



Profesionalización de la función pública. Experiencias recientes en la provincia de Mendoza¹

Professionalization in the Public Function area. Recent experiences in Mendoza Province

Recibido
01 | 09 | 2022

Aceptado
13 | 12 | 2022

Publicado
31 | 03 | 2023

Natalia Rizzo | nrizzo@mendoza-conicet.gob.ar

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales - Centro Científico Tecnológico; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Mendoza; Universidad Nacional de Cuyo. Argentina

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar la experiencia iniciada por el Gobierno de la provincia de Mendoza en materia de profesionalización de la función pública. Para ello estudiamos la creación del Instituto Provincial de Administración Pública, el llamado a concurso para cubrir cargos públicos y los acuerdos con la Universidad Nacional de Cuyo, en el período comprendido entre 2017 y 2021. Con la finalidad de entender estas políticas nos apoyamos en los conceptos de capacidades estatales y profesionalización de la función pública. En este trabajo predomina el enfoque cualitativo combinando la utilización de datos primarios y secundarios. Se sostiene que la implementación de las políticas analizadas contribuye a la profesionalización de la administración pública local, sin embargo, la complejidad de estos procesos impide que se sostengan según pasan las gestiones.

Palabras clave: Mendoza; Función Pública; Burocracia; Profesionalización.

ABSTRACT

The following work aims to analyze the experience initiated by Mendoza's Government in terms of professionalization of the public function. For this, we study the creation of the Provincial Institute of Public Administration, the call for competition to fill public positions and the agreements with the National University of Cuyo, in the period between 2017 and 2021. In order to understand these policies, we rely on the concepts of state capacities and professionalization of the public function. In this work, the qualitative approach predominates, combining the use of primary and secondary data. It is argued that the implementation of the analyzed policies contributes to the professionalization of the local public administration, however, the complexity of these processes prevents them from being sustained.

Key words: Mendoza; Civil Service; Bureaucracy; Professionalization.

¹ Agradezco al programa postdoctoral trAndeS, de la Freie Universität Berlin y la Pontificia Universidad Católica del Perú, por el apoyo brindado para la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Desde las primeras horas de la llamada *vuelta a la democracia* en 1983, se han producido algunos hechos en materia de selección y capacitación de funcionarios públicos en Argentina que debemos mencionar, como fueron la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, de Guardaparques Nacionales y el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), luego Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP). En los dos primeros casos el impacto cuantitativo de esos cuerpos funcionariales es modesto, pero el cuerpo de Administradores Gubernamentales da cuenta de una política planificada de manera integral con mirada de largo plazo en materia de profesionalización del servicio civil, aunque esta iniciativa se vio frustrada poco después (Rizzo, 2018). En el caso del SINEP, si bien se reconocen sus limitaciones, es relevante porque incluyó a la mayor cantidad de funcionarios públicos civiles de la administración nacional (Salas, 2020). También debemos mencionar la experiencia de los Economistas de Gobierno, en el marco del ministerio de Economía durante la gestión de Domingo Cavallo (Zuñanic y Uidobono, 1997) y con casi sesenta años de trayectoria, el Cuerpo Diplomático (Rizzo, 2016).

A nivel sub nacional, debemos mencionar la creación de instituciones como los IPAPs que se remontan al año 1973 en la provincia de Tucumán, posteriormente encontramos el caso del IPAP de la provincia de Buenos Aires en 1991, pero en los últimos 15 años observamos la creación de otros once IPAPs o instituciones que podemos considerar equivalentes, entre los que se incluye Mendoza (en 2000 fue el caso del IPAP Jujuy, 2005 Misiones, 2007 Salta y Rio Negro, 2008 Catamarca, 2013 Chaco y 2016 La Pampa). Por todo esto entendemos que lejos de presentarse como un fenómeno local, es una política que se extiende en el territorio nacional, adquiriendo particularidades según las necesidades y capacidades estatales de cada provincia (Seiler y Rizzo, 2020; Enrique, 2022).

En este trabajo retomamos los recorridos teóricos vinculados a las capacidades estatales, enfocándonos en una de ellas, la administrativa/burocrática. A la luz de este recorrido realizamos un estudio empírico sobre un caso, el del Gobierno Provincial de Mendoza Argentina², a partir de una serie de medidas llevadas adelante entre 2017 y 2021. Esto nos permite observar sincrónicamente la situación concreta de llevar adelante este

²Nos encontramos en una zona no central en términos económicos y poblacionales. La distancia geográfica, pero también económica y social entre los principales centros urbanos de Argentina y la provincia de Mendoza, amerita algunas menciones. Mendoza está ubicada en la zona oeste de Argentina, al pie de la Cordillera de los Andes en la región de Cuyo, y suma el 4,33% de la población nacional. Su participación en el PBI nacional fue del 2,8% - datos disponibles 2016-, pero a pesar de este modesto número es la provincia de mayor participación porcentual entre todas aquellas que conforman la región andina (INDEC).



tipo de políticas. De la mano de esto, retomaremos las ya clásicas discusiones teóricas que justifican la pertinencia de este trabajo. En cuanto al trabajo empírico que realizamos, pretendemos analizar las experiencias orientadas a la profesionalización de la función pública iniciadas por el gobierno provincial, entre las que se considera la creación del Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP), el llamado a concurso público de cargos para integrar la administración provincial y los acuerdos con la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo). Este artículo es de tipo descriptivo y analítico, para su elaboración predomina el enfoque cualitativo, combinando la utilización de fuentes secundarias y primarias, estas últimas de naturaleza empírica reunidas en el período 2017- 2021. Los datos primarios fueron obtenidos a partir de observaciones, entrevistas -dos de estas al coordinador ejecutivo del IPAP y dos a aspirantes a cargos públicos- y comunicaciones por correo electrónico a agentes claves. Las entrevistas estuvieron orientadas a introducir las experiencias, representaciones y memorias de agentes claves. Los datos secundarios fueron obtenidos a partir del análisis documental siendo las fuentes de información los datos oficiales publicados por las diferentes dependencias del Estado, como el Ministerio de Modernización de la Nación -en lo referentes a las acciones para coordinar esfuerzos federales -, el Boletín Oficial provincial, información suministrada por el IPAP Mendoza y la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de Mendoza (DEIE) para datos socioeconómicos generales.

Como mostraremos a continuación diferentes estudios señalan la necesidad de investigar el funcionariado público y el nivel sub nacional es uno de los menos abordados. Sumado a esto, existen otros motivos sencillamente palpables que refuerzan la pertinencia de la investigación en esta área por los beneficios que de ella podrían derivarse. Por un lado, cuando aumentan los niveles de profesionalización de la función pública, aumenta el control sobre los funcionarios políticos por parte de los funcionarios profesionales, al no estar sujetos a las arbitrariedades del poder político de turno ofician de facto como contralor de sus acciones. Por otro lado, se refuerza la llamada “memoria” del Estado, o podríamos decir la posibilidad de sostener las políticas aún cuando las gestiones pasan.

