

## Ser o no ser administrador gubernamental<sup>1</sup>

Sergio Ernesto Negri

### A modo de introducción

La duda “hamletiana” a la que alude el nombre de esta ponencia (“Ser o no ser administrador gubernamental”) es sólo una faceta, quizás la que sólo se refiera a una perspectiva más introspectiva, de otras dudas existenciales tan legítimas como esa, aunque relacionadas a otros planos más generales e institucionales.

Ser o no ser político, ser o no ser técnico (o, a guisa de Sarmiento que prefería ser provinciano en la capital y porteño en el interior del país, ser político para los técnicos y técnico para los políticos), alude a la cuestión fundacional de ser bisagra de una relación históricamente compleja y tormentosa. Bisagra que implica una esencia (un ser) diferente que es necesario construir en el devenir histórico de un proceso más que en una definición apriorística.

Ser o no ser un proyecto participe de una estrategia más global de carrera administrativa con la asignación de una función determinada, o ser únicamente un conglomerado de buenos funcionarios de un Estado que puede seguir siendo colonizado en la ocupación de los cargos estratégicos por una clase política renuente a abandonar tradicionales espacios de poder en la estructura burocrática.

Ser un proyecto que apunta al mediano y al largo plazo cuando las necesidades acuciantes de la realidad nacional, y de su dirigencia política urgida, apuntan al corto plazo.

Ser, en esa misma línea, un proyecto que requiere –por las exigencias de un proceso de formación acorde- una etapa de reclutamiento y de capacitación relativamente prolongado cuando los propios periodos de la gestión gubernamental presidencial, de la que debiera ser tributaria, son por propia definición más acotados.

Ser o no ser funcionarios de un Estado cuyo rol, dimensión y estructura, fue puesta en tela de juicio y objeto de cambios recurrentes en numerosas oportunidades en la historia argentina reciente.

En fin, como se verá, las dudas del título de esta ponencia, y las otras a las que está íntimamente asociada la propia esencia del ser o no ser administrador gubernamental, adquieren una relevancia y alteridad que no puede ser explicada exclusivamente desde una visión, permítaseme el neologismo, “Age(AG)céntrica”.

La condición de pretender impulsar una nueva, aunque complementaria forma de contribuir a responder a los problemas de la administración pública, a través de una institución, la del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, en el contexto de una situación en la que la tradición institucional es escasa y en donde las propias instituciones establecidas son interpeladas por una sociedad que reclama más instituciones pero que desconfía de las mismas (o, para ser más exactos, de quienes ocupan las mismas), es una tarea ardua que puede encontrar el camino de su consolidación sembrado de mayores obstáculos que de

---

<sup>1</sup> Deseo agradecer a los colegas que colaboraron en la producción de esta ponencia. A la Lic. Cecilia Mendoza por sus impresiones y por la rigurosa revisión del documento, a la Ing. Beatriz López a quien le debo el (desafiante) nombre con que se bautizara a este escrito, a los compañeros de panel Lic. Dolores March e Ing. Gustavo Martinovich por la lectura previa del trabajo y los comentarios que hicieron, y al Dr. Norberto Pereyra –en particular- y a la Comisión Directiva de la AAG en general, por haber posibilitado mi participación en el X Congreso Internacional del CLAD. Y, por supuesto, al Dr. Enrique Groisman por haber tenido la iniciativa de plantear el espacio para reflexionar sobre esta cuestión, a 20 años de la construcción del proyecto de carrera de AG que lo tuviera como uno de sus principales protagonistas en su fase fundacional.

satisfacciones.

En esta ponencia se intentará analizar en alguna medida este dilema cuasi existencial apelando a trazar el paralelismo a partir del recorrido de las experiencias registradas en una carrera profesional personal, en este caso la propia, confrontando algunos hitos de la misma con perspectivas más globales a las que los resultados de dicha carrera tributan, estableciendo de algún modo una explicación, de por sí insuficiente, de por qué es posible y necesario que el proyecto de formación de administradores gubernamentales sea profundizado en el futuro.

Sólo asegurando esa continuidad institucional se podrá permitir que nuevas experiencias personales se incorporen a un Estado requirente de capacidades gerenciales en pos de una mayor eficiencia, siempre en aras de que los funcionarios que tengan responsabilidades dirigenciales directas o por asistir a quienes detenten esa clase de posiciones, estén provistos de una sensibilidad política (en el amplio sentido del término) y de un sentido de pertenencia profundo por haber sido formados para asegurar las mejores condiciones en las que se desenvuelva la continuidad del aparato público.

## **Desarrollo de la ponencia**

Bajo el influjo de Proust, la saga del devenir en estos años del proyecto de los Administradores Gubernamentales (AG) podría denominarse: **“En busca del tiempo perdido”** (“perdido”, claro está, en el sentido de transcurrido o, a lo sumo, “perdido” porque ya fue –y, con sus más y con sus menos- no podrá volver a ser).

Esa obra está constituida por siete libros cuyos respectivos títulos pueden reapropiarse, también, para definir las etapas gubernamentales en que se habrá de dividir este trabajo las que coinciden con los períodos presidenciales sucedidos desde el advenimiento de la democracia.

Para cada una de esas etapas, se hará un somero relato de la experiencia profesional que me tocó desempeñar, con alusiones más globales sobre el desenvolvimiento del Cuerpo de AG en particular, y algunas claves en cuanto al Estado y a las políticas de función pública imperantes, en general.

El primero de los libros de Proust de alguna manera resulta útil para interpretar lo que se espera de los administradores en cada período de gobierno.

**“Por el camino de Swan”** podría ser redefinido reemplazando Swan por el nombre de las autoridades máximas de cada gestión presidencial a lo largo del periodo en el camino de evaluar al Cuerpo de Administradores Gubernamentales en su conjunto (y lo propio podría hacerse con el nombre de cada funcionario de reporte en el caso de los administradores gubernamentales individualmente considerados).

Pero lo cierto es que los AG estamos al servicio de la política pública vigente en cada momento, pero ello no implica necesariamente un alineamiento político predeterminado.

Es más, de algún modo podría señalarse que los administradores somos recipiendarios y tributarios de un mandato más global e implícito que nos alinea a la política pública y a sus requerimientos en materia de continuidad y perfeccionamiento más allá de la coyuntural representación de gobierno de cada momento.

El periodo específico del ex – Presidente Raúl Alfonsín, con sus dos Secretarios de la Función Pública (los recordados y respetados Prof. Jorge Roulet y Lic. Luis Stuhlman), podría ser rebautizado como **“A la sombra de la democracia en flor”**<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> El segundo de los libros de Proust en rigor se llama “A la sombra de las muchachas en flor”.

Con esta denominación quiero aludir al sueño personal de quienes nos sumamos a este proyecto por entonces, que se correspondía con una utopía colectiva en la época en que se verificó la recuperación de la democracia en nuestro país tras la dictadura atroz que la precediera.

Dos promociones de administradores gubernamentales son originadas en este periodo. Y una tercera también comenzó sus estudios en este mismo lapso que resultó la más fructífera en términos de continuidad y alcances del proceso de reclutamiento y de formación.

El periodo del ex – Presidente Carlos Menem, con sus tres Secretarios de la Función Pública (el Dr. Gustavo Béliz, el Lic. Pablo Fontdevila y la Lic. Claudia Bello), puede denominarse **“El mundo de los 90”**<sup>3</sup>.

Es un periodo que implicó cambios profundos en la conformación del Estado el que se reformó en un doble sentido: se lo empequeñeció (vía privatizaciones, fundamentalmente) y se lo subnacionalizó (con la transferencia de servicios a las provincias y a la Ciudad de Buenos Aires). Sucesivas reformas del Estado fueron marcas distintivas de esta década.

El Cuerpo acompañó algunas de las políticas públicas vigentes, se produjo el egreso de la tercera promoción y se completó el ciclo de una cuarta y, por el momento última, camada de colegas.

El periodo del ex – Presidente De la Rúa podría ser denominado **“Los prisioneros”**<sup>4</sup>.

Fue un lapso en el que, inusualmente, se produjo la mayor conflictividad del Cuerpo en su historia, máxime que el mismo fue incluido dentro de una nómina de “Organismos a ser reestructurados” pese a que por sus propias características esenciales no se trata de un Organismo sino que representa un escalafón con particularidades especiales.

Y en cuanto a las funciones encomendadas, se produjo una concentración de los profesionales del Cuerpo en el ámbito de una JGM que, paralelamente, tuvo un rol harto difuso en el marco de un gobierno que fue despedazándose con el transcurrir de los días. Con lo cual el aprisionamiento de buena parte de los integrantes del Cuerpo se reforzaba al no poder ser útiles en el marco de una política pública a todas luces precarizada.

El período que se inicia con el ex – Presidente Eduardo Duhalde, y que en buena medida continúa con el actual Presidente Néstor Kirchner, puede ser definido taxativamente como el nombre de la séptima de las obras de Proust. Se trata de **“El tiempo recobrado”**.

La Argentina, recuperó gobernabilidad y capacidad institucional desde el Estado y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales volvió consiguientemente a ser un eje funcional de esa recobrada capacidad de gobierno, volviendo a ocupar su rol colaborando con las políticas públicas emergentes tras la grave crisis institucional que se desencadenó en la Argentina a fines del 2001.

### **1er. Periodo: “A la sombra de la democracia en flor”:**

Los años inmediatos posteriores a los de la recuperación de la democracia tuvieron como notas distintivas la convicción en la necesidad de la recuperación de los valores democráticos y la esperanza de un futuro mejor construido colectivamente, tras los años de oscurantismo y terror que fueron marca distintiva de la dictadura militar.

