



## Perfil de los funcionarios de gabinete provincial:

Análisis de trayectorias ocupacionales previas y posteriores de Ministros y Secretarios entre 1983 y 2015

Coordinadora:

Castellani, Ana

Investigadores:

- Alegre, Miguel
- Balbiano, Renzo

Colaboradores:

- Dolenc, Pablo

2018

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I- TRAYECTORIAS OCUPACIONALES PREVIAS</b> .....	5
<i>I.1. TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS</i> .....	6
<i>I.1.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS PODERES DEL ESTADO EN LOS QUE SE DESEMPEÑARON</i> .....	6
<i>I.1.B PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS NIVELES DEL ESTADO EN LOS QUE SE DESEMPEÑARON</i> .....	8
<i>I.1.C PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE SU DESIGNACIÓN POR LA COMPETENCIA ELECTORAL</i> .....	9
<i>I.1.D. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS CARGOS PÚBLICOS DESEMPEÑADOS ANTES DE ASUMIR</i> .....	9
<b>I-2 TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS</b> .....	10
<i>I-2.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS: LINEALIDAD DE LA TRAYECTORIA PREVIA DE LOS FUNCIONARIOS</i> .....	10
<i>I.2.B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: SUBSECTOR ECONÓMICO DE DONDE PROVIENEN</i> .....	13
<i>I.2.C PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: CARGOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS</i> .....	14
<i>I.2.D PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: TIPOS DE CARGOS PÚBLICOS ANTERIORES</i> .....	15
<b>I-3 TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS</b> .....	17
<i>I.3.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: SUBSECTOR ECONÓMICO DE DONDE PROVIENEN</i> .....	17
<i>I.3.B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: CARGOS DIRECTIVOS</i> .....	18
<i>I.3.C. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: PROPIETARIOS</i> .....	18
<b>I.4. TRAYECTORIAS PREVIAS: CASOS DE GOBERNACIONES DISTINTIVAS</b> .....	18
<i>I.4.A TIPOS DE PERFILES POR GOBERNACIÓN Y CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO:</i> .....	18
<i>EL CASO DE LA CARTERA DE PRODUCCIÓN</i> .....	24
<b>II- TRAYECTORIAS OCUPACIONALES POSTERIORES</b> .....	25
<b>II.1- TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES</b> .....	26
<i>II.1.A PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES SEGÚN NIVELES DEL ESTADO</i> .....	26
<i>II.1.B. PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES SEGÚN LOS PODERES DEL ESTADO</i> .....	28
<i>II.1.C. PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES DESIGNADOS POR LA COMPETENCIA ELECTORAL</i> .....	28
<b>II.2. TRAYECTORIAS MIXTAS POSTERIORES</b> .....	29
<i>II.2.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN SUBSECTOR ECONÓMICO</i> .....	29
<i>II.2.B PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN TIPO DE CARGO EN EL SECTOR PRIVADO Y PROPIEDADES</i> .....	29
<i>II.2.C. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN TIPOS DE CARGOS PÚBLICOS DESEMPEÑADOS</i> .....	31
<b>II.3. TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES</b> .....	33

<i>II.3.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES SEGÚN SUBSECTOR ECONÓMICO HACIA DÓNDE SE DIRIGEN</i> .....	33
<i>II. 3. B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES SEGÚN TIPO DE CARGO Y PROPIEDAD DE EMPRESAS</i> .....	33
<i>II.3.C CORRESPONDENCIA EN LA TRAYECTORIA DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS POSTERIOR A SU DESIGNACIÓN</i> .....	33
<i>II.4. - TRAYECTORIAS POSTERIORES POR GOBERNACIÓN</i> .....	34
<i>II.4.A TIPO DE TRAYECTORIAS POR GOBERNACIONES:</i> .....	34
<i>II. 4.B CASOS DE PUERTA GIRATORIA</i> .....	35
ANEXOS.....	40
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Trayectorias laborales previas de los miembros de gabinete (1983-2015) (N=78) .....	6
Gráfico 2: Tipo de trayectoria de los funcionarios mixtos (N= 37).....	11
Gráfico 3: Funcionarios Mixtos por Sectores de Actividad (N= 42).....	14
Gráfico 4: Perfil de trayectorias previas de los funcionarios provinciales por gobernación 1983-2015 ....	20
Gráfico 5: Miembros de gabinete con competencia electoral.....	22
Gráfico 6: Clasificación de los miembros de gabinete según hayan tenido trayectoria en áreas similares, conocimientos académicos y/o representación de entidades empresarias/asociaciones profesionales....	22
Gráfico 7: Tipo de Trayectoria posterior a desempeñar el cargo de Secretario o Ministro (N=64).....	26
Gráfico 8: Sector económico de los funcionarios con trayectorias laborales mixtas luego de ocupar el cargo de gabinete provincial (N=18) .....	29
Gráfico 9: Sector Económico de los funcionarios con trayectorias privadas laborales (N=7).....	33
Gráfico 10: Continuidad en la trayectoria previa luego del paso por el gabinete de los funcionarios (N=56) .....	34
Gráfico 11: Tipo de trayectorias laborales posteriores por gobernación .....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación Laboral en los tres poderes del Estado (N=37).....	7
Tabla 2: Participación Laboral en organismos autárquicos y/o descentralizados de los funcionarios (N=31).....	7
Tabla 3: Trayectoria laboral según nivel de contratación del funcionario (N=37) .....	8
Tabla 4: Funcionarios con trayectorias privadas-públicas por ministerio .....	12
Tabla 5: Funcionarios con alternancia entre ámbitos .....	13
Tabla 6: Funcionarios Mixtos por propiedades y cargos directivos.....	15
Tabla 7: funcionarios con trayectoria mixta por ámbito estatal .....	15
Tabla 8: Tipo de cargos estatales desagregados .....	16
Tabla 9: Trayectoria de funcionarios mixtos por niveles de dependencia laboral .....	16

Tabla 10: Trayectoria previa de los ministros de Producción de los gabinetes chaqueños .....	24
Tabla 11: Nivel del Estado en que incursionaron los funcionarios posteriormente a desempeñar el cargo en el gabinete provincial.....	27
Tabla 12: Trayectoria de funcionarios públicos posteriores por ámbitos del Estado.....	28
Tabla 13: Funcionarios Mixtos por propiedades y cargos directivos .....	30
Tabla 14: Trayectoria de funcionarios mixtos por ámbitos del Estado .....	32
Tabla 15: Trayectoria de funcionarios mixtos posteriores por nivel de dependencia laboral.....	32
Tabla 16: Casos de Puerta Giratoria.....	36
Tabla Anexo 1: Funcionarios/as relevados que ocuparon más de una posición en un gabinete inicial de gobierno (1983-2015) .....	40
Tabla Anexo 2: Tipos de cargos desagregados.....	41

## INTRODUCCIÓN

Durante el año 2017 elaboramos un primer informe dedicado a estudiar las características de los gabinetes iniciales chaqueños desde el regreso del orden democrático a la toma de mando del actual gobierno. Esta experiencia, inédita a nivel provincial, tomó como punto de referencia el primer informe del Observatorio de las Élités Argentinas del Instituto de Altos Estudios Sociales dependiente de la Universidad Nacional de San Martín centrado en caracterizar la composición ministerial del ejecutivo nacional tras el arribo de Mauricio Macri en diciembre de 2015.

De acuerdo a los objetivos propuestos, reconstruimos las configuraciones de todos los gabinetes provinciales iniciales (ministros y secretarios equiparables en rango) desde 1983 hasta 2015, individualizando quienes fueran designados en dichas posiciones a comienzos de cada periodo de gobierno. En esta tarea, hemos identificado un total de 111 cargos (posiciones) correspondiente al acumulado histórico de las 9 gobernaciones. De ese conjunto, hemos contabilizado 99 individuos que desempeñaron cargos de ministros y secretarios jerárquicos en la composición inaugural de los distintos ejecutivos. Esto significa que una porción de ellos – unos 12 individuos- fungió de funcionario en el armado ministerial en más de una gestión. Para cada uno de los 99 individuos que integran el universo de estudio, reconstruimos 87 variables (entre ellas sexo, edad, lugar de procedencia, nivel educativo alcanzado, tipo de establecimiento educativo, tipo de carrera elegida, participación en ONG, fundaciones y partidos políticos, cargos públicos ocupados y cargos privados ocupados).

La confección de estas variables requirió la triangulación de diversas fuentes y métodos, entre ellos: entrevistas directas a funcionarios y en algunos casos el contacto alternativo por vía electrónica; la recopilación de fuentes de información secundaria: curriculum vitae, diarios, artículos periodísticos de circulación local y la revisión de documentos públicos como ser legajos, decretos y otros instrumentos legales.

Finalmente agrupamos estas 87 variables en varias dimensiones que nos permitieron realizar un análisis del perfil sociodemográfico, educativo; las trayectorias laborales, la participación política y la participación social.

Este primer informe permitió describir algunos patrones de permanencia en el largo plazo<sup>1</sup>. En primer lugar, en el plano socio-educativo, observamos que los gobernadores tendieron a conformar gabinetes con miembros relativamente jóvenes (la franja etaria que mayor cantidad de casos agrupó fue la de 40-44 años) y mayormente formados (71% había completado un estudio de grado al ser designado) en profesiones liberales siguiendo la tendencia del funcionariado nacional (ciencias jurídicas, económicas y médicas). Asimismo, presenciamos una marcada ausencia de la participación femenina (el promedio correspondía a 1 mujer cada 10 miembros).

