INA como parte de un momento de transición del régimen sirio, donde la lucha entre modernistas y conservadores es particularmente aguda.

Históricamente, las relaciones entre Siria y Francia han sido de mucha proximidad. Desde el siglo XIX, cientos de estudiantes sirios han completado sus estudios en el país hexagonal, así como buena parte de los textos educativos sirios estaban escritos en francés hasta la década del '50. Asimismo, en años recientes, ha habido un incremento de la influencia francesa en el campo educativo en el mundo árabe, incluyendo la inauguración de nuevo centro del Institut d'Etudes Politiques (Sciences Po) en Menton (sur de Francia), recibiendo exclusivamente estudiantes árabes, o la instalación de una sucursal de la *Sorbonne* En Qatar.

Para Bashar Al Asad, había muchas razones para apoyar la creación de un nuevo instituto para la formación de funcionarios. En primer lugar, el nuevo presidente sirio necesitaba crear su propio círculo de personas de confianza, como ya su padre lo había hecho con anterioridad algunas décadas antes. En esta búsqueda, ha sido importante incorporar nuevos individuos que se distingan de aquellos que fueran leales a su padre.<sup>5</sup> Bashar Al Asad ha estado rodeado con dos tipos de actores: conservadores, que han estado previamente cerca de Hafez Al Asad, que incluye consejeros personales y los servicios secretos; y modernistas que alcanzaron una alta posición con la llegada del nuevo presidente. En este sentido, veremos que no todos los candidatos para formar parte del INA son seleccionados para ser parte de esta nueva *ʿasabiyya*. Veremos que la formación de este nuevo grupo será una combinación entre *wasta* y la selección de los mejores estudiantes.

La institución fue mal recibida por el partido Baaz dado que el INA estableció un nuevo método para la formación de altos funcionarios que pone en peligro el reclutamiento de elites por el partido.

La segunda razón para explicar el interés de Bashar Al Asad en dar inicio a esta nueva institución se basa en que Siria tiene un problema estructural para poder proyectar la modernización del país, particularmente en lo que se refiere a la reforma de la administración pública. Es más, aunque los hidrocarburos representan aún una

<sup>4</sup> Entrevista con Jean-Christopher Canler en mayo de 2009,

<sup>5</sup> Volker Perthes, "Syria: difficult inheritance", en Volker Perthes, *Arab elites: negotiating the politics of change*, (London, Lynne Rienner Publishers, 2004).

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

*en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI*

## Octava Jornada de Medio Oriente

parte importante del PBI sirio, Siria carece de las reservas energéticas necesarias. El establecimiento del INA debe ser pensado como aquello que Volker Perthes llama modernización autoritaria.<sup>6</sup>

### La organización del INA.

Aunque el decreto para la creación del INA se produjo en 2002, la preparación para la instalación de la nueva institución comenzó recién en 2004. Sam Dalla se convirtió en el director en 2005. Dalla es abogado, y ha sido rector de la Facultad de Derecho de la Universidad de Alepo. Parte de su formación la realizó en Francia, donde obtuvo una Maestría y un Doctorado. Con anterioridad a su designación, hubo otros directores, pero no fueron aceptados por los consejeros franceses, dado que no tenían la misma visión para la creación de una institución tecnocrática similar al ENA francés.

El INA fue personalmente apoyado por Bashar, quien visitó la institución y la ha mencionado en diferentes discursos.<sup>7</sup> A pesar de la crisis entre Francia y Siria en 2005, el desarrollo del INA continuó. En esos momentos, los diplomáticos franceses creyeron que la creación de una nueva escuela de altos funcionarios había llegado a su fin. Como se puede observar a través de las entrevistas, la institución fue una apuesta personal del presidente.

Todos los miembros con poder decisión del INA, con la excepción de Okba Arida, el vicerrector, han estudiado en el exterior, lo que marca una intención de crear una nueva institución tecnocrática. Es más, sus miembros no han tenido relaciones importantes con el partido Baaz o con elites anteriores.

El contenido de la programa de estudios del INA trata de contener "estándares internacionales". El programa se realiza en dos años, utilizando diferentes instrumentos educativos, tanto los tradicionales, como la visita a instituciones privadas, o la realización de dos pasantías de cuatro meses cada una en una delegación de la administración pública, al inicio y al final de la formación. Al final de la formación los estudiantes deben presentar una tesis sobre alguna problemática de la administración siria.

La mayor innovación del INA es que los estudiantes deben pasar un examen para poder formar parte de la nueva institución. El proceso del examen es transparente, anónimo, y todas las medidas necesarias para evitar fraudes son tomadas. La preparación para el examen debe ser realizada en alguna de las cuatro sucursales del INA encargadas de preparar a los aspirantes (Damasco, Alepo, Lataquia y Homs). Los aspirantes que no son funcionarios reciben una beca de 9000 libras sirias (unos 180 dólares) durante los dos años de formación. Los funcionarios en actividad

<sup>6</sup> *Ibíd.*

<sup>7</sup> El discurso puede ser observado (en francés) en el siguiente sitio:  
<http://www.sana.sy/fra/63/2007/07/18/pr-129604.htm>.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

continúan recibiendo sus salarios normalmente. Un decreto del primer ministro sirio estipula que los graduados del INA, quienes con anterioridad no fueron parte de la administración pública, se convertirán en empleados públicos una vez terminados sus estudios.

Además del programa estándar de dos años, el INA ofrece programas de formación continua. De acuerdo a las estadísticas provistas por el Instituto, 242 personas han formado parte en los programas de educación continua.

Mientras monitoreaba diferentes exámenes en el INA, pude observar un intento claro para respetar las normas profesionales para la prevención de las trampas, una práctica muy común en el campo educativo sirio.<sup>8</sup> Hay un gran esfuerzo realizado para hacer del INA un modelo para otras instituciones educativas sirias. Como ejemplo, la oferta de los diferentes programas, los Curriculum Vitae de los directores, y los nombres de los estudiantes aceptados por la institución se encuentran disponibles (en Árabe, Inglés y francés) en el sitio web.