El Presidente Alfonsín tomó varias determinaciones esenciales en materia de función pública. Primeramente, privilegió el área con competencia en el tema al crearse una Secretaría con esa responsabilidad que dependía directamente de la Presidencia de la Nación.

Además, nombró a su cargo al prestigioso experto en la materia, el Prof. Jorge Roulet con un

---

<sup>3</sup> El tercero de los libros de Proust se llama “El mundo de Guermantes”.

<sup>4</sup> El quinto de los libros de Proust se denomina “La prisionera”. Los nombres de los libros no utilizados al hacer este paralelismo con los distintos períodos analizados, son el cuarto “Sodoma y Gomorra” y el sexto “La fugitiva”.

equipo de colaboradores cuyos integrantes estaban caracterizados por la excelencia profesional y por su compromiso con la gestión pública.

Una de las ideas, que puede servir de explicación a la génesis del proyecto de creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, residía en que se consideraba por entonces que era imprescindible volver a construir un Estado que había sido previamente funcional a la dictadura militar poniéndolo al servicio de la democracia renaciente.

Y que para ello se debía convocar y formar un cuerpo de profesionales de “élite” cuyos integrantes, elegidos con absoluta transparencia (asegurándose por tanto la independencia de posturas políticas partidarias determinadas), fueran agentes de transformación de un aparato público al servicio de la ciudadanía. Sólo se pedía, y en esa época ese “sólo” implicaba toda una toma de principios, que adscribieran a los valores democráticos.

Para ello, y en una estrategia de carácter gradual y selectiva, se creó el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales dictándose el 23 de noviembre de 1984 el Decreto N° 3.687 por el que se creó el Cuerpo de Administradores Gubernamentales. En él se estableció que sus integrantes serían destinados a cumplir “funciones de conducción, asesoramiento superior o de coordinación en organismos centralizados y descentralizados de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL”.

Se diseñó un Programa de Formación específico tomándose como modelo el de la prestigiosa Escuela Nacional de Administración (ENA) de Francia, que había posibilitado la reconstrucción del aparato público galo devastado por las consecuencias de la segunda guerra mundial. El paralelismo buscado era por cierto evidente.

Se registraron en ese periodo tres convocatorias (de las cuatro totales desde la existencia del Cuerpo), de las cuales dos finalizaron durante este mandato presidencia tras un arduo y extenso periodo de formación (cuyo proceso total abarcó casi tres años) por lo que quienes culminaron en este período el Programa de Formación.

Por la longitud del período formativo, durante el mandato del Presidente Alfonsín los egresados del Programa sólo pudieron colaborar en acciones de gobierno en los dos últimos años de dicha gestión.

Otro punto central estuvo dado por la creación de un escalafón y un estatuto específicos del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, la que se produjo dos días antes que egresara la primera promoción mediante el Decreto 2.098/87.

En el referido Decreto se estableció que “los administradores gubernamentales cumplirían funciones de planeamiento, asesoramiento, organización, conducción o coordinación de nivel superior, en organismos centralizados o descentralizados cualquiera sea su naturaleza jurídica, incluidas las Entidades Financieras Oficiales, Empresas, Sociedades cuyo capital sea de propiedad total o mayoritaria del Estado Nacional, Obras Sociales y en todo otro ente estatal, cualquiera sea su dependencia jurisdiccional, dependiente de la Administración Pública Nacional”.

La amplitud de este objeto se correspondía a la vigencia de un Estado (de bienestar según alguna caracterización académica) que no fuera todavía interpelado ni puesto en retirada ni objeto de las reformas que acaecieron en la década de los 90.

En este período, en un plano personal, tuve sendos roles bien diferenciados. Primero como cursante del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales. Luego como egresado del Primero de los Programas dictados.

Como cursante, amén de mi rol como tal, fui elegido como delegado del Curso ante las autoridades.

En ese carácter muchas son las experiencias que quedan atesoradas en mi memoria. Pero quisiera destacar dos anécdotas pues pueden marcar, quizás con un exceso de subjetividad

de mi parte, algo del clima y de la perspectiva imperantes.

El Presidente Alfonsín tuvo dos Secretarios de la Función Pública como quedara señalado más arriba.

El Prof Roulet, númen y hacedor del programa de administradores gubernamentales en primer término; el Lic Stuhlman con posterioridad, y hasta el fin del mandato presidencial.

Del primero, recuerdo la reunión en la que participé como delegado de un curso urgido por entonces en cuestiones salariales. La reunión se inició en forma muy tensa, pero no lo era por la espinosa problemática que se abordaba sino meramente por mi presencia (y luego comprobaría que no era por una cuestión personal sino por la representación que investía).

El Prof. Roulet pidió que abandonara la reunión a la que asistí como delegado de los AG, y a la que también concurren delegados de las distintas áreas de la Secretaría.

Tras el enojoso episodio, dos representantes de los AG tuvimos un encuentro en el que Roulet, haciendo gala de su caballerosidad y necesidad de ser aleccionador, se disculpó por la actitud que debió adoptar en aquella reunión y, señalando los respectivos espacios afirmó: "Ustedes (por los AG) deben estar de este lado de la mesa (junto a él) y no del otro".

Esa era su expectativa, la de generar funcionarios que, si bien fueran bisagra entre la política y la administración, sean funcionales de la política pública marcada por las autoridades constitucionales correspondientes, las que estaban por entonces muy preocupadas por la democratización del aparato público.

Por su parte Stuhlman, cuando asumió, no estaba del todo convencido de los alcances y bondades del proyecto de AG.

A diferencia de Roulet, quien tenía muy en claro el modelo de la ENA de Francia por lo que extrapolaba para el caso argentino su aspiración de que todos los funcionarios de alto nivel del Estado pasaran por el programa de formación de administradores gubernamentales en un trasvasamiento de escalafones progresivo y de más largo plazo, Stuhlman estaba acuciado por las necesidades del "aquí y ahora" en una mirada más centrada en las realizaciones políticas de un gobierno que contaba con un horizonte de tiempo acotado.

Y, sin embargo, no sólo se convenció del proyecto, sino que fue el motor del dictado del Decreto mediante el cual se creó el estatuto y el escalafón del Cuerpo. Por conversaciones que tuvimos los delegados del curso con Stuhlman en tiempos en que se discutían las futuras condiciones laborales –que no habían sido previamente fijadas al tiempo de lanzarse la convocatoria a participar de la carrera de AG-, el recordado Stuhlman decía que "había comprado el producto por sus integrantes" y que por eso se transformó en el brazo político que permitió el dictado del Decreto mediante el que se estableció el estatuto y el escalafón que al día de hoy rige la existencia del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

En la faceta estrictamente profesional, el primer destino que tuve al egresar de la carrera, fue en la Dirección General de Capacitación del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Al encomendarse las funciones se pidió que, así como se había generado la carrera de AG que permitiría conformar una masa crítica de funcionarios a mediano plazo, se pusiera el esfuerzo en la preexistente masa de funcionarios de nivel superior que ocupaban puestos de conducción en la administración pública.

Por entonces el INAP focalizaba su atención en este segmento de funcionarios, y se elaboró para ello en la Dirección de referencia un "corpus" de actividades de capacitación orientados a los niveles directivos con énfasis en cuestiones de estrategia organizacional, planeamiento y gerencia pública.

Y, como prueba de la importancia que se daba por entonces a la formación profesional, fui seleccionado para participar del I – Programa de Alta Dirección Pública que dictó el CLAD a lo largo de un año con etapas de capacitación presenciales en Caracas y en Madrid,

producto del cual presenté un proyecto para la Argentina denominado “Hacia un sistema nacional de capacitación”.

Se trataba de conformar una red, con nodo central en el INAP, que abarcara a todas las áreas de capacitación de los distintos organismos públicos.

Y como corolario del paso por este Programa, se me designó Director General de Capacitación del INAP en cuyo rol me encontraría el cambio de gestión presidencial ocurrido en el año 1989.

También me tocó viajar a la República Federativa del Brasil para transmitir la experiencia del Programa de Formación de AG, hecho que contribuyó al fortalecimiento de la propia Escuela de Administración Pública que se había generado en el Gobierno Federal de ese país. Comenzaba el intercambio regional.

Evidentemente, la necesidad de administradores públicos no era exclusiva de nuestro país. Brasil inició su propio proceso en la materia, un poco más tarde que la Argentina pero, inversamente, evidenció mayor empeño en la continuidad institucional de las diversas promociones que desde entonces egresaron de la Escuela creada a tal fin.

Algunas enseñanzas de este período:

- ✓ Se planteaba la necesidad de un Estado que ejerciera un rol central.
- ✓ Se postulaba la necesidad de la existencia de un aparato público comprometido con los valores democráticos.
- ✓ Se enfatizaba el accionar en materia de formación de recursos humanos orientándolo a los cuadros directivos.
- ✓ Se creó para ello el programa de formación de administradores gubernamentales y el Cuerpo que los agrupaba.
- ✓ Se complementó con actividades de capacitación para funcionarios directivos muchos de los cuales evidenciaban necesidades de reactualizarse al cambio político experimentado y al tecnológico que se avecinaba.
- ✓ La estrategia fue gradual y focalizada, no contemplándose en cambio un abordaje sistémico del aparato público en su conjunto.
- ✓ Los acuerdos en la materia no fueron producto de políticas de Estado sino que surgieron por la impronta de los funcionarios que ejercieron las máximas responsabilidades en el sector los que, incluso y pese a pertenecer a un mismo gobierno, tuvieron ribetes diferenciados.
- ✓ En el caso del Cuerpo de Administradores Gubernamentales se apeló a la emergente conciencia de la necesidad de fortalecer los valores democráticos y la intención de generalizarlos al interior del aparato público.
- ✓ Los dos Programas iniciales fueron convocados sin que existiera el estatuto-escalafón del Cuerpo, el que fuera dictado dos días antes que egresara la primera promoción. Y un tercer programa fue convocado en este periodo.
- ✓ Los integrantes de la primera promoción que egresaron a fines de 1987, y lo propio aconteció con los de la segunda promoción, participaron de las políticas públicas en un tiempo muy acotado ya que al gobierno del Presidente Alfonsín le restaban dos años para culminar su mandato (el cual, incluso y por imperio de circunstancias excepcionales, finalizó con anticipación respecto de la constitucionalmente prevista).