ENTRE POLISEMIA Y ACUERDOS MÍNIMOS

“el ethos del cargo burocrático constituye un importante recurso político, pues sirve para divorciar la administración de la vida pública de absolutismos morales privados.”

(du Gay, 2012:47)



Contar con burocracias capaces y eficientes es central para potenciar las capacidades generales del Estado. Esto posibilita el correcto desarrollo de políticas públicas, e impulsa el crecimiento económico (Rauch y Evans, 1999), como muestran diferentes estudios desde hace más de un siglo, comenzando por los trabajos de Max Weber. Cuando escasean estas posibilidades, ciertos grupos controlan los recursos, en este caso el acceso al empleo en el Estado, generando por un lado jerarquización entre los sujetos (Therborn, 2013) - algunos tienen acceso a los cargos y otros no- y de la mano de ello una situación de explotación, donde se empodera aún más a quienes tienen acceso a la asignación de cargos, y se subordina a quienes se encuentran desposeídos de ellos. Este fenómeno se conoce como “retención de oportunidades” (Tilly, 1998).

La situación de vulnerabilidad es evidente, y tiene inicio en la falta de transparencia para acceder a los cargos. De esta manera, ante la ausencia de políticas vinculadas a la regulación de ingreso al empleo público, el Estado en este aspecto actúa como reproductor de desigualdades, siendo esto clave para nuestro trabajo. A su vez, si retomamos el concepto de jerarquización, podemos ver que las posturas neoliberales han legitimado las desigualdades sociales, como resultado del mérito y talento personal, lo que haría inevitable que algunos tengan más que otros. Esta es la acepción que actualmente acompaña el concepto de meritocracia en Argentina, como muestra el trabajo de Szlechter se ha trasladado de la esfera privada a la pública (Szlechter *et. al.* 2018), situación que impacta directamente en la percepción de la temática que estudiamos. El esfuerzo en mostrar que el Estado debe ser garante de igualdad, apunta a paliar aquello que oculta el concepto de mérito, la reproducción de desigualdades.

Hasta aquí tratamos de dar cuenta de las razones que guían nuestro trabajo, a continuación daremos cuenta de los conceptos con los que trabajamos.

Podemos decir que existe cierto consenso en relación a concebir la “capacidad estatal” como multidimensional, ahora bien, esto debe estar vinculado al sentido de la acción estatal, al ¿para qué?. Retomando otros trabajos podemos decir que encontramos tres grandes dimensiones de la capacidad estatal: la capacidad fiscal, la coercitiva y la administrativa/burocrática (CAF, 2015). En este trabajo nos ocuparemos de esta última.

Las nociones de burocracia y servicio civil no son necesariamente sinónimos, aunque muchas veces se toman por equivalentes. Hablar de burocracia se enfoca en los aspectos de la estructura organizacional del Estado y se define por sus características



institucionales. En cambio, cuando hablamos de servicio civil -o función pública como es común en Argentina- hacemos énfasis en los servidores públicos, aludiendo al conjunto de procesos, reglas y prácticas que regulan su ingreso, ejercicio y la gestión del empleo público y de las personas que allí se desempeñan (Evans y Rauch, 1999; CLAD-ONU, 2003). A su vez, entendemos la profesionalización de la función pública en el sentido propuesto por Oszlak enfocándonos en el proceso y no en un resultado acabado, cuando las instituciones estatales adquieren una serie de capacidades que les permite garantizar la profesionalidad de los servidores públicos, sosteniendo este accionar en un marco normativo (Oszlak, 2002).

Las indagaciones que aquí proponemos se caracterizan por alejarse de la mirada gerencial del Estado, a riesgo de ser excesivamente sintéticos, podemos recordar que en la década de 1990 las discusiones de organismos internacionales tendían a fortalecer el rol del mercado en el desarrollo de las sociedades, en detrimentos del rol del Estado, y los estudios sobre las capacidades estatales se enfocan en la dimensión administrativa/burocrática antes que la relacional o política. En este trabajo tomaremos la dimensión administrativa/burocrática pero desde una perspectiva relacional, trayendo a la escena el rol de la dinámica política de las gestiones. Aquí tomamos la revisión conceptual que realiza Enzo Completa, para luego dejar planteada su propuesta de definición de capacidad estatal como

la habilidad real y potencial que deben poseer los Estados y sus agencias específicas para articular intereses sectoriales, decidir un rumbo y tomar decisiones de manera autónoma, superando de manera exitosa las restricciones que plantea el entorno institucional, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y de promover el bienestar general” (2017:132).

También existen diferentes perspectivas sobre la disociación entre las funciones técnicas y la contingencia política en el marco de las *capacidades estatales*, al menos en la realidad nacional y regional como han señalado diferentes autores (Bernazza y Longo, 2014). Resta aún mucho por indagar y acordar en ese sentido, pero en los intersticios de ese debate transitaremos más adelante, especialmente en el apartado ‘El vínculo Universidad- Estado provincial’, como decíamos desde una mirada relacional, entre la dimensión administrativo /burocrática y la dinámica política.

Los estudios que mencionamos a continuación sostienen sus afirmaciones en trabajos empíricos. En base a estos y a los registros de experiencias argentinas en materia

de estructura burocrática y también de funcionariado público, avanzaremos para observar y analizar el caso concreto de la provincia de Mendoza.

En el estado de la cuestión que versa sobre los temas de administración pública en Argentina y también en la región encontramos los trabajos de Barros, et. al 2016; Cao, et. al. 2015; Blutman y Cao 2016; Pando, 2016. Sobre la alta función pública en la administración nacional podemos mencionar el informe CIPPEC-ASAP, 2016, y para la implementación de concursos para el ingreso a la planta permanente del SINEP entre 2010 y 2015 tomaremos a Fihman (2020). Sobre la evolución del empleo en el Estado y sus reformas encontramos a López y Zeller (2020), Chudnovsky y Cafarelli (2018), Bertranou J. (2011) y sobre la misma temática para América Latina en Martínez Puón (2016), Iacovello y Chudnovsky (2014) Velarde, et. al., 2014. En los casos de Chile y Perú encontramos que aquello que estalló como conflicto por corrupción, se instaló en la agenda pública y llegó a plasmarse en materia de nuevos mecanismos e instituciones para la mejora del servicio civil, como el caso de la alta función pública para Chile y de SERVIR para Perú (Schorr, B. 2020). En lo que respecta al nivel provincial, podemos mencionar los trabajos que observan la provincia de Buenos Aires (Pagani *et.al.*, 2012; García y Quintans, 2015; Gil García, 2015), el *Mapeo y caracterización de los organismos federales de fortalecimiento de la administración pública*, que describe la situación nacional como fuertemente heterogénea (Seiler y Rizzo, 2020), y finalmente el trabajo de Enrique que analiza la normativas de capacitación de diferentes provincias, aportando para el caso de Mendoza el peso de la capacitación en la normativa que regula el IPAP (2022), coincidiendo con la visión de heterogeneidad a nivel nacional.

