

# Funcionarios públicos de elite. La creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en Argentina\*

Natalia Rizzo (Argentina)\*\*

## Resumen

En 1984 el entonces presidente argentino Raúl Alfonsín se propuso la formación de un cuerpo de funcionarios de «elite», y bajo esta consigna surgió el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales. El país había recuperado su democracia recientemente y se necesitaban medidas que generaran transparencia institucional, el espíritu de la iniciativa era romper la escisión entre roles políticos y administrativos, inspirándose en el modelo de la *École nationale d'administration* (ENA), Francia. Este trabajo se propone explicar el proceso que dio origen a este programa, su puesta en marcha y situación actual a partir de un abordaje metodológico principalmente cualitativo. Se reconstruyeron las trayectorias de diferentes agentes clave, sus vínculos políticos y personales. Actualmente, las convocatorias para integrar este cuerpo están suspendidas, pero los administradores gubernamentales continúan cumpliendo funciones, camino a su extinción.

[ 82 ]

## Palabras clave

Administración Pública; Servicio Civil; Democratización; Funcionario Público; Profesionalización.

**Fecha de recepción:** noviembre de 2016 • **Fecha de aprobación:** mayo de 2017

## Cómo citar este artículo

Rizzo, Natalia. (2018). Funcionarios públicos de elite. La creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en Argentina. *Estudios Políticos* (Universidad de Antioquia), 52, pp. 82-105. <http://doi.org/10.17533/udea.espo.n52a05>

---

\* Este artículo es parte de los resultados derivados del proyecto posdoctoral de la autora financiados por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet). Agradezco a la arquitecta Elva Roulet por la colaboración brindada y a los árbitros anónimos, que con sus comentarios ayudaron a enriquecer este texto.

\*\* Licenciada en Ciencia Política. Doctora en Ciencias Sociales. Becaria posdoctoral en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (Incihusa) del Conicet-Mendoza. Profesora efectiva en la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Correo electrónico: [nrizzo@mendoza-conicet.gov.ar](mailto:nrizzo@mendoza-conicet.gov.ar); [rizzonatalia@yahoo.com.ar](mailto:rizzonatalia@yahoo.com.ar)

# Elite Government Officials. The Creation of the Body of Government Administrators in Argentina

## Abstract

In 1984, President Raúl Alfonsín, was determined to create a body of elite officials, and it was under this initiative that the Training Program for Government Administrators was launched. The goal of the initiative was to bridge the gap between political and administrative roles, following the model of the *École nationale d'administration* in France. The aim of this study is to explain the process that gave origin to this program, its startup and current situation, based on a mainly qualitative methodological approach. In order to do so, it was necessary to reconstruct the personal careers of different key stakeholders, as well as their political and personal connections. New recruitments for this program are currently suspended, however, government administrators continue to perform their duties while on the road to extinction.

## Keywords

Public Administration; Civil Service; Democratization; Public Servants; Professionalization.

## Introducción

Argentina transitaba los primeros meses de un gobierno democrático luego de años de oscuridad política, social e institucional. En ese contexto, se necesitaban medidas de transparencia, el propósito inicial del flamante gobierno para democratizar la administración pública fue generar modos objetivos de selección y ascensos, promoviendo las condiciones para el desarrollo de la carrera administrativa. Así nació en 1984 el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (Profag).<sup>1</sup> Esta propuesta consistía en una política de largo plazo para la formación de un cuerpo de administradores públicos que lograra reemplazar los cuadros altos y medios de la administración nacional, y desde el principio este grupo fue caracterizado como una «elite» (Groisman, 1988; Oszlak, 1993; Negri, 2005, 18-21 de octubre).

[ 84 ] El objeto de este estudio es el Profag, que continúa en la línea de investigación de trabajos anteriores acerca del proceso de profesionalización de funcionarios públicos (Rizzo, 2015; 2016), observando a los sujetos que impulsaron este proyecto y a su contexto político. Se centrará en el período que va desde 1984 hasta 1992 —año en que fueron canceladas las convocatorias para integrarlo— haciendo algunas referencias a medidas posteriores. Se dejará por fuera la evaluación de la labor al interior de la administración pública de los administradores gubernamentales (AG) y el análisis de sus trayectorias individuales como funcionarios públicos.

Se propone adoptar un doble acceso metodológico que responde a dos instancias implicadas en el proceso de investigación: una instancia objetiva que pretende reconstruir los elementos estructurales que pesan sobre las trayectorias de los funcionarios clave de este proceso, al surgimiento del Profag, su desarrollo histórico y normativas; otra instancia, subjetiva, orientada a introducir las experiencias, representaciones y memorias de los funcionarios.

Las fuentes empleadas son las normativas de creación y regulación del Profag, los documentos elaborados por los mismos agentes en diferentes instancias, también por el Instituto Nacional de Administración Pública, periódicos de la época y entrevistas a agentes clave. A partir de estos

---

<sup>1</sup> Argentina. Presidencia de la Nación. Decreto 3687. (23 de noviembre de 1984).

materiales se realizó un análisis documental y se construyó una biografía institucional sobre el Profag.

En relación al marco conceptual, se tomó la definición de función pública acordada en la Carta Iberoamericana de la Función Pública:

La función pública está constituida por un conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general (CLAD y Naciones Unidas, 2003, p. 5).

Esta es retomada en trabajos recientes (Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014) y en sintonía con ella se pretende distinguir particularmente el denominado proceso de «profesionalización de la función pública».

Existe un entramado conceptual ampliamente utilizado y poco definido aún en torno a este proceso de profesionalización. De acuerdo con Carlos Acuña y Mariana Chudnovsky (2017), las «capacidades estatales» deben ser pensadas en función de capacidad para qué. A pesar de su escaso desarrollo conceptual, los autores distinguen tres campos de estudio: capacidad de penetrar en territorio, capacidad de implementar sus políticas y, finalmente, capacidad de institucionalización o profesionalización de burocracias estatales. Intentando arrojar claridad se toma puntualmente la noción que propone Oscar Oszlak (2002, 27-28 de junio), que pone el acento en el «proceso» más que en el concepto como algo acabado:

La noción de profesionalización de la función pública, vista como un proceso a través del cual las instituciones estatales adquieren un conjunto de atributos que, en última instancia, les permiten disponer de personal con las aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades. Entre otras cosas, esto incluye poder garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcional, lo cual debe reflejarse en un cuerpo normativo especial (p. 1).