## **2do. Periodo: “El mundo de los 90”:**

El mandato del Presidente Menem, reelección mediante, fue particularmente prolongado, ya que abarcó toda una década.

En el área de Función Pública, de la que dependió el Cuerpo directamente en el período<sup>5</sup>, se sucedieron tres funcionarios: el Dr. Gustavo Béliz, el Lic. Pablo Fontdevila y la Sra. Claudia Bello.

En este lapso el Estado fue objeto de una profunda transformación que ha sido objeto de evaluación por parte de los académicos y especialistas.

Sin entrar en mayores detalles, por escapar al objetivo del presente documento, lo cierto es que las cosas ya no serían como antes.

El Estado, a partir de un profundo programa de privatizaciones, abandonó su rol de Estado-empresario omnipresente achicándose significativamente.

Este proceso de empequeñecimiento se exacerbó, en el caso del Estado Nacional, al transferirse servicios a las instancias subnacionales. El caso de las escuelas de enseñanza media es paradigmático.

Consecuentemente, el Estado Nacional se redefinió. Sendos programas que tendían a su reforma fueron la marca distintiva del periodo. Y diversas acciones de modernización, generalización tecnológica y de abordaje de la problemática de la función pública estuvieron asociadas con las reformas al Estado impulsadas.

En materia de función pública se produjo una cuestión clave al crearse el SINAPA (Sistema Nacional de Profesión Administrativa) que representó un mecanismo novedoso para enfocar las cuestiones centrales en materia de carrera administrativa.

Podría decirse que, así como el paradigma en el periodo previo había sido más focalizado y cualitativo, el nuevo enfoque apelaba más a lo sistemático y masivo.

Y ambas perspectivas, necesarias por igual y de por sí complementarias, tuvieron en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales un actor clave en una doble faceta.

Por un lado, desde una visión modélica, su experiencia previa se transformó, junto a otras, en un ejemplo de transparencia y de profesionalización que tributó al sistema que estaba por crearse.

Por el otro, muchos de los integrantes del Cuerpo participaron en la concepción e implantación del SINAPA para lo cual fue un valor agregado la red de administradores gubernamentales que se desempeñaban específicamente en los distintos organismos públicos.

Y otra reforma profunda que se implementó en este período estuvo dada por la promulgación de una Ley de Administración Financiera que posibilitó un proceso de modernización ejemplar, con énfasis en los aspectos de la gestión presupuestaria.

Con la reforma constitucional de 1994, se creó la figura de la Jefatura de Gabinete de Ministros cuyo titular pasó a tener responsabilidades de “ejercer la administración general del país”. Consiguientemente, la Secretaría de la Función Pública pasó a depender de esta esfera de gobierno.

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales quedó entonces más estrechamente vinculado al área de coordinación de gabinete y a quien tuviera el cometido funcional de encarar las reformas del Estado que se sucedieron en este periodo.

En ese orden un punto nodal se dio por la participación de diversos colegas en políticas por entonces consideradas centrales por el Gobierno Nacional, tal cual fuera el caso de la transferencia de los servicios educativos. Y en ambos procesos de reforma del Estado, hubo administradores conformando los equipos técnicos creados en la JGM para su instrumentación y seguimiento.

También, como consecuencia lógica de la reforma constitucional por la cual se postuló por

---

<sup>5</sup> La Secretaría de la Función Pública dependió primero de la Presidencia de la Nación, luego del Ministerio del Interior y por último de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

vez primera la elección de Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se suscribió un convenio con la nueva jurisdicción a partir del cual se produjo desde el año 1994 la incorporación de un equipo de AG en ella, cuyos integrantes pasaron a coadyuvar en la conformación del aparato de gestión y en el ulterior gerenciamiento de diversas áreas y programas del gobierno de la capital de los argentinos.

A lo largo de este prolongado periodo, se empezó a generar otra característica en la actuación de los AG que ya se había insinuado en la etapa anterior.

Sus miembros, en solitario o en equipo, colaboraron con los organismos públicos en sus propios procesos de gestión, con independencia de que participaran de políticas públicas más globales. En este contexto, se dio incluso la ocupación de cargos de responsabilidad ejecutiva en puestos de conducción e, incluso, en posiciones de designación política.

Y hacia fines de esta gestión presidencial, el área de función pública concentró los esfuerzos en los temas de informática y de sistemas, con particular énfasis en los por entonces temores del “bug” informático del año 2000 denominado “Y2K”. Dada la priorización de esta problemática, los integrantes del Cuerpo fuimos destinados a contribuir en el relevamiento de la situación y en la articulación de las políticas de contingencia que previeran sus, quizás algo exageradas en el diagnóstico previo a la luz de lo que luego efectivamente sucediera, nefastas consecuencias.

El periodo de los 90, que desde el punto de vista del desarrollo de las actividades del Cuerpo de AG puede ser considerado como estimable desde la perspectiva de su utilización en el marco de las políticas públicas imperantes, fue ciertamente poco prolífico en lo relativo a la generación de nuevas promociones que lo enriquecieran.

Es así que en este prolongado lapso de una década, únicamente culminó su formación la tercera promoción (que había sido convocada en el periodo anterior) y se completó un ciclo íntegro de una cuarta promoción, que a la postre resultaría la última.

Tampoco se registraron avances en cuanto a darle una respuesta funcional más global a la que podríamos denominar “la cuestión AG”.

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.

Para la designación de los cuadros directivos ahora el SINAPA establecía un propio sistema de aplicación, a partir de perfiles definidos con participación de la Secretaría de la Función Pública. En todo caso los administradores podían aspirar a los mismos presentándose en los respectivos concursos pero no se estableció que los AG tuvieran prioridad para ello.

Lo que sí acaeció es que varios de los colegas participaron de los respectivos procesos de selección establecidos, tanto en la faz de gestión como en el rol de integrantes de los respectivos Comités Honorarios de Selección.

Algunas ideas, aunque no concretadas, de dotar una mayor institucionalización de las funciones de los integrantes del Cuerpo de AG, máxime en emergencia de las novedosas figuras de “funciones ejecutivas” y de “cargos críticos” contempladas en el SINAPA, se fueron planteando por entonces.

Una de ellas residía en que se generen en los distintos Ministerios Unidades de Administradores Gubernamentales (UAG) las cuales intervendrían en cuestiones macro-organizacionales.

Otra iniciativa apuntó a la creación de Unidades de Asesoramiento en todas las jurisdicciones, reportando a los máximos niveles de conducción, contribuyendo a los procesos organizaciones internos y conformando una red que tuviera correlato en el rol coordinador que le cabe a la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Una tercera iniciativa se refirió a que esa red se extendiera al caso de los gobiernos



subnacionales, a partir de la generalización del modelo AG en las provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a partir de la creciente importancia relativa que revestían esas instancias de gobierno.

Nuevamente, y en ausencia de una mayor institucionalidad conferida por ley o por el producido de acuerdos políticos estratégicos que excedieran el marco de un Decreto, la impronta diversa de los sucesivos ocupantes de la poltrona de la Secretaría de la Función Pública, serían las que irían marcando las diferencias y las características que fue adquiriendo el desenvolvimiento del Cuerpo de AG en las diversas coyunturas políticas en las que intervino.

Una novedad de este período fue la creación, en el ámbito del Ministerio de Economía, de la Escuela de Economistas de Gobierno.

Si bien esta Escuela tenía otras características de diseño y de alcances respecto del Programa de Formación de AG, constituyó un nuevo avance en materia de profesionalización de la función pública.

Sus egresados podían ser destinados al sector público, en una relación contractual que no revestía las formalidades del estatuto-escalafón que caracteriza al caso de los AG, con un sesgo profesional centrado en los aspectos económicos y previéndose su destino profesional fundamentalmente en el área económica.

Esta experiencia resultó, lamentablemente fallida, ya que esta Escuela sería suprimida por el Presidente Fernando De la Rúa años más tarde. No obstante sus egresados conservaron sus posiciones de trabajo en la administración pública nacional constituyéndose, pese a su discontinuidad ulterior, en otra prueba de que una mayor profesionalización de la función pública era posible<sup>6</sup>.

Otro hecho destacable para los AG, en busca de una institucionalidad propia que facilitara la interacción con la autoridad política pero que al tiempo implicara una independencia estratégica de ella, está marcado por la fundación de la Asociación de Administradores Gubernamentales (AAG) con un doble cometido en tanto organización profesional y en cuanto instancia de defensa de los intereses de sus miembros.

En la AAG se abren, a su vez, diversas líneas de extensión con objetivos académicos y de contribución al debate y a la reflexión en materia de Estado, con la creación del Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS) y con la periódica edición de la revista Aportes para el Estado y la administración gubernamental.