Además, mencionamos los Cuadernos del Instituto Nacional de Administración Pública (CUINAP), como producción periódica del área, de los cuales hemos citado diferentes artículos. En términos generales existe producción sobre Administración Pública y en menor medida enfocada en la profesionalización. En relación a esta vacancia en Argentina, algunos autores advierten que “*el estudio de los procesos de implementación de las políticas de fortalecimiento y profesionalización del Servicio Civil en general y del ingreso por concurso a la Administración Pública, en particular, constituye una tarea pendiente por parte de los/las investigadores/as de este campo de estudio.*” (Fihman 91: 2020), y también que “*Es notoria la vacancia de investigaciones acerca de la gestión del empleo público provincial, en general, y la capacitación, en particular*” (Enrique, 7:2022). En un sentido más amplio y partiendo de un trabajo con extenso recorrido histórico otra investigadora afirma que

...desde Perón, tanto los períodos de dictaduras militares como los de los gobiernos constitucionales (...) han presentado iniciativas, en distinto grado de desarrollo, que han partido de la necesidad de formar y capacitar dirigencia política y cuadros técnicos para la gestión pública, aunque aún no se haya logrado la consolidación de un determinado formato para hacerlo. Esto nos indica que este tema constituye un problema de política pública recurrente... (Guardamagna, 2019:15).

Aclaremos que este trabajo no abordará la función pública entendida como una problemática general derivada del trabajo, que puede encontrarse en otros textos (Espeche y Martín, 2017; Marsollier, 2015), ni tomará en sentido genérico el concepto de “cuadros políticos” (Guardamagna, 2019) para observar los funcionarios involucrados en el proceso aquí estudiado. Esto se debe a las discusiones en el área que han precisado los diferentes perfiles y responsabilidades de funcionarios, que anteriormente algunos incluían bajo aquel holgado concepto. Las medidas de profesionalización que observamos para este estudio en la provincia de Mendoza estuvieron destinadas a mandos medios y, principalmente, bajos de la administración pública provincial, algo muy focalizado dentro de aquel gran paraguas que podría presentar el concepto de “cuadros políticos”³.

Sumada a la producción escrita, resultado de trabajos de investigación, otras acciones permiten observar el estado de la discusión sobre el tema, como el manifiesto “Consenso por una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI” (2019), impulsado por un grupo de funcionarios e intelectuales del área⁴, el 1er Congreso Federal de Empleo Público⁵ y el Mapa Federal del empleo público provincial, a cargo de la Universidad Nacional de San Martín y la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación, presentado recientemente en el canal del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP-2022). También podemos mencionar acciones regionales como la firma de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en 2003⁶, un acuerdo mancomunado entre diferentes gobiernos, que remarca la importancia de una administración pública profesional, para mejorar la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción.

³En relación a esta discusión conceptual, se puede ver Rizzo, N. “Sobre expertos, burócratas, profesionales y políticos”, Cap. I, Tesis Doctoral “LOS DIPLOMÁTICOS, PROFESIONALES DE ESTADO, El complejo recorrido de su profesionalización en Argentina desde la creación del ISEN hasta 2003” Disponible en Repositorio Digital Institucional de la Universidad de Buenos Aires:

<http://repositorioub.a.sisbi.uba.ar/gsd/collect/asopos/index/assoc/HWA_1052.dir/1052.PDF>

⁴Este acuerdo remarca *Cumplir con la constitución nacional en el régimen de funcionarios públicos. (...) Compromiso para garantizar el derecho de todos los ciudadanos a ingresar al servicio civil en condiciones de igualdad mediante concursos abiertos y transparentes, terminando con los ingresos bajo el régimen de estabilidad por adhesión política, amiguismo, nepotismo o corporativismo.* “Construir un servicio civil profesional de carrera. Compromiso para establecer carreras administrativas basadas en la acreditación continua de la idoneidad y el buen desempeño en el servicio a la sociedad.

Tomado de <https://sites.google.com/view/consenso-funcion-publica/home>

⁵Se realizó el 1-12-2020 en la Provincia de Santiago del Estero, con modalidad virtual y presencial. Consejo Federal de la Función Pública, Secretaría de Gestión y Empleo Público.

⁶Consejo Latinoamericano de Administración Pública -Naciones Unidas (CLAD-UN)



Parte de la pertinencia de este estudio radica en la posibilidad de aportar nociones para desarrollar mecanismos que faciliten información a la sociedad sobre los medios para acceder a cargos en la administración pública y brinden detalles del procedimiento para ocupar funciones en un marco de transparencia, colaborando así con la prevención de acciones arbitrarias, e -inspirados en las reflexiones de Paul du Gay (2012)- permitiéndonos imaginar al Estado como garante ante la sociedad de un tratamiento equitativo de todos los ciudadanos.

El estudio empírico que realizamos sobre el caso de la provincia de Mendoza ejemplifica algunas de las dificultades de poner en marcha estrategias de profesionalización de la función pública.

MENDOZA, ENSAYANDO SU PROFESIONALIZACIÓN

En esta sección abordaremos antecedentes de concursos públicos llevados adelante en la provincia, la creación del Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP), el llamado a concursos provincial 2018 y el vínculo entre el Gobierno Provincial y la UNCuyo.

El 13 de abril del 2016 el entonces gobernador anunciaba un concurso público para cubrir diez cargos en el área de salud⁷. Posteriormente se realizó un concurso para un cargo de jerarquía: “Jefe de departamento contable de Cultura”⁸. Estos anuncios fueron concretados en los meses siguientes, las características de los cargos a concursar fueron publicadas, al igual que un procedimiento para el concurso y finalmente el orden de mérito. Un año después, el 28 de marzo del 2017 se realizó la primera reunión del COFEMOD (Consejo Federal de Modernización) que fue impulsada por el Ministerio de Modernización de la Nación, donde participaron representantes de 9 provincias y su sede fue Mendoza. El primer tema desarrollado en ese encuentro fue “Sistemas integrales de gestión de Recursos Humanos”, que incluyó la discusión de: Sistemas informatizados de gestión de RRHH; Descriptores de puestos y funciones; Desarrollar relación entre carrera administrativa; promociones con la capacitación; perfeccionar los sistema de evaluación de personal (COFEMOD Informe comisión, 2017). El COFEMOD propuso algunos acuerdos, pero no comprometió a las administraciones provinciales a llevarlos adelante. La realización del encuentro y los contenidos de su agenda muestran las inquietudes gubernamentales en