Como fue observado en diferentes análisis sobre las sociedades árabes, la *wasta*<sup>9</sup> es una práctica necesaria para el ejercicio de diferentes funciones sociales, desde obtener un trabajo hasta conseguir una licencia de conducir. Mis entrevistas en Siria confirman que la *wasta* es aún de una extrema importancia. Como me lo expresó un antiguo estudiante del INA: “*si no tienes wasta en Siria, no eres nada*”.

Aplicando diferentes teorías de las organizaciones, particularmente las teorías de Niklas Luhmann y Friedberg y Crozier,<sup>10</sup> podemos juzgar que el INA es en sí mismo un verdadero éxito en el sentido que ha desarrollado una racionalidad interna y reglas claras que se mantienen y se han convertido en el orgullo de los directores sirios así como de los diplomáticos y consejeros franceses. Como muestra de esta visión sobre la institución cuando entrevisté por primera vez a Isabelle Saulnier, a cargo del Departamento de Cooperación Internacional del ENA en Francia, en mayo de 2009, el INA era presentado como el modelo para la adopción del sistema ENA.

---

<sup>8</sup> Es importante observar, por ejemplo, el informe del Banco mundial sobre la educación en el mundo árabe. The World Bank, *The Road not Travelled. Education Reform in the Middle East and North Africa*, Washington, 2008.

<sup>9</sup> Como ya se mencionó anteriormente, podemos traducir el término como conexión o mediación, pero en este caso significa tener conexiones en el lugar correcto.

<sup>10</sup> En el caso de Niklas Luhmann ver el texto *Social Systems*, (Stanford, Stanford University Press, 1995); sobre el trabajo de Michel Crozier and Erhard Friedberg, ver *L'acteur et le système*, (Paris, Editions du Seuil, 1977); Friedberg, Erhard, *Le pouvoir et la règle*, (Paris, Editions du Seuil, 1993).

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

### Los objetivos de la institución

En esta sección, analizaremos los objetivos de la organización. De acuerdo al sitio de Internet del INA, *“El Instituto Nacional de Administración Pública certifica la formación intensiva para los funcionarios públicos. El INA es el resultado de la creencia de Siria en la construcción de bases firmes para la reforma administrativa, el desarrollo y la modernización de sectores públicos en Ministerios e Instituciones Públicas”*.<sup>11</sup> El primer objetivo de la institución es modernizar la burocracia siria para modernizar el país a través la introducción de un nuevo tipo de formación. Al mismo tiempo, hay otro tipo de objetivo implícito, la introducción de una nueva mentalidad, un tipo de racionalidad que Evans y Rauch llaman un ideal weberiano.<sup>12</sup> ¿Cómo describiríamos el tipo ideal de racionalidad weberiana aplicada a la administración? Max Weber diferenciaba a la burocracia como parte de su explicación del proceso de modernización. Las características más importantes de la burocracia moderna son: 1) La impersonalidad, consistiendo en el respeto de las reglas y de procedimientos escritos más que en aquellos que crean las reglas, como es distintivo en regímenes de tipo patrimonial; 2) Bajo la autoridad legal hay en principio hay un espacio de libertad para la introducción de nuevas reglas y roles así como para tomar nuevas decisiones, siempre que se respeten los procedimientos formales.<sup>13</sup>

Khaled Senior, un antiguo estudiante del INA quien trabaja actualmente en el HIBA (Instituto Superior de Administración de Empresas, *High Institute for Business Administration* en inglés)<sup>14</sup> como Director de la Formación Continuada, considera que el elemento más importante del INA radica en el cambio de mentalidad de los estudiantes.<sup>15</sup> Souheir Abbas, ex estudiante del INA, también considera que el INA realiza progresos para modificar la mentalidad tradicional de la población.<sup>16</sup>

A la luz del reconocimiento por parte de los funcionarios públicos que el INA está intentando cambiar la mentalidad de la sociedad siria, debemos preguntarnos qué tipo de mentalidad o cambio cultural la organización está intentado realizar. La respuesta es que el INA intenta insertar elementos weberianos al interior de la burocracia siria. Pero este cambio de mentalidad no debe ocurrir solo en la

---

<sup>11</sup> INA website: [www.ina-syrie.com](http://www.ina-syrie.com), traducción propia.

<sup>12</sup> Peter Evans y James Rauch, “Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the effects of “Weberian” State structures on economic growth”, *American Sociological Review*, Vol. 64, Número 5 Octubre 1999.

<sup>13</sup> David Beetham, *Max Weber and The theory of modern politics*, (London, Polity Press, 1985.

<sup>14</sup> El HIBA forma parte de la misma estrategia de modernización autoritaria y de la creación de una nueva elite, apolítica pero meritocrática, aunque focalizada en la esfera de los negocios.

<sup>15</sup> Entrevista realizada el 15 de mayo de 2009.

<sup>16</sup> Entrevista realizada el 2 de mayo de 2009.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

burocracia, sino también debe servir como un ejemplo para el sistema educativo. La intención es hacer de ellos los agentes del cambio en el aparato de Estado. Este el modelo ideal de muchos modernistas en el país levantino, la apertura hacia el cambio tecnocrático sin modificar el carácter autoritario del régimen sirio.

### ¿Quiénes son los *enarcas*?

Un antiguo estudiante de la institución consideraba al INA como la “elite de la elite”, en el sentido que la institución genera poco peligro a través de la incorporación de potenciales opositores al régimen.<sup>17</sup> El entrevistado consideraba que no había riesgos para el régimen sirio teniendo en cuenta que los aspirantes a ingresar al INA ya habían pasado a través de la universidad y al hecho de que muchos sirios consideraban este tipo de instituciones como el arquetipo de la *wasta*. La mayor parte de la población no intentaría pasar el examen de ingreso, considerando que la institución es una organización creada para la gente ya “elegida” por el régimen sirio.