En lo personal, el cambio de gobierno me encontró al frente de la Dirección General de Capacitación del INAP. Los puestos de conducción de ese nivel, tradicionalmente y hasta la aparición del SINAPA, eran considerados políticos. Pero en este caso no era, claro está (o claro debería haber estado si se hubiera comprendido cabalmente la esencia de la razón de ser de los AG), la variable por la que se había producido en su momento mi designación al frente de ese cargo.

Con el ingreso de las nuevas autoridades, máxime en el marco de los típicos procesos de transiciones en nuestro país no precisamente caracterizados por las continuidades institucionales, se suscitó el desafío de tener que explicar y demostrar que la ocupación de

---

<sup>6</sup> Con sus debidas especificidades y diferencias, los tres casos de formación profesional de cuadros directivos en el Estado de la experiencia argentina lo constituyen el Cuerpo Diplomático creado en los 60, el Cuerpo de Administradores Gubernamentales creado en los 80 y la Escuela de Economistas de Gobierno creada en los 90. Por supuesto que existen carreras sectoriales en diversos Organismos, tales como las correspondientes a las Fuerzas Armadas y de Seguridad, la de la Administración de Parques Nacionales y la del Cuerpo de Abogados del Estado, que son algunas de las más reconocidas. También se crearían en los 90 sendas Escuelas de Gobierno las que, por referirse a una capacitación orientada a la clase política, fueron excluidas del análisis encarado en este documento.

esa posición no era producto de un alineamiento partidario dado, sino que respondía a las consecuencias de un proceso de formación específico denominado de administradores gubernamentales.

Y, como tal, el compromiso y la autoexigencia –para eso habíamos sido formados- era la de generar y compartir con las nuevas autoridades la memoria institucional (en sus aspectos positivos y también en los negativos, en los logros y en los desafíos) contribuyendo al suave tránsito entre una gestión que se alejaba y otra que comenzaba con sus propios proyectos, planes y sueños.

Sería necio negar que no existió en ese momento, al menos en mi experiencia concreta, una buena dosis de desconfianza de parte de las nuevas autoridades. Sería además injusto creer que ese resquemor fuera la característica de una gestión en particular, sin señalar (y de algún modo comprender) que esta actitud responde a cuestiones culturales más profundas.

Cuando se produjo el recambio presidencial, tenía algo más de un año de gestión al frente de la Dirección y el Decreto que establecía las funciones de los administradores, fijaba como plazo máximo para desempeñar una misma tarea el término de tres años, con la posibilidad de ser prorrogado por un plazo igual.

Y mis tres años en mi primer destino profesional como integrante del Cuerpo de AG en la Dirección General de Capacitación se cumplirían recién a fines del 90. Por supuesto que la autoridad política en cualquier momento podía ordenar el reemplazo. Pero esta necesidad, al menos explícitamente, nunca se planteó por entonces.

Los hechos que derivaron en mi sustitución, antes del tiempo previsto, ocurrieron, según mi visión, más o menos del modo que relataré seguidamente. Y lo transcribo porque puede ser una experiencia útil para evaluar algunas impresiones más globales en materia de la relación clásica entre política y administración, ahora con el aditamento novedoso de que existía la figura de los AG como bisagra de esa relación y, eventualmente, como ocupantes de posiciones directivas en el aparato público.

Con las nuevas autoridades, se decidió mi continuidad en el cargo sin necesidad de que mediara ratificación explícita. Y se dieron, como era concebible y lógico, nuevas pautas de accionar en materia de políticas sectoriales. Por ejemplo, se instruyó en el sentido de generar programas de capacitación que se orientaran a los niveles intermedios. Se estableció la necesidad de articular acciones con las provincias y se promovió la creación del Consejo Federal de Capacitación. Y, por lo general, se fue reorientando el accionar de la Dirección transformándolo en el área que programara las actividades de capacitación que estarían adscriptas al sistema de carrera administrativa (al SINAPA) en ciernes.

Así transcurrió algo más de un año, lapso en el que colaboré con las nuevas políticas en marcha. Y, en cumplimiento a los valores que me habían inculcado, se aseguró la continuidad institucional, que era lo más importante bajo esta concepción.

Pese a que se me reconoció profesionalismo en el desempeño del cargo, y en una actitud que personalmente viví con mayor naturalidad que la de mi interlocutor de por entonces, se solicitó que abandonara el cargo “a los fines de que sea ocupado por otra persona de mayor confianza política”. En rigor debo reconocer que mi íntima convicción era permanecer en el puesto hasta cumplir los tres años que fijaba el estatuto del Cuerpo de AG, y hubiera pretendido –quizás influido por el modelo de la ENA- que otro colega hubiera ocupado a continuación esa posición directiva.

Terminado este periodo en el INAP, me tocó desempeñarme en el Instituto Nacional de Cinematografía<sup>7</sup>. Para encarar esa función, me nutrí de los antecedentes registrados en oportunidad del desempeño previo de un AG que ejerció igual rol durante la gestión del

---

<sup>7</sup> Actualmente denominado Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales.

Director del Instituto en la época de Alfonsín, y en los resultados de un trabajo de diagnóstico organizacional que hicieran diversos colegas en forma anterior. La red del Cuerpo de AG estaba funcionando y, al menos en mi experiencia concreta, fue funcional y estimable.

Y además, en otra acción de índole transversal, me tocó ser el representante del Organismo ante el SINAPA, siendo responsable de todo el proceso de reencasillamiento del personal en una misión que era de por sí compleja pero que podía ser enfrentada con mayor soltura por la doble condición de contar con una visión organizacional global de Estado -de la que fuéramos imbuidos en el programa de formación de AG- unida al conocimiento obtenido en el propio Instituto.

En el año 1992 recibo la primera propuesta en mi trayectoria personal para ocupar un cargo de responsabilidad política. Un colega del curso, el Ing. Fernando Bondesio, había sido previamente designado como Ministro de Cultura y Educación de la provincia de Santa Fe y me ofreció ocupar la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa de esa cartera. A fuera de ser sincero, en ese momento no concebí el ofrecimiento desde una perspectiva estrictamente política. De hecho, la Subsecretaría de referencia era la que tenía un mayor perfil gerencial de las áreas políticas por lo que, en mi algo precaria visualización, era sólo un paso más -diferente y desafiante- en una carrera administrativa en la que me venía desempeñando.

La provincia de Santa Fe es una de las jurisdicciones más relevantes del país. Y este administrador no era oriundo de esa provincia ni tenía ninguna vinculación previa con el mundo político de ese distrito.

Pero para mí fue un honor que el Gobernador Carlos Reutemann, máximo responsable político de la provincia, me designase en ese rol, para el cual tuve el exclusivo mandato de desempeñarme con transparencia y eficiencia en un área de gobierno que venía siendo muy conflictiva por su historia reciente de paros docentes que habían paralizando al sistema educativo, y por el desafío en ciernes a partir de la inminente transferencia de los servicios educativos del nivel medio y terciario no universitario desde la esfera nacional.

Para el primero de esos comprometidos problemas, y con un paquete de medidas de administración educativa centradas en el diseño organizacional, se pudo dar -no sin que existieran críticas, en particular desde el ámbito gremial por apelaciones tales como que sus impulsores eran "meros gerentes"- una adecuada respuesta. De hecho el sistema educativo recuperó la normalidad perdida.

Para afrontar la restante problemática central, se contó con el inestimable auxilio de los propios colegas AG que eran responsables como contraparte institucional del programa respectivo impulsado desde el Ministerio de Educación de la Nación.

Por supuesto que en la práctica cotidiana comprobé acabadamente que esa visión algo romántica de que el puesto que ocupaba no lo hacía como político sino como administrador, estaba bien alejada de la realidad. Y no precisamente por la actitud personal o incluso aún por la percepción imperante en el entorno más inmediato que incluía al propio mandatario provincial, quien exclusivamente exigía dar respuestas adecuadas a los problemas educativos y culturales.

En rigor los alcances, la especificidad y la complejidad inherentes a cualquier cargo de responsabilidad política son materia de análisis para otra oportunidad. Pero valga a título ilustrativo sólo algunos apuntes: las tensiones con los actores partícipes (gremios, políticos, autoridades eclesíásticas, movimiento cooperador); el entramado organizacional y el vasto alcance territorial de un sistema como el educativo presente en todas las localidades del territorio; el impacto presupuestario de las medidas que se toman (o que no se toman, o que se postergan); el rol de los medios de comunicación social y su influencia sobre la percepción de la realidad y sobre la construcción de la realidad misma; la búsqueda de armonía y la

emergencia de crisis entre las posibilidades institucionales frente a las demandas (crecientes y complejas) personales y sociales; etc.

Pero lo cierto es que la formación generalista y amplia en sus contenidos académicos recibida en el transcurso del programa de formación de AG unida a la experiencia previamente adquirida en el ejercicio de la función como integrante del Cuerpo, representaron el soporte vital para poder encarar una gestión en un área crítica, tornando posible la continuidad en esa área de gobierno por más de 3 años hasta el fin del mandato electivo del Gobernador de Santa Fe.

En esa provincia, y como un dato colateral, participé en diversos roles (como integrante de su Consejo Honorario y como docente) de una de las pocas experiencias en el país emparentadas con el caso de los AG.

En Santa Fe se creó la carrera de Administradores Provinciales planteándose objetivos similares a los que se perseguían en la órbita nacional. Tras el tiempo transcurrido, ese proyecto también tuvo sus vaivenes. Pero sus integrantes son hoy miembros de un Cuerpo Provincial que depende de la Secretaría General de la Gobernación, cumpliendo (y habiendo cumplido en el pasado reciente) roles destacados en la administración pública santafesina.

