

Luces y sombras de los concursos para la alta dirección pública en el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina entre los años 2017 y 2019*

Lights and Shadows of the Contests for Public Senior Management in the National Public Employment System (SINEP) of the APN of the Argentine Republic between 2017 and 2019

DIEGO LUXARDO

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

diegoluxardo@gmail.com

<https://doi.org/10.46468/rsaap.16.1.A5>

Resumen: Entre las principales dificultades con que se han topado los procesos de institucionalización de sistemas de Alta Dirección Pública de la Administración Pública Nacional argentina (regida por el Sistema Nacional de Empleo Público) en estos últimos veinte años se halla la sustitución de los mecanismos meritocráticos para la cobertura de estos cargos (los concursos) por designaciones transitorias directas de las autoridades políticas. Pero la gestión de Mauricio Macri (2015-2019), a partir del año 2017, restableció (parcialmente) los concursos. El presente trabajo aborda específicamente este nuevo aspecto de la actual situación con el fin de evaluar la calidad de esta implementación (de los concursos), procurando estimar avances y/o continuidades en relación a la deficiencia mencionada. Para esto, despliega dos estrategias: indaga el vínculo entre los ganadores de los concursos y las designaciones transitorias previas, y estima el nivel de apertura efectivo de los concursos, es decir, el porcentaje de ganadores que provinieron desde fuera de la APN. Como se desprende de sus resultados, pese a los cambios procedimentales, aún existen fuertes indicios de la continuidad de las designaciones discrecionales.

Palabras claves: Alta dirección pública – Designaciones transitorias – Concursos – Nivel de apertura de la competencia

Abstract: Among the main difficulties that have been encountered in the processes of institutionalization of public senior management systems of the Argentine National Public Administration (governed by the National Public Employment System) in the last twenty years is the replacement of meritocratic mechanisms for the coverage of these positions (the contests) by direct transitory appointments of the political authorities. But the management of Mauricio Macri (2015-2019), from the year 2017, restored (partially) the contests. The present work specifically addresses this new aspect of the current situation in order to evaluate the quality of this implementation (of the contests), trying to estimate progress and/or continuities in relation to the aforementioned deficiency. For this, it deploys two strategies: it investigates the link between the winners of the contests and the previous transitory designations, and estimates the level of effective opening of the contests, that is, the percentage of winners who came from outside the APN. As is clear from their results, despite procedural changes, there are still strong indications of the continuity of discretionary appointments.

Key words: Public Senior Management – Transitional Designation – Contests – Level of Openness of the Competition

* Artículo recibido el 29 de mayo de 2020 y aceptado para su publicación el 14 de octubre de 2021.

Introducción

Componente constitutivo de las burocracias estatales, la Alta Dirección Pública (ADP) juega un rol fundamental tanto en el desempeño profesional de éstas como en el diseño e implementación de sus políticas públicas. En sintonía con esta percepción, numerosos trabajos dan cuenta de la incidencia crítica de la ADP sobre las estructuras y capacidades estatales (Cortázar Velarde, Lafuente y Sanginés, 2014; Longo, 2014; Martínez Puón, 2011; Iacoviello y Zuvanic, 2010). El reconocimiento de esta circunstancia ha llevado a la mayoría de los Estados, principalmente a partir de la experiencia estadounidense del *Senior Executive Service* de 1979, a introducir (o intentarlo) sistemas de ADP profesionales en los procesos de modernización de sus aparatos públicos.

Sin embargo, la suerte de estos sistemas ha variado significativamente según los países. En muchos de estos Estados, las resistencias políticas tendieron a socavar el avance y la institucionalización de estas reformas. Ese ha sido el caso de América Latina en general (con algunas excepciones relativamente recientes, como Chile y Perú), y Argentina en particular, cuyos sistemas de ADP aún distan mucho de poder considerarse plenamente institucionalizados.

La mayor parte de los diagnósticos ha sido particularmente crítica respecto a los distintos sistemas de ADP que han procurado introducirse en las últimas décadas en Argentina. Un breve repaso histórico por los principales hitos de la ADP en su Administración Pública Nacional (APN)¹ desde el año 1983 arroja resultados definitivamente poco alentadores: una vasta sucesión de proyectos discontinuos, de aplicación parcial o trancos (Oszlak, 1997; Iacoviello y Llano, 2017). Esta es la suerte que han corrido, en mayor o menor medida, los principales sistemas, entre los que se cuentan el Cuerpo de Administradores Gubernamentales (Piemonte, 2005), los Economistas de Gobierno, el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa o SINAPA (Decreto N° 993 del año 1991), el Programa de Gerentes Públicos y, por último, el actual Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), establecido a través del Decreto N° 2098 del año 2008 (Zuvanic y Diéguez, 2016)².

¹ La AP de Argentina se compone de tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), y tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial, éste último sólo en los dos primeros niveles de gobierno). El Sistema de Empleo Público mencionado incluye, dentro de la Administración Central de la APN argentina, al personal del Poder Ejecutivo Nacional, excluyendo a las Fuerzas Armadas y de Seguridad, y a numerosos Organismos Descentralizados (AFIP, ANSES, etc.) que se rigen mayoritariamente por la Ley de Contrato de Trabajo, Ley N° 20.744.

² Como sostienen Zuvanic y Diéguez (2016), “a partir del año 2000 estas iniciativas quedaron desactivadas (Escuela de Gobierno y Gerentes Públicos) o agonizantes (SINAPA y su posterior reconversión en el SINEP en el año 2008 y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales)”.

Esas resistencias políticas al establecimiento de sistemas de ADP, que se encarnan en un predominio de la confianza política por sobre el mérito profesional o idoneidad como criterio de cobertura de cargos directivos, se han traducido en los últimos 20 años en una sistemática elusión del procedimiento establecido para garantizar la ponderación de ese mérito o idoneidad, los concursos de oposición y antecedentes (los concursos) y su sustitución por figuras contractuales que permitieron (y permiten) la designación discrecional de los ocupantes de estos cargos. Es decir, la disyuntiva entre confianza política y mérito se ha encarnado en la contraposición entre decretos de asignación transitoria de funciones ejecutivas, o designaciones transitorias, y concursos. En este punto coinciden la inmensa mayoría de los diagnósticos en la materia (Coutinho, 2016; Iacoviello y Llano, 2016 y 2017; Iacoviello, Llano y Ramos, 2017; Iacoviello, Pulido y Llano, 2018; Chudnovsky y Cafarelli, 2018; Chudnovsky y Doussett Farjat, 2016; Gasparin y Diéguez, 2018; Zuvanic y Diéguez, 2016; Zuvanic, 2016a y 2016b; y, Diéguez, Rubio y Zuvanic, 2019).

Sin embargo, a partir del año 2017, durante la gestión de Mauricio Macri que abarcó entre los años 2015 y 2019, algunos nuevos acontecimientos parecieron abrir una brecha en este escenario tan adverso: la reintroducción del sistema de concursos para la cobertura de cargos directivos dentro del SINEP³. Si bien se trata de un cambio apenas incipiente, comprendiendo sólo al 5% de estos cargos (Gasparin y Diéguez, 2018), la experiencia no deja de representar un punto de inflexión en la materia: la puesta a prueba del nuevo sistema en su intento de regular (y regularizar) esta faceta estratégica de las burocracias estatales. De ahí la necesidad de realizar un diagnóstico sobre estos primeros pasos en la implementación del sistema. Esta recomendación es formulada por Cortázar, Lafuente y Weber (2017) en un importante trabajo en la materia, quienes proponen algunos ejes para “orientar el análisis y la reflexión sobre el proceso de implementación” de los sistemas de ADP (Cortázar, Lafuente y Weber, 2017: 41). El presente trabajo se vincula con el cuarto eje, “La difusión y evaluación de la experiencia”, que recomienda la evaluación del proceso de concursos, con propuestas de mejora, y la difusión de la reforma y de los resultados de los primeros concursos. En este eje se destaca la relevancia de evaluar las experiencias de este proceso (principalmente las primeras) con el fin de “poder reaccionar rápidamente para perfeccionar y optimizar el proceso” (Cortázar, Lafuente y Weber, 2017: 53).

³ Los únicos concursos previos dentro del SINEP habían sido para cubrir sólo siete cargos, en el año 2011, y se hallaban sujetos a circunstancias muy específicas vinculadas a la creación, en el año 2007, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Siguiendo esta recomendación, la presente investigación aborda específicamente el primer y más numeroso proceso de concursos para la cobertura de cargos directivos dentro del SINEP (con la excepción mencionada en la nota 3), desarrollado entre los años 2017 y 2019, con el objetivo de estimar sus avances, debilidades y continuidades respecto, fundamentalmente, al principal problema detectado en los diagnósticos mencionados: el elevado nivel de discrecionalidad (o, en otros términos, el excesivo predominio del criterio de confianza política por sobre el de idoneidad) en la designación de los ocupantes de los cargos directivos. Para esto se diseñaron dos categorías de análisis que serán definidas en el apartado siguiente: *ganadores de concursos con designaciones transitorias previas y nivel de apertura de la competencia en los concursos*. La hipótesis que guía esta investigación es que, pese al avance que representa en algunos aspectos la reintroducción del sistema de concursos (como el mayor cumplimiento de requisitos formales en la ocupación de los cargos), aún persiste, en un grado que procurará estimarse, el problema mencionado.