Una de sus limitaciones radica en el tipo de población que pasa el examen, lo que indica una relación particular entre Estado y Sociedad en Siria, cuya característica es la mutua sospecha. El estudiante mencionado más arriba, considera que el proceso de selección es completado incluso antes de que los estudiantes lleguen a pasar el examen. En este sentido, hay una selección natural que tiene como resultado un profundo escepticismo, y los estudiantes que son candidatos son en realidad aquellos que el Estado desea insertar en las posiciones clave de la administración pública. Esto puede ser observado examinando las regiones desde donde provienen la mayoría de los estudiantes. Un consejero francés del INA me explicaba que la mayoría de los estudiantes de la sexta promoción provenían generalmente de la zona costera y Damasco, y poca representación de ciudades como Alepo.<sup>18</sup> Corroborando esta impresión, en el cohorte en el cual realicé entrevistas, la quinta promoción, solo un estudiante provenía de Alepo. Las estadísticas sobre los diferentes años pueden ser observados debajo:

### Estadísticas de las seis primeras promociones del INA

	Admitidos para pasar el examen		Total	Admitidos al INA		Total
	Funcionarios	No funcionarios		Funcionarios	No Funcionarios	
1 <sup>er</sup> examen	472	185	657	29	29	58

<sup>17</sup> Entrevista realizada el 5 de mayo 2009. El entrevistado solicitó expresamente que tanto él como el lugar de la entrevista permanecieran anónimos.

<sup>18</sup> Entrevista realizada el 5 de mayo de 2009,



# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

2o examen	431	45	476	46	5	51
3er examen	363	57	420	43	9	52
4to examen	330	123	453	40	10	50
5to examen	273	139	412	35	15	50
6to examen	174	165	339			
TOTAL	2043	714	2757	193	68	61

	Admitidos para pasar el examen				Total	Admitidos al INA				Total
	Funcionarios		No funcionarios			Funcionarios		No funcionarios		
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
1er exam.	402	70	100	85	657	26	3	14	15	58
2o examen	356	75	23	22	476	40	6	4	1	51
3er. exam.	282	81	27	30	420	34	9	4	5	52
4o exam.	227	103	51	72	453	29	11	0	10	50
5º exam.	174	99	70	69	412	23	12	7	8	50
6º examen	121	53	79	86	339					
TOTAL	1562	481	350	364	2757	152	41	29	39	261

De acuerdo a estas figuras, la mayoría de los candidatos a ser admitidos ya son funcionarios. En términos de género, las mujeres no han representado nunca más de 25 por ciento de los candidatos admitidos. Sin embargo, el número de funcionarios y el número de hombres que pasa el examen han estado cayendo, quizás dado que el INA no puede asegurar el publicitado crecimiento profesional. Quizás sea esta una de las razones por las cuales el número de candidatos haya caído cada año. Una estudiante entrevistada cree que ella ha sido engañada por el INA, dado que al final de los estudios, los mismos mecanismos característicos de la sociedad siria vuelven a aparecer.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

*en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI*

## Octava Jornada de Medio Oriente

Otro aspecto importante del instituto es el hecho que los estudiantes no han obtenido el permiso para poder crear una asociación de estudiantes o ex estudiantes del INA. Una posible explicación a este hecho es que hay un esfuerzo por parte del Estado de evitar la formación potencial de una elite opositora con intereses particulares. En otras escuelas de elite (y no solo el ENA en Francia), la solidaridad es una consecuencia natural de formar parte de estas instituciones.

### Clasificación de los inarcas.

Como resultado de las entrevistas realizadas en Siria, los inarcas (en Francia se llama enarques a los ex alumnos del ENA) pueden ser clasificados en tres categorías diferentes:

- El primer grupo incluye a los funcionarios que ya poseen una sólida formación y un puesto de importancia en la administración pública. La mayoría de ellos se han inscrito en el INA para mejorar su situación laboral. En esta categoría, muchos estudiantes han realizado estudios en el exterior, poseen más de un título universitario, hablan fluidamente inglés o francés, y pasaron el examen de ingreso con notas sobresalientes. Un ejemplo de este tipo de estudiantes es el ya mencionado Khaled Senior, quien estudió en Francia, habla perfectamente inglés y francés, y había obtenido con anterioridad dos títulos universitarios. Este grupo será parte de una nueva *'asabiyya*, y ocuparán puestos importantes en nuevas y modernas instituciones, como por ejemplo el HIBA. Quizás uno de los más grandes logros del INA es que dos graduados de la institución llegaron a formar parte del círculo íntimo del gobierno de Bashar Al Assad, como es el caso de Ussama Mohamed Juma'a, en el Ministerio de Justicia, y Loua Ezzedine Khalil, en el Departamento de Economía del Presidente del Consejo de Ministros.
- El segundo grupo está formado por estudiantes que son también funcionarios del Estado pero que poseen un menor nivel de formación y ocupaban con anterioridad puestos de menor relevancia en el seno de la administración pública. Los individuos pertenecientes a este grupo realizan esta formación para mejorar su situación en las diferentes instituciones del Estado. Han seguido su formación exclusivamente en Siria, y poseen un menor conocimiento de lenguas extranjeras. Para Ghat Fattoumm, originario de Salamiyya (en el centro del país) el INA ofrece la posibilidad de aumentar sus ingresos y modificar su situación personal en Siria de forma de no depender del uso de la *wasta*, que no posee.<sup>19</sup> De manera similar, Mazen Atrash, originario de Alepo, esperaba mejorar su situación en la misma institución para la que trabajaba o en otro sector de la burocracia del país levantino. Para este grupo, sin embargo, el título del INA ha apenas modificado su posición en la burocracia.