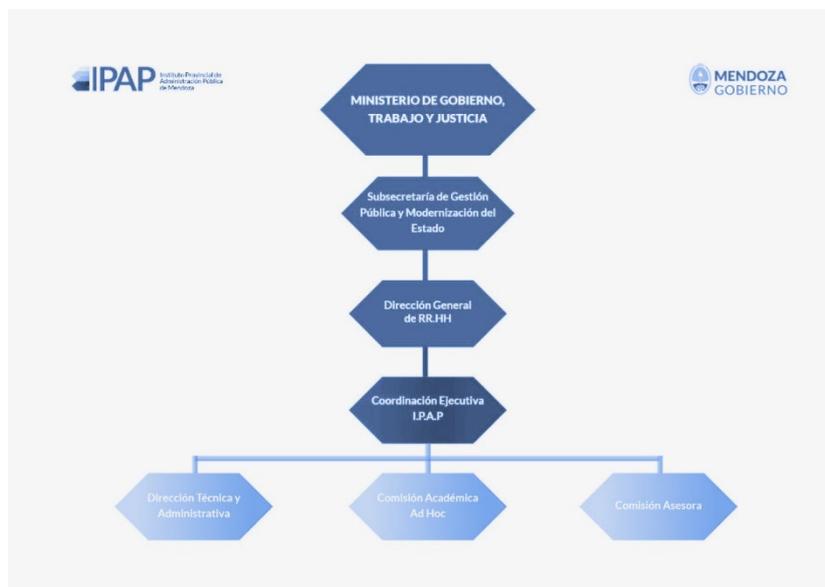
⁷Tomado de <http://prensa.mendoza.gov.ar>, consultado el 10-02-2018

⁸Tomado de <http://www.diariouno.com.ar/mendoza/fin-ingresos-y-ascensos-dedo-el-e...>, consultado el 17-08-2016.

torno a la capacitación, la evaluación y la carrera funcional, todos estos puntos sustanciales del proceso de profesionalización, pero no se observan más estímulos para concretarlo. Este proceso conlleva una serie de acciones y entramados normativos como vimos anteriormente (Oszlak, 2002) que pocas veces se encuentra desarrollado en su totalidad, como encontramos en las experiencias de los IPAPs donde los sistemas de capacitación están extendidos, pero no así los sistemas de ingreso y selección, con la excepción del caso salteño (Seiler y Rizzo, 2020).

Entendemos lo anterior como el telón de fondo en el que coincidían políticamente ambas administraciones -nacional y provincial-, cuando en abril del 2017 se creó por decreto el Instituto Provincial de Administración Pública de Mendoza (IPAP), como ente desconcentrado del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de la Provincia de Mendoza y bajo la coordinación funcional de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado (Decreto 584/17) (Ver Figura 1-Organigrama IPAP-Mza).

Figura 1-Organigrama IPAP-Mza.



Fuente: <https://www.mendoza.gov.ar/ipap/organigrama/>

A continuación nos proponemos describir las características del IPAP y recoger el espíritu de su creación, para luego identificar y analizar las medidas llevadas adelante por esta institución en el período 2017-2021.

Entre los considerandos del decreto creador nos interesa destacar el siguiente, donde se observa la sintonía en los dos niveles de Estado:

...el plan de modernización trazado a nivel Nacional y Provincial impone que la gestión de las personas se acompañe de un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitando el aprendizaje y la incorporación de las nuevas tecnologías y procesos para lograr la profesionalización de los trabajadores de la administración pública; (Decreto 584/17)

Desde la perspectiva de su coordinador la creación de esta institución acompaña los objetivos de modernización del Estado, “porque establece estándares, de capacitación, de competencia, que no estaban establecidos.(...) modernizar sería adaptar todos los sistemas a funciones que tienen que ver con sistemas más transparentes” (Entrevista Coordinador del IPAP, G. Duch, 2018⁹).

A pesar de los ambiciosos objetivos de la institución, nuestras indagaciones muestran que sus acciones se han centrado solamente en dos de sus objetivos: “b-Formar agentes públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos (...) y c) Planificar y ejecutar programas de capacitación, especialización, actualización y formación de los recursos humanos de los organismos públicos asociados a los lineamientos establecidos para la modernización”¹⁰.

El problema que pretende solucionar la creación de IPAPs en los niveles provinciales es aquel vinculado a la mejora en la gestión del Estado y su desarrollo, contemplando como uno de sus aspectos el sistema de ingreso a cargos públicos transparente, como contraste de los nombramientos por confianza, también llamados ingresos a “dedo”. El IPAP de Mendoza es un ejemplo concreto de esto, de pequeña escala y observado a lo largo de cuatro años.

A continuación, nos detendremos para describir y analizar la convocatoria para ocupar cargos en el Estado provincial por concurso público, publicitada y abierta en los

⁹Gustavo Duch es Abogado y coordinador del IPAP desde 2017.

¹⁰En el Decreto 584/17 se plantean los objetivos de creación del IPAP que son:

- a) Promover y realizar estudios e investigaciones referidas a los aspectos estructurales y de comportamiento del Sector Público a los fines de determinar las necesidades de cada sector.
- b) Formar agentes públicos, perfeccionando y actualizando sus conocimientos, de acuerdo a las necesidades de capacitación del Sector Público (...)
- c) Planificar y ejecutar programas de capacitación, especialización, actualización y formación de los recursos humanos de los organismos públicos asociados a los lineamientos establecidos para la modernización y profesionalización del empleo público.
- d) Evaluar el impacto de las capacitaciones realizadas en su ámbito, a fin de asegurar óptimos resultados en el desempeño de los servidores públicos.
- e) Programar, coordinar y desarrollar proyectos de investigación que contribuyan a la innovación de los modelos de gestión del Estado para el logro de la eficiencia, eficacia, transparencia y equidad de los bienes y servicios públicos prestados.

primeros meses del año 2018¹¹, una experiencia sin antecedentes de esta envergadura en la provincia y sobre la que no es sencillo encontrar antecedentes en otros casos del nivel subnacional -con la excepción de Salta- y en la que estuvieron involucrados diferentes actores dentro del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza, entre ellos el IPAP.

Estos concursos se destinaron a la ocupación de 113¹² cargos en la administración provincial, al que postularon más de 30.000 personas de diferentes lugares de la provincia para dos convocatorias, por un lado concursos de ascenso y por otro concursos de ingreso¹³. Las etapas del concurso fueron las siguientes: Preinscripción, preselección, curso de nivelación; evaluación de antecedentes y evaluación psicológica; Orden de Mérito y finalmente aceptación del cargo y nombramiento (Gobierno de Mendoza, PF, 2018). El o la postulante podía conocer los requisitos y conocimientos que se tendrían en cuenta al momento de la evaluación para cada cargo, al igual que la remuneración correspondiente, ya que era información pública y de fácil acceso¹⁴. La reglamentación del proceso de concursos se enmarcó en el Decreto N° 2649/18 BO N°30538, y las comisiones de los concursos estuvieron integradas “*por 8 (ocho) integrantes en total: 4 (cuatro) del Poder Ejecutivo (...) y 4 (cuatro) miembros de los Gremios que representan a la Administración Central en cada jurisdicción*”. A su vez, luego de la inscripción comenzaban los cursos de nivelación, que se aprobaban solo con el 80% de asistencia, y tenía como fin equilibrar los saberes entre quienes postulaban para ingresar al Estado por primera vez, y quienes ya contaban con conocimientos específicos por ser funcionarios en ejercicio. Luego se concluían con diferentes exámenes finales. El trabajo de Enríques, que revisa las normativas de capacitación de los Estados provinciales, señala “*Una experiencia destacable se encuentra en la normativa específica que regula los concursos del empleo público en la provincia de Mendoza, que involucra la capacitación tanto de manera directa como indirecta para el ingreso a la administración*” (Enríques, 2022:33). A esta observación normativa le sumamos la empírica, desde la información pública proporcionada por el

¹¹En el marco de las actividades de capacitación, el IPAP también cuenta con un área de capacitación a distancia con oferta permanente de cursos, pero que depende principalmente de la oferta del Instituto Nacional de Administración Pública.