Cabe agregar, para concluir con la introducción, que el presente es un primer trabajo exploratorio en la materia y que será continuado, en una segunda fase de la investigación, con entrevistas en profundidad a los actores claves de este universo, procurando indagar principalmente aquellos factores que contribuyen a explicar los resultados obtenidos.

Estrategia teórico-metodológica. Las dos categorías de análisis.

Como se mencionó, el actual diagnóstico se compone de dos categorías de análisis (las variables indagadas), que pasaremos a definir y describir a continuación. Éstas fueron diseñadas a partir de la detección de cierta “insuficiencia” en la metodología empleada por los trabajos previos, principalmente frente al nuevo escenario abierto por los concursos.

Estos estudios emplearon, en su inmensa mayoría, una metodología que asociaba la dicotomía discrecionalidad/mérito al procedimiento de cobertura del cargo directivo: mientras que la primera implicaba designaciones por excepción (decretos de asignación transitoria de funciones ejecutivas), el mérito suponía la competencia a través del sistema de concursos⁴.

⁴ Como sostienen Chudnovsky y Cafarelli (2018: 285): “con respecto de la dicotomía mérito-confianza es preciso distinguir a los servidores públicos que ingresan al Estado mediante un sistema que permita demostrar su idoneidad y mérito ([...] “concursos”), [...] de aquellos a quienes se nombra políticamente (tanto la alta dirección pública como el alto gobierno).”

De este modo, bastaba con hacer el recuento y establecer el peso relativo de unas (designaciones transitorias) y otros (concursos) para estimar el nivel de discrecionalidad o meritocracia existente. Desde esta perspectiva, la realización de los concursos se presentaba como una superación del problema, cuya aplicación sistemática y generalizada suponía el encaminamiento de la cuestión hacia una resolución genuina. ¿Pero esto es necesariamente así?

Como numerosos autores han advertido, el vínculo entre las instituciones formales y las prácticas efectivas que pretenden ser reguladas por esas instituciones suele ser complejo; entre unas y otras dista mucho de existir un vínculo causal lineal (Acuña y Chudnovsky, 2013). De ahí la relevancia de indagar si efectivamente, o hasta qué punto, la implementación de los concursos representa una auténtica mejora (por muy parcial que sea), o si estamos ante cambios mayormente formales (procedimentales) que apenas afectan al problema de fondo.

Como puede advertirse, la metodología expuesta resulta insuficiente para esto. Entonces, ¿qué puede indagarse en este nuevo escenario? La respuesta a este interrogante es, inevitablemente, compleja.

El presente trabajo de investigación parte de la premisa de que no existe una variable única o un conjunto de variables que permita evaluar directa y unívocamente la nueva situación (como lo eran las designaciones transitorias en la situación anterior a los concursos). En consecuencia, procura hallar “indicios relevantes” que contribuyan a elaborar, indirectamente (y en gran medida con carácter hipotético), ese diagnóstico respecto a la persistencia del problema en cuestión —la elevada discrecionalidad—. De estos indicios surgirán las dos variables que componen el diagnóstico elaborado en el presente trabajo. Éstos vienen sugeridos por ciertas impresiones manifestadas por algunos de los trabajos mencionados, aunque no trabajadas sistemáticamente. Zuvanic sostiene que “puede suceder; que posteriormente se busque legitimar la designación a través de un concurso cuyo ganador puede ser el mismo ocupante transitorio” (2016b: 11). También Iacoviello, Llano y Ramos, en referencia a concursos previos desarrollados en el marco del SINEP, reparan en la “creciente pérdida de credibilidad en el sistema”, y agregan, precisando el contenido de esta falencia, que en “los remanentes procesos de selección que se aplican, prevalece la percepción generalizada de que el sistema es objeto de manipulación, desalentando a los eventuales aspirantes” (2017: 204).

A partir de estas impresiones, y en función del objetivo expuesto, el presente trabajo introduce dos variables a indagar. La primera, los *ganadores de concursos con designaciones transitorias previas*, surge del vínculo entre estos nuevos acontecimientos, los concursos y el problema principal detectado

en los diagnósticos previos, las designaciones discrecionales. Más precisamente, esta variable revela la situación de los ganadores de los concursos en relación a las designaciones transitorias previas, buscando establecer hasta qué punto ambos coinciden. Un elevado grado de coincidencia proporcionaría un importante indicio de esa “creciente pérdida de credibilidad” del sistema, de su carácter “influenciable”, principalmente por parte de las autoridades políticas, actor de mayor peso en la gestión de los concursos y principal beneficiario de esa discrecionalidad.

De la consideración de ese “desaliento a los eventuales aspirantes” surge la segunda categoría a indagar, el *nivel de apertura de la competencia en los concursos*. Ésta estima el grado de apertura “real o efectivo” del sistema de concursos, más allá de lo que establece la norma (que define el grado de apertura “formal”). Brindaré algunas precisiones al respecto.

Conocer el nivel de apertura “formal” de un sistema es sencillo, basta con revisar la normativa respecto al tipo de convocatoria a los concursos. Estos son tres⁵: Convocatoria Interna (para integrantes de la jurisdicción donde se hallan los cargos), Convocatoria General (para integrantes de la APN en general), y Convocatoria Abierta (sin restricciones de pertenencia, incluye a la ciudadanía externa a la AP). Los concursos analizados fueron todos de Convocatoria Abierta; es decir, formalmente, presentaban el máximo nivel de apertura posible. Frente a esta noción, el nivel de apertura “efectivo o real” de un sistema —contemplado en esta segunda variable— deriva de evaluar la procedencia de los ganadores de los concursos para determinar si éstos ya pertenecían al organismo o a la APN, o provenían de afuera de ésta. Sólo en este último caso podemos hablar, estrictamente, de “ingresos”, ya que en los casos restantes se trata más bien de “ascensos” a cargos directivos. Una inconsistencia demasiado significativa entre una apertura formal muy elevada y una apertura efectiva muy reducida representaría, desde la perspectiva del presente trabajo, un indicio de la existencia de prácticas tendientes a favorecer a los integrantes del organismo o de la APN en los concursos, en detrimento del sector externo a la APN, y, por ende, una restricción o falencia de la competencia por acceder a los cargos en cuestión, socavando el carácter meritocrático de la misma.

Ambas variables, *ganadores de concursos con designaciones transitorias previas* y *nivel de apertura de la competencia*, cimientan el diagnóstico que procura dar cuenta del problema de la discrecionalidad de las designaciones en el nuevo escenario abierto por los concursos.

⁵ Ver Decreto N°2098/08.

En cuanto a la metodología de estimación de la variable, ésta es la siguiente. Para estimar el valor de la primera variable, los *ganadores de concursos con designaciones transitorias previas*, se revisaron los antecedentes de los ganadores de los concursos en relación a esas designaciones, apelándose a las siguientes fuentes:

- La nómina de ganadores fue extraída de la página web oficial⁶ (la Cartelera Pública Central de Ofertas de Empleo Público de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros), donde constan los órdenes de mérito con los ganadores de los concursos (información actualizada al día 31/12/2020);
- Las designaciones transitorias fueron obtenidas a través de los Decretos de asignación transitoria en funciones ejecutivas publicados en el Boletín Oficial (ver Anexo).

En cuanto a la segunda categoría, el *nivel de apertura de la competencia en los concursos*, para su estimación se agregó al procedimiento anterior —la indagación de las designaciones transitorias de los ganadores— la evaluación de su pertenencia o no a la APN (previa a los concursos), incluyendo a los cargos no directivos. Para esto se utilizó, además de los decretos con designaciones transitorias mencionados, una publicación del Registro Central de Personas Contratadas de la ONEP (Oficina Nacional de Empleo Público) de la Secretaría de Empleo Público, disponible en la página web del Ministerio de Modernización, con la nómina del personal con contratos vigentes al mes de diciembre del año 2015 en las jurisdicciones de la APN que se hallan bajo la órbita del SINEP⁷.

Definición, dimensiones en el SINAPA/SINEP y modelos de ADP

Siguiendo a la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), la ADP se define por su función de conducción de las estructuras y los procesos de implementación de las políticas públicas para la provisión de servi-

⁶ Disponible <http://www.argentina.gob.ar/concursar/convocatorias-alta-direccion-publica>
⁷ La información sobre el personal contratado se hallaba disponible en el siguiente enlace: http://www.sgp.gov.ar/sitio/empleo/regimenes/contratados/listadocontratados/todos_los_contratos_anuales/index_main_rpc.html, pero éste fue removido. Sin embargo, para la consulta de la nómina del personal contratado, se ha puesto a disposición el siguiente enlace de Google Docs: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rWV682YAELLxgxQvVfC3BN84N0etJAWs/edit#gid=319840727>.

cios públicos, sujeta a la dirección estratégica y el control de las autoridades políticas.

