

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la piedra fundamental

Víctor Daniel Piemonte

INTRODUCCIÓN.

Cada momento histórico en que una crisis institucional ha sido determinante de cambios profundos desde el punto de vista económico, político o social, ha traído aparejada una cierta necesidad fundacional, muchas veces insoslayable y otras, no menos habituales, de la mano de cierta idea mística de ejercer la política, bastante común en la idiosincrasia política argentina.

Esta idea se expresa en una mirada despectiva del pasado y en una dosis no menor de componentes mesiánicos en sentido literal, es decir, en el sentido de que la llegada al poder alumbraría el surgimiento de hombres, ideas e instituciones que desterrarían el mal que encarnaban los que han estado antes. Ideas, personas y organizaciones que deben ser remplazadas en nombre del nuevo orden, que dicho sea de paso, muchas veces no deja de ser el mismo viejo orden remozado.

Un primer problema aparece aquí, cómo desbrozar las verdaderas necesidades de los procesos históricos de los meros impulsos de los decisores, a menudo imbuidos de cierta petulancia, que les impiden aceptar que hay vida antes de ellos y que ha habido ideas, y gente comprometida, y esfuerzos realizados con pasión, y hasta ensayos que piensan realizar ellos que ya han sido pensados antes y probados con éxito diverso.

La misma mirada desconfiada que encierra esta lógica, también se hace presente cuando el decisor deja su lugar para nuevas autoridades. Porque cuando una "creación" permanece en el tiempo y no es destruida por los refundadores de turno, tenemos un segundo problema. El fundador original tiende a pensar que una vez emancipada de su potestad, su "creación" ya no va a ser igual a como era cuando estaba bajo su tutela. La supervivencia pasa a ser sospechosa y otra vez aparece el criterio fundacional, pero esta vez aplicado de manera retrospectiva, el mismo vicio pero en manos de quien es refundado por pertenecer al pasado, el mismo germen, el cual se expresa en que si esta "creación" sobrevivió es porque se ha entregado a las fuerzas del mal que encarnan los otros distintos que han arribado. Esta "filosofía" se funda en una contradicción: el fundador duda en realidad de si mismo, de sus elecciones, de sus juicios, de sus acciones anteriores.

El criterio fundacional que se juega así en manos del fundador original exige casi el sacrificio, la inmolación de su creación, como si el destino de las cosas que creamos cuando estamos en funciones públicas fuera la sobrevida indigna o una muerte inútil con pretensión de dignidad, la que nos pondría ante la insoslayable aceptación de la inutilidad de la "creación" misma. Dentro de esta lógica, si tuviera la oportunidad, el mismo creador sería capaz de refundar su propia creación en la medida en que lo haya sobrevivido en el pasado.

No es intención de este trabajo realizar un examen psico-sociológico de la política argentina de los últimos decenios, ni de cómo han variado los gustos y elecciones populares de la mano de las crisis, en las que muchas veces nos paramos como si hubiéramos sido meros espectadores y no conspicuos habitantes de las decisiones cotidianas de nuestros

representantes, y aquí otra vez utilizo una palabra en sentido literal; digo: nuestros representantes, porque nos representan, son como nosotros aunque el espejo nos parezca a veces que distorsiona nuestra propia imagen.

Entonces, cómo pararnos como personas frente a este dilema. Cómo saber si decisiones que nos involucran han sido imprescindibles. Si hemos sido jugados por la vocación de hombres que pensaban en la construcción de la Nación o por la fantasía de grandeza y perpetuidad de un mitómano.

Tendemos, en la vida cotidiana, a ser indulgentes con nosotros mismos porque nos justifica, pero la verdad es que, desde una visión general, suele no haber muchos elementos disponibles para un juicio certero, en medio de la diáspora de decisiones, normas y organizaciones que se ha engalanado sobre la vida institucional en estos años transcurridos.

Sin embargo, tenemos varias maneras de respondernos esta pregunta desde la experiencia directa como personas involucradas en un proceso. Tal vez la más sencilla sea concentrándonos en analizar detalles como el conocimiento que tenemos de quienes participaron de la decisión, por su calidad humana, por el compromiso que adivinamos en sus intenciones manifiestas, por la forma que adoptó el proceso, por lo que tuvimos como experiencia directa a nuestro alrededor, por el escaso beneficio personal que pensamos que ellos obtenían tanto en términos materiales como políticos. ¿Alcanza? Tal vez sí, tal vez no.

Es intención de este trabajo sí, analizar el derrotero del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (Cuerpo de A.G.) a lo largo de los 20 años desde su creación. Parte del interrogatorio que hay que contestar es si ha evolucionado, si ha servido a las organizaciones públicas y a la sociedad, si se ha desvirtuado con el correr del tiempo, si tiene vigencia, si tiene futuro. Si aquella idea, tomada de la experiencia francesa de la Ecole Nationale D'Administration (ENA), ha conseguido finalmente arraigarse en el ideario de una nueva forma de "hacer el Estado". Pensar entonces en cómo ha sobrevivido a los infinitos intentos fundacionales de los poderes de turno en la Argentina.

Pero aquí tenemos una pregunta anterior, porque obligadamente el contexto nos lleva a contrastarnos con el resto de las instituciones argentinas. Y este no es un problema menor ni una mera digresión. La pregunta que surge entonces es: ¿cuáles han sido las instituciones que han sobrevivido dignamente los últimos veinte años de la historia argentina? Sin embargo, vamos a postergar esta respuesta.

Evidentemente, sería mucho más sencillo, a los fines de esta presentación, desempolvar el vademécum de buenas intenciones que rigen las declaraciones de principios sobre la manera de construir organizaciones públicas transparentes y eficaces, y hablar, por ejemplo, de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Seguramente sería un ejercicio reconfortante y muy tranquilizador esta comparación, porque el Cuerpo de A.G. adoptó, desde su concepción y desde la mirada de sus creadores, todas estas máximas y las ha mantenido a lo largo del tiempo. Pero vivimos en Latinoamérica, acá crecemos y jugamos nuestros sueños, y acá las instituciones se hacen cotidianamente, imbuidas de nuestra cultura que nos moldea como sociedad, más allá de las declaraciones de principios que todos compartimos y aclamamos en actos públicos.

UN POCO DE HISTORIA.

1. Período 1985-1989 – Presidencia del Dr. Raúl Alfonsín.

Cuando el Cuerpo fue creado, en el año 1984, 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. Era un momento en que se recobraban ideales republicanos, se recuperaban las organizaciones públicas en sentido estricto, pues la vida democrática le devolvía a la población los territorios ocupados: el espacio público y los espacios físicos de las instituciones, y la posesión normativa, jurisdiccional y simbólica de nuestra vida social. Llegó incluso a instalarse la idea del traslado de la Capital de la República a la ciudad de Viedma. La refundación era un buen concepto y un buen momento histórico para ella. ¿Todas la son?

Decía el Profesor Jorge Roulet, Secretario de la Función Pública y creador del Cuerpo de A.G. en el discurso del acto inaugural del Primer Curso de Administradores Gubernamentales: "...Los queremos comprometidos con la democracia como estilo de vida cotidiano..."¹. Decía el Dr. Raúl Alfonsín, Presidente de la República, en 1985, que los "...graduados servirán en su inmensa mayoría a los gobiernos democráticos que vendrán después del mío"². Éramos llamados a ser "los hombres y mujeres del Presidente" en el decir de quienes nos convocaban. Había acá alusiones concretas a la continuidad del proyecto. Se exigía el compromiso de los nuevos funcionarios con las autoridades democráticamente elegidas por el pueblo. El rol principal era garantizar que las políticas decididas por las autoridades, cuya legitimidad radicaba en la aprobación social, fueran llevadas a cabo de manera eficaz. El voto popular pasaba a ser, por carácter transitivo, el Jefe máximo, lo cual generaba una alta expectativa entre quienes se acercaron a los llamados, sobre todo en las dos primeras promociones.

Durante este período se efectuaron tres llamados a concurso, en los años 1985, 1986 y 1987³. En enero de 1988 egresó la primera promoción, luego de dos años de intensa formación académica y prácticas profesionales a través de pasantías. En enero de 1989 egresó la segunda promoción, con idéntico perfil de formación. En ambos casos, el Sr. Presidente de la República, Dr. Raúl Alfonsín, entregó los diplomas a los egresados en sendos actos realizados en la Casa de Gobierno. El mensaje a la Sociedad era claro, se procuraba la transformación del aparato administrativo y de la articulación del mismo con la ciudadanía, y esa búsqueda se ornaba con todos los símbolos de poder posibles.

El diseño de funcionamiento del Cuerpo preveía su dependencia central de la Presidencia de la Nación, con asignación móvil de sus miembros a las diferentes jurisdicciones públicas que requirieran asistencia técnica, y con funciones de planeamiento, asesoramiento, organización, conducción o coordinación de nivel superior, establecidas en

¹ Jorge Roulet – Secretario de la Función Pública. Discurso del acto inaugural del Primer Curso de Administradores Gubernamentales – 20/08/1985.

² Raúl Alfonsín – Presidente de la Nación. Discurso del acto inaugural del Primer Curso de Formación de Administradores Gubernamentales – 20/08/1985.