En segundo lugar, ya refiriéndonos a las configuraciones ministeriales, cada gobernador en funciones respetó y engrosó el esquema institucional heredado de su antecesor siempre que este proviniese del mismo círculo político-partidario (*dinámica incrementalista o diferencial positiva*). A la inversa, si el gobierno era ejercido por una coalición electoral opositora se

---

<sup>1</sup> Para acceder al mismo se puede ingresar a <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/Informe-gabinetes-pcia-de-chaco.pdf> última consulta 7 de septiembre de 2018.

producía una drástica reducción y reforma organizativa que alteraba el orden ministerial preexistente (*dinámica reductivista o diferencial negativa*).

Aun cuando la sociología y la ciencia política contemporáneas testimonian significativos avances en la comprensión de las coaliciones electorales y sus correlaciones político- institucionales, existe un terreno específico menos explorado que será abordado aquí y que refiere a los criterios de reclutamiento y designación de funcionarios jerárquicos; de cómo estas prácticas logran incidir en la gobernanza y las capacidades estatales. A riesgo de que esto pueda resultar en el surgimiento de sub-élites que capturen la decisión pública con fines particulares.

Entender cómo se adoptan las decisiones dentro de un proceso político, implica analizar la tarea de los grupos de presión, quienes para lograr su cometido tienen como objetivo principal el de influenciar en la autoridad responsable de la decisión u abstención que ellos procuran obtener.

La eficacia de estos procedimientos de *lobby* se corresponderá con el tipo de sistema político que impere en un país, en el caso de Argentina tanto los presidentes como los gobernadores suelen tener mayores poderes constitucionales por lo que actúan muchas veces como co-legislador con los congresos tanto provinciales como nacionales. Lo anterior es debido a que pueden controlar las agendas legislativas de las legislaturas mediante las urgencias, la iniciativa exclusiva de ciertos proyectos de ley, entre otros.

Siguiendo estos argumentos, la denominada “tesis del gobierno invisible” corresponderá a una situación en que un grupo logra ejercer fuertes influencias sobre la autoridad, no siendo ejercido el poder estatal por los titulares sino por quienes están al margen (Jordán Palet, 2017: 54). No obstante, la importancia de plantear estas discusiones debe darse no solo por considerar si hay o no inclinaciones de presión en los grupos, sino por la forma en que se llevan a cabo, ya que efectos negativos para la democracia se derivan de casos de desigualdad de condiciones para influir en pos de un interés general, en los cuales grupos privilegiados económicos capturan la autoridad pública en detrimento del derecho que deberían poseer todos los ciudadanos para peticionar ante las autoridades (Jordán Palet, 2017: 55).

La literatura además evidencia otra dinámica (mucho más visible en el actual gobierno nacional y de otros países) donde muchos de los miembros de gabinete provienen del ámbito privado, resultando los argumentos que se esgrimen generalmente para justificar la incorporación de este tipo de perfiles, básicamente tres: la *expertise*, la eficiencia y la modernización. “(...) Es común escuchar que si supieron construir carreras laborales exitosas en el mundo privado, son «los mejores»; que como conocen de primera mano el funcionamiento de los sectores que ahora pasan a regular, aplicarán las medidas más acertadas para su desarrollo; que como ya tienen posiciones económicas acomodadas, no buscarán enriquecerse a costa del erario público (...)” (Castellani, 2018: 1-2).

Esta temática agrupada bajo la categoría de análisis proveniente de la sociología estadounidense (*revolving door*), o “*puerta giratoria*” constituye un mecanismo, que toma particular relevancia en la agenda pública tras la crisis internacional del 2008. Alude al paso de algunas personas por altos cargos en el sector público y privado en diversos momentos de las trayectorias laborales. Ese flujo puede darse en varias direcciones: a) altos directivos del sector privado que acceden a puestos relevantes en el sector público (*puerta giratoria de entrada*); b) funcionarios que al dejar su cargo público son contratados en el sector privado para ocupar puestos directivos (*puerta giratoria de salida*); o c) individuos que van ocupando altos cargos en el sector privado y el sector público alternativamente (*puerta giratoria recurrente*) (Castellani, 2018: 3-4).

El riesgo inherente es la alta posibilidad de que las demandas del *lobby* sectorial encuentren mayor recepción y se conviertan más fácilmente en políticas públicas cuando un ministerio, agencia regulatoria u otra alta dependencia estatal encargada de formular y/o ejecutar decisiones públicas que afectan intereses sectoriales queda a cargo de funcionarios provenientes del sector privado que deben comenzar a regular. Esto sucede en tanto la trayectoria previa del funcionario configura preferencias sectoriales y mayor grado de permeabilidad al *lobby* empresarial obteniendo privilegio el interés particular frente al interés general de las personas que no provienen del sector (Castellani, 2018: 6).

En la provincia del Chaco, el peso relativo del sector público en las trayectorias laborales es mayoritario, también lo son las experiencias “mixtas” del tipo privadas-públicas y en menor medida, de funcionarios con trayectorias laborales exclusivas en el ámbito privado.

Es en el caso de los funcionarios mixtos donde en mayor medida la puerta giratoria y el *lobby* son concebidos sociológicamente como formas de articulación entre las élites económicas y políticas que están estrechamente asociados principalmente a dos fenómenos:

1- La *captura de la decisión estatal*. Esta se define como la pérdida de autonomía del Estado a la hora de formular e implementar políticas públicas a través de dos mecanismos principales: a) la *captura regulatoria*, cuando los sectores económicos sensibles a la regulación estatal toman el control de las instancias decisorias de gobierno y/o las agencias regulatorias, de forma directa (puerta giratoria de entrada) o indirecta (*lobby*), y b) la *captura cultural*, una forma mucho más difusa pero no por eso menos importante, cuando las empresas se benefician de la acción de las agencias públicas porque los funcionarios comparten un mismo conjunto de creencias y visiones sobre el sector en cuestión, un *ethos* favorable al mercado (Castellani, 2018: 9-10).

2- La *circulación público-privada*. Dada por la existencia de un grupo estable de individuos que desarrollan sus carreras laborales ocupando alternativamente cargos altos en el Estado y en el sector privado. Un grupo que constituye un área de intersección entre las élites económicas y políticas, especializado en conectar las esferas del mundo estatal y el mundo empresarial. En ese sentido, el concepto de circulación público-privada extiende los límites de la puerta giratoria, ya que analiza las diversas posibilidades de la misma, establece las hipótesis que la explican, incorpora la dimensión temporal del proceso y permite abordar empíricamente, a través de la reconstrucción de las trayectorias laborales de los funcionarios públicos, el alcance y la magnitud del fenómeno (Castellani, 2018: 9-10).

Ahora bien ¿por qué estudiar entonces las trayectorias ocupacionales de los funcionarios de los gabinetes provinciales? Porque en una provincia en donde el sector público tiene un peso importante la reconstrucción de las trayectorias permite desentrañar tipologías de reclutamiento que tuvieron en cuenta los gobernadores al momento de conformar su gabinete. La literatura define básicamente la existencia de tres criterios para reclutar funcionarios que no son excluyentes entre sí: lealtad partidaria, expertise e imbricamiento socio-económico. Los gabinetes se suelen armar con un mix de cada uno, por lo tanto lo que intentaremos dilucidar es qué énfasis le pusieron a cada uno de los criterios dependiendo el caso.

Podríamos considerar al primer criterio como el más clásico de todos, es aquel donde prima la lealtad partidaria, casos donde el máximo mandatario elige rodearse de personas de su confianza, generalmente funcionarios que provienen del mismo partido, o en su defecto miembros de algún partido político en caso de haberse obtenido el triunfo mediante una alianza electoral, de esta manera se garantiza la cohesión del equipo.

Un segundo criterio de reclutamiento, estaría vinculado con la cuestión expertise o tecnocrática, en este caso la selección de personas ocurre en las áreas estatales con individuos que vienen de tener conocimientos vinculados a ese tipo de gestión, ministerios como el de

justicia, áreas de gestión económicas, vinculaciones con organismos de regulación de la industria, la educación, etc. En fin, son expertos en el tema, tienen experiencia en ese ejercicio de función aunque sea en otros gobiernos, tienen un perfil más técnico.

Por último, otra posibilidad es que el gobernador elija rodearse de individuos con un perfil vinculado al desempeño laboral en el ámbito privado, conoce el sector sobre el cual va a regular, porque proviene de ahí. Aquí el riesgo implica acarrear conflictos de interés por parte de estos mismos individuos y suelen ser paradigmas de los fenómenos más claros de *lobbies* y puertas giratorias.

A su vez, otro fenómeno para valorar es el desempeño laboral cuando estos miembros de gabinete, finalizan sus funciones, aspecto del que se sabe mucho menos, por alejarse de la opinión pública en algunos casos y del foco de la prensa. Intentaremos observar si hay correspondencia entre la trayectoria previa y la trayectoria posterior que siguieron o se produjeron ascensos hacia el ámbito público o el privado.