A fines de 1995 Carlos Reutemann asume como Senador Nacional por la provincia de Santa Fe con mandato conferido por la voluntad popular.

En ese momento fui designado su asesor por lo que tuve mi primera experiencia en el ámbito legislativo. Varios fueron los temas que me tocaron abordar, pero destaco entre los principales los de obras públicas y los de cultura y educación.

Y en este periodo, coincidente con el correspondiente al segundo mandato del Presidente Menem (1996-1999), tuve sendos destinos en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional.

Primeramente, y en el año 1996, me desempeñé en el ámbito del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, primeramente como Subsecretario de Coordinación Técnica y Administrativa –en un tiempo muy acotado teniendo en cuenta que ese cargo fuera suprimido en uno de los procesos de reformas administrativas que se verificaron en la década- y ulteriormente como Coordinador General de Programas.

Si bien ambos roles fueron desempeñados en uso de licencia del Cuerpo, para coadyuvar en su ejercicio se forjó un equipo de AG que interactuó con otros colegas que estaban destinados, desde hacía bastante tiempo atrás, en las áreas sustantivas del Organismo.

Destaco en particular de esa experiencia la tarea que me tocó desempeñar en vistas de posibilitar la creación de la Secretaría de Cultura, la que dejó de depender del Ministerio para transformarse en una Secretaría autónoma dependiente de la Presidencia de la Nación. Para ese cometido, las cuestiones de gestión y en particular de evaluación presupuestaria, resultaron claves para posibilitar ese proceso.

El hecho de ser AG fue un valor favorable que facilitó el ejercicio de este rol. Y ello por tres motivos centrales: por un lado, la “expertise” profesional estaba centrada en las temáticas gerenciales que son claves en la determinación de todo proceso de separación funcional entre organizaciones; por el otro, por la presencia de colegas que se desempeñaban tanto en el área educativa como en la cultural y, por último, por la garantizada imparcialidad que caracteriza a un administrador por lo que era previsible que en el proceso de “independencia” de la Secretaría de Cultura, esa jurisdicción no iba a ser perjudicada (no se le iba a retirar ninguno de los recursos que le pertenecían por legítimo derecho) ni iba a ser beneficiada (con transferencias netas de recursos desde el ámbito educativo). Y reinando confianza en el proceso, la Secretaría de Cultura de la Nación alumbró como área de la órbita presidencial, en la que continúa al día de la fecha.

El otro rol en el PEN desempeñado en esta etapa fue en los años 1998-1999, como asesor de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.

En ese carácter me tocó compartir funciones con colegas del Organismo y dirigir un novedoso Comité de gestión que permitió la interacción más fluida entre las áreas sustantivas y las de apoyo de la jurisdicción.

También fui designado para integrar los jurados de selección de diversos cargos críticos de esa Secretaría y lo propio en el Instituto Nacional del Teatro (de reciente creación) por lo que, en mi experiencia personal, el SINAPA reapareció en toda su dimensión y continuidad sobre el final de la década.

Algunas enseñanzas de este período:

- ✓ El rol del Estado cambió profundamente. Privatizaciones, achicamiento y subnacionalización son algunas de las marcas distintivas de estos cambios.
- ✓ El recambio presidencial en democracia, en ausencia de políticas de Estado, no asegura la continuidad de las distintas políticas sectoriales. Se incluye en este aserto la transversal política pública en materia de función pública.
- ✓ Los cuadros profesionales de la administración pública deben tener la flexibilidad suficiente para readaptarse a los nuevos escenarios y a la ocurrencia de estos cambios.
- ✓ En el caso del Cuerpo de AG, se reorientó el papel delineado en la etapa fundacional, poniéndose en esta nueva etapa menos énfasis en la eventual ocupación de los puestos directivos (como era la primigenia idea de la gestión Roulet) para pasar en cambio a utilizarse el recurso como un agente catalizador de políticas públicas globales determinadas por la autoridad de aplicación (la Secretaría de la Función Pública, y también, desde su ulterior aparición, la Jefatura de Gabinete de Ministros).
- ✓ El Cuerpo, con los matices indicados, tuvo debida continuidad y se consolidó en su rol profesional, pero se produjo sólo el egreso de una tercera promoción y se completó el ciclo de exclusivamente una cuarta camada.
- ✓ Se creó la Escuela de Economistas de Gobierno cuyo proceso de selección siguió los lineamientos de transparencia del Programa de Formación de AG, acotando su accionar a la capacitación en los aspectos económicos de la cosa pública y previendo el desempeño circunscripto a esa orientación.
- ✓ Se creó el SINAPA, como una respuesta global a la problemática de la carrera administrativa. En su concepción y gestión participó activamente el Cuerpo de AG.
- ✓ No se produjeron modificaciones normativas de consideración ni se promovió una ley específica respecto del Cuerpo. Tampoco, y a pesar de la aparición del SINAPA, se redefinió el perfil ocupacional de los administradores gubernamentales quedando consecuentemente fijado el criterio amplio, aunque algo ambiguo, establecido en el Decreto Nº 2.098 del año 1987.
- ✓ Los AG participaron de algunas de las políticas de función pública centrales del período, se produjeron los primeros casos de colegas que ocuparon puestos de carácter político (incluida una experiencia en el ámbito legislativo de la Ciudad de Buenos Aires). Varios administradores colaboraron en gobiernos provinciales y municipales, en particular en la Ciudad de Buenos Aires, en Corrientes, en Santiago del Estero, en Catamarca y en Santa Fe. También se registraron designaciones en el Congreso de la Nación y en el Poder Judicial.
- ✓ No hubo avances en materia de conformación de una red de gestión pública a partir de la creación de experiencias de procesos de formación de administradores provinciales y/o municipales o locales. Los únicos casos aislados que se registran son los de programas de formación similares en las provincias de Santa Fe y Salta.
- ✓ La aparición de un nuevo actor de peso institucional, la Jefatura de Gabinete de

Ministros, redefinió el “campo de juego” en el aparato del Estado. Su rol de articulador de políticas públicas fue, desde su misma aparición, objeto de adaptaciones y redefiniciones según las necesidades políticas de cada período con matices atribuibles a los respectivos perfiles personales de sus autoridades. Con todo, y desde una perspectiva constitucional, operó la vigencia de una instancia institucional que en definitiva comenzó a “marcar la cancha” en materia de responsabilidad en la administración general de la Nación.

### **3er. Período: “Los prisioneros”:**

Esta denominación puede parecer una caracterización algo forzada que sólo encontraría adecuada explicación en la necesidad de hacer coincidir este período con una taxonomía equivalente en la obra de Proust.

Y, sin embargo, algo de eso podría decirse que sucedió con el Cuerpo de AG en el corto, pero intenso por lo conflictivo, período coincidente con la gestión presidencial del Dr. Fernando de la Rúa (1999-2001).

Por un lado, y dado que el programa de AG había sido creado en la época en que había gobernado el radicalismo, el hecho que el nuevo Presidente fuera de ese partido, con el agregado que había tenido colegas colaborando en la Ciudad de Buenos Aires en el tiempo que el nuevo Presidente fuera Jefe de Gobierno de esa jurisdicción, todo hacía pensar que en el caso del Cuerpo iba a operar una profundización del modelo o, a lo sumo, que se registraría una continuidad que fuera atravesada sin obstáculos.

Y es más, era previsible que no hubiera necesidad de dar las clásicas explicaciones que deben existir en cualquier recambio institucional, acerca de quiénes éramos o en qué políticas públicas podríamos participar.

Y el sueño mayor, el que también sigue existiendo en la actualidad, era que se normalizara la continuidad del programa de formación con la legítima aspiración de que todos los años –o al menos con una periodicidad preestablecida- se renovara la transparente convocatoria que había hecho posible la creación y la sucesiva continuidad del Programa de Formación de AG. Pero fuimos prisioneros de un sueño ya que nada de eso aconteció.

Por un lado, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros se relega la importancia de la Secretaría de la Función Pública pasando a ser una Subsecretaría (y hasta parece devaluársela en el nombre al denominársela como de Gestión Pública).

Por el otro, el Cuerpo de AG es puesto en tela de juicio en cuanto a su papel, no asignándosele –por primera y única vez desde que se forjara este proyecto- ninguna función global de relevancia, dejando a lo sumo que sus integrantes tengan destinos desarticulados en los distintos organismos públicos, con la pretendida intención –implícita en un principio, explícita un tiempo más tarde- que los administradores sean absorbidos en las respectivas jurisdicciones.

Si esta malhadada idea hubiera prosperado, se hubiera perdido lo más característico de la novedosa experiencia de los AG cual es la rotación de destinos –que permite una visión diferente de la problemática de la administración- y la posibilidad de que sus integrantes actúen en red en el marco de una Jefatura de Gabinete de Ministros que resulte articuladora del gabinete nacional.

Y, para agravar este cuadro de situación, se impulsó un régimen de retiros voluntarios de alcances amplios, que implicó una sangría de AG –entre otros funcionarios que egresaron del Estado- en los que la comunidad había invertido mucho dinero y denodados esfuerzos en su formación, quienes dejaron el sector público nacional con un alto costo para el erario público (para más claridad, muchos de ellos fueron luego reabsorbidos por instancias gubernamentales no nacionales).

Fue un tiempo negrísimo para el Cuerpo en el que tocó desempeñarme como Presidente de la Asociación de Administradores Gubernamentales.