---

<sup>19</sup> Entrevista realizada en Maalula, Syria, 2 de mayo de 2009.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

- El tercer grupo, que es el que mejor muestra las particulares relaciones entre el Estado Sirio y la sociedad, comprende a los no funcionarios. Son generalmente más jóvenes que los integrantes de los otros dos grupos, y en su mayoría han seguido sus estudios en Siria. Una de las primeras observaciones luego de las entrevistas realizadas es que consideran al INA como una forma para evitar depender de la *wasta*. Al principio, muchos no creían en la transparencia del Instituto o del examen de ingreso, especialmente dada su experiencia en el sistema educativo sirio. Safaa Jumaa, quien estudió literatura en la Universidad de Damasco, preparó el ingreso al INA sin estar convencida de poder lograrlo. En el comienzo, se mostró incrédula ante el hecho de haber aprobado el ingreso a la institución. Para este grupo, el acceso a una buena posición en la administración pública depende de la *wasta* al final de sus estudios como aparece en las entrevistas.

La categorización de los estudiantes en el INA indica que uno de los límites del Instituto es la relación preexistente entre Estado y sociedad, la cual está abarrotada de desconfianza, particularmente en ciertas regiones del país.

## 2. El INA y las relaciones con el Estado Sirio.

### El Estado Sirio y sus interpretaciones.

Dado que uno de los objetivos del INA es transformar la burocracia de Estado, es necesario analizar brevemente los fundamentos de este Estado para descubrir qué tipo de relaciones pueden ser establecidas entre él y nuevas instituciones.

Si pudiéramos elegir una definición del Estado Sirio, quizás la definición dada por Raymond Hinnebusch es la mejor. El investigador británico considera a Siria como un Estado populista-autoritario, construido, luego de un proceso de colonización, por una elite que combatió las clases otrora dominantes al mismo tiempo que adquiría una ideología igualitaria y la incorporación política de las clases medias y bajas.<sup>20</sup> En Siria, la incorporación de estas dos clases sociales en la arena política se ha realizado de forma conjunta, lo cual es diferente de otras experiencias populistas-autoritarias como es el caso de Argentina y Brasil, lo cual se dio de forma separada.<sup>21</sup>

Diferentes analistas han debatido este aspecto populista del régimen y su continuidad, especialmente después de las diferentes olas de liberalización que se

---

<sup>20</sup> Hinnebusch, Raymond, *Syria, Revolution from above*, (London, Routledge, 2001).

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

sucedieron en Siria. La idea desarrollada por Raymond Hinnebusch es que Siria se ha convertido en un Estado post-populista que comienza a limitar la ayuda social y la inversión del Estado en la sociedad Siria. Desde otro punto de vista, Steven Heydemann insiste que el carácter populista de los regímenes árabes se mantiene, donde la aparición de agentes no gubernamentales es más el resultado de la acomodación entre el régimen y las ONG más que de un cambio fundamental de enfoque de la forma de gobierno populista. Este tipo de regímenes populistas han utilizado una cierta fachada de liberalización que ha ayudado a la colaboración de ambos actores, dependiendo del contexto político y respetando las reglas del juego impuesta por el régimen.

Pero hay otros aspectos del Estado Sirio que demuestran las particularidades a las que se confrontará el establecimiento de una institución como el INA. Una es la consideración del Estado Sirio como una *asabiyya*, un concepto definido por Michel Seurat como la solidaridad entre miembros de un grupo determinado. El fallecido investigador francés considera al Estado Sirio como un objeto a ser controlado por un cierto grupo y donde la permanencia del grupo es más importante que las políticas implementadas.<sup>22</sup>

Otra forma de pensar el Estado Sirio es como un caso de Estado Neo-Patrimonial. Esta noción es tomada del análisis de Max Weber y desarrollada por Jean Medard. El Neo-Patrimonialismo se explica como la confusión, en Estados pos-coloniales, entre lo público y lo privado. En este sentido, la privatización del Estado tiene dos consecuencias. En primer lugar, el poder político es personalizado. En segundo lugar, la política se convierte en una suerte de industria.<sup>23</sup>

Reunidas, estas características serán parte de la relación particular que el INA tendrá con el Estado Sirio. Ya que la relación con el Estado es la más importante que posee la institución, habrá un número importante de limitaciones. Estas características estatales aparecerán en diferentes momentos de la relación entre Estado y organización.

### La burocracia Siria.

De acuerdo con Volker Perthes y Raymond Hinnebusch, la administración pública es extremadamente ineficaz e improductiva. Hinnebusch ha descrito la burocracia Siria como uno de los pilares de las estructuras de poder junto con el Partido Baaz y los servicios de seguridad. Ha servido como una forma para cooptar la clase media urbana y absorber los desocupados entre los individuos mejor

---

<sup>22</sup> See, for example, this text of Michel Seurat in the Review Esprit:  
<http://www.esprit.presse.fr/review/article.php?code=13111>

<sup>23</sup> Medard, Jean, L'État sous développé en Afrique Noire, clientélisme politique néo-patrimonialisme ?, en *Centre d'études d'Afrique Noire, Institut d'études politiques de Bordeaux* 1982.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