Por lo tanto la propuesta a seguir en este Informe N°2 sobre los gabinetes chaqueños, es revisar las trayectorias ocupacionales de los miembros de gabinete a lo largo del período democrático. Para ello, observaremos las trayectorias antes y después de ocupar su cargo, estructurando el informe en dos partes y cuatro secciones. En la primera parte analizamos las trayectorias laborales previas y en la segunda, las trayectorias laborales posteriores.<sup>2</sup>

#### Trayectorias Laborales previas a asumir el cargo.

1. En la primera sección, orientaremos la exposición al total de funcionarios designados dividiendo entre aquellos que provienen del ámbito público, los funcionarios mixtos (con trayectorias laborales públicas y privadas) y aquellos con trayectorias puramente privadas.
2. En la segunda sección, inspeccionaremos con mayor detalle las gobernaciones para identificar criterios de reclutamiento distintivos a la hora de conformar los gabinetes.

#### Trayectorias Laborales posteriores a asumir el cargo.

3. Un aspecto poco explorado es que sucede con aquellos miembros del gabinete una vez que finalizan sus funciones, para ello procederemos a realizar el mismo tipo de acción que en el punto N°1.

---

<sup>2</sup>Es pertinente la aclaración, respecto a que el universo contemplado incluyó a 87 individuos identificados como ministros y secretarios. La variación de recuento y análisis correspondiente a cada apartado cambiará según los datos disponibles para cada uno. Para el caso de las trayectorias laborales previas por ejemplo, tenemos la certeza de que 28 miembros de gabinete fueron funcionarios públicos puros, a dichos miembros le anexamos 9 personas que sabemos que por lo menos tuvieron un cargo público, pero que mayor información podría hacerlos devenir mixtos o no. En el caso de los funcionarios mixtos (estos son la mayoría) identificamos con precisión a 41 miembros dentro de la misma, e incluimos un individuo con información insuficiente pero que ocupó como mínimo un cargo privado y uno público. Por último, en la categoría de funcionarios privados identificamos con precisión a 7 personas al que agregamos un funcionario donde la información disponible nos permitía presumir que pertenecía a esta categoría.



4. Observaremos los tipos de trayectorias posteriores por gobernaciones y ahondaremos en casos de puertas giratorias.

Teniendo en cuenta que a diferencia de lo sucedido en otras provincias argentinas (mucho más estables en materia de orientación política de sus gobiernos) entre 1983 y 2015 en Chaco se sucedieron 9 gobernaciones de diverso signo político que en varios casos implicaron la conformación de frentes electorales y alianzas gubernamentales para clarificar la exposición del informe y tener mayor información de partidos políticos y alianzas (Ver anexo Tabla N°1).

#### I- TRAYECTORIAS OCUPACIONALES PREVIAS

A partir del título que subraya el apartado, revisaremos las trayectorias laborales previas al cargo ministerial. Un paneo de conjunto nos concede una orientación sencilla acerca de cuál es el tipo de trayectoria laboral que tuvieron hasta acceder a puestos jerárquicos en el Estado.

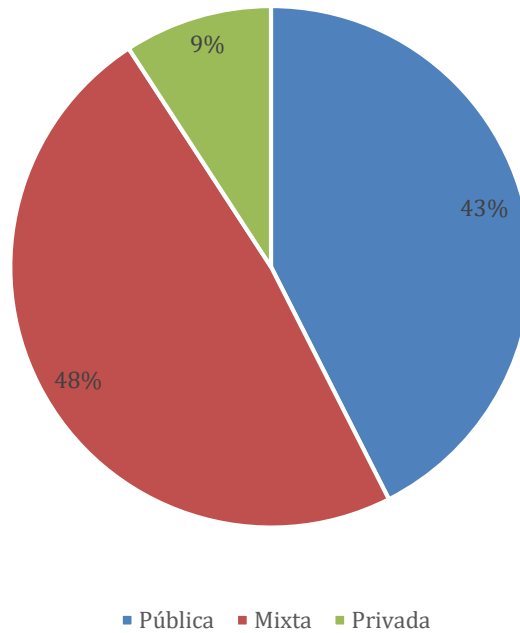
A) En la *trayectoria pública pura* ubicamos a aquellos funcionarios que han ocupado en su ascenso al cargo, puestos en dependencias estatales, ya sean cargos electivos o no electivos mediante designaciones, en cualquiera de los tres poderes del Estado u otros organismos autárquicos públicos.

B) En la *trayectoria mixta* encontramos aquellos funcionarios que han ocupado puestos tanto en el ámbito público como en el privado. Dada la multiplicidad de formas que puede revestir la relación laboral (en especial en el ámbito privado) contemplamos tanto personas en relación de dependencia como profesionales que hayan desarrollado su actividad en forma independiente.

C) En la *trayectoria privada pura* incluimos aquellos funcionarios que llegan al puesto público sin haber desempeñado nunca un trabajo en ese sector. Generalmente su arribo se asocia a determinadas capacidades y/o condiciones que poseen como acervo, y de los cuales se espera una mejora en el manejo tanto de la secretaría como del ministerio por ser un “conocedor del sector” sobre el cual ahora hay que regular.

Como observamos en el gráfico N°1, a los cargos del gabinete provincial se ingresa básicamente por una combinación entre lealtad partidaria y expertise fuerte en el sector público: nueve de cada diez funcionarios designados como ministros o secretarios habían desempeñado algún cargo estatal previamente. Desde la vuelta a la democracia no observamos para la provincia que una mayoría de miembros con trayectoria exclusivamente en el sector privado se vuelquen a altos cargos estatales, o en otros términos, los gobernadores chaqueños a la hora de seleccionar sus cuadros para la gestión, no se han inclinado por individuos que provengan solamente de dicho sector.

**GRÁFICO 1: TRAYECTORIAS LABORALES PREVIAS DE LOS MIEMBROS DE GABINETE (1983-2015) (N=78)**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

A partir de esta primera conclusión, indagamos sobre el conjunto de funcionarios con trayectorias laborales públicas (a las claras, un sector con peso en la dinámica provincial), en pos de esclarecer cuáles han sido los mecanismos de reclutamiento que han primado en su designación a lo largo de estos 35 años de democracia chaqueña.

### *1.1. TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS*

Teniendo en cuenta que las 9 gobernaciones chaqueñas han preferido reclutar miembros de gabinetes con paso previo por el sector público, nos centraremos en este universo de funcionarios (37 en total, aunque como ya hemos aclarado en nota 2 el universo variará dependiendo el grado de registro y fidelidad de la información reclutada), sin explayarnos demasiado en las características por gobernaciones.

#### *1.1.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS PODERES DEL ESTADO EN LOS QUE SE DESEMPEÑARON.*

¿Podría plantearse alguna correlación entre el paso de estos funcionarios por algún ámbito del Estado y el acceso a la máxima jerarquía estatal? ¿Qué poderes del Estado fueron los más transitados? ¿Se han mantenido dentro de la misma rama durante toda su trayectoria laboral?

**TABLA 1: PARTICIPACIÓN LABORAL EN LOS TRES PODERES DEL ESTADO (N=37)**

Publico	Casos	Porcentaje
Solo 1 Ámbito	32	86%
Ejecutivo	17	53%
Legislativo	2	6%
Judicial	0	0%
Otro organismo público	13	41%
Más de 1 Ámbito	5	14%
Ejecutivo y Judicial	0	0%
Ejecutivo y Legislativo	4	80%
Legislativo y Judicial	0	0%
3 ámbitos de gobierno	1	20%
Total individuos	37	

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

Una característica sobresaliente de los funcionarios chaqueños es su paso por el poder ejecutivo. Aproximadamente 2 de cada 3 de los mismos han ocupado cargos en esta rama del Estado. Como ejemplos aquí podemos nombrar los casos del Ministro de Gobierno de Domingo Peppo, Nestor Ninoff quien fue designado como secretario de Municipios y Ciudades y que había sido ex intendente de Corzuela (2007-2015) y Guillermo Codina, que se desempeñó como Secretario General de Gobernación- en adelante SGG- y quién había sido secretario general de los ministerios de Salud (1962-1963) y Economía (1963-1966). Por otro lado, un 19% (1 de cada 5) había desempeñado funciones dentro del poder legislativo, caso de Raul Bittel, secretario de Planificación y Evaluación de Resultados - en adelante SPER - en la gobernación de Danilo Baroni durante el período previo a su asunción, mientras que solo 1 individuo venía de desempeñarse en el poder judicial (Tabla N°1).

La alternancia laboral entre puestos de diferentes ámbitos no fue un rasgo característico entre los funcionarios. Casi la totalidad de los individuos con trayectoria pública en forma exclusiva permaneció dentro del mismo ámbito durante su carrera laboral. Una pequeña proporción se había desempeñado como legisladores anteriormente mientras que la mitad pasó solamente por el poder ejecutivo. Tiene importancia el tránsito por “otros organismos” como prerequisite para ocupar un cargo en el gabinete, el que desagregamos en la tabla 2 para una mejor comprensión.

**TABLA 2: PARTICIPACIÓN LABORAL EN ORGANISMOS AUTÁRQUICOS Y/O DESCENTRALIZADOS DE LOS FUNCIONARIOS (N=31)**

Organismos Provinciales	Universidad	Organismos Nacionales	Organismos Internacionales	Otros Cargos
9	13	6	1	11
24%	35%	16%	3%	30%

**FUENTE:** BASE FUNCIONARIOS PROVINCIALES CHACO 1983-2015, ESCUELA DE GOBIERNO DE CHACO

No solo para aquellos que transitaron por un ámbito encontramos muchos casos de desempeño por la categoría de otros organismos públicos, sino que 31 de los 37 miembros con

trayectorias públicas previas fueron agrupados en esta categoría. Entre ellos se destaca la importancia de la Universidad como lugar de trabajo, ya sea como docentes, investigadores o en actividades de extensión o gestión universitaria. Sobresale el caso del primer ministro de Educación durante el primer mandato del gobernador radical Ángel Rozas, el ex decano de la Facultad de Humanidades de la UNNE, Raul Mainoloff (1995-1996).