¹²La provincia de Mendoza cuenta con 78.586 empleados públicos provinciales, según el CENSO del trabajador público realizado en 2013. Dentro de este número se incluye los trabajadores de seguridad, salud y educación, que suelen ser excluidos de los estudios de funcionariado público, ya que tienen sus propios sistemas de ingreso a los cargos, pero como muestran las convocatorias para concursar que aquí analizamos, varios de estos cargos estaban dentro de esas carteras, aunque no correspondían a empleos de “maestra”, “médico” o “policía”, pero sí cargos administrativos dentro de esas dependencias.

¹³La plataforma de preinscripción estuvo disponible entre el 15 de febrero y el 6 de marzo del 2018 en el sitio en línea del gobierno provincial.

¹⁴Los cargos, tanto de ascenso como ingreso, correspondían a la Dirección General de Escuelas; Ministerio de Hacienda y Finanzas, Secretaría de servicios públicos; Secretaría de Cultura; Ministerio de Economía; Ministerio de Gobierno y Ministerio de Seguridad.



gobierno en relación a las diferentes actividades de capacitación realizadas durante el proceso de selección -virtuales y presenciales, en diferentes lugares de la provincia- y desde el relato de concursantes que vivenciaron el proceso de capacitación considerándolo “una oportunidad” (Entrevista E.Z., 2018), todo lo cual nos permitió ver las diferentes etapas del proceso y sus resultados.

Parte de este proceso estuvo a cargo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo (FCE), que fue contratada para realizar las evaluaciones de manera tercerizada.

La convocatoria superó las expectativas de los organizadores ya que contó con más de 30.000 inscriptos (Entrevista G. Duch, Coordinador General del IPAP) y el proceso se llevó adelante durante varios meses. Retomando lo dicho, el IPAP-Mendoza ha reglamentado el concurso de ingresos, y este es un tema particularmente sensible, el ingreso al Estado no suele ser atendido por las administraciones en sus diferentes niveles, a pesar de ser un aspecto nodal para mitigar las arbitrariedades. Este aspecto es claramente desempoderador de quienes tienen la potestad de designar, o no, funcionarios por confianza, lo que podría volver el sistema de ingreso al Estado más democrático.

Las comunicaciones entre la organización del concurso y los postulantes para la organización de esta etapa se realizaban por correo electrónico, donde se enviaba material de estudio, o se indicaban los procesos a cumplir en el concurso. En el anexo presentamos un ejemplo de la misma donde se observa el rol de comunicación formal que cumple el correo, brinda información clara, donde se expresa la modalidad y contenidos de las evaluaciones que debían sortear los postulantes, así como la fecha de publicación, acceso a los resultados y sistema de calificación (Ver Anexo, Correo IPAP)¹⁵. Luego de la conformación del orden de mérito, por decreto se concretó el nombramiento de los ganadores, entre diciembre de 2018 y 2019.

En este sentido los concursos pueden ser vistos como un proceso, donde la comunicación entre los postulantes y la coordinación del sistema de concursos funcionó en sentido unidireccional y con claridad, donde los/las postulantes percibieron el proceso de selección como “correcto” o “justo”, a pesar de no haber logrado acceder a los cargos que concursaron (Entrevistas a P.Z. y E.Z. 2019). Finalmente entendemos que este proceso implicó un esfuerzo logístico de gran envergadura, ya que la etapa de capacitación requirió en parte de su proceso la presencia física de los postulantes (30.000) y capacitadores.

¹⁵En el caso del correo que anexamos la postulante es empleada administrativa en la Dirección General de Escuela y aplicó a diferentes cargos para mejorar su posición dentro de la administración provincial (Administrativo, Secretaria Administrativa, Jefa de Recursos Humanos y Jefa de Liquidaciones).

A pesar de las virtudes de estas acciones, debemos estimar el impacto de las mismas. Si tomamos el conjunto de los empleados del Estado provincial, los 113 cargos concursados representan el 0.14% del total, y si excluimos el 78.8% que contiene a los trabajadores de educación, salud y seguridad, los 113 cargos concursados en esa oportunidad representa el 0.67%. En ambos casos son acciones de un impacto mínimo sobre la plata total del personal, especialmente si no se continúa con la política de selección pública y abierta año tras año. De la misma forma, no se registra una planificación que oriente las capacitaciones que el IPAP ha llevado adelante. Más allá de la situación específica de los concursos, en los últimos dos años (2021-2022) el IPAP provincial ha emprendido como principales acciones tres capacitaciones: Ley Micaela, Administración Pública inclusiva en materia de discapacidad (realizada por la UNCuyo) y Gestión de Expediente Electrónico¹⁶, lo que resulta modesto en relación al potencial latente que tiene esa institución.

En diciembre de 2019 asumió un nuevo gobierno provincial del mismo signo político que el anterior, Unión Cívica Radical dentro del frente Cambia Mendoza. Durante esta gestión no se han realizado nuevas convocatorias para la ocupación de cargos públicos en el ámbito del Poder Ejecutivo provincial. Según los datos oficiales la planta de personal no ha aumentado, por el contrario ha decrecido, de 80.524 personas en 2018 a 79.396 en 2022.

EL VÍNCULO UNIVERSIDAD- ESTADO PROVINCIAL

Como mencionamos antes, la vinculación entre el Estado Provincial y la UNCuyo no se comprende a simple vista. Esta relación se explica mejor vislumbrando el escenario general, una provincia pequeña donde los funcionarios públicos del gobierno provincial se han formado en la UNCuyo e incluso han ocupado cargos de gestión o docentes allí, existen lazos previos entre estos actores, lo que facilita los canales informales de diálogo que permiten luego concretar acuerdos institucionales.

Podemos decir que la UNCuyo actuó de manera independiente y corporativa, tratando de incidir en las decisiones del Estado provincial apelando a su experticia y

¹⁶Fuente: comunicación vía correo electrónico con Coordinación IPAP, 2022.



sosteniéndose en los diálogos previos, dando resultados diferentes¹⁷, pero aquí nos enfocaremos en los vínculos puntuales generados entre la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) y el gobierno provincial ante la necesidad del IPAP de cumplir con sus objetivos de generar espacios de formación para los agentes públicos y planificar la modernización y profesionalización, en este punto ambos actores coincidieron y trabajaron conjuntamente. El aporte de la UNCuyo-FCPyS a este vínculo fue con capitales concretos, como la infraestructura académica destinada a sostener esta carrera y los cargos/salarios de los docentes. Por su parte, el Estado provincial proveyó las condiciones de apertura y diálogo para generar esta complementariedad, lo que puede resultar intangible, pero necesario. Este vínculo trata de institucionalizarse con la creación de una Tecnicatura en el seno de la FCPyS, destinada exclusivamente a funcionarios públicos en servicio y sumado a esto, la incorporación a la comisión académica del IPAP de los docentes de la carrera de Ciencia Política y Administración Pública en calidad de expertos, formalizando este vínculo con la modificación del decreto creador del IPAP (Decreto 1046/20).