Esta noción señala la complejidad del proceso de profesionalización, donde las instituciones estatales deben adquirir nuevos saberes. Este aspecto contribuyó a analizar algunas limitaciones del Profag, como se verá más adelante.<sup>2</sup>

En relación con la enseñanza de la administración pública en Argentina se puede afirmar que ha mantenido un sostenido crecimiento en la última década (Cardozo y Bulcourf, 2016). Recientemente se puede registrar una serie de publicaciones que tienden a conformar un estado de la cuestión sobre la administración pública local (Cao, Rey y Laguado, 2015; Abal y Cao 2012; Blutman y Cao 2016; Pando, 2016), sobre la alta función pública en la administración nacional (Cao *et al.*, 2016) y también sobre la misma temática para América Latina (Echebarría, 2006; Iacovello y Chudnousky, 2014; Martínez, 2016; Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014). En cambio, aún no es posible encontrar para el caso de Argentina estudios que den cuenta de las experiencias de profesionalización de funcionarios públicos. Existen algunos textos breves sobre los AG, pero todos ellos fueron producidos por sus mismos protagonistas (Groisman, 1988; Oszlak, 1994; Pulido, 2005, 18-21 de octubre; Piemonte, 2005, 18-21 de octubre; Negri, 2005, 18-21 de octubre; Dalbosco, 1995).

[ 86 ]

Este reciente interés académico en la disciplina tiene su correlato desde el Gobierno. Argentina ha renovado recientemente las máximas autoridades nacionales y la nueva gestión creó el Ministerio de Modernización. Entre sus principales objetivos se encuentra desarrollar recursos humanos, su consigna augura sin más explicaciones: «Empleados públicos con planes de carrera profesional, capacitados, reconocidos y valorados por la sociedad» (República Argentina, s. f. a). Esta consigna, o expresión de deseo, da cuenta nuevamente de los desafíos a encarar en materia de profesionalización de la función pública argentina.

Recientemente el presidente Mauricio Macri explicó: «El plan para modernizar el Estado está basado en la transparencia, para que todos sepamos qué se hace desde el Estado que funciona gracias a los impuestos que pagamos todos y también en la recuperación de los recursos humanos a través de la capacitación». Aclaró que cuando habla de recursos humanos, «hablo de volver a recrear la carrera pública, los concursos, la forma-

---

<sup>2</sup> En este artículo no se abordan modelos de políticas públicas. Si bien es un aspecto que puede ser muy enriquecedor, por cuestiones de espacio y de prioridades metodológicas quedará pendiente para futuros trabajos.

ción sistemática, que el INAP se dedique a capacitar. Eso va a llevar a que cada empleado se sienta orgulloso del trabajo que hace, y sea reconocido por el resto de la sociedad» (*Télam*, 2016, febrero 22).

La expresión «modernización» del Estado huele añeja, ya que son máximas difundidas desde la década de 1950 por diferentes Estados latinoamericanos, en la que se pregonaba en la región la necesidad de mejorar la administración pública como medio para lograr el desarrollo de las economías de los países del tercer mundo (Abarzúa y Rizzo, 2014), pero las normativas impulsadas por el Estado en este sentido han sido más bien esfuerzos esporádicos y poco sistemáticos. A pesar de esto, el Cuerpo de Administradores Gubernamentales ha logrado trascender distintos gobiernos a lo largo de treinta años, por lo que resulta relevante analizar su impacto real y existencia actual, ya que los objetivos del programa fueron paulatinamente restringidos.

## Período de gestación

Durante este período de transición la reforma del Estado persiguió objetivos muy limitados. En vez de dismantelar el aparato del Estado se mantuvo la esperanza de poder mejorar su capacidad y desempeño (Oszlak, 1993, p. 3).

[ 87 ]

Poco después de recuperada de democracia en Argentina vio la luz el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (Prograf). La celeridad con que este programa se concretó permite suponer que era un proyecto que venía gestándose con anterioridad y diferentes testimonios aportan elementos para abonar esta idea. Para comprender mejor este proceso se debe enmarcarlo en el camino que estaban recorriendo desde mediados de la década de 1960 los estudios sobre administración pública y Estado en el país, y al mismo tiempo en la trayectoria personal del principal mentor de este programa, Jorge Esteban Roulet.

Para 1963 existían en diferentes lugares del país doce carreras —de grado y posgrado— vinculadas a la Administración Pública y tres institutos específicos en la temática (Rizzo, 2015). Para 1965 el Instituto Torcuato Di Tella (ITDT)<sup>3</sup> publicó en diferentes diarios del país un aviso convocando

---

<sup>3</sup> En 1958 se creó la Fundación y el Instituto Di Tella (King, 2007). «Hacia 1968 el ITDT se componía ya de nueve centros, seis en la sección de Ciencias Sociales y tres en la de Arte» (Plotkin y Neirburg, 2015).

a personas con experiencia en el área de administración pública, el objetivo era conformar un grupo de especialistas en el tema para realizar estancias doctorales en el exterior y, a su regreso, incorporarse al Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) dependiente del ITDT, como indican los testimonios de Elva Roulet (comunicación personal, 19 de julio, 2016) y de Oscar Ozslak (comunicación personal, 24 de mayo, 2016).

Diferentes investigadores y especialistas del tema asistieron a la convocatoria del ITDT, uno de ellos fue Jorge Esteban Roulet, quien hasta ese momento se encontraba en Misiones, de donde era oriundo, cumpliendo diferentes funciones dentro de la Administración provincial que estaba en la etapa de organización, ya que había adquirido su estatus de provincia en 1953. A partir de la beca obtenida en 1966 a través de ITDT, Roulet se trasladó a Francia con su familia, donde realizó cursos de posgrado, y luego en la École nationale d'administration (ENA) realizó un curso para extranjeros. Esta última actividad ayudará a explicar más adelante la relación entre el Profag y la ENA.

[ 88 ] En diciembre de 1967 Roulet regresó de Francia, se incorporó al CIAP y fue su director de 1967 a 1972. Este centro posteriormente se dividió y sus integrantes formaron dos instituciones: por un lado, el Centro de Investigaciones sobre el Estado y la Administración (Cisea); y por otro, el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (Cedes). Roulet integró la primera de ellas, donde realizó actividades de consultoría para organismos nacionales e internacionales: Consejo Federal de Inversiones, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Comisión Reguladora de la Yerba Mate, Organización de los Estados Americanos, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (comunicación personal, Elva Roulet, 19 de julio, 2016) y Unesco (Bayle, 2010).