³ Ver los datos de los cuatro llamados al PROFAG en el Anexo I del presente trabajo.

su propio estatuto y escalafón, aprobados por el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2098 del 30 de diciembre de 1987. Se esperaba una función de articulación entre el funcionario político y los funcionarios de línea de las organizaciones, tarea de interfase que en la jerga se conoció como “bisagra”.

Sin embargo, el primer problema para el proyecto se presentó al egreso de la primera promoción. En efecto, en septiembre de 1987 el Gobierno Nacional había sufrido un duro resultado en las elecciones legislativas y en las ejecutivas provinciales. Esta situación generó una compleja trama política que duró hasta la caída final del Gobierno al año siguiente, período durante el cual los primeros administradores gubernamentales debían insertarse en los distintos ámbitos de la Administración. En una etapa de precaria institucionalización del Cuerpo de A.G., el poder político no estaba en su mejor momento para impulsar decididamente la transformación del Estado. Así y todo, los esfuerzos realizados por el entonces Secretario de la Función Pública, Lic. Luis Sthulman, a comienzos de 1998, lograron una inserción en altos niveles de los nuevos funcionarios, pero en muchos casos, abrir espacios en las organizaciones resultaba muy dificultoso.

A principios de 1989, cuando egresó la segunda promoción, el panorama político había empeorado, arribándose al cambio anticipado de Gobierno a mediados de ese mismo año de la mano de la crisis económica que se había despertado con la caída del Plan Austral, un plan económico que buscaba estabilizar la economía y la moneda, y que arribó luego a la hiperinflación, luego de la caída de un nuevo plan que se había llamado Plan Primavera.

2. Período 1989-1994 – Primera Presidencia del Dr. Carlos S. Menem.

Nos preguntábamos más arriba como mirar el dilema de nuestra creación, en tanto proyecto público, frente a los embates de la vocación fundacional de la política argentina. Y la primer respuesta, tal vez impensada en su momento, nos la dimos cuando nos tomó, todavía inexpertos, el cambio de Gobierno de 1989. Enmarcado en una profunda crisis económica, política y social, el Gobierno del Dr. Raúl Alfonsín entregó el poder con seis meses de anticipación al Dr. Carlos Menem. Arribo del peronismo al poder después de 13 años de espera, otro signo político, hiperinflación, convulsión social, un buen momento para refundaciones.

Eran los tiempos en los que se proclamaba el fin de la modernidad y de la historia. Las certezas caían junto con la mampostería de los muros ideológicos que se derrumbaban. El Estado estaba en crisis y la economía de mercado se encaminaba a su clímax. Eran tiempos de desregulación y privatizaciones, eran tiempos en que estar en el sector público era un demérito, en que la actividad de funcionario parecía propia de hábitos clandestinos, en determinados ámbitos era preferible no decir donde se trabajaba so pena de arriesgarse a reprobación, sospecha y sorna.

El Cuerpo de A.G. que se había constituido mediante un sistema de selección muy exigente, con concursos estrictos, conformando un conjunto ideológico amplio y multidisciplinario, en el que cada uno de sus integrantes se había formado de manera intensiva durante más de dos años para la gestión eficaz del Estado, pasó a ser sospechado políticamente por la refundación, situación que se ha repetido ante cada cambio institucional importante.

A partir de esta crisis vital fueron surgiendo nuevos estamentos desde el propio seno del Cuerpo, que fueron conformando su identidad. La primera fue la Asociación de Administradores Gubernamentales (AAG), una asociación civil que asumió la representación de los miembros y la defensa de la carrera, y que sería de suma importancia en el proceso posterior de consolidación del proyecto A.G.

En el momento de la transición, el Cuerpo tenía dos promociones egresadas y en funciones y la tercera en pleno curso de formación de dos años. Así, cada A.G. permaneció en su destino a la espera de los funcionarios recién asumidos para hacer una transferencia ordenada de funciones. Pero la “bisagra” no estaba instalada en la cultura administrativa, el funcionario político la recelaba porque no eran funcionarios alineados políticamente con el partido gobernante y los funcionarios de línea la resistían porque la vivían como una competencia y una intermediación a su llegada a los niveles superiores.

El objetivo que los A.G. se plantearon entonces fue la puesta en valor de la formación y la selección por concurso, y con ellas la aceptación de su profesionalismo por parte de las nuevas autoridades, a la vez que ahuyentar los fantasmas de que el Cuerpo fuera un caballo de Troya del anterior Gobierno.

Luego de un comienzo relativamente tranquilo de la gestión, la continuidad del proyecto apareció seriamente amenazada. Se suspendieron los ascensos del año 1989, el Cuerpo fue dejado afuera de una recomposición salarial en medio de un período hiperinflacionario y hubo intenciones manifiestas de interrumpir el curso de formación de la tercera promoción, que se encontraba en marcha.

A partir de un arduo trabajo de todas las instancias del Cuerpo y liderado por la Asociación de Administradores Gubernamentales que se creó en mayo de 1990, se fue estableciendo un espacio de diálogo con el entonces Secretario de la Función Pública, Dr. Gustavo Béliz. Como resultado del mismo pudo recomponerse la situación salarial y se logró que la tercera promoción pudiera finalizar su curso de formación y se integrara a la Administración. El Dr. Menem mantuvo la tradición iniciada por el Dr. Alfonsín y entregó los diplomas en la Casa de Gobierno a los egresados.

Más tarde, se consiguió efectuar la cuarta convocatoria para el curso de formación, que se había iniciado e interrumpido por la crisis política del Gobierno anterior, la que se materializó en el año 1992, para finalizar con el egreso de 30 nuevos Administradores Gubernamentales en 1995, quienes también fueron recibidos en la Casa de Gobierno por el Sr. Presidente de la Nación.

La primera transición funcional.

En 1989, el Cuerpo debió atender dos frentes simultáneos: por un lado, la continuidad de la tarea en las jurisdicciones, ya que era el soporte de todo el andamiaje institucional, y por otro, la permanencia de la entidad en la Secretaría de la Función Pública, como garantía de continuidad del proyecto en general y de la carrera en particular.

Los principios sobre los que el Dr. Jorge Roulet había basado el desarrollo del proyecto habían sido incorporados por los propios Administradores Gubernamentales. El orgullo de pertenecer a un Cuerpo seleccionado con las normas más objetivas, estrictas e impersonales,

el haber atravesado una experiencia de formación exigente, en manos de docentes de máximo nivel⁴, la convocatoria a transformar la realidad ofrecida a jóvenes de una generación que había abrevado en los ideales transformadores de las décadas del '60 y '70 y en el ideario del mayo francés, y que a su vez venía de la oscuridad de la dictadura, habían sido suficientes para que la causa del Cuerpo se defendiera con ahínco. Puede decirse que el mito del origen, esa construcción colectiva que otorga identidad a las agrupaciones sociales, sean del nivel de agregación que sean, había sido fundado.

De tal modo, cuando se obtuvo la posibilidad de efectuar una cuarta convocatoria, los Administradores Gubernamentales fueron los garantes de la selección y de la formación. Todo el proceso fue puesto en manos de los propios A.G. sin que ninguna influencia política para incorporar cursantes por fuera de los instrumentos de selección que se habían diseñado, haya tenido receptividad, ni por parte de los A.G. que comandaban el proceso, ni por parte de las autoridades políticas de la Secretaría de la Función Pública, en manos del Dr. Gustavo Béliz.

El producto "creado" en el Gobierno anterior demostraba que podía caminar solo, sin que ningún principio haya sido entregado como ofrenda propiciatoria.

El Cuerpo fue convocado a su vez para la Primer Reforma del Estado, integrando las organizaciones que se crearon para tal fin, tanto en la Secretaría de la Función Pública como en el Comité de Contralor de la Reforma Administrativa (CECRA), órgano interjurisdiccional que funcionaba en la órbita del Ministerio de Economía, y con amplia intervención en todos los organismos públicos.

A su vez, también tuvo activa participación en la generación y puesta en marcha del SINAPA (Sistema Nacional de la Profesión Administrativa), en la selección de los Cargos con Funciones Ejecutivas, y en el lanzamiento del Instituto de Formación de Economistas de Gobierno, otro intento de formación de cuadros del sector público que quedó en el camino.

Los Cargos con Funciones Ejecutivas, eran (y son) cargos de nivel gerencial que se cubrían mediante concursos, abiertos al sector público y al privado, en cuyo proceso participaron A.G. a través de una unidad especial llamada PROSECAFE, dependiente de la Secretaría de la Función Pública, que estaba encargada de todo el proceso de selección de los aspirantes de todos los cargos del Estado, asistiendo a los Comités de Notables creados ad hoc.

La existencia de estos cargos orientó las preferencias de las autoridades políticas en las jurisdicciones. Después de todo, al Cuerpo de AG sólo podía ingresarse por concursos generales de antecedentes y oposición, cursando dos años obligatorios e ingresando necesariamente por el escalón más bajo de la carrera.