Dos características fundamentales de la ADP se desprenden de esta definición: la primera, su posición “intermedia” entre la esfera de las autoridades políticas (ministros, viceministros, secretarios y subsecretarios), y el resto de la organización, abocada a la labor operativa, administrativa y técnica; la segunda, la naturaleza de su función de “vaso comunicante” (Zuñanic 2016a: 2), que consiste en articular y comunicar ambas esferas, respondiendo a sus demandas y requerimientos, si no abiertamente contradictorios, en gran medida no exentos de tensión. De aquí proviene la doble índole de su gestión.

Dentro del principal sistema de empleo público de la APN de la República Argentina (perteneciente a la administración central del Poder Ejecutivo Nacional), el SINEP, la ADP abarca a directores nacionales, generales y simples, coordinadores y jefes de departamento. En los últimos 20 años (comprendiendo al SINEP desde el año 2008 y previamente al SINAPA), sus dimensiones han experimentado diversas modificaciones, derivadas de cambios en el organigrama —variaciones en el número de ministerios, secretarías, subsecretarías, organismos descentralizados, etc.—. Al concluir el gobierno de Néstor Kirchner, el número de cargos directivos ascendía a 882, cifra que se elevó a 1013 en la primera gestión de Cristina Fernández de Kirchner y experimentó otro salto del 129% en la segunda, alcanzando los 2324 cargos. En la gestión de Mauricio Macri, en el año 2016, se pasó de la estructura de 18 ministerios, heredada de su antecesora, a 22, aunque posteriormente, con la inclusión del Ministerio de Comunicaciones dentro del de Modernización, quedó en 21. Esto conllevó un engrosamiento en las filas del personal de gabinete: las secretarías se incrementaron en un 20%, pasando de 71 a 86, mientras que las subsecretarías, que previo a la modificación eran 145, ascendieron a 207, mostrando un incremento del 43%. Esto se tradujo, a su vez, en un crecimiento del 25% en los cargos políticos (autoridades superiores) entre 2015 y 2017. En este contexto, el total de cargos directivos ascendió a 2707. Esta cifra retrocedería en un 20% en el año 2018, con la sanción del Decreto N° 174/2018, que introdujo nuevas modificaciones en el organigrama —entre ellas, la reducción a 10 en el número de ministerios—, procurando racionalizar el gasto público ante un escenario económico muy adverso (GPS del Estado, sobre la base de Boletín Oficial⁸).

Retomando la descripción de la principal función de la ADP —la de articular la esfera política y la técnica/operativa—, ésta hace que deba res-

⁸ Todos estos datos se encuentran disponibles en: <http://www.gpsdelestado.org/>

ponder a una doble demanda. Por un lado, la ADP debe hallarse en consonancia con las autoridades políticas, de quienes depende jerárquicamente, las cuales definen las políticas públicas a implementar con el fin de lograr lo que se conoce como la *responsiveness* de la burocracia. De aquí la relevancia de la confianza (política) en la ocupación de los cargos. Pero, por otro lado, también deben atender los requerimientos técnicos y operativos propios de la gestión de las organizaciones burocráticas que lideran, lo cual supone ciertas pericias específicas, lo que se conoce como el mérito profesional. Estos dos imperativos definen, por así decirlo, la naturaleza de estos cargos.

Lo que todo sistema de ADP pretende lograr es un balance entre ambas demandas, entre esa “sensibilidad” que la burocracia en general, y la APD en particular, deben mostrar al liderazgo político, y la autonomía que requiere un desempeño basado en la competencia técnica y el mérito (Peters, 2000, citado en Peters y Pierre, 2004); es decir, “un equilibrio razonable entre idoneidad meritocrática y confianza política” (Cortázar Velarde, Lafuente, Longo y Schuster, 2014: 126).

Pero ese punto de equilibrio, como puede suponerse, no es unívoco. Esto acabó generando distintos sistemas que, a grandes rasgos, pueden agruparse en dos grandes modelos o tradiciones de ADP, a partir del énfasis que se deposite en uno u otro imperativo.

Por un lado, un modelo de corte gerencial, el modelo de posiciones, vinculado al *New Public Management* (NPM), que otorga mayor relevancia a la confianza política y, consecuentemente, ensancha los márgenes de discrecionalidad en la elección de los ocupantes de estos cargos; modelo que antepone la obtención de resultados (la gestión por resultados) al acatamiento a procedimientos normativizados como criterio para la ocupación de los cargos. El modelo surge en Estados Unidos en el año 1979, y de allí se expande, con distintas especificidades, hacia la mayor parte de los países de la OCDE (Cortázar, Lafuente y Schuster, 2014; Lafuente, Manning y Watkins, 2012; Lah y Perry, 2008). El modelo buscaba incrementar el nivel de control político sobre la burocracia y la ADP, reduciendo sus márgenes de autonomía, excesivos para la percepción predominante en aquel entonces (Campbell y Wilson, citados en Rouban, 2007).

Contrariamente, en el modelo de carrera, la ADP representa el último eslabón de una carrera ascendente, más allá del cual se hallan los cargos netamente políticos. El procedimiento de cobertura de los cargos consiste en un sistema de concursos basado en el mérito profesional, circunscrito a integrantes de la organización que pretenden acceder a los mismos. De este modo, los márgenes para influir en la elección del candidato por parte de las autoridades políticas se reducen sustancialmente.

Dentro de los sistemas de ADP de América Latina, han predominado aquellos con componentes del sistema de carrera (Iacoviello, Pulido y Llano, 2018), pero existen ejemplos de ambos tipos. Entre los casos de modelo gerencial o de posiciones, encontramos los sistemas de ADP de Chile (SADP) y Perú (SERVIR). En cuanto al modelo de carrera, hallamos los casos de Brasil y Uruguay (Zuñanic, 2016a y 2016b).

En cuanto al SINEP, en términos de marco normativo, éste puede considerarse un sistema híbrido, con elementos de los dos modelos. Por un lado, y propio del modelo de carrera, establece una competencia regulada, en la cual los antecedentes juegan un papel nada despreciable. Pero, por otro lado, la apertura de la convocatoria —que impide circunscribir la convocatoria a integrantes de la APN o de la jurisdicción en la que se hallan los cargos a cubrir—, y cierto margen de discrecionalidad en la elección del ocupante del cargo —las autoridades tienen la posibilidad de elegir al ganador entre los tres primeros integrantes del orden de mérito de cada concurso—, constituyen elementos que lo aproximan al sistema gerencial o de posiciones. Como puede observarse, el sistema busca conciliar ambos imperativos.

El problema crónico de la implementación

Ahora bien, hasta aquí hemos hablado de modelos y marcos normativos, pero en los hechos los intentos de implementación de estos sistemas en América Latina, y en Argentina en particular, han presentado serias dificultades. Ese equilibrio entre ambos imperativos —la confianza política y el mérito— que los distintos sistemas de ADP procuran conseguir y resguardar ha sido, hasta el presente, bastante arduo, volátil, cuando no inexistente. En esta región, la balanza se ha inclinado decididamente hacia el lado de la confianza política como criterio determinante en la cobertura de estos cargos (Cortázar, Fuenzalida y Lafuente, 2016), socavando, en consecuencia, los procesos de institucionalización de la mayor parte de estos sistemas. La elevada politización de los servicios civiles ha contribuido a erosionar esos intentos de sustituir la confianza política por criterios meritocráticos en la cobertura de los cargos. Los sistemas de ADP han experimentado, incluso en mayor medida, esa dinámica de construcción, deconstrucción y reconstrucción que se ha dado en los intentos de institucionalización de los servicios civiles, producto del profundo arraigo del patronazgo en tanto factor de poder y como instrumento de flexibilización de la gestión (Grindle, 2012). Este proceso remite, en última instancia, a la subordinación incondicionada —es decir, al margen de los condicionamientos que establecen los marcos normativos que regulan esa re-

lación de poder— de las burocracias estatales a las élites políticas en el gobierno, y en última instancia, al presidente (Geddes, 1996).