Al mismo tiempo, y poco después de llegar de Francia, entró en contacto con un joven diputado del partido Unión Cívica Radical, Raúl Alfonsín, a partir de ese momento se mantuvieron en contacto y realizaron diferentes actividades. Roulet creó el Centro de Participación Política en 1982, un espacio de discusión y capacitación política al que fue invitado Alfonsín durante su campaña presidencial, y fuente de propuestas para su plataforma electoral. Roulet también acercó a Alfonsín a las reuniones del mencionado Cisea (Pavón, 2012).

Luego de la asunción presidencial de Alfonsín la idea de formación de funcionarios públicos cobró fuerza rápidamente a partir de una propuesta personal de Roulet, quien llevaba años investigando, trabajando y realizando consultorías en el área de la administración pública. Junto al nuevo gobierno, Roulet asumió el cargo de secretario de la Función Pública y convocó a trabajar a un grupo de colegas en el proyecto de formación de un cuerpo de funcionarios públicos para cargos gerenciales. Esto se desarrolló en la órbita del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), y el responsable del programa, hasta su renuncia en 1986 fue Enrique Groisman, quien era subsecretario de la Función Pública y venía trabajando con Roulet desde el Cisea.

La intención de los mentores del Profag era generar un espacio que brindara transparencia al programa, legitimidad y, al mismo tiempo, lo dotara de funcionarios con conocimiento en la temática, para ello buscaron colaboradores con diferentes perfiles. Uno de ellos provenía del Partido Justicialista —el principal partido opositor—, el Dr. Juan Lancelota, también integró este equipo el Dr. Agustín Gordillo, reconocido académico especialista en Derecho Administrativo, y Eduardo Passalacqua, otro militante radical cercano a los estudios de Historia y Ciencia Política.<sup>4</sup> Además de este grupo central, otros funcionarios del INAP trabajaron en la puesta en marcha del programa, como fue el caso Oscar Oszlak, quien fue «vocal» de la institución y participó del CIAP-ITDT junto con Roulet.

Este grupo viajó a Francia invitado por la ENA para conocer esa famosa escuela y capitalizar la experiencia en el proyecto que estaba en marcha en Argentina. Roulet también se había formado en la ENA, por lo que su conocimiento sobre ese sistema era sustancial. Luego, Groisman se trasladó a España para conocer otras experiencias, principalmente a partir de su contacto con el INAP de ese país, y posteriormente a Estados Unidos con igual propósito, por invitación de la embajada estadounidense en Argentina.

El espíritu de este programa sostenía que se rompería la tradicional escisión entre roles políticos y administrativos, inspirándose en el modelo de la ENA francesa y depositando en este Cuerpo de Administradores Gubernamentales la esperanza de «corporizar un nuevo paradigma de funcionario público: un servidor del país» (Oszlak, 1993). El Programa

---

<sup>4</sup> Probablemente existió un quinto colaborador (comunicación personal, Enrique Groisman, 6 de julio, 2016).



de Formación de Administradores Gubernamentales fue aprobado por el Decreto 3687 de 1984, y en ese entonces se presentó como un programa a largo plazo, que en el transcurso de veinticinco años logró incorporar alrededor de 1500 administradores gubernamentales (AG), hombres y mujeres que tendrían entre sus principios el compromiso por la función pública y los valores democráticos, y asignados a puestos clave dentro de las administración pública nacional, principalmente cargos gerenciales.

En sintonía con el modelo que impactó a Roulet —el de la ENA—, el presidente Alfonsín sentía admiración hacia Francia: «desde distintas voces e intereses personales le llegaba a Alfonsín el interés y la pasión por Francia. El gobierno de François Mitterrand oficiaba como un faro» (Pavón, 2012, p. 105); incluso recuerda el mismo autor que Alfonsín tenía mucha afinidad con los franceses e intentaba que sus viajes a Europa pasaran por París.

Según los testimonios recogidos, Roulet fue el principal ideólogo de este programa (comunicaciones personales, Oscar Oszlak, 24 de mayo, 2016; Hugo Luis Dalbosco, 23 de septiembre, 2016; Enrique Groisman, 6 de julio, 2016), pero el equipo de trabajo dentro del INAP estaba conformado por personas que llevaban tiempo trabajando con él; asimismo, la celeridad con que se creó e implementó el Profag se explica como una idea de Roulet que pronto encontró respaldo en la máxima figura política del país, el presidente Alfonsín —con quién venía trabajando—, y un equipo de trabajo coordinado por un hombre con conocimiento del tema y depositario de su confianza, Enrique Groisman.

[ 90 ]

## 2. El Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (Profag)

Este programa reclutó una enorme cantidad de aspirantes para una reducida cantidad de puestos a cubrir en cada una de sus convocatorias. Esto muestra el significativo interés que despertó la convocatoria, que realizó su difusión por diferentes medios. Eran «tiempos difíciles» y este programa se presentaba como una interesante propuesta laboral que ofrecía estabilidad, según el AG Hugo Dalbosco (comunicación personal, 23 de septiembre, 2016).

La tabla 1 expone la cantidad de postulantes para ingresar al programa en sus cuatro llamados y los resultados luego de la selección de quienes efectivamente lo lograron. Esta cantidad de postulantes permite suponer una selección exigente, y los testimonios de los AG lo afirman (comunicaciones

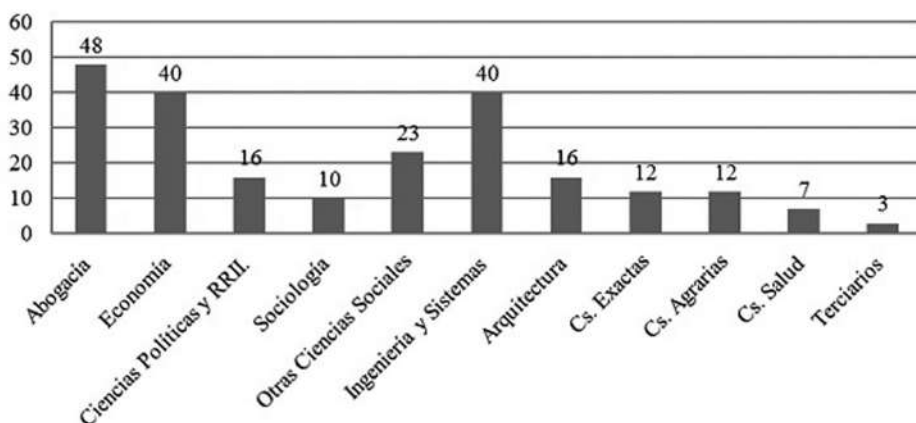
personales Sergio Ernesto Negri, 29 de julio, 2016; Hugo Luis Dalbosco, 23 de septiembre, 2016).