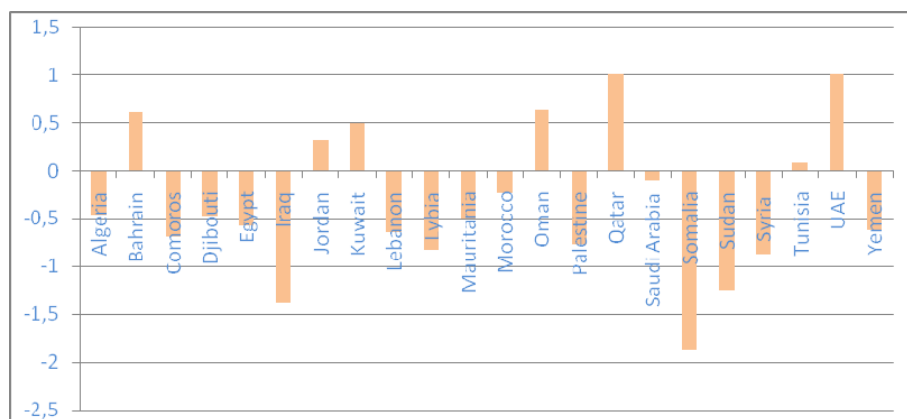
formados.<sup>24</sup> El crecimiento de la burocracia comienza especialmente a partir de la llegada del régimen Baaz al poder en 1963, en el momento en el que ocupa y se inmiscuye en todos los aspectos de la vida social del país. Fue este el caso en la mayor parte del país, aún si algunas regiones han sido mucho más favorecidas que otras.

El sistema burocrático se expandió rápidamente a partir del populismo-autoritario baasista, dependiendo ampliamente de la *wasta* y el clientelismo. La racionalidad del sistema es que la eficacia no es el objetivo de la burocracia estatal, sino más bien que es una forma de redistribución de recursos por el Estado, un tipo de práctica que es emblemático de los regímenes populistas-autoritarios, como también podemos observar en América Latina.

La centralización del poder es acompañada por la prohibición de la creación de cualquier centro de poder independiente del Estado. En Siria, la burocracia, como objeto patrimonial, permanece en las manos del régimen.

A pesar de la centralidad de la burocracia en el desarrollo del país, la burocracia Siria es una de las más ineficaces y corruptas en la región medio oriental de acuerdo con los indicadores del Banco Mundial y de Transparencia Internacional.

### Gráfico 1. Control de la corrupción.



Fuente: Banco Mundial

<sup>24</sup> Raymond Hinnebusch, *Authoritarian power and state formation in ba'athist Syria: Army, party and peasant*, (Boulder, Colorado, Westview, 1990). Al mismo tiempo, en Egipto observamos el mismo tipo de comportamiento. Ver Nazih Ayubi, *The State and public policies in Egypt since Sadat*, (Ithaca Press Reading, 1991).

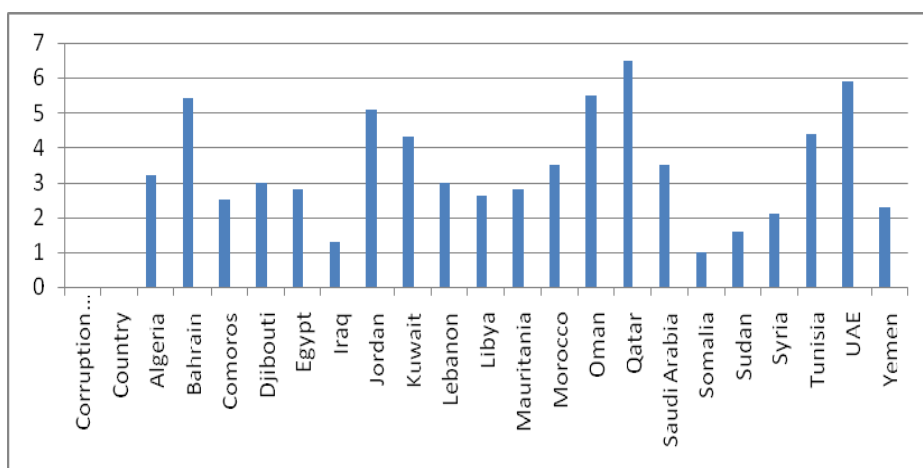
# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

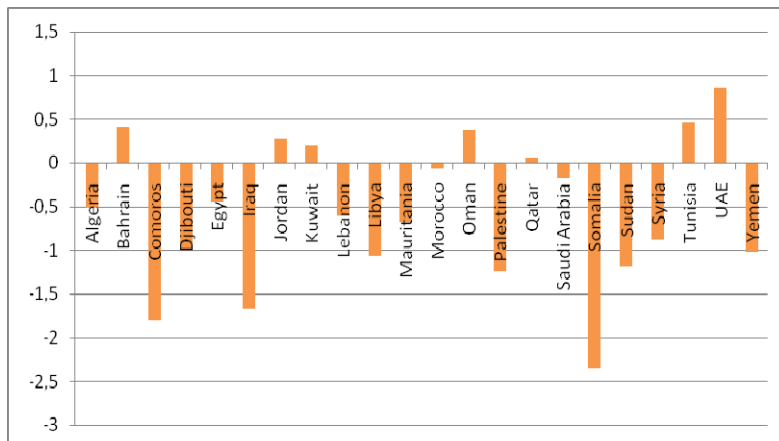
## Octava Jornada de Medio Oriente

Gráfico 2. Índice de percepción de la corrupción.<sup>25</sup>



Fuente: Transparencia Internacional

Graph 3. Efectividad del gobierno.



Fuente: Banco Mundial.

Siria obtiene malos resultados incluso en comparación con otros Estados Árabes en términos de corrupción y efectividad del Estado mostrado más arriba. Sin embargo, un número de similitudes existe entre el caso de Siria y otros Estados Árabes en término de ineficacia.<sup>26</sup> Estas ineficiencias están caracterizadas por los siguientes elementos:

<sup>26</sup> Ver Joseph Jabbra, *Bureaucracy and development in the Arab World*, Brill, Netherlands, 1989 y Jreisat, Jamel, "A comparative perspective on Administrative reform : The Arab World", en Tummala, Krishna, *Comparative Bureaucratic Systems*, Lexington Books, Maryland, 2003.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

- Influencia de relaciones de patronazgo (particularmente relaciones familiares) en círculos íntimos de la administración.
- La concentración de la toma de decisiones. Los funcionarios no están autorizados a tomar decisiones de manera individual.
- Interferencia del poder político en la toma de decisiones. La orientación y la organización de cada sector depende de su director y de su duración en su cargo. Cada sección del Estado es visto como una propiedad personal de la(s) persona(s) a cargo.
- Las diferentes administraciones están sobrepobladas con un personal sub calificado, mal pago y con bajos niveles de productividad y donde muchos funcionarios poseen un segundo empleo. El igualitarismo es preferido a proveer empleos de buena calidad cuya base sea la meritocracia.
- Una pobre relación entre la burocracia y la. La administración pública es más un obstáculo que una solución para la relación entre Estado y sociedad.
- La corrupción, existente en todos los niveles de la administración. Dado que los funcionarios reciben bajos salarios, el bakshish (coima) es común.