Si bien en estas creaciones se recogieron valores que el Cuerpo ya tenía en sus normas de creación, éste dejó de ser, para la concepción del Gobierno del Dr. Menem, la estrategia privilegiada de transformación del aparato administrativo. A partir de la caída del lugar emblemático de la transformación, resultó dificultoso generar nuevos llamados para mantener

⁴ Ver lista de docentes de los PROFAG en el Anexo II del presente trabajo.

dinámica la carrera profesional, dada la ausencia de la decisión política y por ende la dificultad para obtener los fondos necesarios.

La participación del Cuerpo en estas iniciativas demuestra que el compromiso con que se asumían las responsabilidades trascendía los temores por el desarrollo de instancias que podían vislumbrarse como competitivas para los intereses de sus miembros, compromiso que a la luz de las dificultades en el sostenimiento de una carrera administrativa vigorosa podrían haber sido tildadas al menos de ingenuas desde el punto de vista de la estrategia de consolidación.

Tampoco el Cuerpo fue convocado para una participación activa en materia de privatizaciones y desregulación, más allá de un intento que realizó el Dr. Béliz en tiempos en que el Dr. Roberto Dromi era Ministro de Obras Públicas, y que se desactivó rápidamente.

Por lo demás, los Administradores Gubernamentales continuaron prestando asistencia técnica a las jurisdicciones, en materia tan diversa como reformulaciones estructurales, coordinación de programas y proyectos, asesoramiento en materia de administración y de recursos humanos y, en muchos casos, para participar en procesos de transformación organizacional, tanto en el nivel nacional, como provincial o municipal. Aquilatando así una experiencia de conjunto en el sector público que agregaba valor en forma continua a su ya rica composición multidisciplinaria y plural. Entre las principales funciones del período pueden citarse:

- Reestructuraciones de los Ministerios y Secretarías del Poder Ejecutivo Nacional durante la Primer Reforma del Estado del año 1992.
- La definición e implementación del Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA) contó con importantes equipos.
- El Programa de Selección de Cargos con Funciones Ejecutivas (PROSECAFE) tuvo una fuerte participación de Administradores Gubernamentales.
- Participó, conduciendo la Dirección de Estudios, en el lanzamiento del Programa de Economistas de Gobierno.
- El CAG aportó asistencia técnica en la puesta en funciones de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, la Comisión Nacional de Semillas, el Instituto Nacional de Tecnología Minera y el Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal, entre otros.
- Participó en el impulso a la creación del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.
- Participaron en la transferencia de los servicios educativos en todos los niveles y modalidades, relevando información y llegando a datos hasta ese momento inexistentes en el Ministerio, negociando con las jurisdicciones y coordinando y controlando integralmente todas las acciones necesarias para cumplir el objetivo de la transferencia de los servicios educativos. La asistencia incluyó el asesoramiento a las provincias receptoras.
- Dentro de los procesos de privatización, un elemento destacado fue la implementación de los Programas de Propiedad Participada para dar participación a los trabajadores dentro del paquete accionario de la empresas. Los Administradores Gubernamentales tuvieron una fundamental intervención en estos programas a lo largo de todo el proceso.

- La organización de la Escuela de Gobierno, en el ámbito de la entonces Secretaría de la Función Pública contó también con asesoramiento de miembros de este Cuerpo.
- La participación en el gerenciamiento del proyecto de Regionalización del Sistema Universitario y de creación de los Consejos de Planificación Universitaria Regional.

Ocuparon además cargos de conducción superior en distintos ámbitos del Estado.⁵

Una primer conclusión que puede extraerse es que, más allá del legítimo derecho que tienen las autoridades políticas para instrumentar sus planes de gobierno, queda claro, por lo menos en lo atinente a la experiencia del Cuerpo de A.G., que el espíritu fundacional argentino es posible porque no existe ninguna práctica consolidada en materia de concertación de políticas, en este caso para el Estado, entre los partidos políticos con posibilidades de gobernar.

La dificultad de generar instituciones que trasciendan el breve tiempo que los gobiernos duran en funciones, produce la necesaria confrontación entre el conocimiento, la planificación y la consecuencia en la acción, versus la improvisación y la aplicación de recetas mágicas, muchas de ellas imitadas acríticamente de otros países y a veces teñidas por dosis de soberbia en las decisiones.

Los caminos que se abren de este modo pueden, en algún caso, resultar exitosos, pero la improvisación hace que deba recurrirse con frecuencia a adoptar medidas de emergencia para enmendar errores (un remedo de la tan valorada habilidad para “atar con alambre” de la cual muchos coterráneos se vanaglorian, habilidad que sin duda alguna integraría el cuadro de honor si se reeditaran las zonceras argentinas que apuntó Arturo Jauretche).

3. Período 1995-1999 – Segunda Presidencia del Dr. Carlos S. Menem

En el año 1994, por un acuerdo político entre el Presidente Dr. Carlos Menem y el Presidente anterior, Dr. Raúl Alfonsín, se reformó la Constitución Nacional. La Reforma de la Carta Magna generó nuevas instituciones, entre ellas la Jefatura de Gabinete de Ministros, a la que le asignó un rol coordinador de las jurisdicciones del Estado, la designó Jefe de la Administración y le otorgó la representación frente al Parlamento por parte del Poder Ejecutivo.

La Reforma incorporó también la posibilidad de reelección del Presidente, cosa que se efectivizó con el Presidente en ejercicio, Dr. Carlos S. Menem, durante 1995.

Durante el proceso de la Reforma Constitucional, el Cuerpo de A.G. volvió a ser convocado, esta vez para asistir técnicamente en la administración de los fondos destinados a la Convención Nacional Constituyente.

A partir de la segunda mitad de 1994, la expansión económica que había caracterizado el primer Gobierno peronista comenzó a ceder y se mantuvo en esta tendencia hasta fines de la década. A los problemas que se producían por el déficit del sector público y el

⁵ Ver listado de cargos ocupados en este período en el Anexo III del presente trabajo.

estancamiento económico, les sucedieron los impactos de crisis internacionales como la mexicana de 1994/5, la del Sudeste asiático de 1997 o la Rusa en 1998.

Una de las consecuencias que se desprendieron de la situación fue el impulso a una segunda reforma del estado, con la que se procuraba un achicamiento de las estructuras que se habían expandido de la mano de la primavera económica. Es decir que uno de los principales motivos reformistas estuvo radicado en la disminución del gasto público más que en la calidad institucional. El proyecto de Ley de Reforma del Estado que el PEN envió al Parlamento a fines de 1995 fue aprobado en 1996.

Esta Segunda Reforma del Estado no tuvo el vigor de la primera, a pesar de que se reordenaron algunas competencias, se unificaron algunos entes descentralizados y se achicaron las estructuras orgánico funcionales. La participación del Cuerpo en este proceso fue menor de lo que había sido en la Primer Reforma, pero su nivel de participación en la asistencia técnica a las jurisdicciones continuó siendo importante, con una demanda sostenida de sus miembros por parte de la APN.

Durante el período anterior, se había conseguido consolidar la carrera administrativa del Cuerpo, fijándose los valores remunerativos de las categorías del escalafón, a medida que se iban ocupando las mismas por la evolución natural de los ascensos vinculados a las evaluaciones de desempeño anuales, hechos que continuaron suscitándose de acuerdo a las previsiones estatutarias.

Sin embargo, en el año 1995 egresaba la última promoción del Cuerpo de A.G., la cuarta, sin que hasta la fecha se haya producido una nueva convocatoria. Tampoco hubo nuevas modificaciones al sistema de gerencia pública que se había instrumentado con anterioridad. Es decir que, en materia de fortalecimiento de recursos humanos del Estado se frenaron todas las iniciativas. Por el contrario, había comenzado una sistemática incorporación de personal contratado, al punto de que algunas dependencias, sobre todo del Ministerio de Economía, funcionaban prácticamente sin personal de planta del Estado. Además, se extendía con rapidez desde tiempo atrás la contratación de consultoras privadas que habían surgido y florecían de la mano de la desregulación económica.

El cambio más importante para el Cuerpo de A.G. fue su paso, junto a la Secretaría de la Función Pública de la que dependía, a la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Por lo demás, fue un período sin demasiados sobresaltos respecto de la estabilidad del proyecto A.G.⁶

El proceso que había vivido el Estado durante los diez años de Gobierno del Dr. Menem, habían dejado un cambio fundamental de funciones, ya que, desde lo teórico, se había pasado de un estado empresario con pretensiones de Estado benefactor (daría para un trabajo aparte analizar a quién realmente beneficiaba) a un Estado Regulador, aunque en términos concretos esta función tampoco la cumplía acabadamente.

Por lo demás había habido avances tecnológicos importantes y cambios radicales en las organizaciones, sobre todo en las de control, en los que destacaba la creación de los Entes

⁶ Ver cargos ocupados en este período en el Anexo III del presente trabajo.

Reguladores de Servicios Públicos y la sanción de la Ley de Administración Financiera del Sector Público que redefinía los instrumentos de control de la administración del sector.

Sin embargo, a esta altura, las privatizaciones de empresas de servicios públicos, la Justicia, y los propios Entes Reguladores se habían sumado a las instituciones que atravesaban serios problemas de legitimidad social.