**Tabla 1.** Convocatorias para integrar el Profag.

Convocatoria	Aspirantes	Ingresantes
1985	2491	51
1986	840	54
1988	2505	73
1992	3317	29
<b>Total</b>	<b>9153</b>	<b>207</b>

Fuente: elaboración propia a partir de República Argentina (s. f. b).

**Gráfica 1.** Número de AG según carrera de grado.



Fuente: elaboración propia a partir de República Argentina (s. f. c).

Los requisitos para ingresar el Cuerpo de Administradores Gubernamentales eran:<sup>5</sup> Contar como mínimo con un título terciario correspondiente a un plan de estudios no inferior a cuatro años —no existía limitación en cuanto al perfil de título a presentar—; hasta 35 años de edad; aprobar la pri-

<sup>5</sup> Si bien las normativas que rigen el programa están vigentes, las convocatorias para integrar el programa están suspendidas.

mera instancia de exámenes eliminatorios y posterior proceso de formación —según las convocatorias fue de entre 24 y 30 meses—.<sup>6</sup> Los interesados en esta convocatoria provenían de las más diversas carreras, predominando Derecho y Economía (véase gráfica 1).

Todo el proceso, selección y formación de candidatos se desarrollaba en el marco del INAP. Se procuraba detectar los «perfiles con alto desarrollo de habilidades cognitivas para el procesamiento, recuperación, transmisión y análisis de información. Se evalúan además las características personales relacionadas con los aspectos lógicos, culturales y socio-afectivos apropiados al proceso y en función del futuro desempeño en el marco de los objetivos de la institución» (República Argentina, s. f. d). El proceso de selección de este grupo de funcionarios tuvo tres instancias de evaluación eliminatorias antes de ingresar finalmente en el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales:

a) Un examen de comprensión de textos, ejercicios de razonamiento lógico y preguntas de información general, cuyos temas se entregan en el momento de la prueba, la cual dura aproximadamente cuatro horas. b) Un segundo examen [...] consiste en un dossier respecto de un tema específico, el cual también se entrega en el momento y sobre el que hay que establecer un cuadro de situación, efectuar propuestas y fundamentarlas. Esta prueba, que dura alrededor de cinco horas, elimina otro grupo de aspirantes.

c) El remanente, y dependiendo de cada convocatoria, ha debido afrontar una serie de cursos, entrevistas de carácter profesional, psicológicas y talleres grupales orientados a observar al aspirante en interacción (República Argentina, s. f. d).

Las tres instancias de evaluación, de acuerdo con los AG consultados, eran extremadamente exigentes. Un testimonio nos describe el segundo examen, donde el candidato recibió un sobre con recortes de diarios y revistas, textos y fotos, y él debía encontrar cuál era la relación entre esos recortes y el problema que planteaban; después debía proponer una solución a partir de una política pública en un tiempo máximo de cinco horas (comunicación personal, Sergio Ernesto Negri, 29 de julio, 2016). Luego de estas pruebas surgía un orden de mérito final: quienes ingresaban al Profag realizaban, además de seminarios y talleres, pasantías en diferentes organismos públicos.

<sup>6</sup> En la primera convocatoria hubo una segunda etapa eliminatoria antes de la etapa de formación.

Como principio del proceso meritocrático que protege a la función pública de «la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas» (Longo, 2013, 29 de octubre-1.º de noviembre), el Profag realizaba un sistema de evaluación anónimo y diferentes actores dan cuenta de su rigurosidad:

Era escribir en hojas que tenían debajo una zona sombreada, se doblaba y se le ponía una etiqueta arriba y no había ninguna identificación de las pruebas. Se calificaba cada trabajo ignorando de quien era. Cuando se abría había que romper la etiqueta, no había forma humana de despegarla. Si vos miras la filiación política de quienes ingresaron había tanto peronistas como radicales [...] (comunicación personal, Oscar Oszlak, 24 de mayo, 2016).

A su vez, Sergio Ernesto Negri (comunicación personal, 29 de julio, 2016) relata de manera idéntica el proceso de solapa sombreada que contenía el nombre del evaluado.

### 3. Los administradores gubernamentales, funcionarios singulares

Los que nos sumamos a la primera convocatoria lo hicimos con vocación de cambio. Habíamos sido llamados, nosotros, jóvenes profesionales del sector privado o público, a la refundación del Estado y aceptamos gustosos el desafío. Todos integrantes de una generación postergada pero que había demostrado hambre de entrar en la historia política, muchos de los cuales habíamos votado por primera vez a los veintiocho años (Piemonte, 2005, 18-21 de octubre).

[ 93 ]

En este epígrafe, tomado del artículo de un AG, puede leerse la ilusión de quien se sumó al Profag en un escenario que tenía como telón de fondo la vuelta a la democracia y las expectativas que depositaban en ella los jóvenes. A continuación se exponen las exigencias a las que fueron sometidos y los objetivos que les fueron planteados.

Las cualidades que se buscaban en los postulantes eran ambiciosas:

Una persona cuyas motivaciones básicas consistieran en servir a los demás, contribuir a la solución de los problemas del país y consolidar el sistema democrático, y cuyas cualidades intelectuales fueran la inteligencia, el buen criterio y la apertura. [...] Si bien se trata de una pretensión ideal, ello no invalida la aspiración a lograrla ni el deber de actuar como si fuera posible (Groisman, 1988, pp. 10-11).

La convocatoria fue una invitación a transformar el Estado, los mensajes publicitarios que invitaban a integrar el Cuerpo de Administradores Gubernamentales hacían énfasis en los valores democráticos. A continuación se transcriben algunas de las frases publicitarias:

- «Se inicia la carrera de administración pública y ya se sabe quién gana: el País».
- «La consolidación de la democracia requiere el mejoramiento de la administración pública. Para lograrlo, la Secretaría de la Función Pública invita a funcionarios actuales o aspirantes a serlo, a ingresar en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Una carrera al servicio de la sociedad, con cargos de máxima responsabilidad e importancia» (Propaganda radial).
- «Necesitamos consolidar la democracia mejorando desde dentro la administración».
- «Buscamos: mujeres y hombres comprometidos con el sistema democrático que se tengan confianza y que confíen en el futuro del país, que estén dispuestos a participar de un proyecto de cambio. Ofrecemos: garantía de estabilidad, formación profesional, carrera administrativa que culmina en las más altas responsabilidades» (Groisman, 1988, p. 11).