Jamil Jreisat<sup>27</sup> ha remarcado que la reforma en los países árabes es posible bajo ciertas condiciones: cuando la administración pública existe para alcanzar objetivos profesionales más que para servir fines políticos; sólo si esta lógica es modificada, los nuevos funcionarios pueden ser incorporados en la burocracia basados en su capacidad y calificaciones más que en su *wasta*.

En el caso Sirio, de acuerdo a Raymond Hinnebusch, el rol principal de la burocracia ha sido el de consolidar el control político e incorporar nuevos estratos de la población en la arena pública.<sup>28</sup> En Siria, los puestos más importantes han sido utilizados para apaciguar a las clases medias.

La dirección de la burocracia Siria depende de las capacidades del liderazgo en cada ministerio o departamento administrativo. No ha habido el aislamiento necesario para la burocracia, sino que por el contrario ha sido políticamente controlada por el régimen.

El INA intentará crear profesionales de la administración, un personal altamente calificado. La experiencia del INA puede ser comparado a la experiencia de

---

<sup>27</sup> Jamel Jreisat, *A comparative perspective on Administrative reform : The Arab World*, en Krishna Tummala, *Comparative Bureaucratic Systems*, Lexington Books, Maryland, 2003.

<sup>28</sup> Ver Raymond Hinnebusch, *Authoritarian power and State formation in Bathist Syria: Army, party and peasant* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1990).

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

Brasil durante los años '70 donde el régimen militar intentó cambiar la administración pública creando *bolsoes de eficiência* (bolsones de eficiencia), incorporando sectores modernizados a la muy ineficiente burocracia brasileña.<sup>29</sup> Esta estrategia encontró muchos problemas, ya que estos bolsones de eficiencia estaban rodeados por una administración ineficaz que no tenía coordinación alguna con otros sectores. Como fue demostrado por Barbara Geddes, los bolsones de eficiencia estaban penetrados por el Estado Brasileño para fines políticos.<sup>30</sup> El aislamiento de estas instituciones, cuyo ejemplo es el Banco Nacional para el Desarrollo no fue usualmente respetado.

El INA se esfuerza por revertir esta lógica a través de sus esfuerzos para imponer una diferente racionalidad en posiciones de la administración pública y a través sus graduados como agentes del "cambio cultural".

### La relación entre organización, Estado y burocracia.

En esta segunda parte, intentaremos demostrar que estructuras sociales particulares son reflejadas en las particularidades de la integración en el sistema estatal. Entre estas organizaciones, sus elementos más importantes son sus estructuras e individuos, pero las estructuras del Estado en un nivel macro serán los elementos más importantes formando la relación entre una organización dada y el Estado.

Una de las primeras cosas descubiertas durante las entrevistas es que ha sido muy difícil para los estudiantes aplicar sus capacidades y conocimientos recientemente adquiridos en la administración pública siria. Las experiencias de los estudiantes dependen en gran parte del tipo de ministerio o dependencia al cual fueron enviados. Uno de los principales problemas del INA se encuentra en las dificultades que los estudiantes enfrentan durante sus pasantías y una vez que se encuentran trabajando en la administración siria después de la graduación. Los directores del INA, así como antiguos estudiantes responsabilizan de estas dificultades al hecho que el concepto de pasantía es nuevo en Siria, y que será una cuestión de tiempo para la gente acostumbrarse a ello. Diferentes problemas fueron identificados por los estudiantes del INA: no existía cooperación de parte de los otros funcionarios, en parte porque los estudiantes eran vistos como sus futuros sustitutos; sus jefes y directores de las respectivas instituciones no se interesaban en ellos, y no sabían siquiera que tipo de formación habían recibido en el INA; los estudiantes que habían sido empleados sólo realizaban tareas administrativas banales. En general,

---

<sup>29</sup> Ver Peter Evans, *Predatory, Developmental, and Other Apparatuses: A Comparative Political Economy Perspective on the Third World State* Sociological Forum, Vol. 4, No. 4, Special Issue: Comparative National Development: Theory and Facts for the 1990s (Dic., 1989), Páginas 561-587

<sup>30</sup> Ver Barbara Geddes, *Politician's Dilemma. Building State capacity in Latin America*, (California, University of California Press, 1994), especialmente la tercera parte.



# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

*en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI*

## Octava Jornada de Medio Oriente

observamos poca cooperación de parte de las autoridades y de los empleados de las organizaciones empleando alumnos del INA, exceptuándose aquellas instituciones más modernizantes del Estado.

Los estudiantes reiteraron muchas de estas inquietudes. Safaa Jumaa, quien realizó su pasantía en el Ministerio de Economía, no encontró cooperación alguna durante este período por parte de la institución anfitriona y describió su experiencia como extremadamente negativa.<sup>31</sup> Mohamed Mohamed, quien posee un título de traductor Inglés-Árabe por la Universidad de Damasco y realizó su pasantía en la Comisión de Planeamiento del Estado, explicaba que los funcionarios de la Comisión intentaron hacerlo sentir como un extranjero, como una persona que quería robar sus trabajos.<sup>32</sup>

Generalmente, estas experiencias negativas son aún más comunes y flagrantes en departamentos y Ministerios menos modernizados, como el Ministerio de Transportes, donde muchos estudiantes trabajaron durante sus pasantías. En algunos lugares, como el Ministerio de la Información o el HIBA, las experiencias de los estudiantes son más positivas. Es claro que una de las principales del INA es su cercana relación con los órganos del Estado, un hecho reconocido por aquellos involucrados de una manera u otra en el INA, desde los estudiantes hasta la administración.