4. Período 2000-2001 – Presidencia del Dr. Fernando De la Rúa

En el año 1999, las elecciones presidenciales dieron el triunfo a la Alianza que habían compuesto el Partido Radical y el Frente País Solidario (FREPASO), frente político éste que se había desarrollado desde unos años antes y que había obtenido el segundo lugar en las elecciones presidenciales de 1995, desplazando a la Unión Cívica Radical al tercer lugar.

El Dr. Fernando de la Rúa asumió la Presidencia a fines de 1999. Distintas medidas económicas se anunciaron al inicio de la gestión destinadas a superar los problemas del déficit fiscal y la crisis de la deuda pública que se preanunciaba grave.

Los dos años del Gobierno estuvieron signados por intentos de respuesta a estos acuciantes conflictos económicos y por la crisis política que generó la renuncia del Vicepresidente de la Nación, Dr. Carlos Álvarez, en octubre de 2000, por discrepancias con el Presidente de la Nación por una denuncia de corrupción en el Senado de la Nación para votar una Ley de Reforma Laboral, con lo que el Parlamento, ya cuestionado, acrecentó su cuota de cuestionamientos sociales.

Los problemas se agravaron durante el año 2001, suscitándose sendos cambios del Ministro de Economía, el primero de los cuales duró muy pocos días en su cargo, hasta que se desembocó en una crisis social, política y económica en diciembre de 2001, que llevó al Presidente De la Rúa a la renuncia a su cargo.

La crisis puso en jaque a todas las instituciones del país, desde la representación política, pasando por la justicia y llegando al sector privado de la mano del sistema financiero.

Todo este período, el tema del déficit y el pago de la deuda motorizó la gestión económica, motivo por el cual la reducción de empleo público fue un tema recurrente en la política de gobierno y en los medios de comunicación.

La Segunda Transición.

El Cuerpo de A.G. había recibido con expectativas la llegada al poder del partido político que lo había creado en 1984. Sin embargo, a poco de andar, el Ministro de Economía hablando por cadena nacional, anunció entre las medidas económicas la disolución del Cuerpo de A.G., entre otros organismos. Una mención que, en medio de la adopción de decisiones importantes parecía por lo menos irrelevante, pero que tenía sobre el proyecto A.G. un efecto contundente.

Eran tiempos fundacionales para los nuevos gobernantes. Todo lo que provenía de la gestión anterior era sospechoso y debía ser exorcizado. La refundación requiere a veces

“gestos políticos”, más dirigidos al campo mediático, cuando no demagógico, que a la efectividad de la gestión, y en ese terreno suele no importar que valores se sacrifican.

Además, la política de la Jefatura de Gabinete de Ministros, de la cual dependía ahora la devaluada Subsecretaría de la Gestión Pública que había remplazado a la Secretaría de la Función Pública, se asentaba sobre supuestos principios de modernidad que incluían la contratación de consultoras privadas y el trato despectivo por los funcionarios de carrera. En la experiencia de muchos integrantes del Cuerpo puede contarse el choque entre funciones que se estaban desarrollando con el ingreso de consultoras privadas que llegaban a realizar la misma tarea, de la mano de contratos promovidos por algunos funcionarios.

El afán por la reducción del empleo público tocó su punto máximo con el programa de retiros voluntarios, que le costó al Estado la pérdida de 6.280 agentes públicos, de los cuales el 37% tenía formación universitaria de grado y postgrado (ONEP 2000). Al Cuerpo de A.G. le significó la pérdida de 29 miembros, que tenían, además de la formación mencionada como requisito de ingreso, una experiencia de gestión como administradores gubernamentales de entre once y trece años en diferentes jurisdicciones del Estado (tuvo también alto impacto en la Dirección General Impositiva, organismo estratégico en la lucha contra la evasión impositiva y el combate del déficit público por la vía del ingreso).

No escapa esta situación al dispendio de recursos que suele aplicarse sobre la estructura del Estado, o tal vez pueden pensarse estos resultados como efectos no deseados de la política de retiros voluntarios, pero las veleidades refundacionales nunca son inocentes, de haberlo sido, el Cuerpo pudo haber quedado afuera de los alcances de la medida, como sucedió con otros organismos (y no con la DGI).

La misma “política” de la Jefatura de Gabinete sobre el Cuerpo de A.G. fue la que justificó el impulso de dos Decretos que disolvían al mismo. En ambos casos, una decidida acción defensiva del Cuerpo de A.G., otra vez liderado por la AAG, obtuvo el apoyo de un nutrido grupo de funcionarios políticos, muchos de los cuales habían contado con la asistencia de A.G. en el pasado, con lo que se logró que ambas iniciativas no prosperaran. Esta defensa fue apoyada incluso por algunos importantes medios de prensa, como el diario Clarín y por actores sociales relevantes.

Sin embargo, la demanda de A.G. en los organismos continuaba persistente, por ejemplo formaron parte del equipo que organizó y puso en funcionamiento el Sistema Federal de Emergencias (SIFEM) de la Jefatura de Gabinete de Ministros y del que desarrollo el Sistema de Declaraciones Juradas Patrimoniales en la Oficina Anticorrupción del Ministerio de Justicia. Durante este período se ocuparon también cargos de conducción⁷.

5. Período 2002-2003 – Crisis de Gobernabilidad y Presidencia del Dr. Eduardo Duhalde.

El tratamiento de las sucesiones presidenciales de fines de 2001 y principios de 2002 excede las pretensiones de este trabajo, más allá de resaltar como dato de contexto el colapso definitivo y la declaración unilateral del cese de pagos de la deuda pública, por parte

⁷ Ver cargos ocupados en este período en el Anexo III del presente trabajo.

del exiguo Gobierno del Dr. Adolfo Rodríguez Saa. De la mano de la crisis, otra vez la refundación arrasaba el marco institucional

El Dr. Eduardo Duhalde asumió en reemplazo del Dr. Rodríguez Saa a comienzos de 2002. Las circunstancias exigían dar respuesta a una situación social y económica de graves características desde un lugar de falta de representatividad social de los cuadros políticos. El plan de convertibilidad fracasó definitivamente desembocando en la devaluación del peso.

La tarea de normalización institucional de la República se fue superando lentamente con el paso de los primeros meses del año 2002 hasta que se logró articular los mecanismos que permitieron el llamado a elecciones en el año 2003.

No fue este un período donde el aparato del Estado haya sido centro de definición de políticas al interior del mismo, dado que los mayores esfuerzos estaban destinados a contener primero y consolidar después las variables que permitieran dejar de lado la crisis de gobernabilidad.

Todas las instituciones estaban en jaque, incluidas ahora también las escasas que había generado el Gobierno renunciante, con la amenaza sobre el sistema político por la crisis de legitimidad del sistema de representación, y de otros sistemas del sector privado, como el sistema financiero. La sospecha no era ya un ejercicio de las autoridades sino una sensación que recorría todo el arco social. La refundación parecía ahora un reclamo justificado. Se realizó un esfuerzo denodado también desde organizaciones civiles para encontrar espacios de consenso, siendo el hito de aquella situación lo que dio en llamarse Mesa del Diálogo, donde confluyeron actores sociales de todos los sectores.

Curiosamente, esta etapa de refundación encontró al Cuerpo con un reconocimiento profesional más marcado. Muchos de los funcionarios que comenzaban a acceder al poder habían contado en funciones anteriores con la asistencia de sus miembros y valoraban su tarea como articuladores en el crucial momento que se vivía.

El Cuerpo pasó, en enero de 2002, de ser parte de la Subsecretaría de la Gestión Pública a depender directamente del Jefe de Gabinete de Ministros, Dr. Jorge Capitanich. Esta era una aspiración demorada desde la creación de la Jefatura de Gabinete con la Reforma Constitucional, dado que se entiende que un Cuerpo profesional de estas características debe depender del Jefe de la Administración, para que esté en línea con las políticas prioritarias y hacia allí oriente sus funciones sin necesidad de interpretación o intermediación. Esta inserción permitió, además, superar problemas que se habían suscitado en el Gobierno anterior con la evaluación de desempeño del año 2001, que había demorado los ascensos.

Otro elemento a destacar de este período fue que se creó, a instancias de la Coordinación General del Cuerpo de A.G. y en consonancia con la pertenencia directa a la Jefatura de Gabinete, el Observatorio de Políticas Públicas, cuyo objetivo era efectuar una evaluación sistemática de las políticas que se habían instrumentado en las áreas principales de Gobierno en los últimos años, como insumo para la toma de decisiones.

La transición para el Cuerpo, en estos términos, fue tranquila, aunque lo exiguo del mandato no permitió avanzar en la reorganización interna del aparato del Estado y a pesar de

que quedó pendiente para éste la resolución de algunos temas que atañen a la carrera de los A.G., siendo los más importantes la definición del salario de la Clase A del escalafón a la cual habían arribado A.G. a principios de 2002, y la firma de los ascensos correspondientes al año 2002⁸.

6. Período 2003-2005 – Presidencia del Dr. Néstor Kirchner.

Las elecciones del año 2003 llevaron al triunfo al Dr. Néstor Kirchner por el partido Justicialista. En los dos años transcurridos, las prioridades de las altas decisiones estuvieron también enmarcadas por las consecuencias de la crisis del año 2001. El país se encontraba en cesación de pagos y continuaba la crisis del sistema financiero, los efectos de la devaluación del peso, la renegociación de contratos de servicios públicos y la necesidad de dar respuesta a los graves problemas sociales que generaban los altos índices de desocupación que se habían iniciado en el Gobierno del Dr. Carlos Menem.