[ 94 ]

Como se observa en los objetivos del programa y en los mensajes de las convocatorias, las expectativas puestas en el Profag eran altas y estaban fuertemente atravesadas por los valores que conllevaba la recuperación democrática en el país: cambiar la lógica de la administración pública y de los administradores desde adentro, y a partir del impulso que pudieran aplicarle los AG.

Oszlak (1993) señala que se había planificado el ingreso paulatino de alrededor de mil AG, pero el mismo autor muestra que los cargos de alta dirección en la administración pública nacional eran en ese entonces alrededor de 8000, lo que indica que aun cumpliendo los objetivos del programa continuarían siendo una cantidad reducida. Con ese panorama, la idea parecía ser la de diseminar funcionarios aislados dentro del Estado para sembrar la semilla del cambio, siendo teóricamente portadores de una «vocación de cambio», de saberes y valores que pretendían «refundar el Estado». La correlación de fuerzas que se produjo entre el grupo de AG —que en su máximo esplendor llegó a tener 207 integrantes—, dentro de una administración pública que solo en los altos niveles contaba con 8000

puestos, indica significativas dificultades para concretar aquellos objetivos de cambio.

El compromiso de servicio exigido y la aceptación del mismo suponían un pacto ético de servicio público donde los objetivos del país debían estar por sobre los del funcionario, al menos esta parecía ser la intención en normas como la siguiente:

Al ser admitidos al Profag, cada participante debe declarar formalmente que en caso de aprobar el programa, prestará servicios dentro de la administración pública al menos durante seis años. En caso de renuncia previa al cumplimiento de este plazo, el AG deberá pagar al Gobierno una indemnización del 50% del último salario percibido, multiplicado por el número de meses que faltaren para completar el período de seis años (Oszlak, 1993, p. 9).

Otra característica de este cuerpo de funcionarios es la obligatoriedad en la rotación de funciones, esto ha aportado a su conocimiento sobre el Estado, pero también sobre los diferentes gobiernos y sus funcionarios. Los AG son una nutrida fuente de información si se los consulta sobre las experiencias de gestión de los diferentes ministerios nacionales, saben cómo se seleccionaron los equipos de trabajo, quiénes los integraron, sus hábitos de gestión y capacidad —o incapacidad— para llevar adelante la política.

[ 95 ]

Los AG se autodefinen como la «memoria» de la administración (comunicación personal, Sergio Ernesto Negri, 29 de julio, 2016), permitiendo realizar un «suave tránsito administrativo» entre una gestión y otra, movimiento que en la jerga fue llamado «bisagra», pero esta función en la vorágine gubernamental ha sido pasada por alto.

Pasadas tres décadas desde sus inicios se puede percibir en los dichos de diferentes AG la sensación de desilusión. Fueron funcionarios fuertemente exigidos, se los consideraba un grupo de elite dentro de la administración pública, pero consideran que la retribución por su esfuerzo no fue equivalente, y a diferencia de otros grupos de funcionarios, como los diplomáticos, su reconocimiento social también fue limitado.

#### **4. Profesionales de Estado**

El cuerpo de AG fue una experiencia focalizada de profesionalización de funcionarios en el país, otra de las más relevantes por su larga trayectoria

es el Instituto del Servicio Exterior de la Nación (ISEN), y se evidencian similitudes entre este cuerpo y el cuerpo de AG, ambos reclutados entre graduados universitarios de diversas carreras, con 35 años de edad como máximo, luego de un riguroso proceso de selección y posterior proceso de formación antes de pasar a cumplir funciones en sus respectivos lugares de la administración pública. A su vez, la autodefinición como *cuerpo* los hermana en el sentido de ser un grupo particular dentro de la diversidad de funcionarios de la administración, también agrupados en sus propias asociaciones profesionales, con normas y estatutos particulares.

El ISEN fue creado en 1963 luego de diferentes ensayos, y a pesar de que sus primeras décadas fueron institucionalmente inestables, se consolidó y logró ser el ámbito donde se seleccionan y forman los diplomáticos de carrera en el país. Cabe destacar también la experiencia del Programa de Formación de Administradores Provinciales (Profap), que fue creado por Decreto 2451 de 1992 en la provincia de Santa Fe. Actualmente se encuentra discontinuado y persisten en actividad veintiún administradores provinciales (AP). Sus funciones consisten en: «planeamiento, asesoramiento, organización, conducción, coordinación de nivel superior y gerenciamiento en toda la Administración Pública Provincial a requerimiento de las jurisdicciones y de acuerdo a las prioridades fijadas por la Secretaría de Estado General y Técnica de la Gobernación» (Miam, Pérez y Viotti, 2002, 30 de octubre-1.º de septiembre). El ingreso al cuerpo de AP se realizaba exclusivamente por concurso público. Este programa es conocido como Profap, reafirmando su parentesco con el Profag.

[ 96 ]

Finalmente, la experiencia del Instituto Superior de Economistas de Gobierno,<sup>7</sup> bajo la órbita del Ministerio de Economía durante la gestión de Domingo Cavallo (1991-1996). Este proyecto tuvo una corta vida realizando solo tres convocatorias, pero señalaba nuevamente inquietudes y necesidades en relación con la profesionalización de funcionarios públicos (Zuñanic y Guidobono, 1997).

Los casos de diplomáticos, AG, AP y Economistas de Gobierno, tienen en común el ser iniciativas pensadas a partir de los gobiernos de turno en función de su propio diagnóstico, orientando la formación de estos funcionarios según sus necesidades y creando de esta manera *profesiones de Estado*. Estos no remiten a su grupo profesional primario, generalmente

<sup>7</sup> Argentina. Presidencia de la Nación. Decreto 1921. (31 de octubre de 1994).

profesiones liberales como Economía, Derecho o Ingeniería (véase gráfica 1), sino que su pertenencia profesional es producto de su formación como funcionarios públicos, por ejemplo, la Asociación Profesional del Cuerpo Permanente del Servicio Exterior o la Asociación de Administradores Gubernamentales. Por todo esto, se entiende a los AG como *profesionales* en un doble sentido (Rizzo, 2015): por un lado, estos funcionarios llegaron al cuerpo de AG formados en diferentes carreras de grado y, por el otro, recibieron un entrenamiento específico que los acreditó como funcionarios públicos, como *profesionales de Estado*. Ambas profesiones se combinan para el ejercicio en la administración pública.