El principal actor movilizador de este vínculo no ha sido la burocracia o el funcionariado público provincial, sino los miembros de la UNCuyo. Dos acciones concretas nos permiten sostener esto, por un lado la permanente insistencia de la FCPyS por ser considerada por el IPAP como un actor relevante en el área¹⁸ y la creación de la Tecnicatura Universitaria en Gestión y Administración de Instituciones Públicas (TUGAIP). Esto último se logró gracias a los rápidos reflejos de la FCPyS para redireccionar fondos de un programa que había sido cancelado y crear esta nueva carrera de pregrado, destinada específicamente a funcionarios en ejercicio del gobierno provincial y de algunos municipios (Entrevista Duch, 2020), un perfil de estudiantes/funcionarios adultos, que se encuentran cotidianamente haciendo funcionar la administración pública provincial y municipal.

Esta carrera contrasta con la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública (CPyAP) que se dicta en la misma facultad, debido a que esta última desde sus orígenes se destinó a la formación general de cuadros políticos -o futuros cuadros- (Guardamagna, 2019) en sentido genérico y en el caso de la TUGAIP su objetivo es la formación técnica de mandos intermedios, en términos formales, pero también destinada a la formación de funcionarios de mandos bajos como vimos en los hechos (Rizzo, 2021).

¹⁷Si tomamos la política de concursos públicos del año 2018 vemos nuevamente a los mismos actores, Gobierno provincial por un lado y UNCuyo por otro, en este caso Facultad de Ciencias Económicas. Esta unidad académica fue contratada para llevar adelante el proceso de evaluación de los candidatos a ingresar a la función pública, de este modo el Estado contrató un servicio de manera terciarizada y pagó por ello.

¹⁸En las reuniones periódicas de la carrera de Ciencia Política y Administración Pública (CP y AP) de la cual somos parte, este tema fue recurrente.



Las condiciones de posibilidad de este vínculo han sido sociales y políticas. Las condiciones sociales se sostienen en la larga trayectoria y reconocimiento de la carrera de CPyAP¹⁹ en la provincia y el contexto favorable al tratamiento de la profesionalización de la función pública a nivel nacional y provincial como vimos más arriba. A nivel político, el hecho de que tanto el gobierno provincial como el gobierno de la Universidad y también el de la FCPyS, son afines políticamente generó condiciones de mayor apertura al diálogo y dispuso suspicacias²⁰. En otro sentido, algunos de los límites de esta colaboración se vinculan con las imposibilidad del Estado provincial, con carencia de burocracias consolidadas, fuertes (Evans, 1996) o simplemente especializadas en el área como muestran los antecedentes de los funcionarios que han pasado por el IPAP, para capitalizar los aportes en materia de asesoría experta realizados por la UNCuyo, a lo que se agrega la discontinuidad de los diálogos y de algunos acuerdos antes alcanzados por estos actores, como la colaboración del comité académico en las carrera de CPyAP en el IPAP. Las intenciones de la FCPyS fueron las de incidir como grupo experto en la formación funcional y la provincia se vió claramente beneficiada al recibir esos aportes sin pagar costos.

Tratamos de mostrar como la sintonía política entre dos espacios (FCPyS y Gobierno Provincial) y el diálogo que ello habilitó, facilitó la concreción de diferentes acciones estatales. El estudio de estas capacidades (Bernazza y Longo, 2014²¹) requiere salirse de la racionalidad clásica y los indicadores señalados por organismos internacionales, para lograr comprender y tratar de explicar los rasgos particulares del funcionamiento de los Estados en la región.

CONSIDERACIONES FINALES

“...considerar la burocracia como un tipo de organización ineficaz puede reflejar una comprensión superficial de la burocracia y, quizá, una visión muy estrecha de la gestión en el sector público. La burocracia puede ser más cara que otros tipos de organización, pero esto no es una sorpresa, la democracia tampoco es, necesariamente, la forma de gobierno más barata.”

(Chapman 1997, en du Gay, 2012: 188).

¹⁹La carrera de CP y AP es una de las más antiguas en esa área del país, creada en 1951.

²⁰El frente político que ganó las elecciones provinciales en 2015 y 2019 está liderado por el partido Unión Cívica Radical, y de igual manera sucedió en las elecciones de la UNCuyo y la FCPyS.

²¹Se recomienda para profundizar sobre este aspecto el texto citado de Bernazza y Longo (2014), cuyo estado del arte plantea los límites de las discusiones clásicas y da a conocer la potencialidad de los estudios locales sobre capacidad estatal.



Detenernos en el caso de Mendoza nos ha permitido poner en tensión las nociones teóricas sobre burocracias y funcionariado público con la experiencia concreta que ha implicado poner en marcha una institución destinada a la profesionalización funcional de nivel subnacional. Nuestra cercanía con el objeto de indagación nos ha permitido ver su gestación, expectativas y modesto desarrollo.

La gestación del IPAP pudo verse en las medidas previas tomadas por el entonces gobernador Cornejo, y las reuniones locales con el Ministerio de Modernización Nacional. Estas acciones surgieron con gran expectativa para atender un tema evidentemente necesario, como se ve en el decreto creador del IPAP, una norma abarcativa y prometedora en materia de profesionalización funcional. Ahora bien, podemos decir que los resultados han sido modestos, estas iniciativas han quedado secundadas en la gestión provincial, siendo su impacto apreciable en términos del potencial institucional generado en la normativa, las experiencias de los concursos del año 2018 y el funcionamiento de la TUGAIP, pero cuantitativamente mínimo en función de lo logrado, como muestran los pocos ingresos de funcionarios a través de concursos y las capacitaciones realizadas.

A pesar de que el IPAP-Mendoza está supeditado a diferentes áreas de la administración provincial, ejecutivamente está a cargo de una sola persona y como máximo contó con dos miembros en el período estudiado. Esta dotación de personal, la falta de presupuesto asignado y nuestras observaciones en el lugar, nos permitieron ver los escasos recursos del IPAP, lo que ayuda a explicar las características de sus acciones. A las vulnerabilidades mencionadas, se suma su creación por decreto, que lo pone en riesgo ante el cambio de gobierno, especialmente si fuera de otro color político.

Esta modesta capacidad operativa del IPAP fue probablemente una de las razones para generar vínculos con su entorno para llevar adelante sus objetivos, recordemos que diferentes políticas recayeron en otras instituciones, como la UNCuyo.