Más allá de que la política sobre el Estado mismo y la capacidad de gestión se ha visto sustancialmente reducida en los últimos cinco años, producto de las continuas inestabilidades institucionales, el Cuerpo de A.G. fue convocado en este período para prestar colaboración con muchos de sus cuadros en organismos como⁹:

- ✓ PAMI, en la que se ocuparon las Gerencias de Administración y Jurídica y la Subgerencia de Compras y Contrataciones.
- ✓ Intervención a la Provincia de Santiago del Estero con el Dr. Pablo Lanusse.
- ✓ Universidad de Buenos Aires con la gestión del Dr. Jaim Etcheverry, donde se ocupó la Secretaría de Hacienda y las áreas de Recursos Humanos, Extensión Universitaria, la Intervención de la Obra Social (DOSUBA) y la intervención administrativa del Hospital de Clínicas.
- ✓ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en la que se ocupó la Jefatura de Asesores y la Dirección General de Administración.

Quedan aún por resolverse cuestiones que atañen a la carrera, entre ellas los ascensos del año 2002, 2003 y 2004 y la determinación del sueldo de la Clase A del escalafón, donde ya se encuentran 35 Administradores Gubernamentales que aún perciben salarios de categorías inferiores. Este proceso parece encaminarse, al momento del cierre de este trabajo, a su solución dado que se encuentra pendiente de discusión en el marco del Convenio Colectivo del Sector Público que se está desarrollando durante el presente mes de julio.

LA PRECARIEDAD INSTITUCIONAL.

Retomemos brevemente entonces la pregunta que surgía cuando evaluábamos nuestra sobre vida a la gestión que nos dio origen.

En estos últimos veinte años, muchas instituciones públicas y privadas han sido devoradas por las continuas inestabilidades.

⁸ Ver cargos ocupados durante este período en el Anexo III del presente trabajo.

⁹ Ver cargos ocupados durante este período en el Anexo III del presente trabajo.

En el camino han quedado horas de trabajo, expectativas, esfuerzos, debates ideológicos y filosóficos, operaciones de prensa, negocios, negociaciones y negociados, personas, sin que hasta el día de la fecha se haya podido establecer un consenso sobre los temas primordiales que deben mantenerse en el tiempo, que permita la planificación y el desarrollo sostenido de planes o programas, que brinde mayor previsibilidad y que contenga las aventuras fundacionales en un marco adecuado de creatividad, innovación y respeto.

Al haberse fragmentado los vínculos solidarios entre los ciudadanos y al haber caído a su piso más bajo de legitimidad social instituciones como la Justicia, el Parlamento, los partidos políticos, las fuerzas de seguridad, la educación, el sistema público de salud, los regímenes jubilatorios, las conquistas laborales de mitad del siglo pasado, el sistema financiero, junto a la discontinuidad de variados intentos menores de nuevas organizaciones en el Estado (al punto de que no hay Gobierno que asuma que no se plantee la reforma del Estado) la sobre vida del Cuerpo de A.G. merece una consideración más exhaustiva.

Analizando “nuestra precariedad institucional”.

Si intentamos profundizar este análisis, más allá del hecho de haber transitado todos los momentos refundacionales y haber sobrevivido a la avalancha de instituciones que cayeron, es preciso centrar el examen en los elementos constitutivos que han incidido en la conformación actual, para despejar la potencialidad del proyecto, y sobre todo, sus posibilidades futuras.

Desde la misma instauración del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG) surgieron decisiones que han influido en el derrotero posterior.

Consideraciones sobre la Formación:

Durante las dos primeras promociones, y en parte de la tercera, el Instituto Nacional de la Administración Pública había sido abocado por entero al PROFAG. Una institución de capacitación nacida en 1973, con prestigio, que se había vinculado con la Escuela Nacional de Administración de Francia (ENA) y a través del apoyo de esta institución había desarrollado la idea del programa A.G. El INAP parecía encaminarse a ser como la ENA, una escuela de Administración.

Pero luego, al cambiar el eje estratégico de la transformación del Estado, las promociones AG pasaron a ser un componente más del INAP, que ya se ocupaba de otras capacitaciones y cursos, sobre todo para gerentes públicos (cargos con funciones ejecutivas). El Cuerpo A.G. perdía así la exclusividad de una escuela de Administración especializada propia. Nótese que el Cuerpo es el único cuerpo del Estado que no conduce su propia escuela y que hasta el momento no ha tenido continuidad en el lanzamiento de nuevas convocatorias para su carrera. Esto no sucede con el Cuerpo Diplomático, que conduce el ISEN, ni con fuerzas de seguridad, que conducen sus escuelas de formación, por citar algunas.

La segunda consideración es que no se previó el reconocimiento como postgrado del Programa de Formación de A.G., el que, sin embargo contó entre 6.500 y 7.000 horas cátedra de formación en cada una de sus cuatro promociones (la exigencia de una maestría es de un mínimo de 600 horas cátedra de cursado aunque la mayoría la supera largamente) y

con un plantel de profesores de primer nivel académico. El problema aquí es que el INAP no está habilitado para otorgar títulos oficiales y tampoco tenía convenio con ninguna Universidad que permitiera titular.

Es decir que desde el inicio se perdió la posibilidad de contar con un título de postgrado oficial y más tarde, con el cambio de estrategia, se perdió también la escuela. Estos hechos, además de debilitar la fuerza simbólica de la formación de los A.G., han generado que muchos hayan volcado sus esfuerzos a la realización de otras Maestrías, dada la alta valoración que estos títulos han alcanzado en la consideración social.¹⁰

2. Consideraciones sobre las funciones:

El Cuerpo fue concebido para ser la máxima instancia administrativa del aparato público. De allí la importancia que tenía en su concepción el carácter multidisciplinario (más de 40 profesiones distintas lo integran)¹¹ y las diferentes visiones ideológicas que garantizaba un ingreso impersonal y transparente.

Desde este punto de vista, la formación generalista resultaba imprescindible. En el decir del Dr. Enrique Groisman: "...al enseñar matemática a los abogados y derecho administrativo a los ingenieros no hemos pretendido hacer intercambiables sus funciones, sino brindarles a ambos, elementos para ampliar la comprensión de la índole de los problemas...y estar en condiciones de utilizarlos en la toma de decisiones..."¹²

Esta formación estaba en línea con la idea de que los A.G. no estuvieran fijos en una organización, como sí pasaba en la ENA francesa, sino que rotaran por las jurisdicciones del Estado, no pudiendo permanecer más de tres años en cada una. La formación generalista se fortalecía entonces con el conocimiento y la experiencia desarrollada en los distintos ámbitos de la APN (el promedio de rotación de los A.G. en las jurisdicciones está en el orden del año de permanencia).

A pesar de que el riesgo de un generalista en el mundo actual, puede estar dado por la diversidad y la velocidad de multiplicación y obsolescencia tecnológica, según las cuales las parcelas de conocimiento que posee se diversifican y cambian vertiginosamente haciendo muy difícil su actualización permanente, reúne condiciones que lo hacen necesario para la conducción de procesos complejos, precisamente porque posee una mirada más abarcadora.

Sin embargo, el problema principal que se planteó fue que en muchos casos los A.G. dejaron de prestar asistencia técnica en el máximo nivel, lo cual hacía necesario un avance sobre la especialización, que reina en el nivel de detalle de los escalones más bajos y más operativos de las organizaciones.

Si la caída en el nivel de prestación hubiera sido masiva y permanente, el Cuerpo hubiera tenido problemas más serios de supervivencia, porque en niveles operativos, la formación generalista puede representar una debilidad. Largo fue el debate interno que se dio ante la sensación, otra vez, de precariedad institucional, y diferentes las respuestas, como

¹⁰ Ver estudios de postgrado realizados por los A.G. en el Anexo II del presente trabajo.

¹¹ Ver profesiones agrupadas en el Anexo I del presente trabajo.

¹² Enrique Groisman. Director del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales. 1988

era de esperar en un Cuerpo con tanta heterogeneidad. Hoy conviven en el Cuerpo, A.G. generalistas con otros que se han especializado, por vocación, en diferentes temas. La dificultad actuó como un catalizador hacia la superación de un primer problema funcional, abriendo la posibilidad de cubrir más áreas de demanda. Pero no fue el único.

El debate que siguió, también tuvo como eje el surgimiento de los cargos con funciones ejecutivas, porque aparecía como riesgosa la no participación en los niveles de conducción del Estado, si los A.G. no representaban ya la vanguardia transformadora y estos cargos pasaban a ser los mejor remunerados del Estado.

El primer intento fallido de fortalecerse institucionalmente fue que los A.G. tuvieran un reconocimiento diferente en los llamados a concurso, pero no hubo consideración especial a la formación y a la experiencia. Por el contrario, el debate interno se centraba en el riesgo de abandonar o no el espíritu del Cuerpo si sus miembros se volcaban masivamente a ocupar los cargos mediante concursos, con el problema adicional de que no fueran finalmente elegidos aunque quedaran en las ternas, por no pertenecer al partido de Gobierno.