## 5. Atravesando las gestiones

Al pasar de los años y de las gestiones de gobierno, el cuerpo de AG se vio resentido por diferentes decisiones. A poco de transitar su camino el Profag comenzó a recibir embates desde otros sectores del mismo Gobierno, se generó así una tensión entre el equipo económico y el equipo de la Secretaría de la Función Pública:

El equipo económico nunca se molestó en conocer a fondo cómo era el proyecto [Profag], en cambio estaba movido por urgencias, entonces por exigencias, de organismos internacionales, convicciones del equipo económico que creían que debía encararse de determinada manera nunca apoyaron nuestro proyecto, había quizá algún elemento de rivalidad de los respectivos grupos, que a pesar de que nos conocíamos desde años, y habíamos compartido muchas cosas, pero empezaron a insistir en que era necesario tomar un par de medidas para reducir el número de agentes y bajar el presupuesto, y entonces una de las medidas que propiciaban era el llamado retiro voluntario. [...] Nosotros nos opusimos por razones de principios y por razones prácticas, el retiro voluntario era una medida ciega que ofrecía a todo el mundo que se fuera sin tomarse el trabajo de ver donde hacía falta mantener a la gente, donde hacía falta agregarle y donde era prescindible (comunicación personal, Enrique Groisman, 6 de julio, 2016).

Otros testimonios también sugieren que dentro del mismo Gobierno había sectores que no apoyaban el programa y las medidas en detrimento de preservar funcionarios públicos calificados sugieren de igual forma cierta desconsideración hacia el Profag. Jorge Roulet y Enrique Groisman renunciaron en 1986 a la Secretaría de la Función Pública. Desde su



concepción consideraron la implementación de los retiros voluntarios una desacreditación de su labor y un castigo al proceso de profesionalización que se había emprendido incipientemente.

Durante el gobierno del presidente Carlos Menem (1989-1999) solo egresó una promoción de AG en 1995, y él mantuvo la tradición iniciada por el presidente anterior de entregar personalmente los diplomas a los graduados, después de todo, los AG habían sido formados para ser «los hombres del presidente». En este mismo período, «había comenzado una sistemática incorporación de personal contratado» (Piemonte, 2005, 18-21 de octubre). Esta práctica de contratación de personal se fue extendiendo y hoy es común en los diferentes niveles de la administración pública (Cao *et al.*, 2016). Más allá del daño que pudo ocasionarle al Profag, fue una modalidad que perjudicó en gran medida cualquier intento de «profesionalización de la función pública», en el sentido antes planteado, donde se pudieran implementar medidas de mediano y largo plazo para seleccionar, formar y ofrecer posibilidad de crecimiento a funcionarios públicos. A diferencia del cuerpo de AG, considerados funcionarios de «planta permanente», el sistema de contratación no garantiza la estabilidad del empleo. Precisamente, uno de los puntos críticos referidos a garantizar un sistema meritocrático es evitar los despidos arbitrarios (Longo, 2013, 29 de octubre-1.º de noviembre). El cuerpo de AG no se ha visto sometido a este tipo de situaciones, como sucede en general con los funcionarios de planta acorde con lo establecido en la Constitución Nacional.

[ 98 ]

En 1993, a menos de diez años de la puesta en marcha del Profag, Oszlak (1993) realizó un balance de lo recorrido hasta ese momento:

Al parecer los puestos ocupados por los AG en el sector público se encuadrarán principalmente en las categorías de asesoramiento y ejecución, más que en funciones de conducción. La creación del Sinapa (Sistema Nacional de la Profesión Administrativa) y especialmente el Régimen de Cargos Críticos [...] parece haber puesto algunos límites a la ilusión de los AG de ser la única fuente de provisión de altos gerentes para el sector público (p. 15).

En el mismo sentido, varios años después un AG señaló que con la aparición del Sinapa «quedó un poco más lejos aquella idea primigenia de Roulet, para quien todas las máximas responsabilidades administrativas del Estado debían ser ocupadas por egresados del Programa de Formación de AG» (Negri, 2005, 18-21 octubre).

Unos años después, durante la gestión de Fernando de la Rúa (1999-2001), el ministro de Economía, hablando por cadena nacional, anunció la disolución del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, entre otros organismos. Luego de ese anuncio el Cuerpo de AG y otros actores vinculados a ellos se movieron rápidamente buscando dar marcha atrás con la decisión, incluyendo al expresidente Raúl Alfonsín y al entonces cardenal Jorge Mario Bergoglio (comunicación personal, Sergio Ernesto Negri, 29 de julio, 2016). A su vez, Groisman recuerda que luego de la medida adoptada por el Gobierno nacional recibió el llamado del presidente Alfonsín solicitándole preparar un informe sobre el desempeño del Cuerpo de AG, con el fin de dotarse de argumentos que valoraran el trabajo de este grupo, ya que el mandatario había asumido el compromiso personal de impedir la disolución del programa creado durante su gestión (comunicación personal, Enrique Groisman, 6 de julio, 2016).

También el diario *Clarín* recogió el reclamo (Naishtat, 2000 junio 20; *Clarín*, 2000, junio 7). Puede verse que el contacto o cercanía del reducido cuerpo de funcionarios con los sectores de poder le permitió poner en escena el conflicto y dar marcha atrás con la medida. Finalmente, puede decirse que esta resultó una victoria pírrica, ya que se implementó la medida de retiros voluntarios y el programa continuó sin reactivarse. Esta medida tuvo impacto en el empleo público en el ámbito nacional, el mencionado «programa de retiros voluntarios, que le costó al Estado la pérdida de 6280 agentes públicos [...]. Al Cuerpo de AG le significó la pérdida de 29 miembros» (Piemonte, 2005, 18-21 de octubre).