Visto que los cambios significativos en la función pública son un proceso lento y complejo, en el que se entrecruzan múltiples factores, podemos ver lo sucedido en Mendoza como los primeros pasos de ese camino. Sostenemos que el IPAP tiene condiciones que podrían acompañar este proceso si apunta a políticas sustanciales, como dotar del personal necesario al Estado, aquel que reúna un conjunto de aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente de sus actividades, lo que incluye garantizar su profesionalidad, objetividad y vocación democrática (Oszlak, 2002). Sin embargo, esta institución ha cumplido en el período estudiado principalmente funciones de capacitación, pero no apuntan a cambios estructurales, sino que muchas veces tienden a



paliar falencias básicas de los funcionarios (capacitaciones sobre procedimientos administrativos; paquete office, etc.) y si bien es un aspecto relevante del proceso de profesionalización, el tema más sensible es el acceso a los cargos públicos, es decir el sistema de ingresos y es en este punto donde el IPAP de Mendoza había dado un paso importante y distintivo, reglamentando el proceso y llevándolo adelante en los concursos del 2018, pero esas acciones se encuentran suspendidas por el momento.

El desafío a nivel local es doble, sostener lo logrado y dotar de mejores y mayores recursos al IPAP, para permitir el cumplimiento de todos sus objetivos. La creación de IPAPs podría ser una prometedora política en términos de “modernización” de la función pública, siempre y cuando estas apunten a los temas sustanciales y estructurales, como la democratización del ingreso a los cargos, todo lo cual requiere sostenidas políticas públicas que permitan al Estado desarrollar las capacidades necesarias para garantizarlo.

Las medidas parecen no tener el impulso político que requieren para sostenerse en el tiempo, habida cuenta de que el marco normativo, el IPAP y otros recursos estarían disponibles para ello. Es posible que el potencial institucional deba ser acompañado con el “empujón” político necesario para llevar adelante estas acciones de manera sostenida. En otras palabras, la capacidad estatal se comprende mejor en su relación con la dinámica política.

El proceso de mejora de la función pública aparenta tener reglas claras, pero de difícil implementación. Parece necesario insistir en este punto porque como mostramos, existen estudios sobre el potencial de una burocracia experta, como el rol democratizador que puede lograr o su impacto en el desarrollo económico.

Hace algunos años en una entrevista realizada en el marco de otra investigación, un funcionario de carrera nos decía: “somos la memoria del Estado, las gestiones pasan, nosotros quedamos”. Contar con cuerpos funcionariales profesionales seguramente nos ayudará a ser memoriosos.

REFERENCIAS

1. Barros, S., A. Castellani y D. Gantus (Coord.) *Estado, Gobierno y Administración Pública*. PISAC-CLACSO -Consejo de Decanos FCSH, 2016. https://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana/libro_detalle.php?id_libro=1219&pageNum_rs_libros=0&totalRows_rs_libros=840.
2. Bernazza, C. y G. Longo. “Debates sobre capacidades estatales en la Argentina: Un estado del Arte”. *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 3. pp 107-130. FLACSO Argentina, 2014.
3. Bertranou, J. “Estado y agencia público-privadas en la promoción del desarrollo productivo en la provincia de Mendoza”, *DAAPGE*, año 11, N° 17, 2011, pp. 7-40. UNL, Santa Fe, Argentina, 2011. <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n17/n17a01.pdf>
5. Blutman G. y H. Cao. *Estado y Administración Pública: paradojas en América Latina*. Buenos Aires: UBA-FCE Ediciones, 2016. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_ciap_v8_ne.pdf
7. CAF, Banco de desarrollo de América Latina. *Capacidades estatales, diez textos fundamentales*. CAF. Argentina, 2015.
8. Completa, E. “Capacidad Estatal: ¿qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado?”. *Postdata*. abril. Vol. 22. N° 1, 2017.
9. Cao H., A.C. Laguado y Rey M. *El Estado en Cuestión. Ideas y Política en la Administración Pública Argentina (1958-2015)*. Buenos Aires, Prometeo, 2015.
10. Chudnovsky M. y M.L. Cafarelli. “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, 2018.
11. Diéguez, G. y J.M. Gasparín. *¿Quiénes hacen funcionar día a día la maquinaria estatal? Análisis del perfil y la dinámica de crecimiento del empleo público en Argentina (2003 - 2013)*. CIPPEC, Buenos Aires, 2015.
12. Evans, P. y J. Rauch. “Burocracia y Crecimiento: un análisis transnacional de los efectos de las estructuras del Estado “weberiano” en el crecimiento económico”. CAF Banco de Desarrollo de América Latina, versión en español, 2015.
13. Enrique, A. “La capacitación en el empleo público provincial”. *CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP* Año 3 N° 82. 2022.
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/262>
15. Espeche, L. y M. Tapia Serrano. “La precarización en el sector público de Mendoza en la posconvertibilidad: ¿Contradicciones en el estado?” *V Seminario Internacional Desigualdad y Movilidad Social en América Latina*, 2017, Ensenada, Argentina, 2017. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.10614/ev.10614.pdf
16. Fihman, D. *La profesionalización del Servicio Civil: un estudio sobre la implementación de concursos para el ingreso al empleo público en Argentina*. TESIS Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Depto. De Economía y Administración, 2020.
17. García M. y B. Quintans. “El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial” en *Estudios sobre Gestión Pública*. CIC. Subsecretaría para la modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires, 2015.
18. Gil García, M. “Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires (1991-2016)”. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* vol. 7 No 13, 2017.
19. Guardamagna, M. “La formación y capacitación de cuadros políticos para la gestión del Estado en Argentina”, *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, Vol. 3 : N° 4, 2019. Article 3. DOI: 10.22191/gobernar/vol3/iss4/1.
20. Iacovello, M. y M. Chudnosky. “La Importancia Del Servicio Civil En El Desarrollo De Capacidades Estatales En América Latina”. Documento de trabajo N° 2015/02. CAF. Banco de Desarrollo de América Latina, 2014.