*I.1.B PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS NIVELES DEL ESTADO EN LOS QUE SE DESEMPEÑARON.*

Una característica destacada de los gabinetes provinciales iniciales es la elección de funcionarios que en su mayoría desempeñaron cargos de dependencia en el nivel provincial (Tabla N°3). A partir de ello, resulta interesante destacar la dinámica de ascenso predominante que los conduce a ocupar cargos en el gabinete provincial.

Aquellos que transcurrieron por más de un nivel de dependencia laboral constituyen los casos más numerosos, y de estos aquellos cuya contratación dependió de la provincia y de organismos nacionales pero con desempeño local del cargo (constituyen un 55% de los casos, 11 de 37 individuos).

**TABLA 3: TRAYECTORIA LABORAL SEGÚN NIVEL DE CONTRATACIÓN DEL FUNCIONARIO (N=37)**

Públicos	Casos	Porcentaje
Un solo ámbito	17	46%
Municipal	2	12%
Provincial	8	47%
Nacional de desempeño local	6	35%
Nacional de desempeño extra-prov	1	6%
Más de un ámbito	20	54%
Municipal y Provincial	6	30%
Municipal y Nacional de desempeño local	0	0%
Municipal y Nacional de desempeño extra-prov	0	0%
Provincial y Nacional de desempeño local	11	55%
Provincial y Nacional de desempeño extra-prov	2	10%
3 ámbitos	1	5%
Total	37	

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

El caso de Elda Pértile (2007-2009) primer Secretaria General de Gobernación (en adelante SGG) del Peronista Jorge Capitanich (2007-2015) es interesante, por poseer paso por todos los niveles de gobierno. Inició su trayectoria en la municipalidad de Resistencia durante

el período (1976-1981) -con cargos relacionados a su profesión- como auditora (con un fugaz paso por el poder judicial a cargo de la dirección de Planeamiento) y luego intervino en un proceso de quiebra de la firma "Maderas Chaqueñas Empresas Del Estado /Provincial" (MACHA E.E.P.) en el año 1982. Posteriormente accede a puestos del ámbito provincial como asesora, tanto de una cartera de gabinete (ministerio de Economía) como del Instituto Previsional del Chaco, para posteriormente en el período 1989 a 1995 desempeñar cargos de tipos electivos (concejal/ intendenta de Resistencia en el Partido que quiebra el bipartidismo en la provincia, la Acción Chaqueña). Luego de estos cargos, exceptuando el período de 1996-2001 (en que dirige el Tribunal de Cuentas de la provincia), se traslada al ámbito nacional (como asesora técnica de la Subsecretaría de la Gestión Pública dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación (2002) y de la Comisión de Coparticipación Federal de Impuestos del Senado de la Nación Argentina (2002/2007). Posterior a su paso por la SGG, es electa diputada provincial (2009-2015) y nacional (2015-2019).

#### *I.1.C PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE SU DESIGNACIÓN POR LA COMPETENCIA ELECTORAL*

La idoneidad de un funcionario para un cargo en la máxima jerarquía en base a su bagaje de conocimientos constituye un elemento de peso, pero no es el único factor. Los gabinetes son, en muchas ocasiones, una traducción de alianzas electorales que los llevan a ganar las elecciones y que posteriormente se traducen en el reparto de carteras.

En el caso de los funcionarios con trayectorias de tipo público puro advertimos la baja importancia de haber participado en algún sufragio para ocupar una banca en el gabinete. Solo el 22% (8 individuos) de ellos ocuparon cargos electivos (concejales, intendentes, o legisladores). De estos 8 funcionarios, 5 casos fueron de intendentes, Elda Pértile de Resistencia, Ninoff de Corzuela, Medardo Coria, ex ministro de Educación de Nikisch en Las Breñas, Claudia Panzardi, ministra de Desarrollo Social del primer gabinete de Capitanich para Laguna Blanca, y Hugo Matkovich, ministro de Gobierno de Nikisch de Presidencia Roca.

El restante 78%, en cambio, no compitió por algún puesto electivo. Esto nos permite afirmar que quienes provienen del ámbito público exclusivamente, son en su mayoría individuos no necesariamente con peso político propio (por haber ganado elecciones), sino que como mencionamos anteriormente, provienen de trayectorias de gestión en la función pública (21/37). Por ejemplo, Franciso Matijasevich, el SGG de Tauguinás, se había desempeñado como secretario de Economía en la municipalidad de Resistencia previamente; Delfina De La Cruz Gagliardone, secretaria de Planeamiento y Evaluación de Resultados de Tenev, había sido presidenta de Lotería Chaqueña previamente; Gabriel Olivero había sido Director General de Rentas, sub-secretario de Programación Económica para luego ser secretario de Financiamiento Nacional e Internacional en el segundo mandato de Rozas; Omar Yunes, el secretario de Planeamiento y Evaluación de Resultados, también del segundo mandato de Rozas, había desempeñado el cargo de sub-secretario de Planificación y Control de Gestión, etc.

#### *I.1.D. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS PREVIAS EN FUNCIÓN DE LOS CARGOS PÚBLICOS DESEMPEÑADOS ANTES DE ASUMIR.*

Como señalamos oportunamente, el indicio de la expertise o de la experiencia con que llega un dirigente al cargo de gabinete provincial la podemos determinar por la cantidad de

cargos públicos que efectivamente ha desempeñado durante la carrera previa a su designación. Asimismo, esto implica que dicho funcionario posee un mayor conocimiento de la dinámica y el funcionamiento del sector público y que dispondrá de mejores herramientas para llevar a cabo su gestión. Cabe interrogarnos si este elemento ha sido un factor importante a la hora de la conformación de los gabinetes.

En promedio, los nuevos ministros o secretarios ocuparon alrededor de 3 cargos en el ámbito público antes de asumir, lo que podríamos considerarlo un estándar elevado o piso a superar para llegar a la máxima jerarquía estatal. Lo que es más, supone que quienes alcanzan la cima poseen mínimamente una visión del funcionamiento del sector. De aquí la media más alta fue en la primera gobernación de Jorge Capitanich, donde obtuvimos un 7,8 de cargos ocupados por persona antes de acceder al gabinete, lo que da cuenta de mucha experiencia en el sector estatal de sus miembros de gobierno.

Resumiendo, podemos establecer un perfil general de las trayectorias ocupacionales previas para el tipo público puro. La idea de un *cursus honorum* en general es la de un funcionario que ha transitado el poder ejecutivo, desempeñando varios cargos estatales a lo largo de su carrera (3 puestos en promedio), en su mayoría dependientes del nivel provincial, sin necesidad de haber competido por un cargo electivo.

## I-2 TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS

Los funcionarios con trayectorias mixtas comprende un universo de individuos que lograron articular en su vida laboral ambos espacios: la relación de dependencia estatal y privada. Este grupo de funcionarios por su número también adquiere importancia, por lo que vale la pena indagar los aspectos más destacables del mismo. Por otro parte, constituye la base para el análisis del fenómeno de la puerta giratoria.

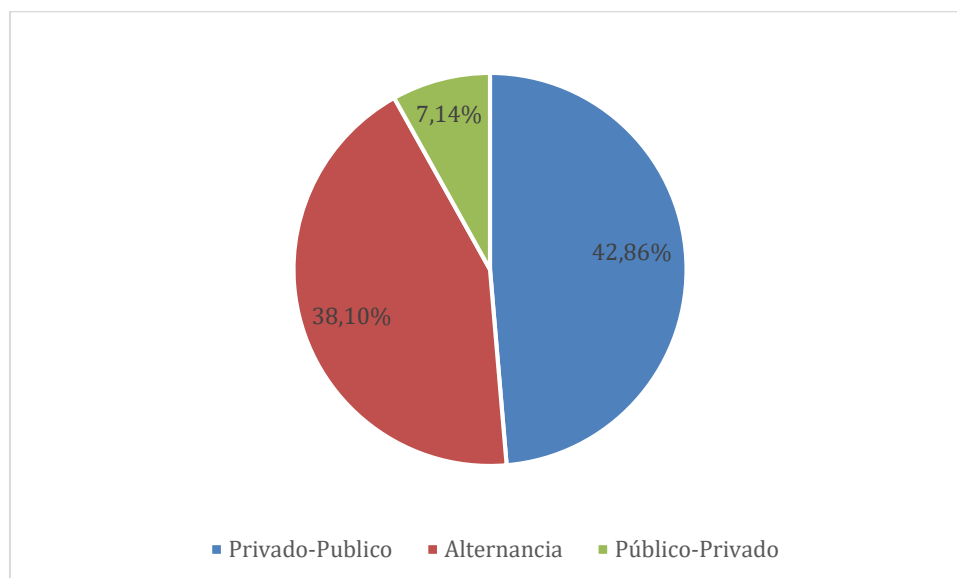
Uno de los interrogantes interesantes que surge consiste en encontrar similitudes en el recorrido por las funciones públicas entre estos funcionarios que circularon por ambos sectores y aquellos que exclusivamente ocuparon cargos en el sector público, o si por el contrario, se introducen matices significativos.