Una vez que los estudiantes dejan el INA, son contratados dependiendo de sus propios contactos o de los contactos del Director del Instituto.

Uno de los mayores problemas con la relación entre el INA y el Estado es que en Siria no existe un Ministerio de la Función Pública como en Francia, a pesar de las numerosas recomendaciones de los consejeros franceses y de los delegados del INA para establecerlo. Una institución de este tipo permitiría establecer y solidificar la relación entre el INA y el Estado. Como funciona actualmente, obtener un trabajo o una pasantía es un producto de las relaciones personales y no el resultado de un sistema establecido de reglas. Sin este tipo de instituciones, la admisión de nuevos funcionarios en diferentes secciones del Estado es exclusivamente el resultado de decisiones personales. La *wasta* y el clientelismo prevalecerán como medios para entrar a ciertas instituciones, como es el caso actualmente luego de las entrevistas con los estudiantes. Cada institución del Estado tiene sus "jefes", y estas instituciones son tratadas como feudos personales (Neo-Patrimonialismo).

En segundo lugar vemos la imposibilidad de crear una asociación de antiguos estudiantes que podría generar solidaridad entre sus miembros y proveer simplemente oportunidades de establecer contactos. Esta prohibición puede ser entendida como una forma de evitar la formación de elites opositoras con intereses, objetivos y una racionalidad propias.

---

<sup>31</sup> Entrevista realizada el 24 de abril de 2009.

<sup>32</sup> Entrevista realizada el 14 de abril de 2009.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

Un tercer problema es que el Estado se enfrenta a la presión para mantener muchas de sus posiciones populistas, como fue definido por Steven Heydemann. Este obstáculo aparece claramente al momento del establecimiento del INA. A los funcionarios que pasaban por la Institución se les proponía un aumento salarial del 75 por ciento, lo cual sería un aumento sustancial, teniendo en cuenta que los salarios rondan 15 mil libras sirias (cerca de 300 dólares). Sin embargo, el Banco Central Sirio en última instancia decidió aumentar los salarios de los inarcas a sólo 17 por ciento, argumentando que un aumento mayor sería injusto para el resto de los trabajadores del sector público. Este tipo de políticas igualitaristas están aún presentes en muchos regímenes donde el mantenimiento del igualitarismo es más importante que la modernización de la burocracia. Esta continuidad del populismo autoritario por el régimen sirio es enfatizada por Heydemann en un artículo reciente.<sup>33</sup> El máximo desafío del INA es que se está formando funcionarios que el Estado usa de forma que no pueden ser capitalizadas sus capacidades. En las entrevistas, la mayoría de los ex alumnos indicaban que no realizaban los trabajos para los cuales habían sido capacitados. Buena parte del sector público desconoce incluso la existencia de la institución o el tipo de instrucción recibida. Esto trae como resultado que los graduados del INA son usualmente empleados como traductores o por su conocimiento de lenguas extranjeras más que para la reorganización del sector público.

Sin embargo, hay indicadores positivos en esta relación Estado-INA. Esto es dado por el hecho que buena parte de los inarcas son empleados por los Ministerios responsables de las áreas económicas, áreas que el Estado Sirio ha estado modernizando desde los años '90. Como lo explica Elisabeth Picard, vemos que *“una apertura limitada, sobre una base individual, combinada con la búsqueda de capacidades técnicas necesarias para la modernización del régimen y los términos de un intercambio clientelar que establezca la dependencia de las nuevas élites”*.<sup>34</sup>

Esta elite modernizadora se posiciona en contraste con la elite ideológicamente conservadora representada por el Partido Baaz y los servicios de seguridad. La elite

---

<sup>33</sup> Steven Heydemann, “Upgrading Authoritarianism in the Arab World”, *Saban Center, Analysis paper, Número 13, Octubre de 2007*.

<sup>34</sup> Elisabeth Picard, « Syrie: la coalition autoritaire fait de la résistance », en *Politique étrangère 2005/4, Invierno*, página 15.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

modernizadora cree en la modernización del país, pero también sostiene la continuidad del régimen autoritario.

### ¿Construyendo elites weberianas sin un Estado Weberiano?

La creación del INA ha tenido como resultado una paradoja: la creación de elites weberianas en una estructura social donde no predominan ni una burocracia weberiana ni un Estado que pretenda aplicar políticas cercanas al ideario del sociólogo alemán, a la inversa de lo que ha sucedido en los países del sudeste asiático en los años '60 y '70.

El Estado Sirio lejos está del ideario weberiano en el sentido que no posee la institucionalización de la burocracia y a que es incapaz de la creación y la recreación de políticas de Estado cuya lógica no esté determinada por la estabilidad del régimen o el mantenimiento del Sistema del Partido Baaz.

La pregunta pasa por saber si es posible modificar las estructuras administrativas de un país desde arriba sin modificar la forma de contratación de los funcionarios del Estado y sin un cambio cultural, como ha sido propuesto por Cunningham y Sarayrah.<sup>35</sup> Los Estados que han sido exitosos en el logro de un rápido desarrollo, como muchos Estados Asiáticos, han weberianizado sus administraciones públicas para modernizar el Estado y crear lo que Joel Migdal llamó un Estado fuerte o a lo que Evans y Rauch se refirieron como Estados incrustados o embebidos.<sup>36</sup> En esta instancia, un Estado se vuelve fuerte cuando construye la capacidad de escapar de políticas personalizadas.