En ese ámbito societario se debió actuar tendiendo a la generación de una red de protección (política y legal) que imposibilitara que aconteciera un escenario no querido. Y tratar de convencer a los responsables del área de Gestión Pública, en ausencia de posibilidad de diálogo alguno con la máxima autoridad de la Jefatura de Gabinete de Ministros, que las ideas proyectadas eran a todas luces injustificadas y desacertadas.

Muchos son los motivos que podrían explicar, entonces, “la prisión” virtual en la que estuvimos en este periodo involucrados, ante la comprobación dolorosa que en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros sus autoridades sólo querían desembarazarse de un recuso tan valioso.

Como Presidente de la AAG tuve por lo tanto que articular contactos con todas las autoridades correspondientes de los distintos Ministerios o áreas clave del entorno presidencial, con excepción del propio Jefe de Gabinete de Ministros quien, como se sugirió previamente, delegó esta delicada misión en funcionarios de nivel intermedio.

Pero, en cambio, fuimos escuchados y comprendidos, y en muchos casos realizaron acciones concretas de apoyo a nuestro proyecto, por numerosos actores de la escena pública.

El ex – Presidente de la Nación Raúl Alfonsín fue, por su influencia política, probablemente el más destacado. Alfonsín demostró que no le iba a dar la espalda a un proyecto del cual fue impulsor y en el que siempre confió. Pero Alfonsín no fue el único.

Senadores y Diputados Nacionales de todos los partidos (quienes incluso presentaron proyectos de ley y de Comunicación y preguntas formales al Jefe de Gabinete de Ministros en los que se postulaba la continuidad del Cuerpo respetando sus características esenciales), representantes gremiales (particularmente de la Asociación que nuclea al Cuerpo Diplomático de la Nación y de la UPCN en todos sus niveles de conducción), el Arzobispo de la Ciudad de Buenos Aires Cardenal Bergoglio, representantes de medios de prensa que publicaron notas o emitieron comentarios radiales sobre el particular incluyendo editoriales sosteniendo la necesidad de la profesionalización y valorando la experiencia del Cuerpo de AG (v.g. Clarín), y colegas de los cuerpos profesionales de los Estados Unidos de América, Brasil y Uruguay con quienes se interactuó en el ámbito de los Congresos del CLAD de Santo Domingo y de Buenos Aires, todos ellos expresaron a cada momento su comprensión y apoyo.

Y frente a las dificultades que se vivían en la relación profesional con el poder político de turno, los administradores, cuando les fue permitido, siguieron desempeñándose en sus respectivos destinos con la profesionalidad y el compromiso debidos pese a la zozobra institucional que evidenciaba el escenario instalado en esa época.

Una de las contadas experiencias significativas que se podrían destacar en este período estuvo constituida por la colaboración prestada para la creación de la Oficina Anticorrupción en el que se diseñó y se gestionó el proceso de declaraciones juradas de los funcionarios públicos que se articulara en ese Organismo. Y otros administradores, pese a todo, también ocuparon cargos directivos de relevancia.

La AAG se convirtió, además de un canal comunicacional permanente mediante el cual se difundieran los avances y retrocesos que se registraban en el espinoso escenario instalado, en un reservorio de producción intelectual tanto en el marco del CEPAS como en la producción de la revista Aportes, la cual continuó normalmente con la edición de sus números.

Y se suscribieron por vez primera convenios de cooperación con las Universidades de Buenos Aires, de San Martín y de San Andrés que tenían por entonces las únicas carreras

de posgrado en materia de administración pública.

También se suscribió un acuerdo, que devino con el tiempo en alianza estratégica, con una organización de reciente formación, la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública (AAEAP) con la cual, en el año 2001, se organizó el I – Congreso Argentino de Administración Pública que se desarrolló en la ciudad de Rosario.

Como se verá, ninguna prisión institucional puede ser suficientemente exitosa cuando se dejan volar los pájaros de la responsabilidad y de la imaginación.

Pero, en un plano más concreto, es cierto que la vigencia del marco institucional que brindaba la AAG, la dinámica del propio devenir del proceso político y la historia aquilatada en la experiencia previa de los AG, fueron los elementos que hicieron posible que se conservara la integridad apelando a la identidad profesional y posibilitando la proyección a futuro.

En pos de encontrar alguna explicación a lo acontecido, podría pensarse que lo sucedido con el Cuerpo de AG por entonces no era más que una consecuencia puntual de un proceso más profundo que acontecía en el contexto de una experiencia de Gobierno caracterizado por profundas fracturas internas que resultaron absolutamente disfuncionales a la hora de gobernar y de administrar. En esa línea de razonamiento, los AG quedábamos relegados a la categoría de un gasto presupuestario más, a quienes no se les podía asignar funciones de política pública global ya que esta no existía o era del todo difusa.

De hecho, el Dr. Rodolfo Terragno, Jefe de Gabinete de Ministros en cuyo mandato se verificó la etapa de conflicto más profundo con el Cuerpo, muy poco tiempo después de que abandonara esa posición institucional se transformó en uno de los mayores críticos de la gestión presidencial de la que había formado parte hasta hacía un corto tiempo atrás.

En ese contexto, es concebible que un Jefe de Gabinete de Ministros, que debía coordinar a sus pares de gabinete pero que se encontraba incómodo en su propia función, no necesitaba operadores gerenciales de proyecto alguno ya que la propia administración del país se hacía, o se intentaba hacer, en cabeza de cada uno de los Ministerios en total ausencia de articulación superior.

Tras la salida de Terragno, y la asunción del Lic. Crystian Colombo al frente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, se produjo el traslado a ésta del área de la Secretaría para la Modernización del Estado que dependía de la Vicepresidencia de la Nación.

Con esta incorporación se volvió a jerarquizar la cuestión de la función pública, aunque con un nombre “remixado” respecto de su denominación tradicional, lográndose un atisbo de recuperación –aunque sólo incipiente- de la funcionalidad del Cuerpo de AG.

De hecho en ese lapso, en un ámbito conducido por el Cont. Marcos Makón, se creó un programa de Análisis de la Macroestructura del Estado en el que se registró una amplia participación de los colegas, y fuimos posteriormente convocados a colaborar en la búsqueda del “Déficit fiscal 0” que fuera uno de los últimos objetivos importantes de la gestión presidencial que estaba a punto de implosionar.

Y para la consecución de este “déficit fiscal 0” (el que fuera consagrado por una ley nacional) se postuló que los AG destinados en los distintos Organismos Públicos fueran partícipes del proceso de relevamiento y de diseño de medidas concretas que tendieran a la disminución de los gastos, en el marco de un presupuesto público insuficiente.

Pero para lograr este objetivo, como para el más sagrado de preservar la continuidad institucional, se necesita tiempo. Y los tiempos se fueron acelerando desembocándose en la crisis política de fines de 2001 que implicó el propio recambio presidencial.

En lo personal, amén del rol como presidente de la AAG al que hice referencia previamente, hube de desempeñarme en la propia Jefatura de Gabinete de Ministros.



En una primera etapa dentro de un equipo de profesionales a los cuales se nos encomendaban tareas imprecisas (se empezó con un análisis de medidas tributarias y previsionales tendientes a combatir la evasión y se culminó con la participación en un equipo destinado a contribuir a diseñar el Plan Bicentenario que contemplaba estrategias para el lejano año 2010).

En una segunda etapa, formé parte del equipo de Macroestructura del Estado, citado anteriormente, que apuntaba a analizar al aparato público en función de modelos de organización pretendidos, a elaborar diseños alternativos de “mapas del Estado” aplicables al sector público no financiero, a evaluar casos comparados de la experiencia internacional (fundamentalmente de países anglosajones) y a la aplicación concreta en algunos Organismos de propuestas organizacionales de modificación que contemplaran los postulados de esos modelos en vistas de su modernización.

También tuve una etapa intermedia en el que formé parte del Instituto Nacional de Estadística y Censos en el cual se me encomendó gerenciar un programa para relevar el territorio argentino con imágenes satelitales. Este relevamiento estaba vinculado a la realización del censo poblacional del 2001. Pero, a partir del diagnóstico realizado, pude demostrar que el trabajo tercerizado en una empresa privada, era absolutamente inviable, y que incluso podía poner en riesgo la realización del censo proyectado. A partir de ese diagnóstico, el Director del Instituto tomó la determinación de que se siguiera obteniendo la información precensal por la vía tradicional, sin recurrirse a las imágenes satelitales que, comprobadamente, la empresa contratada no estaba en condiciones de producir en tiempo y forma. El censo del 2001 se realizó oportunamente y en su consecución tuvieron también un rol destacado otros colegas administradores.