Como se mencionó en la introducción, en estos últimos 20 años el predominio de la confianza política por sobre el mérito como criterio de acceso a los cargos directivos se tradujo, básicamente, en una sustitución del sistema de concursos por el de designaciones transitorias (discrecionales). Respecto a los orígenes de estas designaciones, si bien eran una práctica inveterada en la APN argentina, la modalidad específica de la asignación transitoria por decreto remite al gobierno de La Alianza, entre los años 1999 y 2001⁹. Ya con Duhalde, en el año 2002, el Decreto N° 1.140/2002 instrumentó la modalidad de cubrir los cargos directivos por decreto, de modo transitorio, por períodos de 180 días, pero renovables indefinidamente. Esto explica la consolidación y difusión de esta práctica en esta gestión y en la siguiente, a cargo de Néstor Kirchner. Sin embargo, aun a mediados del año 2003, este mecanismo de cobertura de cargos no era del todo predominante. Las asignaciones transitorias de las funciones ejecutivas rondaban el 24%, mientras que el 56% había sido asignado por concurso. El porcentaje de cargos directivos ocupados por profesionales —con título de grado y posgrado— ascendía al 83%. Pero unos pocos años después, hacia el año 2006, Iacoviello y Zuvanic (2006) ya reconocían el casi completo predominio de las designaciones provisionales, en detrimento de los concursos, que para ese entonces ya constituían la excepción a la regla.

En el año 2008, con la introducción del SINEP, se restableció el sistema de concursos para la cobertura de los cargos directivos —así como para el resto de los cargos, similar al del SINAPA—. El sistema vigente establece que los cargos directivos deben cubrirse a partir de un proceso de concursos, de convocatoria abierta, por plazos de cinco años y con posibilidad de prórroga por otros dos años. Pero a pesar de estas innovaciones normativas, las designaciones transitorias continuaron en ascenso. Para el año 2015 representaban el 77% de los cargos de directores nacionales y generales o sus equivalentes, mientras que los cargos con función ejecutiva concursados se reducían a un 6%, no pudiéndose establecer, en aquel entonces, la situación del 17% restante (Zuvanic, 2016a; Coutinho, 2016; Iacoviello y Llano, 2016). La evolución de la situación había sido inequívocamente desfavorable: mientras que en el año 2003 las funciones ejecutivas concursadas ascendían al 76%, para el año 2015 éstas se habían derrumbado a un exiguo 5% (GPS del Estado, sobre la base de Boletín Oficial¹⁰).

⁹ En sus comienzos, se apeló para su justificación a la necesidad de centralizar el control del gasto en personal, por un lado, y de disponer de un mecanismo expeditivo, acorde a las urgencias de la crisis económica de aquel entonces, por el otro.

¹⁰ Datos disponibles en: <http://www.gpsdeleestado.org/>

La gestión de Mauricio Macri, en sus primeros años, mostró una clara continuidad con las prácticas preexistentes. Si bien por un lado procuró ordenar los niveles medio y bajo de la APN (continuando con la regularización de las modalidades contractuales transitorias), por otro, en las altas esferas (alto gobierno, ADP, extraescalafonarios, asesores, etcétera), extendió e intensificó las designaciones transitorias, “superpoblándolas” (Chudnovsky y Cafarelli, 2018). Para el año 2016, de los 2707 cargos que conformaban la ADP en el SINEP, más del 85% tenía designación por excepción, mientras que el 15% restante la tenía vencida (GPS del Estado, sobre la base de Boletín Oficial)¹¹.

La introducción de los concursos (años 2017-2019)

Por todo esto, y como se dijo, los concursos desarrollados entre los años 2017 y 2019 representaron una verdadera novedad en la materia, al menos en los últimos 20 años. Éstos se desarrollaron entre los años 2017 y 2019, reglamentados por la Resolución N° 82-E/2017 de la Secretaría de Empleo Público del ex Ministerio de Modernización de la Nación, y contaron con las siguientes etapas: evaluación de antecedentes curriculares y laborales; evaluación técnica; evaluación mediante entrevista laboral; y evaluación del perfil psicológico.

En cuanto a la distribución del peso de cada factor en la conformación de los órdenes de mérito, fue la siguiente: la primera (antecedentes curriculares y laborales), representaba un 15%, la segunda (técnica), el 60%, y, la tercera (entrevista laboral), el 25%. La última (perfil psicológico), establecía un coeficiente entre 1% (Muy Adecuado) y 0,70% (Adecuado). Del proceso en su conjunto provenía un puntaje para cada participante, a partir del cual se establecía un orden de mérito. Los tres primeros puntajes conformaron la terna para cada cargo, de la cual el ministro o secretario de Presidencia de la Nación —según correspondiera— escogería al ganador.

Respecto a su contenido, los concursos fueron para cubrir 161 cargos directivos que incluían los cargos de director nacional, director simple, coordinador, auditor y supervisor. La Tabla 1 muestra el modo en que dichos cargos fueron distribuidos:

¹¹ Este escenario adverso presenta incluso otro agravante, dado por el incremento de casos en los cuales no se cumplieron los requisitos establecidos para el cargo. Mientras que en el año 2015 el 32% de los ocupantes cumplían estos requisitos, ese porcentaje descendió al 18% para el año 2017. Una evolución análoga (negativa) muestra el porcentaje de profesionales en estos cargos: mientras que en el 2015 ascendían a un 72%, en el 2017 se habían reducido al 66% (Gasparin y Diéguez, 2018).

TABLA 1
Distribución de cargos concursados por jurisdicción

JURISDICCIÓN	CANTIDAD DE CARGOS
Agencia de Acceso a la Información Pública	4
Caja de Retiros Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal	3
Jefatura de Gabinete de Ministros	4
Ministerio de Defensa	7
Ministerio de Hacienda	9
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	15
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	8
Ministerio/Secretaría de Gobierno de Modernización	26
Ministerio de Producción y Trabajo	5
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	13
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	7
Ministerio de Seguridad	10
Ministerio/Secretaría de Gobierno de Turismo	7
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	25
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	14
Secretaría Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia	2
Subsecretaría de Coordinación Administrativa	2
TOTAL	161

Fuente: Cartelera Pública Central de Ofertas de Empleo Público (Secretaría de Gestión y Empleo Público. Jefatura de Gabinete de Ministros¹²).

Resultados de la investigación

Como se mencionó, los concursos fueron para cubrir 161 cargos. Pero al 31 de diciembre de 2020 (momento en el que se tomó la muestra), en la página oficial en la que consta la información sobre los concursos¹³ figuraban sólo 86 órdenes de mérito —algo más de la mitad (53,4%)—. Muchos concursos figuran como “Finalizado” desde hace más de dos años, sin haber pasado a la posterior y última fase (“Orden de mérito”). También debe mencionarse que 35 casos, si bien declaraban disponer de los órdenes de mérito, no los tenían. Todo esto nos hace suponer que el cambio de gestión, que incluyó un cambio de signo político en el partido gobernante, condujo a una detención del proceso de selección.

¹² Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/concur-sar/cartelera-centraldeempleo/convocatoriassinepabierta>

¹³ Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/concur-sar/convocatorias-alta-direccion-pu-blica>

En relación a la primera variable a estimar, los *ganadores de concursos con designaciones transitorias previas*, los resultados arrojados por la investigación fueron los siguientes. De los 86 ganadores cuyos datos se hallaban disponibles en los órdenes de mérito, 64 ya tenían una o más designaciones por excepción en esa misma gestión de gobierno. Es decir, el 74,4% de las personas que accedieron a estos cargos vía los concursos ya contaban con el aval previo o la confianza política de las autoridades vigentes en ese momento —de quienes dependía, en última instancia, la gestión de los concursos—. Ocho de estos 64 casos, habían tenido también designaciones transitorias en la gestión del gobierno anterior, a cargo de Cristina Fernández de Kirchner.

Incluso, con excepción de cuatro de los 64 casos, los 60 restantes tenían designación transitoria en el mismo cargo que obtuvieron por los concursos, o en alguno muy similar de la misma jurisdicción. Es decir, de las 86 personas que obtuvieron el primer lugar en los concursos, el 69,8% ya se desempeñaba en el cargo que obtuvo (o uno muy similar).

Respecto a los 22 casos que no tenían designación transitoria previa, se detectó que tres personas obtuvieron dos cargos cada una, lo cual hace que sólo fueran 19 las personas que obtuvieron esos 22 cargos. Dentro de este grupo también hubo otros tres casos en los cuales, si bien no había existido designación transitoria al momento del concurso ni con esa misma gestión de gobierno, habían tenido designación transitoria en gestiones anteriores —en las gestiones de Cristina Fernández de Kirchner— entre los años 2010 y 2013.

Un detalle a considerar es que de los 64 ganadores que tenían designación transitoria en la misma gestión de gobierno, a fines de 2015, durante el final de la gestión de Cristina Kirchner, 46 de ellos (el 71,9%) no figuraban como integrantes de los organismos en los que se hallaba el cargo, ni tampoco de la APN en general (en otro organismo)¹⁴. Es decir, estos casos carecían de una trayectoria extensa en la APN o el organismo en cuestión. Esto socavaría la suposición de que la trayectoria laboral en la institución haya sido determinante en el acceso a estos cargos (como ocurre en los sistemas de carrera).