21. Marsollier, R. *El empleo público en Mendoza: riesgos y calidad de vida laboral*, 2015. Publicado en URL del artículo <http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/articulos/index/el-empleo-publico-en-mendoza-riesgos-y-calidad-de-vida-laboral>
22. Martínez Puón, R. “Análisis y Balance Sobre El Desarrollo De La Función Directiva En El Perú: El Caso Del Cuerpo De Gerentes Públicos”. En *Revista de Gestión Pública*, Volumen V, Número 1. Enero-Junio. pp. 93-120, 2016.
23. López, A. y Zeller, N. “Argentina: Evolución histórica del personal del Estado nacional (1960-2015)” En *CUINAP* N° 4, Año 1. Instituto Nacional de Administración Pública, 2020.
24. Oszlak, O. *Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*, Santo Domingo, República Dominicana, Junio 27-28, 2002.
25. Pagani, M.; N. Quintans; A. Migliore y M. García. *Modernización en la provincia de Buenos Aires: presentación de casos. VII Jornadas de sociología UNLP*. La Plata, 2012.
26. Pando, D. “Notas para un primer paso en la hoja de ruta de la modernización del aparato estatal”. *Revista Perspectiva de Políticas Pública*, Año 6 N° 11. Ed. Digital. Julio-Diciembre. 17-22, 2016
27. Rich, J. “Grassroots Bureaucracy: Intergovernmental Relations and Popular Mobilization in Brazil's AIDS Policy Sector”. *Latin American Politics and Society*, 55(2), 1-25. doi:10.1111/j.1548-2456.2013.00191.x, 2013.
28. Rizzo, N. “Itinerario del reclutamiento diplomático (profesional) en Argentina. Afinidades y diferencias con Brasil y Chile”, *DAAPGE*, año 16, N° 27 (jul-dic), 2016, pp. 37-66. Santa Fe, Argentina: UNL, 2016.
<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/6163>
29. Rizzo, N. “Funcionarios públicos de elite. La creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en Argentina”. *Revista Estudios Políticos*. Universidad de Antioquia, 52, 82-105., 2018.
30. Salas, E. “Empleo público. Trayectoria, balance y proyecciones. Hacia consensos básicos”. *CUINAP* Año 1 N°25. INAP, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2020.
31. Seiler C. y N. Rizzo. “Mapeo y caracterización de los organismos provinciales de fortalecimiento de la administración pública en Argentina”. *II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública de la AAEAP Los desafíos de la Administración Pública en un tiempo de cambios disruptivos*, 2020.
32. Schorr, B. *Inequality, Power and Policy Change. How Chile Moved Towards Greater Political Transparency*. Freie Universität Berlin, Occasional Paper 7. United Nations Research for Social Development, 2020.
33. Therborn, Göran. *The Killing Fields of Inequality*, Cambridge: Polity Press, 2013.
34. Tilly, Charles. *Durable Inequalities*. Berkley: University of California Press, 1998.
35. Zuvanic L. y Uidobono G. “Recursos Humanos y reforma del Estado. La experiencia del ISEG”. En *Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*. Buenos Aires, 1997.

ENTREVISTAS

- Duch Gustavo, 2018 y 2020. Ambas realizadas en la oficina del IPAP Mendoza, Casa de Gobierno.
- P.Z. Mujer de 48 años, empleada de la Dirección General de Escuelas de Mendoza, Ciudad. Concurso de ascenso. Entrevista realizada en su vivienda del gran Mendoza, 2018 y 2019.
- E.Z. Mujer de 27 años, estudiante universitaria. Concurso de ingreso a la administración provincial. Entrevista realizada en su vivienda del gran Mendoza, 2018 y 2019.



COMUNICACIÓN

Comunicación vía correo electrónico con coordinación del IPAP Mendoza, 2-05- 2022

DOCUMENTOS

CENSO del Trabajador Público 2013. Subsecretaría de Gestión Pública. Publicado en Octubre 2014.

Decreto Provincial Creación IPAP N° 584/17.

Resolución de la FCPyS- UNCuyo, TUGAIP. Res. 07/09-CD y 61/09-CS

Decreto Provincial 1046/20

Gobierno de Mendoza, PF (Preguntas frecuentes concursos) 2018.

Informe COMEFOD Comisión de empleo público y carrera, 28 de marzo 2017, Mendoza.

Entrevista al Ministro de Gobierno Lisandro Nieri, Canal 7 Mendoza, 8-04-19:
<https://www.youtube.com/watch?v=PBsaZE-ZNm4>

ANEXO

-Correo de IPAP a postulantes.

----- Forwarded message -----

From: <ipapevaluaciones@mendoza.gov.ar>

Date: vie., 16 de nov. de 2018 17:15

Subject: Fecha de evaluación, modalidad de examen y acta 58 Ministerio de Gobierno Trabajo y Justicia

To: Erica Rojas <ipapevaluaciones@mendoza.gov.ar>

CCO:XXX

En el presente e-mail le informamos la metodología y la fecha de la evaluación sobre dactilografía y ortografía que usted deberá rendir en el marco del cargo que está concursando. Todo lo que usted leerá en el presente correo ha sido establecido en el Acta N° 58 de la Comisión de Concursos del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia.

Modalidad de la evaluación práctica:

Usted deberá rendir el día 29 de noviembre del 2018. A tales fines, veinticuatro (24) horas antes del examen recibirá un e-mail (revise todas sus bandejas de entrada) con el usuario y contraseña para ingresar al Campus Virtual. En el mismo correo electrónico se le indicará el horario y el Aula a la cual deberá ingresar. No ingrese antes ni después del día, el horario y el aula indicada ya que el sistema lo rechazará.

Importante: La evaluación tiene dos partes: Una de ortografía y gramática, y dispondrá de 7 minutos para contestar 20 preguntas de opción múltiple y otra mecanográfica en la que deberá transcribir un texto de 210 palabras, que aparece en pantalla en el que se tendrá en cuenta para aprobar, un rendimiento de 30 palabras por minuto y menos de 20 errores, de allí obtendrá un promedio que deberá ser superior a 6.

IMPORTANTE: Al ingresar al Aula usted dispone de tiempo suficiente para leer todas las consignas y recomendaciones de ambos exámenes. **Lea atentamente las consignas antes de iniciar los mismos.** El cronómetro comienza a medir luego de pulsar "Comenzar Intento" para el examen de ortografía y gramática y al aparecer el texto a transcribir en el caso del mecanográfico.

Transcurridas 24 hs. del examen, usted podrá consultar, ingresando al mismo Portal del Trabajador Público, las calificaciones obtenidas con su número de documento.
Transcripción del Acta N° 58 DE COMISIÓN DE CONCURSO DEL MINISTERIO DE GOBIERNO TRABAJO Y JUSTICIA

En la sede del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia a los a los 15 días del mes de noviembre de 2018, siendo las 8.00 hs, se reúne la CC del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, sita en la avenida Peltier 351 de ciudad, casa de gobierno, 3° piso, cuerpo central, encontrándose presente los señores: Tripolone Gerardo, Álvarez Diego, De Faveri, Victoria, Vega Ariel, y Nicolás Ponza.

En este acto la CC de Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, dicta los parámetros correspondientes al examen de Ingreso al Estado, que se realizara de forma virtual.

Este constará de dos etapas, la primera **práctica** y la segunda **teórica**, siendo cada una de ellas el 50% del total del examen, es decir juntas forman el 100%. A su vez la etapa **práctica**, se divide en dos partes,



una **dactilográfica (25 puntos)** y otra **ortográfica (25 puntos)**. Estas se ponderarán de la siguiente forma: para aprobar cualquiera de los dos exámenes deberá obtener una calificación mínima de "6" (seis), la cual equivaldrá a 5 puntos del examen, siendo la máxima calificación de "10" (diez) equivaliendo a 25 puntos, cada uno de los exámenes se puntuarán de la misma manera, el resultado de los dos será promediado, y dará la calificación de la etapa práctica. Estando aprobados estos dos exámenes con la mínima calificación, el postulante podrá acceder a la siguiente etapa de examen teórico.

Los resultados de la etapa práctica, serán notificados por la CCO a través de correo electrónico luego de haber realizado la correspondiente corrección. Asimismo se informará por este mismo medio con una anticipación de diez días hábiles quienes se encuentran habilitados para rendir la etapa teórica