Algunas enseñanzas de este período:

- ✓ Ningún proyecto de acción estatal es viable si no se garantiza simultánea y previamente la gobernabilidad macro del sistema.
- ✓ Se agudizaron las consecuencias de la clásica inestabilidad en materia de políticas públicas al carecerse, o al estar reducidas a su mínima expresión, políticas de Estado que posibiliten su continuidad más allá de los avatares institucionales.
- ✓ Los personalismos influyen decisivamente en las orientaciones de las acciones de gobierno. Pese al mandato constitucional imperante, la Jefatura de Gabinete de Ministros estuvo en una primera etapa poco orientada a articular las políticas públicas de las distintas áreas de gobierno en la que coexistieron Ministros pretendidamente fuertes frente a un Jefe de Gabinete que resignó el ejercicio pleno de ese rol articulador. En un segundo momento, en el que se pretendió recuperar este papel perdido, la crisis acechante exigió poner la atención en cuestiones más coyunturales pero absolutamente definitivas, que fueron el prolegómeno de la inevitable caída institucional. Dentro de estos personalismos cabe destacar el caso de la renuncia del Vicepresidente de la Nación Dr. Carlos Álvarez, hecho que significó el quiebre de la Alianza gobernante.
- ✓ Como lógica consecuencia de este deteriorado escenario, el modelo de AG, lejos de profundizarse, debió atravesar un crítico período en el que fuera objeto de interpelación en cuanto a la vigencia de sus características más distintivas (la movilidad, la conformación de una red), habiéndose puesto incluso en tela de juicio su existencia en las características esenciales que permitieron su alumbramiento y ulterior continuidad.
- ✓ Se produjo un notorio y generalizado deterioro del aparato público. En lo relativo a la profesionalización, se instrumentó una profunda sangría –que afectó al Cuerpo de

AG- al ofrecerse un retiro voluntario que implicó la pérdida de recursos valiosos en los que el Estado invirtió mucho tiempo y esfuerzos. El SINAPA, por su parte, quedó en un virtual estado de hibernación. Y la Escuela de Economistas de Gobierno fue desarticulada.

- ✓ La existencia de la Asociación de Administradores Gubernamentales resultó el camino institucional protector que posibilitó evitar la producción de los peores escenarios que se plantearon al Cuerpo y a sus integrantes.
- ✓ La trayectoria previa de los AG, con los contactos aquilatados a nivel político, gremial, social, religioso, académico, con periodistas, organizaciones no gubernamentales y con colegas de otros países, fue funcional en el contexto de las gestiones que se hicieran para evitar la pretendida dispersión del Cuerpo.
- ✓ Dentro de tantas figuras que merecen un reconocimiento, debe mencionarse muy especialmente al ex – Presidente de la Nación Dr. Raúl Alfonsín quien intercediera personalmente a favor de que no se violentara el espíritu del proyecto que fuera creado durante su mandato.

#### **4to. Período: “El tiempo recobrado”:**

La crisis del 2001, y sus coletazos de comienzos del 2002, implicó en el plano institucional la comentada caída del Presidente De la Rúa y, en ausencia de Vicepresidente que había renunciado tiempo atrás, fue necesario recurrir a la vía sucesoria constitucional.

Primeramente se planteó el interinato del Presidente del Senado Dr. Ramón Puerta; luego le sucedió una fallida experiencia tras la elección como Presidente de la Nación del Dr. Adolfo Rodríguez Saá quien renunció siete días más tarde. Fue preciso que se generara un nuevo interinato, en este caso por intermedio del Presidente de la Cámara de Diputados Dr. Eduardo Camaño, hasta la definitiva elección como Presidente de la República, por parte del Congreso de la Nación, del Dr. Eduardo Duhalde, quien cubriera el mandato hasta el año 2003.

Más recientemente, y tras las elecciones populares correspondientes, se produjo la ascensión a la Primera Magistratura, a partir del 25 de mayo de ese año, del Dr. Néstor Kirchner.

En el 2001 se atravesó una crisis de vastas dimensiones, una de cuyas principales facetas, en el plano de la institucionalidad, estuvo dada por la profunda interpelación social a la representación política al calor del grito de: “que se vayan todos”.

La gobernabilidad estaba en el centro de los debates y en la mirada de la sociedad, y la necesidad de reconstruir la capacidad de conducción de la cosa pública constituía un desafío central en el contexto de una situación muy comprometida en materia económica y social.

El Estado debía ser partícipe central de esta necesidad de reconstrucción.

Se generó una inédita experiencia en la historia argentina a partir de la constitución de una Mesa de Diálogo Argentino que, por iniciativa del Programa de Naciones Unidas y con el apoyo espiritual de la Iglesia Católica, apuntó a generar un espacio en el que la búsqueda de consensos fuera no sólo una respuesta a la gravedad de la coyuntura sino que también posibilitara la obtención de acuerdos de mayor alcance temporal.

En ese “tiempo recobrado” la Jefatura de Gabinete de Ministros tuvo un rol central en la articulación de este espacio social que se había creado.

Y los AG fuimos convocados a participar de este espacio de encuentro entre los argentinos, acompañando las distintas fases de gestión de las acciones que llevaba a cabo la Mesa del Diálogo.

También desde la Jefatura de Gabinete se creó un área específica destinada al fortalecimiento de la democracia y al análisis de la gobernabilidad, siempre al calor de la

necesidad de encontrarle respuestas a la necesidad de reconstruir la confianza de la ciudadanía en sus representantes. Y aquí también los administradores fuimos convocados para apuntalar este proceso, produciéndose un interesante debate académico que procuró encontrarle respuestas a las causales de lo que estaba sucediendo y esbozando algunas ideas fuerza para el futuro.

En este período de virtual y comprobada recuperación, se dieron otras cuestiones clave en aras de fortalecer el rol del Cuerpo de AG.

Por ejemplo, se resolvió que el Cuerpo pasara a depender funcionalmente en forma directa del Jefe de Gabinete de Ministros, decisión que adoptara su primer titular Cont. Jorge Capitanich.

Este criterio fue sostenido por sus sucesores, el Dr. Alfredo Atanasof (también responsable del área en tiempos del Presidente Duhalde) y por el actual Jefe de Gabinete de Ministros Dr. Alberto Fernández, nombrado para tal cargo por el Presidente Kirchner.

Y numerosos colegas se desempeñaron en posiciones críticas en el aparato de un Estado que debía ser reconstruido para ponerlo al servicio de una comunidad que se mostraba como nunca insatisfecha con las respuestas que se le daban desde la estructura de gobierno.

Merecen destacarse el caso de Secretarios y Subsecretarios de Estado (en Nación y en Provincias) y el caso del jefe de asesores del Cont Capitanich, entre muchos otros.

Otra experiencia reciente significativa se dio por la asistencia orgánica del Cuerpo de AG cuando se decidió que buena parte de sus integrantes se desempeñaran en la intervención de la provincia de Santiago de Estero hasta el mismo momento de su normalización.

Y continuó un equipo de profesionales del Cuerpo colaborando con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la Universidad de Buenos Aires, y en el Congreso de la Nación, amén de los clásicos destinos en los distintos Ministerios y áreas de gobierno.

Es posible afirmar que el rol del Cuerpo de AG acompañó este tiempo de recuperación que también se evidenció en planos más globales.

Resulta al respecto positivo que en este lapso se produjera la creación, en el ámbito de la Coordinación del Cuerpo de AG, del Observatorio de Políticas Públicas, en cuyo contexto los administradores producen el seguimiento y la elaboración de propuestas en materia de políticas públicas consideradas centrales.

Pero sigue estando a mi juicio pendiente en la agenda, la necesidad de dotar a la presencia de los AG en el aparato público de una mayor institucionalidad, de tender a un más sistemático alineamiento con las políticas públicas globales, y la de procurar la conformación de una red de administradores públicos con los gobiernos subnacionales.

Además, y en el marco de la necesidad de operar concretamente sobre los alcances de la integración regional y mundial, se está presentando la necesidad de formar administradores que permitan facilitar la gestión de esta clase de problemáticas.

En este sentido podría generarse una alianza estratégica entre la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Culto a los efectos de crear un Programa de Formación de Administradores para la Integración, uniendo y potenciando las experiencias preexistentes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales y del Cuerpo Diplomático.

Las nuevas necesidades que se plantean a partir del necesario relanzamiento del MERCOSUR, la creación de la Comunidad Sudamericana de Naciones, el previsible afianzamiento de la instancia creada a partir de las Cumbres Iberoamericanas, los acuerdos en ciernes con la Unión Europea, la posibilidad –nunca descartada– de conformación del ALCA, la necesidad de interactuar con las potencias emergentes (China, India, Sudáfrica, los países que integran el ASEAN), estarán exigiendo del Estado que cada vez más focalice la atención en generar los cuadros profesionales que deberán acompañar a los responsables

políticos en la gestión de dichos procesos de integración.

Por su parte desde la AAG, en este “tiempo recobrado”, se concretaron sendos Congresos de Administración Pública en los años 2003 (en la ciudad de Córdoba) y en el 2005 (en la ciudad de San Miguel de Tucumán). Y en este preciso momento<sup>8</sup> le toca a la entidad un rol muy relevante al haberse abierto, por vez primera, una sectorial específica en el marco de las discusiones de negociaciones de paritarias que se llevan a cabo con el Gobierno Nacional.

En lo personal, en este período me cupo tener desempeño nuevamente en el Senado de la Nación. En el 2002 colaboré con la Senadora Nacional por la provincia de Santa Fe Prof. Roxana Latorre, en un momento en el que el Congreso de la Nación cumplió un destacadísimo papel convirtiéndose en un actor clave en la reconstrucción de la gobernabilidad perdida.

Sobre fines de ese año, fui designado como Subsecretario de Logística del Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe, tocándome como responsabilidad primaria contribuir a la implementación en el distrito de los programas nacionales (Plan Remediar, Programa de Salud Sexual y Reproductiva), gestionar la problemática del sistema de salud local que estaba muy afectado a partir de las mayores demandas de una población que recurrió como nunca antes al sistema público hospitalario, revertir el definanciamiento del sistema de salud fortaleciéndolo financiera y logísticamente para afrontar las necesidades crecientes.

Y, en una experiencia inédita en la que me tocó ser partícipe como un engranaje más de una comunidad golpeada por una catástrofe de inéditas dimensiones, me tocó afrontar con responsabilidades gubernamentales primarias las consecuencias de las inundaciones que asolaron a la provincia de Santa Fe en el 2003, experiencia de la que se da cuenta en otro documento (“La catástrofe sanitaria que no fue”: 2003).