Los obstáculos para la reforma burocrática en China o Vietnam son similares a aquellos encontrados en el caso sirio. Cada uno de estos casos están conectados por tener un partido único, y en donde la introducción de un modelo como el del ENA francés ha sido muy problemático y ha conllevado, a resultados insatisfactorios. En el caso chino, los intentos para reformar la administración pública comenzaron a principios de los años '90, e incluyó esfuerzos para reducir su tamaño, incrementar sus responsabilidades y racionalizar las estructuras administrativas.<sup>37</sup> A pesar de que se lograron algunos progresos y cambios, la administración pública en China permanece altamente politizada y mantiene fuertes vínculos con el Partido

<sup>35</sup> Robert Cunningham, y Yasin Sarayra,, *Wasta : the hidden force in Middle Eastern society*, (Westport, Conn.: Praeger, 1993).

<sup>36</sup> Peter Evans y James Rauch, "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the effects of "Weberian" State structures on economic growth", *American Sociological Review*, Vol. 64, Número 5 Octubre de 1999 y Joel Migdal, *Strong societies and weak states : state-society relations and state capabilities in the Third World*, Princeton University Press, 1988.

<sup>37</sup> Ver Maria Chan Morgan, "Administrative Reforms in China" in Tummala, Krishna, *Comparative Bureaucratic Systems*, Lexington Books, Maryland, 2003.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

Comunista. La relación entre Estado Sirio populista autoritario con características neo-patrimoniales y el INA, una organización que busca funcionar de manera weberiana, pone en práctica dos lógicas de acción y racionalidad. Es en esta yuxtaposición entre dos formas diferentes de acción que las limitaciones de la nueva institución se clarifican. Y para un Estado Sirio caracterizado por el personalismo, la lógica de la *wasta* y la lógica de la supervivencia del régimen, el sector administrativo como gran empleador y recurso de patronazgo y de búsqueda de una renta es un sector clave.

### Conclusión

La importación de un modelo institucional siempre genera inconvenientes. Un examen completo de estos problemas requiere el análisis de las motivaciones de las elites en el poder, el rol de la institución en diferentes sistemas de acción (educación, organización y político), el tipo de Estado que lo implementa, y la relación entre el Estado y la Institución. Al mismo tiempo que he analizado estos factores, intenté también observar el objeto de estudio en sí mismo.

Con el paso del tiempo, ha sido evidente que la institución no ha sido capaz de modificar la mayoría de las estructuras institucionales que tenía inicialmente como objetivo.

### Bibliografía.

- Balanche, Fabrice, *La région alaouite et le pouvoir syrien*, Karthala, Paris, 2006, 313 páginas.
- David Beetham, *Max Weber and The theory of modern politics*, Polity Press, Londres, 1985, 286 páginas.
- Giovanni Busino, *Elites et elitisme*, PUF, Paris, 1992, 180 páginas.
- Crozier, Michel, et Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977, 436 páginas.
- Cunnigham, Robert and Sarayray, Yasin, *Wasta : the hidden force in Middle Eastern society*, Greenwood Press, 1993, 209 páginas.
- Philippe Droz-Vincent, *Moyen Orient: pouvoirs autoritaires, sociétés bloquées*, PUF, Paris, 2004, 305 páginas.
- Steven Heydemman, *Authoritarianism in Syria: Institutions and social conflict, 1946-1970*, Cornell University Press, New York 1999, 226 páginas.
- Raymond Hinnebusch, *Syria, Revolution from above*, Taylor and Francis group, Londres, 2001, 186 páginas.

# V Congreso de Relaciones Internacionales

La Plata 24, 25 y 26 de noviembre de 2010

en el año del Bicentenario de la Patria y del Vigésimo aniversario del IRI

## Octava Jornada de Medio Oriente

- Raymond Hinnebusch, *Authoritarian power and state formation in ba'athist Syria: Army, party and peasant*, Boulder, Colorado, Westview, 1990, 350 páginas
- Joseph Jabbra, *Bureaucracy and development in the Arab World*, Brill, Pays Bas, 1989, 138 páginas.
- Niklas Luhmann, *Social Systems*, Stanford University Press, 1995, 627 páginas.
- Jean Medard,, *L'État sous développé en Afrique Noire, clientélisme politique néo-patrimonialisme ?*, Centre d'études d'Afrique Noire, 1982, 36 páginas.
- Volker Perthes, *Arab Elites: negotiating the politics of change*, Lynne Rienner Publishers, 2004, 344 páginas.
- Volker Perthes, *The political economy of Syria under Asad*, London, Tauris, 1995, 298 páginas.
- Volker Perthes, *Syria Under Bashar Al-Asad: Modernisation and the limits of change*, Oxford University Press, London, 2004, 78 páginas.
- Krishna Tummala, *Comparative Bureaucratic Systems*, Lexington Books, Maryland, 2003, 476 páginas.
- **Articles**
- Peter Evans, and Rauch, James, *Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the effects of "Weberian" State structures on economic growth*, American Sociological Review, Vol. 64, Number 5 October 1999, páginas 748-765.
- Steven Heydemann, *Upgrading Authoritarianism in the Arab World*, Saban Center, Analysis paper, Number 13, October 2007.
- Raymond Hinnebusch, *Syria : the politics of economic liberalization*, Third World Quarterly, Vol 18, No 2, pp 249- 265, 1997.
- Volker Perthes, *The Syrian Private Industrial and Commercial Sectors and the State*, International Journal of Middle East Studies,, Vol. 24, Number 2, May 1992.
- Elizabeth Picard, *Syrie: la coalition autoritaire fait de la résistance*, en Politique étrangère 2005/4, Winter.
- Michel Seurat, *Remarques sur l'Etat syrien*, Esprit, juin 1986, n° 6.