### I-2.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS: LINEALIDAD DE LA TRAYECTORIA PREVIA DE LOS FUNCIONARIOS

Con el objeto de observar la circulación público-privada reconstruimos “la linealidad” de la trayectoria prestando atención tanto a la *frecuencia* (cantidad de veces) que estos funcionarios *mixtos* alternaron entre cargos públicos y privados, así como la *dirección* de la linealidad; es decir, si provenían del ámbito público y luego pasaron al sector privado antes de asumir el cargo o viceversa. En general estas variables constituyen indicadores de las redes y contactos que formaron entre ambos sectores, y donde el funcionario actúa como articulador.

Aquellos funcionarios que en su trayectoria hayan “girado” una vez los clasificamos entre públicos-privados o privados-públicos según el ámbito del cual provinieran y hacia el ámbito al cual hayan ido; en tanto que aquellos funcionarios que giraron más de una vez fueron clasificados como casos de *alternancia público-privada*.

**GRÁFICO 2: TIPO DE TRAYECTORIA DE LOS FUNCIONARIOS MIXTOS (N= 37)**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

Entre estos funcionarios con trayectorias laborales mixtas, en un 42% de las veces migraron desde el ámbito privado al público antes de acceder al gabinete provincial. Es decir, que iniciaron su carrera laboral alejada del ámbito estatal, pero que desde que ocuparon un cargo en el ámbito público permanecieron en él hasta que finalmente accedieron a la máxima jerarquía. Por su parte, el número de cargos públicos ocupados no es menor, en todos los casos contabilizamos al menos dos puestos públicos previo al acceso al gabinete. En general las trayectorias son de tipo ascendentes y el puesto inmediato anterior al de ministro o secretario es de elevado perfil. Como ejemplos podemos mencionar a Roy Nikisch quién fue intendente de Tres Isletas antes de acceder al cargo de ministro de Gobierno durante el segundo mandato de Ángel Rozas; Abraham Gelman como ministro de Gobierno antes de ser designado como Secretario de Desarrollo Social en el segundo mandato de Rozas; Oscar Bonfanti como presidente de la Administración Provincial del Agua antes de convertirse en Secretario de Obras Públicas, Servicios y Transporte en el segundo mandato también de Rozas; Julio Fantín como subsecretario de Gobierno y Justicia ante de convertirse en Secretario de Desarrollo Social del gobernador Roy Nikisch; y Juan Pedrini como Presidente de Lotería Chaqueña (2007-2009) antes de ser ministro de Gobierno en el segundo mandato de Capitanich, entre otros tantos casos.

Por otra parte, tomando las designaciones por carteras, observamos que las áreas de Desarrollo Social, y Gobierno y Justicia tendieron a concentrar la mayor cantidad de funcionarios con perfil mixto. El caso de la cartera de Desarrollo Social, por lo menos hasta la designación de Panzardi en 2007, fue ocupado por ministros sin trayectoria previa en esta área o conocimientos específicos, razón por la cual la consideramos una cartera política reservada para personas de confianza del gobernador o para algún arreglo político. El caso de Gelman por ejemplo, es de un funcionario que venía de desempeñarse en el ministerio de Gobierno a partir de su trato y conocimiento de las dinámicas en las negociaciones del gobierno con los gremios docentes cuando se desempeñó como asesor de Guillermo Agüero en el Ministerio de Educación de la provincia, es un funcionario mixto con desempeño de la profesión médica de manera exitosa (era co-propietario de un sanatorio de la ciudad de Resistencia) la cual abandonó para dedicarse de forma completa a la función pública.

**TABLA 4: FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS-PÚBLICAS POR MINISTERIO**

Ministerio	Porcentaje	Mixtos Privados-Públicos
Desarrollo Social	17%	3
Gobierno y Justicia	11%	2
Producción	11%	2
Obras, Servicios Públicos y Transporte	11%	2
Desarr. Urb y Territorial	11%	2
Economía	6%	1
Salud	6%	1
Sec. Inversiones, Asuntos Interna. Y Prom.	6%	1
Sec. Gen. De Gob.	6%	1
Seguridad Púb.	6%	1
Industria, Comercio y Servicios	6%	1
Planif. Ambiente e Innovación Tec.	6%	1
Total	100%	18

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

Otra gran parte de los funcionarios con trayectorias laborales *mixtas* circularon permanentemente entre ambos sectores (el 38% de los casos). A nivel general, cada funcionario desempeño en promedio 2,7<sup>3</sup> giros. En este punto, es interesante destacar dos trayectorias con alternancia público-privada: En primer lugar María Pilatti Vergara, quién fue ministra de Educación en el primer mandato de Capitanich, inició ocupando el puesto de directora en la Aerolínea Federal Argentina (1986-1987), luego como abogada en un estudio jurídico privado (1988-1989), asesora técnica del ministerio de Salud de la provincia y a la vez asesora legal de la compañía azucarera Las Palmas SAICA (1987-1991) y luego desde 1997 ya iniciaría su trayectoria de ascenso político a partir de una diputación provincial.

Hay tres ministerios que se destacan por recibir una mayor cantidad de funcionarios con alternancia: Economía, Salud Pública y Gobierno y Justicia (tabla N°5). Entre los tres funcionarios que recibió el ministerio de Gobierno, solamente en uno de ellos (Eduardo Moro durante el gobierno de Rozas en su primer mandato) el ministro aparece vinculado a una entidad privada de importancia como la Bolsa de Comercio de la provincia. En el resto de casos, el paso por el ámbito privado se corresponde con el ejercicio independiente de la profesión. Por ejemplo, los ministros de Salud o de la SGG, habían sido profesionales con amplia trayectoria en el ejercicio de su profesión (médicos y abogados).

---

<sup>3</sup> Este dato es estimativo debido a que en muchos casos los giros no tienen demasiada trascendencia para el análisis y se dificulta su contabilización cuando en determinadas trayectorias no pudimos precisar las fechas exactas de comienzo y finalización de cada trabajo. Por otra parte, en el caso de los médicos, sus trayectorias en el ámbito público se dan de manera obligatoria mediante las residencias en hospitales, trasladándose luego al ámbito privado, por lo que la existencia de un giro es una constante.



**TABLA 5: FUNCIONARIOS CON ALTERNANCIA ENTRE ÁMBITOS**

Ministerio	Relativo	Funcionarios	Giros	Media
Ministerio de Economía	19%	3	8	0,4
Ministerio de Salud Pública	19%	3	7	0,4
Ministerio de Gobierno y Justicia del Chaco	19%	3	8	0,4
Sec. Gen. de Gobernación	13%	2	6	0,3
Secretaría de Comunicación Social	6%	1	2	0,5
Ministerio Coordinación de Gabinete	6%	1	4	0,3
Sec. De Relaciones Inter. Y Com. Exterior	6%	1	4	0,3
Educación	6%	1	3	0,3
Sec. de Planificación	6%	1	5	0,2
Total	1	16	47	0,3

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

#### *I.2.B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: SUBSECTOR ECONÓMICO DE DONDE PROVIENEN.*

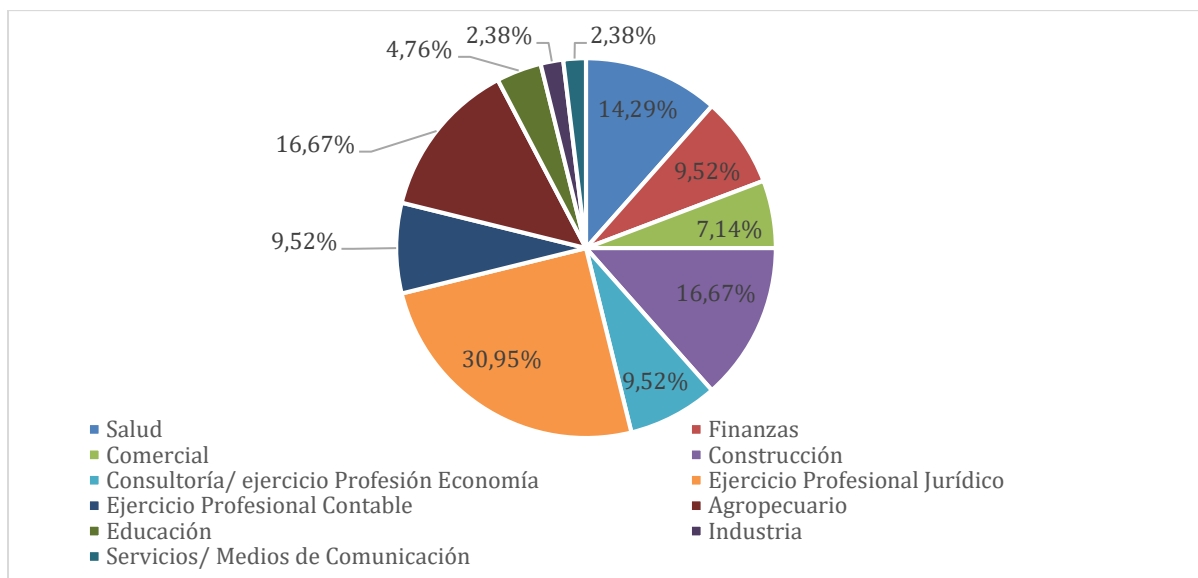
A nivel general, evidenciamos una consistencia mayoritaria entre el perfil ocupacional de los funcionarios y el cargo para el cual fueron convocados. Un 62% de los funcionarios venían de un ámbito económico al cual una vez en el ministerio o secretaría al que acceden pasaron a regularlo.