La otra variable indagada fue el *nivel de apertura “real o efectivo” de estos concursos a la ciudadanía externa*, la cual refleja el porcentaje de ingresos genuinos a la APN. Los resultados arrojados en este aspecto fueron los siguientes. Como se mencionó, 64 de estos 86 ganadores tenían designación transitoria, por lo tanto, en estos casos no se produjo un ingreso a la APN, ni siquiera un cambio de cargo o puesto de trabajo (ya pertenecían a los cargos directivos), sino un cambio de modalidad contractual: pasaron de la desig-

¹⁴ Esto se desprende de la presencia o ausencia de los ganadores de los concursos en la nómina del personal con contratos vigentes al mes de diciembre de 2015 en el Registro Central de Personas Contratadas de la ONEP, mencionada en el apartado metodológico.

nación transitoria a la planta permanente con la estabilidad limitada propia de los cargos directivos de carrera (5 años).

Respecto a los 22 restantes, sólo cinco cargos (el 5,8% de los 86) fueron obtenidos por personas que no registraban antecedentes en la APN (de los cuales dos de estos cargos fueron obtenidos por una misma persona, lo cual hace que solo cuatro personas hayan ingresado a la APN en general, y a los cargos directivos en particular). Los 17 restantes, o bien ya pertenecían a la APN, o bien tenían antecedentes de vínculo laboral en los años previos.

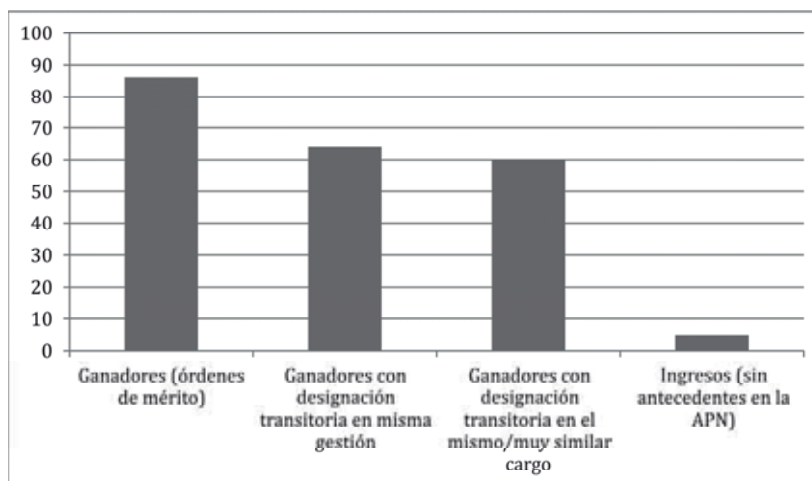
Otro indicio que refuerza nuestra hipótesis del “cierre” de los concursos está dado por el hecho de que en 24 de los 86 concursos (27,9%) los órdenes de mérito ni siquiera llegaron a completarse (es decir, constituir una terna), ya que tenían menos de tres concursantes. En 17 de estos casos, dicho orden estuvo constituido por un solo participante, y en los siete restantes, por dos.

Cabe preguntarnos en este punto por qué la realidad —el cierre de los concursos— se disocia tanto de lo que prescribe la norma —la apertura de la convocatoria—. Se podrá alegar que la experiencia previa en el organismo o en el cargo directivo tiene un peso determinante en la asignación del puntaje en la competencia. Pero no es esto lo que se desprende de la normativa. Ésta pondera la experiencia laboral en el organismo y/o la APN en general, dentro de los antecedentes curriculares y laborales (que representaban el 15% del total del proceso evaluativo), y del siguiente modo: la pertenencia al SINEP aportaba un 20%; para aquellos que se hallaban en la órbita del Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN (Decreto N° 214/06), ese aporte era del 10%; y para aquellos otros que pertenecían a cualquier otra esfera del sector público sería del 5%. Es decir, en el mejor de los casos, la experiencia en la APN representaba un 20% dentro del 15% del total. Como puede apreciarse, normativamente no era un peso determinante. Formalmente, el sistema resguarda un nivel de apertura muy elevado para los concursos. Se podrá pensar que la experiencia en el ejercicio del cargo directivo es determinante, no en lo formal, sino en los hechos, para atravesar exitosamente las instancias de evaluación. Pero esto no zanjaría la cuestión de fondo —la discrecionalidad en el acceso a estos cargos—, sino que más bien la desplazaría a una instancia previa, ya que si esta experiencia decisiva proviene del ejercicio del cargo, al cual se accede a través de una designación transitoria, entonces la discrecionalidad radicaría en la asignación de esa experiencia.

Concluyendo sobre este aspecto, podríamos decir que la información presentada constituye un fuerte indicio —aun pese a las reservas respecto al *status* de las pruebas— de que, pese a lo que establece la normativa en relación a la apertura de la competencia, esto no se tradujo en una apertura efectiva, registrándose un número muy reducido de ingresos.

GRÁFICO 1

Ganadores con designación transitoria previa e ingresos a la APN



Fuentes: Boletín Oficial y Registro Central de Personas Contratadas de la ex ONEP (Oficina Nacional de Empleo Público), de la ex Secretaría de Empleo Público.

Pasando en limpio la información que se desprende de ambas variables indagadas, ya sea porque la experiencia previa en el cargo resultó ser muy preponderante (y esa experiencia se asigna discrecionalmente, a través de una designación transitoria), o porque las autoridades políticas lograron influir, en cierta medida, en el proceso evaluativo, existen fuertes indicios de la continuidad de un elevado grado de discrecionalidad en la selección de los ocupantes de los cargos directivos por parte de estas autoridades, aun durante la implementación del sistema de concursos; en otros términos, la confianza política parece continuar siendo un factor excesivamente preponderante en la regulación del acceso a estos cargos.

Se reitera en este punto la advertencia formulada en un trabajo previo (Luxardo, 2019), en relación a un proceso de concursos para el ingreso a la planta permanente en el SINEP (en cargos no directivos), en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en el año 2015: debe tratar de evitarse la dinámica por la cual los concursos funcionan, sistemática y deliberadamente, como «legitimadores» de los hechos consumados, que acaban confirmando en los cargos concursados a sus ocupantes provisionales (con designaciones o contrataciones transitorias).

Pero, ¿cuál sería el móvil para introducir los concursos en los cargos directivos? ¿Por qué no continuar con las designaciones transitorias? Este

interrogante ilumina las dos principales diferencias entre un cargo directivo obtenido por concurso y una designación transitoria. La primera, la “legitimidad” que confieren los concursos —después de todo, las designaciones transitorias también son legales— deriva de una mayor ponderación del mérito profesional, producto, por un lado, de un mayor cumplimiento de requisitos formales (profesión, formación, antecedentes laborales, etc.), y, del otro, de una mayor apertura en la competencia por acceder al cargo. El mayor cumplimiento de los requisitos formales representa una mejora genuina en el escenario actual (las designaciones directas permitían exceptuar los requisitos exigidos por el cargo a ocupar). En cuanto a la apertura de la competencia, todo parece indicar que se trata de un cambio con avances mucho más modestos, es decir, en gran medida, un cambio “formal” sin demasiado correlato en los hechos.

La segunda diferencia entre designaciones transitorias y concursos está dada por la permanencia en el cargo: los cargos concursados se extienden por cinco años, mientras que las designaciones se revocan con un simple acto administrativo. Cabe preguntarse aquí cómo afectará la alternancia de gobiernos, principalmente de distinto signo político, en la composición de la ADP. ¿Los gobiernos entrantes respetarán el resultado de los concursos? ¿Reconocerán formalmente esos cargos, pero desplazando su poder “real” de decisión hacia otras figuras que gocen de su confianza, duplicando de este modo el personal directivo? Aún incipientes, estas experiencias abarcan a un sector minoritario de la ADP (5%), pero es importante formular estos interrogantes antes de que esta dinámica se consolide e instituya, agregando “capas geológicas” (Oszlak, 1992) —a las ya existentes— de directivos, ex directivos, directivos “formales” y directivos “de hecho” dentro de los organismos.

La información expuesta hasta aquí parece respaldar el diagnóstico de Chudnovsky y Cafarelli, según el cual “los ingresos por confianza son una constante y que lo que cambia es la estrategia mediante la cual se implementan” (2018: 279). Estas autoras mencionaban dos estrategias para esto: las ya mencionadas formas “alternativas” de contratación (designaciones transitorias), y otra más novedosa, que consistía en modificar el organigrama de los organismos para incrementar el número de cargos directivos, con la fundada expectativa de cubrirlos con gente de su confianza. Pues bien, a estas dos estrategias habría que incorporar una tercera: la utilización de los concursos, por parte de las autoridades políticas, con el fin de legitimar y extender en el tiempo (más allá de su gestión de gobierno) una ocupación de los cargos directivos basada en el criterio de la confianza política.

Conclusiones

Retomando el planteo inicial que dio lugar al presente trabajo, cabe señalar que, pese a la aceptación generalizada del rol fundamental que los sistemas de ADP cumplen en las burocracias estatales, en el SINEP las resistencias políticas que socavaron e hicieron naufragar a los sistemas de ADP previos (Administradores Gubernamentales, SINAPA, Gerentes Públicos, etc.) no parecen haber desaparecido ni perdido del todo su eficacia. Esto se refleja no sólo en su parcial institucionalización —los concursos hasta el presente han abarcado sólo al 5% de los cargos—, sino también dentro del sistema de concursos reintroducido en el año 2017, en la existencia de los indicios que dan cuenta de la continuidad de la principal problemática previa —la discrecionalidad en la cobertura de los cargos—.