Dentro de la idiosincrasia política argentina y latinoamericana, no así en Francia, la pertenencia al partido de gobierno juega un papel fundamental en la confianza que las autoridades dispensan a sus colaboradores. Es muy difícil para un cuadro técnico sin militancia política ser reconocido y ubicado en lugares de máxima decisión, sobre todo si no pertenece a la estructura de línea, y aún en estos casos, los llamados a concurso podían ser un medio para cambiar los funcionarios técnicos no afines.

El segundo intento fue desarrollar un esquema de inserción en las jurisdicciones que implicara un lugar estable de asesoramiento técnico para las máximas autoridades, en el año 1992, pero el cambio permanente de estructuras de las sucesivas reformas del estado no garantizaban tampoco la permanencia de dichos espacios, por lo cual esta nueva estrategia de institucionalización tampoco se llevó adelante.

Desde la Asociación de A.G. se lanzó además la revista APORTES, en 1994, especializada en temas de administración, la que se ha consolidado a lo largo de once años y es material de consulta de investigadores y académicos del sector.

3. Consideraciones sobre la dependencia orgánico funcional:

En el momento de su creación, se estableció que el Cuerpo perteneciera orgánicamente a la jurisdicción presupuestaria de la Secretaría de la Función Pública dependiente de la Presidencia de la Nación, Secretaría que en aquel momento tenía rango ministerial. Hecho que posteriormente, ante la creación de la Jefatura de Gabinete de Ministros se replicó, como se ha dicho, en esta nueva jurisdicción.

Sin embargo, su dependencia funcional se da en las jurisdicciones donde los A.G. prestan servicios. Es decir que en este caso tienen un funcionario al que asisten y al que reportan por su tarea, funcionario que debe evaluarlo periódicamente, amén de la evaluación que también hace la Jefatura de Ministros a través de un consejo de evaluación de desempeño especial. Quiere decir que los A.G. tienen una doble dependencia.

Este esquema que funcionó bien en casi todas las gestiones tiene, sin embargo, algunas dificultades. La primera se planteó en la gestión del Dr. Rodolfo Terragno en la Jefatura de Gabinete de Ministros, en el período 2000-2001, con motivo del impacto presupuestario de toda la masa de A.G. en esa jurisdicción, dado que se observaba que el Cuerpo prestaba servicios, en gran número, en otras jurisdicciones, sin considerar que esta ubicación presupuestaria está directamente relacionada con la estructura móvil del Cuerpo.

Parte del problema que se observa a veces en las concepciones de ciertos funcionarios, es una estrechez de miras respecto de los servicios que brinda el Estado. Si la mirada se centra en el nicho que cada uno domina, el Estado no deja de ser un espacio parcelado donde la prioridad pasa a ser la defensa del propio ámbito, metafóricamente es como una estructura minifundista improductiva; mientras que cuando el Estado es concebido desde una visión más integrada, el área de influencia se amplía. Tal vez con esta concepción, pueda verse que si los funcionarios rotan en función de prioridades establecidas por la autoridad que gobierna, deja de ser relevante dónde se concentre el efecto presupuestario de un Cuerpo como el que nos ocupa, ya que se está asistiendo a las áreas de Gobierno que la misma Jefatura de Gabinete define.

Del mismo modo, pero esta vez desde la mirada de las jurisdicciones, el hecho de que un A.G. pertenezca a la Jefatura de Gabinete de Ministros puede obturar la posibilidad de su ingreso en un área específica, porque se pierde de vista que el A.G. es un funcionario técnico y no un asesor político, y por lo tanto puede ser sospechado de intruso o, lo que es peor, de una suerte de espía.

Es importante destacar que prácticamente todas las dificultades que ocurrieron en las distintas gestiones y que pusieron en vilo la continuidad del proyecto, tuvieron un hilo conductor y una contradicción interna. Siempre el problema de legitimidad frente a las autoridades se daba en el ámbito de dependencia orgánica del Cuerpo (Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación y luego de la Jefatura de Gabinete de Ministros), pero en dichas circunstancias, siempre también el Cuerpo de A.G. tenía fuerte demanda de asistencia técnica de parte de las jurisdicciones.

Resulta crucial para que el Cuerpo cumpla su cometido acabadamente, que la autoridad de la que depende orgánicamente establezca una política para el mismo, en general vinculada a apoyar las áreas temáticas prioritarias de Gobierno. A estos efectos, es preciso que estén delineadas las políticas de Estado y puestos los esfuerzos en consonancia con ellas. En estos términos, el Cuerpo pasa a ser un instrumento estratégico de suma importancia, tanto en el nivel de gestión de los asuntos públicos como en el nivel de coordinación transversal u horizontal, basado en la experiencia y en la red que componen sus miembros entre sí.

En caso contrario, el Cuerpo puede ser una molestia para la autoridad de la que depende, aunque no así para el resto del Estado que lo demanda, motivo por el cual pueden darse reacciones como las citadas en los párrafos previos .

4. Un problema de diseño?

A la luz de las consideraciones que se vienen haciendo, resulta lógico a esta altura preguntarse si el Proyecto A.G. tuvo un problema de diseño.

En principio, puede decirse que fue ideado con una estructura móvil en la A.P.N. con un mecanismo rotativo de los A.G. para que no se burocraticen ni sean absorbidos por las organizaciones. Pero este mecanismo no fue pensado acompañado con una estrategia de inserción, o la misma se perdió, sino que ha funcionado siempre a demanda de los organismos. Y el problema de funcionar a demanda es que depende en buena medida del impulso a la gestión que se plantea en el equipo al que le toca gobernar y en la calidad de la misma, así como de los espasmódicos momentos de crisis institucionales, campañas electorales, políticas públicas (un bien escaso), prioridades establecidas y humores diversos.

Una segunda consecuencia es que, cuando se produce por ejemplo un cambio de Gobierno, al no tener una inserción asegurada en la APN en cargos específicos, siempre es preciso revalidar los títulos con las nuevas autoridades, aventar sospechas de complicidad con las gestiones anteriores y esperar (casi rogar) que la legitimación llegue antes que los embates fundacionales típicos.

Sin embargo, más allá de las dificultades de inserción que acarrea cada tanto este tipo de problemática, no puede dejar de señalarse:

- ✓ La capacidad individual, la formación y la experiencia desarrollada a lo largo de 20 años de gestión.
- ✓ La flexibilidad que da el hecho de tener que enfrentarse con cierta regularidad a situaciones nuevas, de complejidad variable, y que exigen un esfuerzo de adaptación a culturas organizacionales que son muy diversas.
- ✓ La ductilidad y el dinamismo que genera el hecho de haber tenido que superar como Cuerpo, situaciones tan contradictorias y complejas, que han exigido también un esfuerzo de adaptación y de reflexión.
- ✓ Ningún A.G., hasta el día de la fecha, ha sido involucrado en algún caso sonado de corrupción en veinte años de trayectoria.

III. UN FUTURO POSIBLE

Previamente a ahondar en este tema, voy a realizar una digresión, vinculada a que muchos pensadores actuales llaman la atención sobre la forma en que se ejerce el poder hoy en día. La ocupación del territorio ha dejado de interesar como herramienta para hacerse del dominio de la cosa. Este proceso reconoce sus inicios en el abandono territorial paulatino de las colonias por las fuerzas imperiales durante fines del Siglo XIX y todo el Siglo XX, porque resultaba muy costosa la ocupación física en términos económicos por el esfuerzo que significaba la administración a larga distancia. El sistema mutó de la ocupación al uso del dinero como forma de dominación, mecanismo que comenzaron a utilizar los ingleses en algunas colonias ya en el Siglo XIX (aunque todavía estaban en plena expansión territorial).

El cambio fundamental se dio cuando todas las colonias en Asia y África fueron abandonadas después de la Segunda Guerra Mundial, incluso las que habían servido de bases de ocupación y dominación territorial continental, como la India para los ingleses, porque su mantenimiento representaba más pérdidas que beneficios. Debían sostenerse grandes cantidades de recursos materiales y humanos: administradores y sus familias, comerciantes y soldados, lejos del centro del poder, y además luchar contra las insurgencias independentistas.

Este fenómeno, que ha evolucionado sin parar, encuentra hoy que las decisiones de las empresas multinacionales se toman a mucha distancia de los lugares donde operan, para lo cual ha jugado un rol destacado el avance tecnológico en las comunicaciones. De igual manera, las últimas guerras llevadas delante, por ejemplo, por los EE.UU. (la guerra del Golfo, la de Afganistán y la última contra Irak) han sido guerras a distancia y con medios bélicos de largo alcance. No ha habido ocupaciones masivas con despliegue de Divisiones enteras como en la Segunda Guerra Mundial y la intención manifiesta es una normalización rápida del país conquistado, con Gobiernos afines que garanticen la continuidad y, por ende, una salida lo más rápida posible del territorio¹³. Podemos ver que este método de operar a distancia ha sido adoptado incluso por el terrorismo.

En el Estado regulador y de control, el objeto a controlar se hace cada vez más esquivo. Valga como ejemplo el problema de los flujos de dinero que circulan por el mundo, dinero proveniente de negocios lícitos y también del tráfico de drogas, que obligan a pensar nuevas regulaciones y controles. O el problema que representa para las Aduanas la creciente venta de artículos de todo tipo por Internet, desde artículos de consumo hasta obras de arte.