Por otra parte, experiencias recientes de formación de funcionarios de altos mandos en la región, como la chilena y la peruana, aportan algunas enseñanzas que son el resultado de un proceso que al parecer siempre resulta complejo. El caso peruano cosechó varios intentos frustrados de reforma integral del servicio público, por esta razón se pensó en realizar una reforma menos ambiciosa y se emprendió un programa de formación de tipo gerencial, tomando como referencia el caso argentino del Profag (Cortázar, Lafuente y Sanginés, 2014). Para lograr el decreto que finalmente formalizó la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos fue necesario un acuerdo de diferentes sectores del Gobierno. Se conformó un grupo de expertos que incluyó diferentes ministerios e incluso al presidente de turno, Alan García. En 2008 estos esfuerzos se concretaron con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) y el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP).

En el caso chileno, desde la segunda mitad de la década de 1990 se trató de implementar un sistema meritocrático de servicio público, pero la oportunidad se presentó recién en 2003, luego de una crisis producto de un grave caso de corrupción. La reforma se orientó al sector directivo y la clave de su éxito parece ser el acuerdo entre la coalición de partidos gobernante y la opositora. Mauricio Olavarría y Andrés Dockendorff (2016) señalan que la motivación para lograr este acuerdo provino de la utilidad para ambas alianzas de partidos, ya que el electorado tomaba positivamente estas medidas en ese contexto de crisis institucional y condena los casos de corrupción. Siguiendo el razonamiento de Francisco Longo (2013, 29 de octubre-1.º de noviembre), se puede decir que la garantía de sostenibilidad en el tiempo del Programa de Alta Dirección Pública fue el consenso transversal político frente a la apropiación del proyecto por parte de un partido.

Estos casos respaldan nuevamente la idea de que los procesos de reforma al interior del Estado y las medidas tendientes a profesionalizar la función pública son caminos complejos. Al parecer se avanza luego de ensayar diferentes alternativas, donde la decisión política de respaldar estas medidas se vuelve fundamental para garantizar primero su nacimiento y luego su continuidad en el tiempo. A su vez, estas experiencias ponen de relieve la originalidad del Profag para el contexto regional en 1984.

[100]

## Consideraciones finales

Hace veinte años Oszlak (1993) se preguntaba «si el Cuerpo se convertirá en un elemento clave dinamizador de la gerencia pública, si será desactivado, o si terminará desarrollando su propio estilo de cultura burocrática, similar a la que trataba de erradicar» (p. 15). Teniendo el tiempo de nuestro lado, hoy se puede afirmar que la idea de que los administradores gubernamentales (AG) logran desarrollar su propia cultura burocrática no fue conquistada. Su dispersión dentro de la administración nacional, sumado a su reducido número no les ha permitido una correlación de fuerzas apropiada para instalar una cultura propia, ni buena ni mala.

Las normativas de funcionamiento del programa indican que el Cuerpo de Administradores Gubernamentales funciona a partir de la demanda de los organismos, es un cuerpo móvil que realiza rotación periódica de sus funciones y al ser un grupo que no logró extender su reconocimiento ha sido relegado por los diferentes gobiernos que deberían ser quienes los demanden en función de sus objetivos.

Si bien los AG logran moverse entre las distintas dependencias del Estado, principalmente de manera lateral, esto ha sido resultado del conocimiento sobre el campo estatal que han cultivado, más que de estrategias gubernamentales para aprovechar ese recurso. Como consecuencia de la indiferencia de los gobiernos y de su experticia, los AG buscan sus propios destinos y, luego de esto, a partir de los contactos que tienen en diferentes ministerios, «se hacen pedir», ya que dentro del mundillo de la administración pública pueden ser reconocidos, pero esto no siempre es suficiente para que todos los AG cumplan las funciones para las que fueron formados. Si bien la ocupación de cargos gerenciales por parte de los AG se cumplió en algunas ocasiones no fue la regla.

Se debe destacar que no se encontró ningún informe o documento que evalúe negativamente la función de los AG, las medidas que tendieron a perjudicar el Profag se desarrollaron en el marco de otras políticas públicas, que no evaluaban negativamente el programa, por el contrario, ni siquiera lo consideraron. El Profag cumplió con el objetivo de seleccionar y entrenar funcionarios altamente calificados, formando profesionales de Estado, pero su falta de continuidad y su reducido número frustraron el principal objetivo que planteaba el programa: la transformación «desde adentro» de la administración pública.

[101]

El Profag fue una política desarrollada de manera comprometida con la democratización de la administración pública, cuidadosamente pensada para valorar criterios meritocráticos de ingreso al Estado, pero no logró mostrar este aspecto con fuerza. Las pocas experiencias de procesos de profesionalización del servicio civil en Argentina revelan que este no ha sido un tema presente en la agenda gubernamental, los otros programas —AP, Economistas de Gobierno— fueron también empresas aisladas y modestas que no lograron perdurar. Hoy tibiamente comienza a aparecer en la agenda pública nacional como parte de un discurso «políticamente correcto», pero aún sin medidas de envergadura que lo acompañen.

La profesionalización de la función pública parece una empresa inabarcable. Al respecto, se vio que la experiencia del Instituto del Servicio Exterior de la Nación en Argentina estuvo precedida por décadas de ensayos, también los casos de Chile y Perú fueron consecuencias de experiencias previas. Todo parece indicar que el esfuerzo es de largo aliento y requiere proyectos que logren trascender los gobiernos.

En la actualidad, 156 AG se encuentran en actividad y caminan rumbo a su extinción. Interrogarse acerca de la importancia de la continuidad o discontinuidad de este programa y conocer las experiencias de profesionalización de funcionarios públicos, teniendo el privilegio de poder observar con cierta distancia temporal el proceso para analizarlo, es un ejercicio que se espera haya aportado elementos para comprender la situación actual y enseñanzas para el futuro.

## Referencias bibliográficas

1. Abal Medina, Juan Manuel y Cao, Horacio (comps.). (2012). *Manual de la nueva administración pública en Argentina*. Buenos Aires: Ariel.

2. Abarzúa Cutroni, Anabella y Rizzo, Natalia. (2014). Sin expertos no hay desarrollo: cooperación internacional y la formación de administradores públicos y científicos políticos en Chile. En: Beigel, Fernanda y Sabea, Hanan (eds.). *Dependencia académica y profesionalización en el Sur: perspectivas desde la periferia* (pp. 77-88). Mendoza: Ediunc.