A modo de ejemplo, los individuos que fueron designados en el ministerio de Salud eran en general personas que ejercían la profesión en dicho ámbito (5 casos de 6). La excepción fue el caso de Jaime Grabow, un médico que se convierte en ministro de Coordinación de Roy Nikisch. De la misma manera, en los ministerios de Economía en la mayoría de los casos se designaron profesionales de las ciencias económicas. Contabilizamos 3 contadores con desempeño de la profesión en el ámbito privado: Hugo Piccini, en la gobernación de Rolando Tauguinas, José Soporsky, en las gobernaciones de Rozas, y Federico Muñoz Femenía, en el segundo mandato de Capitanich. Rafael González es la excepción de esta tendencia de individuos mixtos que fueron designados en el ministerio de Economía, pues tiene su origen en el sector de la construcción. En el caso de las secretarías de Transporte, o Desarrollo Urbano y Territorial se incorporaron consultores o personas que se habían desempeñado en el ámbito de la construcción. De igual forma, en el ministerio de Producción se designaron funcionarios provenientes del ámbito agropecuario.

El resultado hallado previamente nos alerta sobre la posibilidad de generar un ámbito de captura de la decisión pública, y lo vinculamos con la hipótesis de entrada en la que el sector privado tiene incentivos en incursionar en el Estado; es decir, nos referimos a aquellos funcionarios que habiendo tenido una experiencia previa en aquel sector dentro del área que ahora les toca dirigir se verán más inclinados a favorecer al grupo de empresas de dicho sector, que aquellos que no hayan tenido ningún tipo de vinculación pasada.

Un claro ejemplo, lo constituye la designación del Dr. Camilo Frangioli<sup>4</sup>, Presidente de la Sociedad Rural del Chaco al momento de ser designado como ministro de Agricultura y Ganadería, como menciona un periódico local “el electo gobernador Tauguinás (1991-1995) había mantenido con las máximas autoridades de su partido, Acción Chaqueña, una reunión con la Federación Chaqueña de Sociedades Rurales donde por unanimidad se lo propuso para el cargo”.<sup>5</sup>

**GRÁFICO 3: FUNCIONARIOS MIXTOS POR SECTORES DE ACTIVIDAD (N= 42)**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

### *1.2.C PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: CARGOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS.*

Una noción de la jerarquía de los funcionarios que fluyen desde el ámbito privado al público y viceversa puede indicárnoslo el tipo de cargo (directivo/ no directivo) que desempeñaron anteriormente. Será muy diferente el peso y la influencia de aquellos que ejercieron cargos directivos empresarios de aquellos que no. En nuestra provincia, un 31% de los funcionarios mixtos ocupó un cargo directivo previo en el sector privado. Como casos concretos encontramos al ingeniero Rafael González, ministro de Economía de Tenev en el directorio de dos empresas; el ingeniero Oscar Bonfantti, como jefe ejecutivo del Banco Mundial luego secretario de Transporte, Obras y Servicios Públicos; Rafael Fabris como apoderado del Banco Conaig Cooperativo Ltda, y del Banco Bisel S.A.; y el caso ya mencionado de Pilatti Vergara con cargo ejecutivo en una aerolínea. También se destacan los puestos directivos en colegios de abogados. Esta conducta es observada sobre todo en los miembros de las gobernaciones radicales: Ramón Ávalos, SGG de Rozas en su primer mandato y Eduardo Moro designado ministro de Gobierno en el mismo gabinete. José Soporcky por otro lado, había sido presidente del Consejo de Cs. Económicas de la provincia. En el caso de carteras más específicas, podemos mencionar a Theresa Durnbeck secretaria de Inversiones, Asuntos Internacionales y Promoción, quién había sido directora del Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre el Desarrollo Americano.

<sup>4</sup> Si bien comentamos el caso de Frangioli más adelante en el apartado 1.4.a

<sup>5</sup> “Confirmado: Frangioli Ministro de Agricultura” (1991. Diciembre 1). *Norte*, Página 32.

**TABLA 6: FUNCIONARIOS MIXTOS POR PROPIEDADES Y CARGOS DIRECTIVOS**

Propietarios	Si	No	Directivos	Si	No
	48%	19%		31%	69%
	20	8		12	24

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

En general, y ya adelantándonos para el caso de los privados, si tenemos en cuenta todos los individuos (independientemente de que las trayectorias previas sean privadas o mixtas) un 21% (18 de 87 miembros) ocuparon puestos directivos en el sector privado, lo que representa un número considerable en relación a lo que menciona la literatura específica.

El análisis de las fuentes primarias (CVs, legajos) permite verificar que en su mayoría se dedicaron al ejercicio de la profesión en muchos casos, como asesores, tanto en el ámbito privado (5 casos), por ejemplo, Miguel Garrido quién fue asesor de la Cámara Argentina de Construcciones (1983-2007) designado SGG durante la gobernación Baroni, o Raul Codutti entre otros de la empresa M-UNIT SRL (1996-1999) o en el ámbito público (13 casos) como Carlos Claudiani, quien fue asesor general de Gobierno (1995-1997) y luego SGG durante el segundo mandato de Rozas.

#### *I.2.D PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS MIXTAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: TIPOS DE CARGOS PÚBLICOS ANTERIORES*

En el caso de los funcionarios con perfil mixto, en su mayoría, ocuparon cargos en un solo poder de gobierno (67%). Entre estos, el poder mayormente transitado fue nuevamente el ejecutivo (57% de los casos) seguido por el legislativo y judicial, con un 7% y 4% respectivamente. Mientras que los restantes individuos que estuvieron solamente en alguno de los otros ámbitos públicos representaron el 32% de los casos (porcentaje menor que el correspondiente al de los funcionarios públicos puros previos). Dentro de esta última categoría, cuando lo desagregamos adquiere importancia el paso por organismos provinciales y las universidades (categoría “otro”).

**TABLA 7: FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIA MIXTA POR ÁMBITO ESTATAL**

Mixtos	Casos	Porcentaje
Solo 1 Ámbito	28	67%
Ejecutivo	16	57%
Legislativo	2	7%
Judicial	1	4%
Otro	9	32%
Más de 1 Ámbito	14	33%
Ejecutivo y Judicial	2	14%
Ejecutivo y Legislativo	11	79%
Legislativo y Judicial	1	7%
3 ámbitos de gobierno	0	0%
Total individuos	42	

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

Por último, el porcentaje de individuos que pasaron por más de un poder, fue del 33%, es decir, que uno de cada tres individuos pivotó en más de un poder del Estado. Dentro de este grupo, la estrategia seguida fue la combinación (en un 79% de los casos) entre el legislativo y ejecutivo, y en menor medida por ejecutivo y judicial (el 14%), mientras que un solo individuo combinó poder judicial y legislativo y ninguno llegó a ocupar los tres poderes.

**TABLA 8: TIPO DE CARGOS ESTATALES DESAGREGADOS**

Organismos Provinciales	Universidad	Organismos Nacionales	Organismos Internacionales	Otros Cargos
13	12	8	3	8
31%	29%	19%	7%	19%

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

Al igual que en el caso de los funcionarios públicos puros, si tomamos la frecuencia con que los funcionarios pasaron alguna vez por estos tres poderes con independencia de la exclusividad en los mismos, el poder con mayor llegada de funcionarios mixtos, fue el ejecutivo con el 69%. El 33% pasó por el legislativo y solo un 10% pasó por el judicial.

**TABLA 9: TRAYECTORIA DE FUNCIONARIOS MIXTOS POR NIVELES DE DEPENDENCIA LABORAL**

Mixtos	Casos	Porcentaje
Un solo ámbito	21	50%
Municipal	5	23%
Provincial	14	66%
Nacional de desempeño local	2	0,09%
Nacional de desempeño extra-Prov.	0	0%
Más de un ámbito	21	50%
Municipal y Provincial	3	14%
Municipal y Nacional de desempeño local	1	5%
Municipal y Nacional de desempeño extra-Prov.	0	0%
Provincial y Nacional de desempeño local	11	52%
Provincial y Nacional de desempeño extra-Prov.	1	5%
3 ámbitos	5	24%
Total	42	

**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

En concordancia con el perfil de este grupo de funcionarios, la gran mayoría (69%) nunca compitió por un cargo electoral.

Del conjunto de funcionarios que pasaron por un solo ámbito, el 66% provienen de ocupar cargos provinciales exclusivamente, mientras que otra gran mayoría ocupó más de un cargo (sea municipal, nacional con ejercicio local o fuera de la provincia). Entre los funcionarios que ocuparon cargos en más de un ámbito de gobierno predomina un eje ascendente: es decir que llegan al gabinete provincial habiendo ocupado previamente cargos de nivel municipal o de menor relevancia dentro de la provincia. Por otro lado, solo un funcionario ocupó un cargo municipal y nacional fuera de la provincia antes de llegar al gabinete provincial, mientras que unas 5 personas lo hicieron en los tres niveles de gobierno.