En este sentido, la información recabada parece convalidar las dudas de los autores mencionados (Zuñanic, 2016b; Iacoviello, Llano y Ramos, 2017) respecto a la credibilidad en el sistema de concursos, respaldando la hipótesis que hemos propuesto al inicio del trabajo en relación a la continuidad de las falencias descritas pese al cambio normativo y procedimental. Las dos variables indagadas confieren respaldo a esta hipótesis (desde luego, no concluyente¹⁵).

En primer lugar, el elevado porcentaje de ganadores de los concursos para acceder a los cargos directivos con designaciones transitorias previas constituye un importante indicio de la continuidad de esta discrecionalidad en la cobertura de los cargos por parte de las autoridades políticas. Esto señalaría la continuidad de la confianza política como criterio predominante de acceso a los mismos, ya sea esto por razones indirectas (como el otorgamiento de una experiencia laboral determinante en los concursos) o directas (mediante la manipulación de los procesos evaluativos para favorecer a determinados candidatos). En este aspecto, la superación de la problemática mencionada aún continúa siendo más formal que efectiva, y las nuevas prácticas de los concursos parecen representar un cambio más bien procedimental, desnaturalizando en parte el “espíritu de la norma” —encarnado en este caso en la garantía de una competencia abierta con la idoneidad como criterio rector—.

En segundo lugar, el reducido nivel de apertura efectivo (o bajo nivel de ingresos) de los concursos contribuye a reforzar las dudas respecto a la credibilidad del funcionamiento del sistema. En este sentido, la adopción de

¹⁵ Reitero en este punto el carácter exploratorio e inicial de la presente investigación, que será complementado en fases posteriores con otras metodologías, fundamentalmente entrevistas en profundidad a los actores involucrados.

un modelo específico de ADP (en el caso del SINEP, más afín al de posiciones que al de carrera) deviene una decisión meramente formal, ya que el principal rasgo que distingue a ambos, el nivel de apertura “formal” de la competencia, no se traduce en una apertura efectiva. Cabe preguntarnos aquí si alguna modificación en la normativa, estableciendo ciertos umbrales de apertura efectiva, no podría contribuir a un mejor desempeño del sistema actual en este aspecto.

En términos generales, respecto al funcionamiento del sistema de concursos, del presente estudio se desprende que, si bien en algunos aspectos han existido avances, como en el cumplimiento de los requisitos formales exigidos por el cargo directivo a cubrir, en otros, como el carácter abierto y competitivo del proceso evaluativo, o en las garantías de imparcialidad en la gestión de dicho proceso por parte de las autoridades políticas, existen importantes indicios de ser aún asignaturas pendientes.

Referencias bibliográficas

- Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2013). “¿Cómo entender a las instituciones y su relación con la política? Lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos”. En Acuña, C. (Comp.), *¿Importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores de la política argentina* (pp. 19-67). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Chudnovsky, M. y Dousett Farjat, M. (2016). Cuando la falla en la implementación de las reglas se busca modificar con más reglas. La historia de las reformas del empleo público en Argentina. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, 55(217), 315-341.
- Chudnovsky, M., Cafarelli, M. L., Celorio Morayta, G., & Mabire, B. (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del Estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016. *Foro internacional*, 58(2), 275-312.
- Cortázar Velarde, J. C., Fuenzalida, J. y Lafuente, M. (2016). *Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos. ¿Mejor desempeño del Estado?* Washington: BID.
- Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M. y Schuster, C. (2014). “Estrategias para avanzar en la modernización del servicio civil en América Latina”. En Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M. y Sanginés, M. (Eds.), *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)* (pp. 75-118). Washington: BID.
- Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M., Longo, F. y Schuster, C. (2014). “La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina”. En Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M. y Sanginés, M. (Eds.), *Al Servicio del*

- Ciudadano. Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004–13)* (pp. 119-144). Washington: BID.
- Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M. y Weber, A. (2017). *¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8113/Como-disenar-e-implementar-un-segmentodirectivo-profesionalizado-opciones-para-una-gerencia-publica-la%20carta.pdf?sequence=1>
- Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanginés, M. (eds). (2014). *Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013)*. Washington: BID.
- Coutinho, M. E. (2016). “Directivos públicos - funcionarios políticos. Una relación débilmente institucionalizada”. En CIPPEC y ASAP (Eds.), *GPS del Estado* (p. 26). Buenos Aires: CIPPEC, ASAP.
- Diéguez, G., Rubio, J. y Zuvanic, L. (2019). *Reformas para jerarquizar la dirección pública y mejorar la gestión del Estado. Metas estratégicas para transformar Argentina*. Buenos Aires: CIPPEC.
- Gasparin, J. y Diéguez, G. (2018). *GPS del Estado: radiografía de 2017-2018*. (Documento de políticas públicas - Análisis N°206). Buenos Aires: CIPPEC.
- Geddes, B. (1996). *Politician 's dilemma. Building state capacity in Latin America*. California: University of California Press.
- Grindle, M. (2012). *Job for the boys. Patronage and the State in comparative perspective*. Cambridge: Harvard University Press.
- Iacoviello, M. y Zuvanic, L. (2010). “The Weakest Link: The Bureaucracy and Civil Service Systems in Latin America”. En C. Scartascini, E. Stein & M. Tommasi (eds.) *How Democracy Works: Political Institutions, Actors, and Arenas in Latin American Policymaking* (pp. 147-176). Inter-American Development Bank.
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2016). “Política y burocracia. Apuntes de una relación (históricamente) difícil”. En CIPPEC y ASAP (Eds.), *GPS del Estado* (pp. 24-25). Buenos Aires: CIPPEC, ASAP.
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. *Temas y Debates*, 33, 91-105.
- Iacoviello, M. y Zuvanic, L. (2006). Síntesis del diagnóstico caso Argentina. En Koldo Echabarría (ed.). *Informe sobre la situación del servicio civil en Latinoamérica* (pp. 73-96). Washington DC: BID.
- Iacoviello, M., Llano, M. y Ramos, C. (2017). Alta dirección pública latinoamericana: marchas y contramarchas. *Revista de Gestión Pública*, 6(2), 173-214
- Iacoviello, M., Pulido, N. y Llano, M. (2018). Sistemas directivos públicos: balance de experiencias internacionales. *Estado abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 3(1), 13-45.

- Lafuente, M., Manning, N. y Watkins, J. (2012). "International Experiences with Senior Executive Service Cadres". En *World Bank's Global Expert Team on Public Sector Performance* (pp. 1-17). Washington: World Bank.
- Lah, T. J. y Perry, J. L. (2008). The Diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A Tale of Two Paths to Reform. *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 282-299.
- Longo, F. (2014). "Tendencias internacionales en Alta Dirección Pública". En Servicio Civil del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile, *Seminario Internacional Alta Dirección Pública 2014: Nuevos Desafíos y Reformas Pendientes* (pp. 46-54). Santiago de Chile: Chile.
- Luxardo, D. (2019). El patronazgo en los tiempos del sistema nacional de empleo público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico. *Documentos Y Aportes en Administración Pública Y Gestión Estatal*, 19(32), 173-196.
- Martínez Puón, R. (2011). *Directivos versus Políticos. La importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. México: Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos.
- Oszlak, O. (1997). The Argentine Civil Service: An Unfinished Search for Identity. *Research in Public Administration*, 5, 267-326.
- Oszlak, O. (noviembre, 1992). *Estado y sociedad: las nuevas fronteras*. Trabajo presentado en el IX Congreso Nacional de Administración Pública, Mendoza.
- Peters, G. (2004). "Politization in the United States". En Peters, B. G. y J. Pierre, *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective* (pp. 125-138). Londres: Routledge.
- Piemonte, V. (octubre, 2005). *El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la Piedra Fundamental*. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.
- Rouban, L. (2007). Political-Administrative Relations. En Raadschelders, J. C., Toonen, T. A. J. y Van der Meer, F. M. (Eds), *The Civil Service in the 21st Century* (pp. 263-278). Londres: Palgrave Macmillan.
- Zuñanic, L. (2016a). "La función directiva en Argentina". En CIPPEC y ASAP (Eds.), *GPS del Estado* (pp. 22-23). Buenos Aires: CIPPEC, ASAP.
- Zuñanic, L. (2016b) *En busca del destino: hacia la profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina* (Documento de Políticas Públicas - Análisis N°180). Buenos Aires: CIPPEC.
- Zuñanic, L. y Diéguez, G. (2016) *El rompecabezas del empleo público en Argentina: El juego de la oca y la Alta Dirección Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos idóneos*. (Documento de Políticas Públicas / Análisis N°181). Buenos Aires: CIPPEC.