3. Acuña, Carlos y Chudnovsky, Mariana. (2017). 12 notas de conceptos para entender mejor el Estado, las políticas públicas y su gestión. CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1029>

[102]

4. Argentina. Gobernación de la Provincia de Santa Fe. Decreto 2451. (10 agosto 1992).

5. Argentina. Presidencia de la Nación. Decreto 3687. (23 de noviembre de 1984).

6. Argentina. Presidencia de la Nación. Decreto 1921. (31 de octubre de 1994).

7. Bayle, Paola. (2010). La diáspora de una población calificada: el exilio académico chileno en el Reino Unido. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mendoza.

8. Blutman, Gustavo y Cao, Horacio (coord.). (2016). *Estado y Administración Pública: paradojas en América Latina*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración Pública.

9. Cardozo, Nelson Dionel y Bulcourf, Pablo. (2016). El desarrollo institucional de la administración y Políticas Públicas en Argentina. Un estudio de la enseñanza desde el proceso democratizador hasta nuestros días. *Estudios Políticos*, 49, pp. 216-238.

10. Cao, Horacio; Rejtman, Mario; Estévez, Alejandro; Isuani, Fernando y Chudnovsky, Mariana (ed.). (2016). *GPS del Estado*. Buenos Aires: CIPPEC-ASAP.

11. Cao, Horacio; Rey, Maximiliano y Laguado, Arturo. (2015). *El Estado en cuestión. Ideas y políticas en la Administración Pública Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.

12. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Naciones Unidas. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. CLAD. Recuperado de [http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/at\\_download/file](http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/at_download/file)

13. *Clarín*. (2000, junio 7). Ajuste y eficiencia en el Estado. Recuperado de <http://edant.clarin.com/diario/2000/06/07/o-01601.htm>

14. Cortázar Velarde Juan Carlos; Lafuente, Mariano y Sanginés, Mario (eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004/13)*. Washington, D. C.: BID.

15. Dalbosco, Hugo Luis. (1995). *Aproximaciones a la relación entre política y administración en la Argentina 1983-1995*. Buenos Aires: Mimeo.

16. Echebarría, Koldo (ed.). (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, D. C.: BID.

17. Groisman, Enrique. (1988). *El proyecto de formación del cuerpo de administradores gubernamentales: análisis de una experiencia*. Buenos Aires: Fundación Roulet.

18. Iacovello, Mercedes y Chudnousky Mariana. (2014). La importancia del servicio civil en el desarrollo de capacidades estatales en américa latina. Documento de trabajo. CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/757>

19. King, John. (2007). *El Di Tella y el desarrollo cultural argentino en la década del sesenta*. Buenos Aires: Asunto Impreso, Instituto Torcuato Di Tella.

20. Longo Martínez, Francisco. (2013, 29 de octubre-1.º de noviembre). *Diez años de alta dirección pública en Chile*. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo.

21. Martínez Puón, Rafael. (2016). Análisis y balance sobre el desarrollo de la función directiva en el Perú: el caso del cuerpo de gerentes públicos. *Revista de Gestión Pública*, v (1), pp. 93-120.

22. Miam, Viviana; Pérez, María Alejandra y Viotti, Rosana. (2002, del 30 de octubre-1.º de septiembre). *El cuerpo de administradores provinciales, Una experiencia de gestión en la Provincia de Santa Fe*. Primer Congreso Argentino de Administración Pública. AAEAP, Rosario.

23. Naishtat, Silvia. (2000, junio 20). Corre peligro un cuerpo de elite. *Clarín*. Recuperado de <http://edant.clarin.com/diario/2000/06/20/e-02501.htm>

24. Negri, Sergio Ernesto. (2005, 18-21 de octubre). *Ser o no ser administrador gubernamental*. x Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

25. Olavarría Gambi, Mauricio y Dockendorff, Andrés. (2016). Implementing Meritocracy in Senior Public Administration: the Dilemma for Chilean Politicians. *Public Organization Review*, 16 (49), pp. 561-582. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0360-4>

[103]

26. Oszlak, Oscar. (1993). Los AG: la creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino. *Revista Aportes*, 1, pp. 106-127.

27. Oszlak, Oscar. (1994). Estado y sociedad: las nuevas fronteras. En: Kliksberg, Bernardo (comp.). *El rediseño del perfil del Estado*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

28. Oszlak, Oscar. (2002, 27-28 de junio). *Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública*. iv Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo.

29. Pando, Diego. (2016). Notas para un primer paso en la hoja de ruta de la modernización del aparato estatal. *Perspectivas de Políticas Públicas*, 6 (11), pp. 17-22.

30. Pavón, Héctor. (2012). *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires: Debate.

31. Piemonte, Víctor Daniel. (2005, 18-21 de octubre). *El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la piedra fundamental*. x Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

32. Plotking, Mariano y Neirburg, Federico. (2015). Elites intelectuales y ciencias sociales en la Argentina de los años 60. El Instituto Torcuato Di Tella y la Nueva Economía. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe*, 14 (1). Recuperado de <http://eial.tau.ac.il/index.php/eial/article/view/932/968>

33. Pulido, Noemí Lidia. (2005, 18-21 de octubre). *El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica*. x Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

34. República Argentina. (s. f. a). Ministerio de Modernización, Desarrollo de los Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/ejes/recursoshumanos>

35. República Argentina. (s. f. b). Ministerio de Modernización. Recuperado de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa\\_formacion/programa.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa_formacion/programa.html)

36. República Argentina. (s. f. c). Secretaría de Gabinete. Recuperado de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa\\_formacion/programa.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa_formacion/programa.html)

37. República Argentina. (s. f. d). Secretaría de Gabinete. Recuperado de [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa\\_formacion/formacion.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/programa_formacion/formacion.html)

38. Rizzo, Natalia. (2015). Los diplomáticos, profesionales de Estado. El Complejo recorrido de su profesionalización en Argentina desde la creación del ISEN hasta 2003. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

39. Rizzo, Natalia. (2016). Itinerario del reclutamiento diplomático (profesional) en Argentina. Afinidades y Diferencias con Brasil y Chile. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16 (27), pp. 37-66. <https://doi.org/10.14409/da.v16i27.6163>

40. *Télam*. (2016, febrero 22). «El objetivo es, en cuatro años, ser uno de los diez países con mayor transparencia». Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201602/136944-macri-conferencia-de-prensa-modernizacion-del-estado.html>

41. Zuvanic, Laura y Guidobono, Graciela. (1997). Recursos Humanos y reforma de la administración pública. La experiencia del Instituto Superior de Economistas de Gobierno. *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, 9 (9), pp. 1-9.