No es posible establecer de manera taxativa la existencia de una sub-élite que articule tanto actores de las élites políticas como de las económicas. Existen casos de intentos de traspaso de funcionarios que provienen del sector corporativo como Camilo Frangioli desde la Sociedad Rural hacia el Ministerio de Agricultura o el de Juan Carlos Núñez quién estuvo vinculado al sector algodonero de la provincia hacia el mismo ministerio, como señalamos oportunamente (aunque en ambos casos, ya habían ocupado otros puestos importantes en el sector público con anterioridad).

La constante que se reitera según surge del análisis de los funcionarios con trayectorias laborales mixtas es que los mismo se dirigieron principalmente a las carteras de Economía, Salud, Desarrollo Urbano y Territorial, Desarrollo Social y/o inclusive la SGG, y no a ministerios como Educación, Seguridad, o Planificación, con menor posibilidad de generar vínculos con el sector empresarial. Por otra parte, observamos una alta coherencia entre los ámbitos o profesiones previas privadas y los sectores del Estado hacia dónde se dirigieron. Son pocos quienes ocuparon cargos directivos o provienen del ámbito ejecutivo u otro organismo estatal, por lo que poseen un bajo porcentaje de competencia electoral. Por la naturaleza de los ministerios, son profesionales en su mayoría, con amplias trayectorias de gestión.

### *I-3 TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS*

A pesar de que se trata de un sub grupo irrelevante en términos cuantitativos es necesario indagar el sector de procedencia y el tipo de cargo previo desempeñado en el sector privado de aquellos funcionarios del gabinete provincial que presentan trayectorias laborales previas exclusivamente en el sector privado (8 individuos sobre 87), ¿cuáles fueron los motivos que los impulsaron a brincar al Estado?

#### *I.3.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: SUBSECTOR ECONÓMICO DE DONDE PROVIENEN.*

Existe un sector de origen que se repite varias veces entre los funcionarios con perfil enteramente privado: el sector agropecuario. Aquí podemos mencionar a Hector Romero, primer ministro de Producción de Rozas (un abogado de trayectoria como productor agropecuario-forestal), Hugo Morand, ministro de Producción de Nikisch, y Luis Glombosvky, también productor y secretario de Relaciones Internacionales y Comercio Exterior en el primer mandato de Rozas. Por lo demás, el conjunto es heterogéneo. Es decir que no predominan otros sectores del cual provengan funcionarios con perfil privado puro: Del sector construcciones podemos mencionar a Rogelio Camarasa, ministro de Economía de Baroni, y Hugo Morand, ministro de Producción con Nikisch. Este último también estuvo vinculado al sector servicios,

al igual que Julio Wajcman (quien es conocido por pertenecer a los medios de comunicación radial). En el sector comercial podemos mencionar a Glombosvky. También encontramos casos de ejercicio profesional en la Salud, Jaime Grabow (ya mencionado anteriormente), y de las finanzas-comercio, Roberto D`ell Orto quién fuera ministro de Economía de Nikisch. Exceptuando a Antonio Luis Martínez (Secretario General de gobernación de Nikisch, puesto generalmente desempeñado por abogados) el resto de los funcionarios que provienen del sector privado se dirigieron a carteras con injerencia económica como los ministerios de Economía y de Comercio Exterior y Relaciones Internacionales o la cartera de Producción.

#### *1.3.B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: CARGOS DIRECTIVOS.*

A contramano de la tendencia detectada en los casos de los funcionarios mixtos, los perfiles privados que accedieron al sector público provinieron en su mayor parte de puestos en la alta gerencia empresarial. Cuatro de los ocho ministros han desempeñado la dirección, generalmente de un gran establecimiento bancario, o de empresas constructoras y agropecuarias, por ejemplo, Grabow que si bien viene del área de salud no se dirigió a esta cartera, venía de la gestión y era co-propietario de un reconocido sanatorio en la ciudad de Resistencia.

#### *1.3.C. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS PREVIAS A SU DESIGNACIÓN: PROPIETARIOS.*

La tendencia detectada (todos son propietarios) en este punto también se correlaciona con un tipo de funcionario privado, proveniente de los altos sectores de la pirámide social, muchos con propiedades comerciales, estudios jurídicos, bienes pecuarios y propiedades rurales.

#### *1.4. TRAYECTORIAS PREVIAS: CASOS DE GOBERNACIONES DISTINTIVAS.*

A continuación ahondaremos en el caso de tres gobernaciones que representen mejor cada criterio de reclutamiento evidenciados en la literatura: a) la lealtad: aquella gobernación compuesta por funcionarios con amplia trayectoria político-partidaria, o de mutua confianza dentro del grupo, o en donde se evidencie un fuerte compromiso político con el proyecto gubernamental. Esta característica la observaremos en aquella gobernación que posea la mayor cantidad de funcionarios que hayan competido electoralmente por un cargo, hecho que traduce su experiencia política; b) la expertise: aquella gobernación compuesta por funcionarios con amplia experiencia en el ejercicio de la función, una extensa formación académica o de ejercicio profesional. Nos acercaremos a este criterio a partir de quienes, en contraposición al criterio anterior, posean una menor cantidad de funcionarios que hayan competido por cargos electivos y a la vez posean una larga presencia en el área al cual se dirigen. Por último, c) pertenencia/imbricación: aquella gobernación en la que predominen funcionarios con procedencia del sector equivalente al que ahora va a gobernar. En este caso, seleccionamos aquella gobernación con mayor cantidad funcionarios que previamente hayan ocupado cargos privados como porcentaje de su composición.

#### *1.4.A TIPOS DE PERFILES POR GOBERNACIÓN Y CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO:*

Como analizáramos en el Informe N°1 oportunamente citado, a partir de la primera gobernación de Ángel Rozas, la cantidad de carteras en el gabinete comenzó a incrementarse.

Rozas agranda la composición del gabinete, modificando la estructura ministerial. Para esto, envía un proyecto de ley, y finalmente la Cámara de Diputados provincial, sanciona la ley N° 4146 en el año 1995 (modifica la Ley 2903 de 1983), la cual deja cinco ministerios: Gobierno, Justicia y Trabajo; Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Economía, Obras y Servicios Públicos; Producción y; Salud Pública; y además cinco secretarías.

De todo el período democrático, Rozas en su primera gobernación, es quien mayor cantidad de ministros sin cargos electivos previos incorporó (gráfico N°5). De esta forma, Rozas rompe el esquema de reclutamiento que venían teniendo sus antecesores (con estos nos referimos a las dos primeras gobernaciones peronistas) cuando se buscaba hombres con conocimientos de la cartera a gestionar pero también involucrados mayormente al interior del partido. En efecto, más de la mitad de los miembros del gabinete de Tenev habían tenido una militancia política fuerte en el partido, entre ellos: el secretario de Gobierno Guillermo Codina, Jorge Morales del Ministerio de Gobierno quien había sido candidato a gobernador en 1991 por el Partido Justicialista, Rafael González en Economía<sup>6</sup>, y Danilo Pastor, apoderado del PJ en un departamento del interior provincial. Por su parte, el gabinete de Baroni también presentaba la misma característica, con cinco miembros de fuerte militancia partidaria, dos presidentes de juntas departamentales del PJ del interior -Miguel Valfré en Salud y Eduardo Molina en Gobierno-, Jorge Pachecoy de Comunicación Social<sup>7</sup>, Camarasa considerado un tecnócrata pero con militancia peronista en su juventud y Raul Bittel, hijo del histórico dirigente peronista y primer vice-gobernador de la provincia.

Como antecedente más inmediato a esta tendencia detectada en el gobierno de Rozas, podemos citar al gabinete de Tauguinas, tercer gobernador del período democrático<sup>8</sup>, con cuadros partidarios recién incorporados, René Piccini de Economía se había afiliado dos años antes al nuevo partido de Acción Chaqueña, Camilo Frangioli de Agricultura y Ganadería un extrapartidario (con antecedentes en el MID Y EL FREJUPO) y Victor Rosseau de Salud sin antecedentes partidarios.

Retomando el gabinete de Ángel Rozas, solamente Moro tenía una trayectoria electoral previa, había sido diputado en el período 1991-1995, provenía de las filas de la militancia radical de la corriente Alfonsinista. El Dr. Moro, estuvo a cargo del Ministerio desde la asunción del gobierno hasta mayo de 1997, cuando renuncia para ser el primer candidato a Diputado Provincial. Otros miembros de esta corriente fue su ministro de Salud, Ramón Romero, y también el geógrafo académico, Raul Mainoloff, aunque una figura mucho más vinculada al ámbito universitario -como ya mencionáramos- decano de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Nordeste.

El caso de Mainoloff constituye también un ejemplo acabado de la formación de los miembros de su gabinete. Siete de los Diez miembros venían de vincularse al ámbito universitario, ya sea como profesores (cinco casos) o como secretarios de extensión (dos casos). Muchos de sus miembros (seis de los diez) estuvieron también vinculados con asociaciones profesionales, Colegios de abogados, de Ciencias Económicas, o de Médicos, y sus dos cuadros

---

<sup>6</sup> En entrevista realizado al Ing. González, el mismo nos aclaró cuál era el concepto de hombre político de la época “(...) yo era considerado un tecnócrata, en esa época la política estaba para otra cosa, el componente intelectual estaba para otra cosa. En las elecciones de 1991, saqué minoría, perdí la interna (26 de Mayo), y después se perdió la general. Sin perjuicio de que eso me cambió de andarivel... porque yo hasta esa época era dentro del partido un tecnócrata digamos, empresario-pero peronista, ingeniero-pero peronista.