ANEXO

Normas de designaciones transitorias

Organismo	Denominación del puesto	Norma de Designación Transitoria
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECTOR NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR	Ministerio de Cultura - Decisión Administrativa - 1232/2018 - 25-06-2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 224/2018 - 01-03-2018 - Ministerio de Modernización - Resolución - 365/2018 - 29-06-2018
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECTOR DE GESTIÓN DE POLÍTICAS REPARATORIAS	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Resolución - 1394/2019 - 12-12-2019 - Decreto 470/2012 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL DE RECURSOS HUMANOS	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 628/2017 - 15-08-2017 - Ministerio de Modernización - Resolución - 290/2018 - 23-05-2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	Ministerio de Modernización - Resolución - 550/2017 - 18-10-2017 - Decisión Administrativa 416/2016 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN DE PLANES TÉCNICOS Y ESPECTRO RADIOELÉCTRICO	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 63/2018 - 09-02-2018
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Decisión Administrativa - 785/2016 - 03-08-2016
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR NACIONAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	Jefatura de Gabinete de Ministros - Decisión Administrativa - 655/2018 - 20-04-2018
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR NACIONAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	Jefatura de Gabinete de Ministros - Decisión Administrativa - 655/2018 - 20-04-2018
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR DE PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD	Jefatura de Gabinete de Ministros - Decisión Administrativa - 839/2018 - 03-05-2018
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR DE POLÍTICAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA	Jefatura de Gabinete de Ministros - Decisión Administrativa - 839/2018 - 03-05-2018
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	DIRECTOR DE ASUNTOS JUDICIALES	Ministerio de Desarrollo Social - Resolución - 1700/2017 - 17-08-2017
Secretaría de Gobierno de Turismo	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA	Ministerio de Turismo - Decisión Administrativa - 897/2017 - 17-10-2017
Secretaría de Gobierno de Turismo	DIRECCIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	Ministerio de Turismo - Decisión Administrativa - 897/2017 - 17-10-2017
Ministerio de Relaciones exteriores y Culto	DIRECCIÓN DE TRADUCCIONES	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto - Resolución - 304/2019 - 04-07-2019
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y FINANZAS	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 919/2018 (04-09-2018) - Resolución - 1230/2017 (28-11-2017) - Resolución - 260/2017 (03-04-2017)
Ministerio de Seguridad	DIRECTOR DE PROYECTOS, EVALUACIÓN Y REDACCIÓN DE LEYES Y DECRETOS	Ministerio de Seguridad - Resolución - 538/2019 - 21-06-2019 - Decisión Administrativa - 1565/2018 - 31-08-2018

Diego Luxardo

Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACION DE DICTÁMENES	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 1186/2017 - 23-11-2017 - Resolución 285/2017 - 20-04-2017 - Decisión Administrativa - 796/2016 - 05-08-2016
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACION DE ASUNTOS CONTENCIOSOS	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 1121/2017 - 10-11-2017 - Resolución 266/2017 - 17-04-2017 - Decisión Administrativa 908/2016 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACIÓN DE ASUNTOS LEGALES	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Decisión Administrativa - 1142/2016 - 19-10-2016
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	SUPERVISOR DE AUDITORIA DE GESTIÓN Y LEGAL	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 1086/2017 - 03-11-2017 - - Resolución - 267/2017 - 17-04-2017
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología - Resolución - 198/2019 - 28-03-2019 - Resolución 950/2017 - 05-10-2017 - Resolución - 877/2016 - 05-01-2017
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 726/2018 - 25-07-2018 - Resolución 932/2017 - 04-10-2017 - Decisión Administrativa - 124/2016 - 29-02-2016
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE OBJETIVOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 938/2018 - 04-09-2018 - Resolución - 878/2016 - 05-01-2017 - Decisión Administrativa - 110/2016 - 24-02-2016
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	COORDINADOR DEL HOGAR BERNARDO Y JUANA ETCHART CARRICART	Ministerio de Desarrollo Social - Decisión Administrativa - 1392/2018 - 27-07-2018
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINADOR DE GESTIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y...	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 1192/2017 - 23-11-2017 - Resolución 236/2017 - 28-03-2017
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 1187/2017 - 24-11-2017 - Resolución - 46/2016 - 25-01-2017
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DEL FONDO TECNOLÓGICO ARGENTINO	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva - Resolución - 624/2018 - 14-06-2018 - Resolución - 880/2017 - 19-09-2017 - Resolución - 856/2016 - 30-12-2016 - Decisión Administrativa - 179/2016 - 14-03-2016
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Decreto 1626/2015 - Decreto 2808/2012
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINACION DE NEGOCIACIONES COLECTIVAS	Ministerio de Modernización - Resolución - 476/2018 - 13-08-2018 - - Decisión Administrativa - 956/2017 - 30-10-2017

Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINACIÓN DE REGISTRO Y NORMATIVA GREMIAL	Ministerio de Modernización - Resolución - 24/2018 - 18-01-2018 - - Decisión Administrativa - 747/2016 - 26-07-2016
Ministerio de Defensa	COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO DE ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y EMPRESAS	Ministerio de Defensa - Decisión Administrativa - 1009/2018 - 16-05-2018
Ministerio de Defensa	COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO DE COMISIONES AL EXTERIOR	Ministerio de Defensa - Decisión Administrativa - 1117/2018
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	Ministerio de Hacienda - Resolución - 573/2018 - 24-07-2018
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE SECTORES ECONÓMICOS Y SOCIALES	Ministerio de Hacienda - Resolución - 602/2018 - 07-08-2018
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	Ministerio de Hacienda - Resolución - 573/2018 - 24-07-2018
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE EMPRESAS PÚBLICAS, FONDOS FIDUCIARIOS Y OTROS ENTES EXCLUIDOS EXPRESAMENTE DE LA...	Ministerio de Hacienda - Resolución - 573/2018 - 24-07-2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE ITINERARIOS FORMATIVOS	Ministerio de Modernización - Resolución - 292/2018 - 23-05-2018 - - Decisión Administrativa - 669/2017 - 25-08-2017
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECCIÓN DE MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y ESPECIALES	Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda - Decisión Administrativa - 522/2018 - 13-04-2018 - Decreto 2705/2012
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD	Ministerio de Agroindustria - Resolución - 97/2018 - 23-05-2018 - Resolución - 295/2018 - 07-09-2018
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	SUPERVISOR EN AUDITORÍA OPERACIONAL	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable - Decisión Administrativa - 461/2018 - 11-04-2018 - - Decisión Administrativa - 145/2018 - 21-02-2018
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONTABLE	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable - Decisión Administrativa - 461/2018 - 11-04-2018 - - Decisión Administrativa - 145/2018 - 21-02-2018
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	SUPERVISOR DE AUDITORÍA PRESUPUESTARIA	Ministerio de Agroindustria - Decisión Administrativa - 175/2018 - 23-02-2018
Ministerio de Modernización	COORDINADOR DE ANÁLISIS DE CONVENIOS COLECTIVOS	Decisión Administrativa 743/2018 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - 25/4/2018
Ministerio de Modernización	DIRECCIÓN DE POLÍTICA SALARIAL	Decisión Administrativa 743/2018 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - 25/4/2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE ESCUELA FORMACIÓN PÚBLICA	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 807/2017 - 29-09-2017
Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA	Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda - Decisión Administrativa - 349/2018 - 21-03-2018 - Decisión Administrativa - 70/2016 - 16-02-2016
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO DE DOTACIONES	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 384/2018 - 03-04-2018

Diego Luxardo

Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE EMPLEO PÚBLICO	Ministerio de Modernización - Resolución - 23/2018 - 18-01-2018 - Decisión Administrativa 176/2017 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE CONTROL OPERATIVO	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 384/2018 - 03-04-2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE INTERPRETACIÓN Y ASISTENCIA NORMATIVA	Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa - 744/2018 - 26-04-2018
Ministerio de Producción y Trabajo	DIRECTOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Ministerio de Producción - Decisión Administrativa - 1567/2018 - 31-08-2018
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE EQUINOS	Resolución Sintetizada 252/2019 SECRETARIA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA - Decreto 468/2013 - Decreto 1677/2011
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE PORCINOS, AVES DE GRANJA Y NO TRADICIONALES	Ministerio de Producción y Trabajo - Resolución - 341/2019 - 18-07-2019
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE GANADERÍA BOVINA	Resolución Sintetizada 273/2019 SECRETARIA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA - Decreto 1189/2014 - Decreto 1792/2012 - Decreto 1036/2010
Ministerio de Producción y Trabajo	DIRECTOR DE SUMARIOS	Decisión Administrativa 308/2016 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	DIRECTOR DE SUMARIOS	Decisión Administrativa 271/2017 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE ASUNTOS JUDICIALES	MINISTERIO DEL INTERIOR, OBRAS PÚBLICAS Y VIVIENDA - Decisión Administrativa 1141/2018 - 04/06/2018
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE NORMATIVAS ESPECIALES	Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda - Decisión Administrativa - 1561/2018 - 30-08-2018 - Decisión Administrativa - 93/2018 - 15-02-2018
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE GESTIÓN DOCENTE Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL	Decisión Administrativa 220/2019 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa 911/2017 - 19-10-2017
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN	Decisión Administrativa 220/2019 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS - Ministerio de Modernización - Decisión Administrativa 911/2017 - 19-10-2017
Subsecretaría de Coordinación Administrativa	DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS	Decisión Administrativa 120/2016 JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
Subsecretaría de Coordinación Administrativa	DIRECTOR DE DICTAMENES	Decisión Administrativa 2 / 2017 - 04-01-2017 - Decisión Administrativa 162/2016 - 07/03/2016
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	DIRECTOR DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CARRERA ADMINISTRATIVA	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Resolución 651/2018 - 20/07/2018 - Decreto 17/2018 - 09-01-18
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Decreto 1530/2013 - Decreto 2118/2010 (designación transitoria en la gestión anterior)
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	COORDINACIÓN DE DESPACHO	Decreto 1530/2013 (designación transitoria en la gestión anterior)