Sin embargo, el Estado tiene aún una manera de funcionar estática. El espacio físico es parte de las batallas internas de las organizaciones, hecho que denota una manera de concebir el objeto de trabajo y los símbolos de poder. No podemos decir aún que el territorio no es importante, pero el verdadero rol de intermediación de intereses, el Estado debe resolverlo entre un componente sedentario, asentado en el espacio, que es casualmente el que demanda mayores esfuerzos para paliar sus necesidades, y otro componente, de características más nómades, que es quién tiene el poder y la riqueza¹⁴. Un componente que, si es presionado en un lugar, puede saltar a otro, como saltan las empresas de la mano de la presión tributaria, por ejemplo, generando problemas de desempleo a los que están “asentados” en el lugar que se abandona.

Necesariamente, estos componentes de la globalización van a llevar a repensar la manera de conceptualizar al Estado mismo y su capacidad para dar respuesta a estos desafíos. Parece no haber ya demasiado tiempo para seguir desarrollando organizaciones estructuradas en base a esquemas fijos y “concretos” (palabra que se usa para denominar al hormigón). Es preciso empezar a pensar en organizaciones dinámicas, que pongan sus esfuerzos en común con organizaciones de otras comunidades, en base al intercambio de información y a las acciones conjuntas. Sabido es que el control siempre va detrás de la transgresión, pero las sociedades actuales no pueden permitirse ir tan detrás.

El Cuerpo de A.G. tiene futuro?

Aunque no esté claro, por lo menos para el suscripto, cuáles van a ser las formas que adoptará un tal Estado, ante cada etapa refundacional como la que preanuncio, cada integrante del Cuerpo sabe que está expuesto a una reconversión y que incluso ésta puede llegar de manera intempestiva y, por supuesto, inconsulta.

El hecho de que sus miembros hayan atravesado por una rigurosa selección por concurso, más la formación, la experiencia, la movilidad, el generalismo, el cambio

¹³ Ver Sigmunt Bauman – La Modernidad Líquida – Fondo de Cultura Económica - 2000

¹⁴ Ver Sigmunt Bauman – La Modernidad Líquida – Fondo de Cultura Económica - 2000

permanente y la incertidumbre por la que se transita a menudo, ha formado un tipo de funcionario con particularidades no habituales. Tal vez no el que se esperaba cuando se inició el camino del proyecto, pero sí un funcionario hábil para manejarse en ambientes turbulentos, con alta tolerancia a la frustración y, sobre todo, acostumbrado a trascender los “territorios” que en el Estado tienen un valor simbólico de mucho peso específico.

El A.G. ha desarrollado ciertas capacidades para ser un agente externo que se involucra plenamente con la organización sin mimetizarse, que puede detectar con rapidez el folclore, los ritos, la cultura de la institución y que, en consecuencia, puede sacar provecho de estas habilidades para obtener una respuesta más eficaz.

Podría decirse que los A.G. son hoy una especie de veterano que ha transitado muchas lides. Ha visto mucho Estado en estos veinte años, ha pasado por la falta de reconocimiento y la valoración sin solución de continuidad y tiene algunas heridas, incluso a perdido compañeros de camino, pero ha acumulado una experiencia individual y de conjunto que hace recomendable que cualquier Jefe que pretenda obtener buenos resultados de su gestión, no prescindiera de su aporte. No es petulancia, sino simplemente puesta en valor de condiciones desarrolladas durante muchos años de gestión, que puede resumirse con la definición de aquél que sabe que tiene algo bueno para ofrecer y que “él vale la pena”.

Demás está decir que cuando la experiencia está aquilatada, la vocación principal que surge es la de transferirla y no la de esconderla, colaborar para formar gente joven que defienda los mismos principios y valores, con la misma o mejor condición para adecuarse a los requerimientos del Estado que viene.

Continuar la carrera con una nueva convocatoria es valorar y potenciar una experiencia única e irrepetible, no porque otros funcionarios no sean tan buenos como los A.G., porque los hay y muchos y con mucha experiencia, sino porque en el Cuerpo se ha forjado una manera de hacer gestión que reúne las características para ser la piedra fundamental de un desarrollo que las replique y mejore, con vistas a un Estado mucho más dinámico que el que conocemos.

ANEXO I

**PROGRAMAS DE FORMACION DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES (PROFAG).
ASPIRANTES E INGRESOS**

Número de candidatos	1° Prom.	2° Prom.	3° Prom.	4° Prom.	Total
Total registrados	2.491	840	2.506	3.317	9.154
Presentados 1° examen	1.596	553	1.614	2.099	5.862
Aprobados 1° examen	838	321	405	594	2.158
Presentados 2° examen	723	296	383	(1) 821	1.402
Aprobados 2° examen	184	180	133	100	597
Ingresados al PROFAG (*)	60	60	75	30	225

(1) Incluye aspirantes que rindieron en el llamado de 1989, que fue suspendido, y a los que se les reconoció el derecho de rendir el segundo examen.

(*) Luego de aprobar las baterías de exámenes, entrevistas y talleres, según la promoción

PROFESIONES AGRUPADAS

Profesión	PROMOCIONES											
	1ra.			2da.			3ra.			4ta.		
	Func.	No func.	Total	Func.	No func.	Total	Func.	No func.	Total	Func.	No func.	Total
Abogacía	6	8	14	5	6	11	4	8	12	4	7	11
Economía	5	2	7	8	6	14	3	13	16	1	2	3
Cs. Políticas y RR Exter.	3	3	6	0	4	4	1	3	4	0	2	2
Sociología	2	1	3	1	3	4	1	0	1	0	2	2
Otras Cs. Sociales	1	2	3	6	3	9	3	3	6	0	5	5
Ingeniería y Sistemas	4	4	8	5	2	7	13	8	21	1	3	4
Arquitectura	3	2	5	1	5	6	1	3	4	0	1	1
Cs. Exactas	3	2	5	2	0	2	3	1	4	0	1	1
Cs. Agrarias	0	4	4	1	1	2	4	2	6	0	0	0
Cs. Salud	1	2	3	1	1	2	0	1	1	0	1	1
Terciarios	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0

ANEXO II

Algunos docentes de los Programas de Formación

Mario Albornoz	Agustín Gordillo	Oscar Ozlak
Pedro Andrieu	Mateo Goretti	Eduardo Passalacqua
Roberto Bisang	Pedro Gorondi	Héctor Perez Bourbon
Andrés Borthagaray	Enrique Groismann	Raúl Racana
Hugo Calós	Marcelo Halperín	Carlos Reboratti
Marcelo Cavarozzi	Jorge Hintze	Mario Rejtman Farah
Oscar Cetrángolo	Eduardo Jacobs	Jorge Remes Lenicov
Liliana De Riz	Luis Karf	Jorge Roulet
Jorge Domper	Gregorio Klimovsky	Roberto Rusell
José María Fanelli	Bernardo Kosakoff	Guillermo Schweinheim
Isidoro Felcman	Alfredo Le Pera	Enrique Zuleta Puceiro
Ricardo Ferraro	Jorge Maiorano	Ricardo Sidicaro
Delia Ferreira Rubio	Daniel Malcom	Luis Sthulman
Daniel Filmus	Juan C. Maqueda	Salvador Treber
Eduardo Garriga	Jaime Maristany	Guillermo Williams
Juan O. Gauna	Robeto de Michele	
Ángel Ginestar	Iris Morera de Justo	

Instituciones académicas postgrados y cursos de especialización realizados por administradores gubernamentales