Y los AG también aquí dieron su presente. El Ministro del área, Ing. Bondesio, era un colega que se había acogido al retiro voluntario. Otros AG, además de mi caso, fueron destinados a la provincia, y los colegas en su conjunto colaboraron con la red nacional que se instrumentó en oportunidad de la inundación que afectó a Santa Fe.

El mandato del Presidente Néstor Kirchner, actualmente en el poder, puede ser caracterizado, apriorísticamente, como una continuidad del inmediato anterior en el sentido de su contribución en la profundización de la gobernabilidad perdida. Pero está esbozando características propias cuyas principales marcas distintivas, y su correlativo aporte, podrán reflejarse en toda su dimensión cuando medie la debida perspectiva histórica que sólo confiere el paso del tiempo.

En vigencia de este mandato, y para finalizar con el relato de un derrotero personal que es sólo uno más de otros correspondientes a las trayectorias profesionales de los colegas AG, se señala que participé en un primer momento del lanzamiento y construcción del programa de acceso a la información que realizó la Subsecretaría de Fortalecimiento de la Democracia y Reforma Institucional de la JGM.

Y, actualmente, me desempeño en el Senado de la Nación asesorando al Senador Nacional Carlos Reutemann en temas de la agenda económica (incluida la participación en el Foro de Federalismo Fiscal) y en el MERCOSUR, en cuyo rol me ha tocado acompañar la gestación, aún en ciernes, del Parlamento regional, habiéndose planteado el explícito objetivo de dotar de una mayor institucionalidad al emprendimiento regional.

---

<sup>8</sup> El presente documento data del mes de julio de 2005.

## **A modo de conclusión**

Como se afirma en el tango, música más que representativa del sentir de los argentinos con sus aires de nostalgia incluidos: “20 años no es nada”.

Y son precisamente 20 los años que en el 2005 cumplimos los AG desde que el entonces Presidente Alfonsín diera la bienvenida a la primera promoción que habríamos de cursar el Programa de Formación de AG.

Y en estos años, tras la culminación de cuatro programas formativos, los integrantes del Cuerpo de AG pueden evidenciar muchos logros, aunque también diversas han sido las dificultades; pero aún más relevantes son los desafíos que quedan por recorrer.

Entre los logros, a la verificación empírica de que es posible concretar en nuestro país un proyecto que apunta a la profesionalización de la función pública, se suman los avances en materia de institucionalidad y en los resultados tangibles a partir del propio desempeño profesional cumplido en el período.

Resulta particularmente destacable, desde la perspectiva de la institucionalidad, la propia creación del Cuerpo de AG, su actuación dependiendo de lugares destacados de la estructura del Estado (primero de la Secretaría de la Función Pública dependiente de la Presidencia de la Nación, y luego, tras la reforma constitucional de 1994, de la Jefatura de Gabinete de Ministros), la creación de la entidad profesional que los agrupa (la Asociación de Administradores Gubernamentales), las acciones emprendidas en materia de relaciones con el mundo académico, gremial y la comunidad en su conjunto, la edición de la revista Aportes como una contribución al debate público en cuestiones de Estado y administración pública, la creación del Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad, la coorganización de tres Congresos Nacionales de Administración Pública, la suscripción de convenios con todas las Universidades Nacionales que cuentan con estudios de posgrado en materia de administración pública, la creación del Observatorio de Políticas Públicas en el ámbito de la JGM. Y a todos estos logros, se deberían adicionar las realizaciones personales y colectivas de los integrantes del Cuerpo.

Pero es mucho lo que está en la agenda pendiente.

Los avances en la institucionalidad, con toda su relevancia, debieran ser reforzados con una presencia más estructural de los AG en el aparato del Estado, en pos de coadyuvar a la consecución de las políticas públicas centrales.

Es digno de explorar, en esta vertiente de análisis, tanto la posibilidad de que se prevea la constitución de áreas específicas integradas por colegas en los Ministerios y Secretarías Presidenciales del Gobierno Nacional, como en la articulación de una red de gerencia pública que vincule al gobierno nacional con las jurisdicciones provinciales, la Ciudad de Buenos Aires, y los municipios del país.

También en esta línea de razonamiento es concebible que se articule a futuro, sobre la base del Programa de Formación de AG y de la “expertise” del Cuerpo Diplomático, un Programa de Formación de Administradores de los Procesos de Integración.

Otra mirada posible, en términos de dotar de mayor contenido a la experiencia del Cuerpo y en su contribución a la problemática pública, podría estar dada por la redefinición del Observatorio de Políticas Públicas promoviendo su transformación en una instancia de seguimiento sistemático de las principales políticas estratégicas determinadas por la autoridad política de Gobierno, con la posibilidad que esa instancia se convierta en un actor protagónico en el establecimiento de políticas de Estado globales y sectoriales y en el diseño de un modelo consensuado de desarrollo nacional con vistas a los Bicentenarios que se conmemorarán en los años 2010 y 2016.

Y, mucho más que la acumulación de logros personales y colectivos que se verificaron en el pasado, y que es esperable se habrán de seguir registrando en el futuro, es vital que el proyecto de AG encuentre la máxima encarnadura política en cuanto a su caracterización como un instrumento de vital importancia en el marco de la profesionalización de la función pública.

Para ello es preciso asegurar la continuidad a futuro, no exclusivamente de sus actuales integrantes, sino promoviéndose nuevas promociones de AG que deberán en las sucesivas etapas asumir la conducción y/o participar de los procesos de formulación, ejecución y monitoreo de las políticas públicas.

Las instituciones se extinguen inevitablemente, a corto o a mediano plazo, si no se asegura la continuidad a través de una renovación de los integrantes que las conforman. Savia nueva que enriquecerá la experiencia y la proyectará a futuro.

Y los valores de transparencia en la selección de los integrantes del Cuerpo de AG, la excelencia en su formación profesional y la generación de profesionales dotados de una visión de conjunto de la problemática del Estado –con especial conciencia de los valores de democratización que fueron esenciales en sus albores pero que siguen vigentes en cuanto a la necesidad del fortalecimiento de la democracia-, debe ser objeto de una revitalización inminente.

Con estas nuevas promociones de colegas y con una mayor institucionalización del Cuerpo de AG, se asegurará la masa crítica de funcionarios que contribuirán a la recuperación de un Estado que hoy, una vez más y quizás como nunca, debe estar a la altura de las necesidades de la ciudadanía.

## **RESEÑA BIOGRÁFICA**

### **Sergio Ernesto Negri**

Contador Público (UBA), es egresado del I-Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (INAP) y del I-Programa de Alta Dirección Pública (CLAD e INAP de España).

Su experiencia laboral está orientada a la gestión y al asesoramiento en el diseño de políticas públicas, en particular en materia económica y social (salud, educación, capacitación y cultura), habiendo ocupado diversos cargos de responsabilidad ejecutiva en las áreas de su desarrollo profesional.

Es actualmente asesor en cuestiones de Mercosur y de agenda económica del Senador Nacional Carlos Alberto Reutemann.

Fue Subsecretario de Logística del Ministerio de Salud y de Coordinación Técnica y Administrativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, Subsecretario de Coordinación Administrativa y Técnica del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación y Director General de Capacitación del INAP.

Fue asesor de la Senadora Nacional Roxana Latorre, de la Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia y de la Secretaría de Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros, de la Secretaría de Cultura de la Nación y del Instituto Nacional de Cinematografía.

En calidad de consultor, ha trabajado para el BID en el Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina y en la Presidencia de la República Oriental del Uruguay en un componente relacionado a la educación superior a nivel de posgrado.

Ha sido docente en materia de políticas públicas, gestión de la capacitación y gestión de

programas culturales en la UBA, en la Universidad del Comahue, en la Universidad de San Juan, en el INAP, en la Subsecretaría de Gestión Pública y en el Programa de Formación de Administradores de la Provincia de Santa Fe.

Ha participado en el I-Encuentro de Ministros y Responsables de Áreas de Educación de la Argentina organizado por la UNESCO y la Fundación Columbus en París, Lisboa y Ginebra y en el Foro de Desarrollo y Cultura organizado por el BID en París.

Ha sido compilador y editor responsable de varios números de la revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, panelista del III Encuentro de Profesionales de la Administración Pública organizado por la UPCN en la Ciudad de Buenos Aires, presentó ponencias en los Congreso del CLAD desarrollados en Santo Domingo y en Buenos Aires y fue coautor del trabajo “Inundaciones de la Provincia de Santa Fe – La catástrofe sanitaria que no fue”.

Fue elegido como Presidente de la Asociación de Administradores Gubernamentales en cuyo carácter coorganizó el Primer Congreso Argentino de Administración Pública “Sociedad, Gobierno y Administración Pública” desarrollado en la ciudad de Rosario.

Ha sido miembro fundador del Consejo Federal de Capacitación, y participó activamente del Consejo Federal de Cultura y Educación y del Consejo Federal de Salud.

Es integrante del equipo de administradores gubernamentales que estudia el tema “Fortalecimiento de la democracia e institucionalidad” en el marco del Observatorio de Políticas Públicas. En tal condición ha sido coautor de los trabajos “Sistemas Electorales” y “La reforma política en un impasse”.

Participa actualmente del Foro de Federalismo Fiscal y del ciclo de posgrado en la Universidad Nacional de Tres de Febrero denominado: “El Mercosur contado por sus protagonistas”.

Su dirección de e-mail es [sergionegri@fibertel.com.ar](mailto:sergionegri@fibertel.com.ar). Su teléfono es 54-11-1545699751.