Órdenes de Mérito

Organismo	Denominación del puesto	Orden de Mérito
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECTOR NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190828a17-justicia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190729a14-sgmod-valoragregado.pdf
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECTOR DE GESTIÓN DE POLÍTICAS REPARATORIAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190902a17-justicia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL DE RECURSOS HUMANOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190712a13-sgmod.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190729a15-sgmod-radioelectrico.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN DE PLANES TÉCNICOS Y ESPECTRO RADIOELECTRICO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190729a15-sgmod-radioelectrico.pdf
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191128a16-justicia.pdf
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR NACIONAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/218571/20191010
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR NACIONAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/218574/20191010
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR DE PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190710a17.pdf
Agencia de Acceso a la Información Pública	DIRECTOR DE POLÍTICAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190710a17.pdf
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	DIRECTOR DE ASUNTOS JUDICIALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190711a14-syds.pdf
Secretaría de Gobierno de Turismo	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190628a13-turismo-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Turismo	DIRECCIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190628a13-turismo-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Relaciones exteriores y Culto	DIRECCIÓN DE TRADUCCIONES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190628a13-minrel.pdf

Diego Luxardo

Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y FINANZAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190628a14-ciencia.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINADOR DE CONTROL DE GESTIÓN	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190628a14-ciencia.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	AUDITOR INTERNO ADJUNTO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190626a14-interior-orden_de_merito-ok.pdf
Ministerio de Seguridad	DIRECTOR DE PROYECTOS, EVALUACIÓN Y REDACCIÓN DE LEYES Y DECRETOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190705a13-seguridad.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACIÓN DE DICTÁMENES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190624a13-sgciencia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACIÓN DE ASUNTOS CONTENCIOSOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190624a13-sgciencia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINACIÓN DE ASUNTOS LEGALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190624a13-sgciencia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DOCUMENTAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190611a14_cs_sga_orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	COORDINACIÓN DE DESPACHO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190611a14_cs_sga_orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	SUPERVISOR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LEGAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190531a15_-_orden_de_merito_-_mincyt.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	https://www.argentina.gob.ar/jefatura/concursar/convocatoria-adp-de-la-secretaria-de-gobierno-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-productiva-1-cargo
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190530a19_-_orden_de_merito_-_mincyt_5_cargos.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190530a19_-_orden_de_merito_-_mincyt_5_cargos.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE OBJETIVOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190530a19_-_orden_de_merito_-_mincyt_5_cargos.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190906a16-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	COORDINADOR DEL HOGAR BERNARDO Y JUANA ETCHART CARRICART	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190514a14_-_orden_de_merito_-_coordinador_hogar_carricart_senaf.pdf

Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	COORDINADOR DE GESTIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y...	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190502a15c3-sgctip.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190502a15c3-sgctip.pdf
Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	DIRECTOR DEL FONDO TECNOLÓGICO ARGENTINO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190502a15c3-sgctip.pdf
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190506actn15-rreec8c_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	COORDINACIÓN DE PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA.	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190506actn15-rreec8c_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190417a14_-_reyc3g.pdf
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	COORDINADOR DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191113a14-misyds.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINACIÓN DE NEGOCIACIONES COLECTIVAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190315_acta_ndeg18_-_cs.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINACIÓN DE REGISTRO Y NORMATIVA GREMIAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190315_acta_ndeg18_-_cs.pdf
Jefatura de Gabinete de Ministros	COORDINADOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/a13c1_-_cs_-_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Defensa	COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO DE ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y EMPRESAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_orden_de_merito_-_defensa.pdf
Ministerio de Defensa	COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO DE COMISIONES AL EXTERIOR	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_orden_de_merito_-_defensa.pdf
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_-_orden_de_merito_bis.pdf
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE SECTORES ECONÓMICOS Y SOCIALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_-_orden_de_merito_bis.pdf
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_-_orden_de_merito_bis.pdf

Diego Luxardo

Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE EMPRESAS PÚBLICAS, FONDOS FIDUCIARIOS Y OTROS ENTES EXCLUIDOS EXPRESAMENTE DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DEPENDIENTE DE LA OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO DE LA SUBSECRETARÍA DE PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190124a14_-_orden_de_merito_bis.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE ITINERARIOS FORMATIVOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191106a15-inap-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECCIÓN DE MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y ESPECIALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190906a16-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN NACIONAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190103a16c3_-_orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190103a16c3_-_orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECCIÓN DE CADENAS ALIMENTARIAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190103a16c3_-_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	SUPERVISOR EN AUDITORÍA OPERACIONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190107a14_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	SUPERVISOR DE AUDITORÍA CONTABLE	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190107a14_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20181214a15_-_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECCIÓN DE SUMARIOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20181214a15_-_orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	SUPERVISOR DE AUDITORÍA PRESUPUESTARIA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20181228a19_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Hacienda	DIRECCIÓN DE MEDICINA DEL TRABAJO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/hacienda1a13c1_orden_de_merito.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/acta_ndeg_13_comite_ndeg_4_mi_orden_de_merito.pdf

Ministerio de Modernización	COORDINADOR DE ANÁLISIS DE CONVENIOS COLECTIVOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mm_-_9_cargos_-_c1_-_a15_-_orden_de_merito-b.pdf
Ministerio de Modernización	DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA DEL PERSONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mm_-_9_cargos_-_c1_-_a15_-_orden_de_merito-b.pdf
Ministerio de Modernización	DIRECCIÓN DE POLÍTICA SALARIAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mm_-_9_cargos_-_c1_-_a15_-_orden_de_merito-b.pdf
Ministerio de Modernización	DIRECCIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mm_-_9_cargos_-_c1_-_a15_-_orden_de_merito-b.pdf
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	SUPERVISOR LEGAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822a14-justicia-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	AUDITOR ADJUNTO DE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822a14-justicia-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECCIÓN NACIONAL DE ESCUELA FORMACIÓN PÚBLICA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190816a14-inap.pdf
Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190906a16-interior_orden_de_merito_0.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO DE DOTACIONES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190830a14-sgmod-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE EMPLEO PÚBLICO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190830a14-sgmod-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE CONTROL OPERATIVO	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190830a14-sgmod-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE INTERPRETACIÓN Y ASISTENCIA NORMATIVA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190830a14-sgmod-orden_de_merito_0.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE ASISTENCIA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190830a14-sgmod-orden_de_merito_0.pdf
Ministerio de Producción y Trabajo	DIRECTOR DE GESTIÓN DOCUMENTAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190912a14-oden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE EQUINOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190920a16-agro-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE PORCINOS, AVES DE GRANJA Y NO TRADICIONALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190920a16-agro-orden_de_merito.pdf
Secretaría de Gobierno de Agroindustria	DIRECTOR DE GANADERÍA BOVINA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190920a16-agro-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Seguridad	COORDINADOR DE SUMARIOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191122a19-minseg-om.pdf

Diego Luxardo

Ministerio de Producción y Trabajo	DIRECTOR DE SUMARIOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191108a15-minpye.pdf
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	DIRECTOR DE SUMARIOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191108a15-minrel.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE ASUNTOS JUDICIALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191112a11-interior-complementaria.pdf
Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda	DIRECTOR DE NORMATIVAS ESPECIALES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191112a11-interior-complementaria.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	COORDINADOR DE GESTIÓN DOCENTE Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191030a14-inap.pdf
Secretaría de Gobierno de Modernización	DIRECTOR DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191030a14-inap.pdf
Subsecretaría de Coordinación Administrativa	DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191121a15-jegami-orden_de_merito.pdf
Subsecretaría de Coordinación Administrativa	DIRECTOR DE DICTÁMENES	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191121a15-jegami-orden_de_merito.pdf
Ministerio de Salud y Desarrollo Social	DIRECTOR DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CARRERA ADMINISTRATIVA	https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20191113a14-misyds.pdf