Instituciones nacionales públicas y privadas, e internacionales	Áreas en las que los miembros del CAG han cursado estudios de nivel de postgrados, maestrías y doctorados:
<p>Universidad de Buenos Aires Northeastern University (Boston, Estados Unidos) Université de Bourgogne (Francia) Universidad de Bielefeld (R.F.A.) Universidad de los Andes (Colombia) Harvard University - John F. Kennedy School of Government (EEUU) University of Birmingham (EEUU) Universidad Técnica de Szczecin (Polonia) University of Illinois (EEUU) Universidad de Miami (EEUU) Università La Sapienza (Italia) Universidad Complutense de Madrid (España) Universidad Politécnica de Valencia (España) University of Pennsylvania - Wharton School (EEUU) Universidad Nacional Autónoma de México (México) Cartelon University (Canadá) Technologika Fakulta de Bratislava (Checoslovaquia) Columbia University (EEUU) FLACSO Escuela de Defensa Nacional Escuela de Inteligencia Nacional Escuela diplomática española Ecole Nationale D'administra-tian (Francia) College de Mautes Etudes Europeenes "Miguel Servet" (Francia) Centro de Estudios Constitucionales (Madrid, España) Centro Interamericano de Cooperación en Administración Pública de la OEA Instituto de Cultura Hispánica (España) ILPES - Cepal (Chile) INAP (España) I.R.I. (Italia) Japan International Cooperation Agency (Japón) Instituto Internacional de la Administración Pública (Francia) Banco Mundial (EEUU) Superintendencia de Seguros de New York (EEUU) Gobierno Sueco - Programa Calidad Total (Suecia) Federal Emergency Management Agency - FEMA (EEUU)</p>	<p>Control y Gestión de Políticas Públicas, Ciencias Políticas, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública Medicina, Salud Pública, Política, Planificación y Administración de Salud Colectiva, Organización y Administración Hospitalaria Sociología, Sociología Económica, Comunicación y análisis de opinión pública Dirección y Administración de Empresas, Dirección Estratégica y Planeamiento Empresarial Economía, Comercio Exterior, Gestión de Negocios y Formación Profesional para la Integración Latinoamericana, Política Económica Internacional Defensa Nacional, Derecho Aeronáutico y Espacial Derecho Administrativo, Derecho Notarial Control y Gestión de Políticas Medio-ambientales y territoriales, Derecho de los Recursos Naturales, Ingeniería Sanitaria Ingeniería en Higiene y Seguridad del Trabajo Derecho de las Nuevas Tecnologías - Ingeniería de Sistemas Ingeniería Ferroviaria, Ingeniería Portuaria, Ingeniería de Caminos, Ingeniería en Dragado, Ingeniería en Petróleo, Ciencias Geológicas Nuevas formas de gestión de servicios públicos (Colombia) Planeamiento Urbano y Regional (EEUU) Executive Management Training Seminar (EEUU) Técnicas de Auditoría Interna (EEUU) Gestión y Planeamiento Ambiental (EEUU) Gerencia Pública para el Desarrollo Social (España) Modelística de la PPlanificación del Transporte (Italia) Innovación y Transferencia de Tecnología (Italia) Administración Pública, nuevos escenarios y benchmarking (EEUU) Programas para graduados en Políticas Públicas y Administración (EEUU) National Health Administration (Japón) Strategic Public Sector Negotiations Program (EEUU) Programas de Calidad Total (Suecia) Unidades de Vinculación Tecnológica del Sistema Nacional de Innovación (España) Senior Executive in State and Local Government Institution (EEUU) The Governing board of National Registration Scheme - Notwar ISO 9000 (UK) Actualización Gerencial (EEUU) Sistemas y centros de operaciones de emergencias (EEUU) Actualización en Tecnologías, Sistemas y Comunicación de la Información (México) Planificación y Desarrollo de Políticas Culturales (Francia) Seminar on Small and Medium Business Assistance Policy (China) Regulación de Servicios Públicos (EEUU) Seminar on National Government Administration (Japón)</p>

ANEXO III

CARGOS OCUPADOS POR ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES

Período 1989 – 1994. Presidencia del Dr. Carlos Menem

- Coordinador General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.
- Directora Nacional de Capacitación del INAP.
- Director Nacional de Planificación Educativa y Programación Presupuestaria del Ministerio de Educación.
- Director Nacional de Relaciones Interjurisdiccionales del Ministerio de Educación.
- Director General de Administración del Ministerio del Interior.
- Director General de Recursos Humanos y Organización del Ministerio del Interior.
- Director General de Administración del SEGEMAR.
- Director General de Coordinación Legal, Técnica y Ordenamiento Normativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Subdirector del Registro Nacional de las Personas.
- Gerente de Control de Transporte de Carga de la Comisión Nacional Reguladora del Transporte.
- Legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Director General de Administración de la Convención Nacional Constituyente.
- Auditor Interno Titular de la Superintendencias de Seguros de la Nación.
- Auditor Interno Titular del Instituto Nacional de Semillas.
- Auditor Interno Titular de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte.
- Ministro de Educación de la Provincia de Santa Fe.
- Subsecretario de Cultura de la Provincia de Santa Fe.
- Subsecretario de Coordinación Técnico Administrativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe.
- Subsecretario de Logística del Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe.
- Subsecretario de Transformación del Estado de la Provincia de Santiago del Estero.
- Subinterventor de la Dirección General de Energía de la Provincia de Corrientes.
- Subinterventor de la Obra Social de la Provincia de Corrientes.
- Secretario de Hacienda de la Municipalidad de Hurlingham

Período 1995 – 1999. Segunda Presidencia del Dr. Carlos Menem

- Coordinador General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.
- Director General de Recursos Humanos y Organización del Ministerio del Interior.
- Director de Fiscalización de la Aduana – AFIP
- Gerente de Control de Transporte de Carga de la Comisión Nacional Reguladora del Transporte.
- Coordinadora del Plan Médico de Cabecera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Coordinadora del Programa Acceso a la Información y Transparencia en la Gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Subdirector General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas de la AFIP / Aduana.
- Auditor Interno Titular de la Superintendencias de Seguros de la Nación.
- Auditor Interno Titular de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte.
- Director General de Administración de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Directora General de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente.
- Director de Fiscalización de la Aduana – AFIP
- Interventor de la Gerencia Técnica Operativa del ENHOSA.

- Coordinador de Proyectos Estratégicos de la Subsecretaría de Coordinación de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Coordinadora del Plan Médico de Cabecera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Coordinadora del Programa Acceso a la Información y Transparencia en la Gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Período 2000 – 2001. Presidencia del Dr. Fernando De la Rúa

- Legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Subsecretario de Coordinación del Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente.
- Subdirector General de Operaciones Aduaneras Metropolitanas de la AFIP / Aduana.
- Administrador Nacional de Vialidad del Ministerio de Infraestructura y Vivienda.
- Director General de la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Período 2002 – 2003. Presidencia del Dr. Eduardo Duhalde

- Coordinador General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.
- Directora Nacional de Capacitación del INAP.
- Director General Técnico y Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Director de Administración Contable, Mantenimiento y Servicios Generales del Instituto Malbrán.
- Legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Secretario de Coordinación del Ministerio del Interior.
- Subsecretario de Coordinación y Evaluación Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Subsecretaría de Ejecución Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Auditor Interno Titular de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Director General de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Director General de la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Subsecretario de Logística del Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe.

Período 2003 – 2005. Presidencia del Dr. Néstor Kirchner

- Coordinador General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.
- PAMI, Gerencias de Administración y Jurídica y la Subgerencia de Compras y Contrataciones.
- Secretaría de Hacienda de la UBA
- Recursos Humanos de la UBA
- Extensión Universitaria de la UBA
- Intervención de la Obra Social (DOSUBA)
- Intervención administrativa del Hospital de Clínicas de la UBA.
- Jefatura de Asesores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- Dirección General de Administración del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Directora Nacional de Capacitación del INAP.
- Director General de Administración del Ministerio de Educación.
- Director General de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Educación
- Legislador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Subsecretaría de Planeamiento Deportivo de la Secretaría de Deportes.
- Gerente de Administración y Operaciones de Nación Fideicomiso.
- Auditor Interno Titular de la Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Dirección General de Tránsito y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Director General de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Director General de la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

RESEÑA BIOGRAFICA

Víctor Daniel Piemonte

Lic. en Psicología (UBA). - Egresado del I Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG) del INAP. Ha hecho cursos de management público en Japón y EE.UU.

Se ha desempeñado en general en cargos de gestión, en diversos ámbitos de la Función Pública. Durante los años en que desarrolló su tarea en la Dirección General Impositiva, a cargo de unidades de estructura de recaudación.

Más tarde, ya como Administrador Gubernamental, fue asesor del Subsecretario de Trabajo, Dr. Torcuato Sozio y del Secretario de Trabajo, Dr. Rodolfo Díaz.

Fue Coordinador del Proceso de Selección de aspirantes de la Cuarta convocatoria del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales, en la Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación.

Fue Administrador Nacional del Bono para la creación de Empleo Privado (BOCEP) para las provincias de Corrientes, Santiago del Estero y San Juan.

Fue Jefe del Departamento Fiscalización y luego Director de Fiscalización de la Dirección General de Aduanas.

Fue Director de Operaciones de Contralor de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Es desde enero de 2002, Coordinador General de Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

Fue Presidente de la Asociación de Administradores Gubernamentales los cuatro primeros mandatos, efectuando el lanzamiento y editando el Primer Número de la Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental y organizando el Primer Concurso Iberoamericano de Ensayos de dicha Asociación.

Fue panelista en el Congreso Internacional realizado en Quito, Ecuador, en 1990, sobre la Reforma del Estado Argentino.

Ha sido expositor sobre temas de valoración de mercaderías en Aduanas en Jornadas realizadas en la Cámara Argentina de Comercio y en la Cámara de Importadores de la República Argentina.

Fue integrante del equipo del Observatorio de Políticas Públicas que trabajó sobre "Exenciones Impositivas" y durante 2005 forma parte del equipo que analiza políticas públicas relacionadas con el Comercio Exterior.

Es actualmente integrante del Comité de Selección de Cargos con Funciones Ejecutivas del Ministerio de Educación de la Nación, para la elección de los aspirantes a la Dirección General de Administración, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y la Dirección General Unidad de Financiamiento Internacional, junto al Subsecretario de Coordinación del Ministerio de Educación, Cont. Alejandro Morduchowicz, el Dr. Oscar Oszlak y el Dr. Pedro Andrieu, entre otros.

Las direcciones de correo electrónico son: vpieomo@igam.gov.ar y daniel_piemonte@yahoo.com.ar y el teléfono laboral: 54 11 4342 2249.