<sup>7</sup>Estuvo a cargo de la campaña electoral, y ya había tenido ofrecimientos a cargos previamente en la gobernación de Tenev.

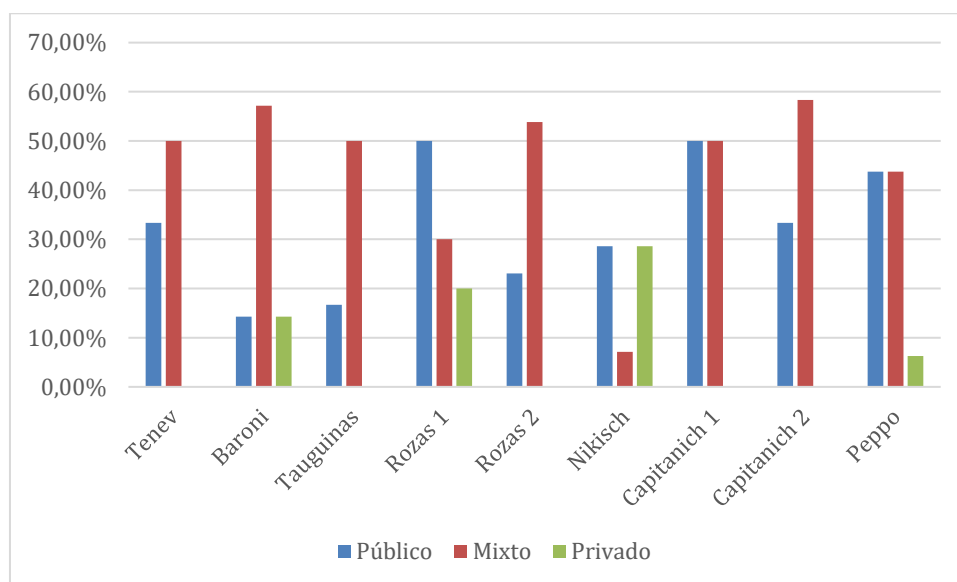
<sup>8</sup>El principal diario sin embargo, titulaba al gabinete de Baroni, como proveniente mayormente del ámbito privado.

privados Glombovsky, y Romero estuvieron vinculados con corporaciones empresarias como la Sociedad Rural y la Federación Agraria, y la Cámara de Comercio y la Federación Económica del Chaco respectivamente, y ambos fueron miembros del Comité de Defensa de la Producción de la Provincia del Chaco.

Ángel Rozas, solo mantendría tres de estos funcionarios al inicio de su segundo mandato, entre ellos Soporcky, quien logró campear los dos mandatos de Rozas a pesar de ocurrir la peor crisis económica del país en 2001, contexto en el cual la provincia debió emitir cuasi monedas, un monto de 50 millones de pesos en bonos (el “quebracho”); Romero, en Salud, quién debió renunciar debido a un escándalo de corrupción en el año 2002 y María Elisa Rodríguez de Carrió que se pasó a la cartera de Planificación y Gestión.

El radicalismo parecía camino a consolidarse y obtener la hegemonía en la provincia. Las elecciones de 2003 habían consagrado a Nikisch, ex ministro de gobierno y vicegobernador de Rozas en su segundo mandato y uno de los fundadores de Convergencia Social, la línea interna que le había permitido a Rozas desafiar la hegemonía interna que había tenido el dirigente histórico Luis León al interior del partido. A Roy Nikisch le tocaría desempeñar su mandato en un período (2003-2007) en que la economía comenzaba a repuntar a nivel país.

**GRÁFICO 4: PERFIL DE TRAYECTORIAS PREVIAS DE LOS FUNCIONARIOS PROVINCIALES POR GOBERNACIÓN 1983-2015**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco

En el año 2007, sin embargo, sería un hombre del PJ quien accedería a la gobernación, Jorge Capitanich. “Coqui” había competido dos veces previamente ante radicalismo sin poder consagrarse. Como observamos en el gráfico N°5, Capitanich conformó su gabinete con un criterio totalmente diferente: su primera gobernación incorporó 3 mujeres con largas trayectorias electivas. María Pilatti Vergara, su ministra de educación, venía de desempeñarse por dos períodos legislativos en la cámara de diputados provincial, y su ministra de desarrollo social, Claudia Panzardí, y su secretaria general de gobernación, Elda Pértile, venían de ser intendentas (Laguna Blanca y Resistencia respectivamente).

Por otra parte, de estos cuadros (como observamos en el gráfico N°6) la mayoría tenían trayectoria en áreas relacionadas a la cartera en que fueron designados. Solamente Pilatti



Vergara se dirigía a la cartera de educación sin haber ocupado cargos relacionados al mismo<sup>9</sup>. Los otros miembros poseían experiencia en la gestión pública. Por ejemplo, Eduardo Aguilar que ocupó el asiento de Economía poseía masters en la materia y había pasado por el CONES<sup>10</sup>; Su ministro de Salud, Oscar Holzer, había sido ex subsecretario de Salud del primer gobierno democrático 1983-1985; Jorge Alcántara, abogado especialista en derecho penal y procesal, se dirigió a la cartera de Gobierno y Justicia; Panzardi su ministra de desarrollo Social, se había desempeñado en el área de desarrollo social del municipio de donde provenía; y Pértile, ya mencionada, con vasta experiencia en asesoramientos de ministerios provinciales y jefatura de gabinete a nivel nacional.

Para su segundo gobierno, Capitanich amplificó considerablemente su gabinete, luego de haber apelado al criterio reduccionista en su primer mandato<sup>11</sup>. Ratificó dos cargos del primer gabinete, Omar Judis y Raul Codutti, que pasaron a ser ministros luego de la transformación de la secretaría de planificación en Ministerio. Por lo demás, su segundo gabinete mantiene la estabilidad de recambios que produjo a lo largo de su primer período, estos son Beatriz Bogado, en el Ministerio de Desarrollo Social, Juan Pedrini, en la cartera de Gobierno, Juan Baquero, en la cartera de Salud, y Enrique Orban, en el Ministerio de Producción.

Como rasgo distintivo podemos establecer dos grandes ejes de este gabinete, la incorporación de dos hombres jóvenes al área económica, ambos con trayectoria por el Ministerio de Economía, Federico Muñoz Femenía para la cartera de Hacienda y Finanzas Públicas, y Sebastián Agostini para el ministerio de Industria.

Al otro eje al que nos referimos es la ampliación de la participación de miembros en el gabinete proveniente del gremialismo y de la política interna del frente. Nos referimos al nombramiento de Beatriz Bogado a quién Capitanich había nombrado en 2009 al frente de la cartera de Desarrollo Social (reafirmandola al inicio de su gabinete en 2011) luego de su paso por la Secretaria General del gremio estatal más importante de la provincia, la Unión del Personal Civil de la Provincia. La subsecretaría de derechos humanos por otro lado es elevada a rango de secretaría de Estado a cargo de José Valenzuela, también un hombre líder del Partido de la Victoria, integrante del Frente a cargo del gobierno.

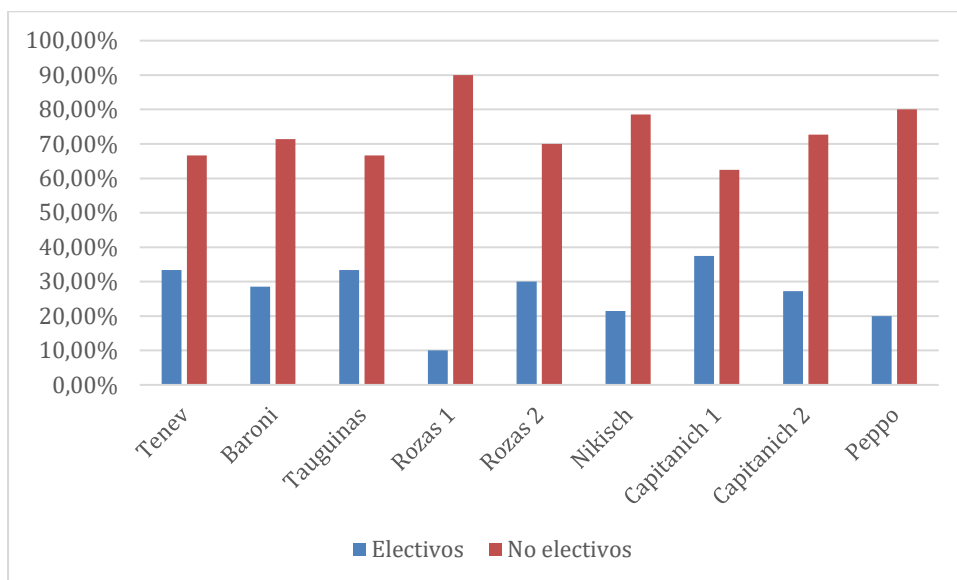
---

<sup>9</sup> Podríamos hablar de un cuadro político en este caso, ya que fue vice-presidenta primera del Partido Justicialista (1995-1997) y candidata a vice—gobernadora en julio de 2001.

<sup>10</sup> Consejo Económico y Social de la Provincia del Chaco, el mismo fue creado en la reforma constitucional de la provincia en el año 1994 y tiene como objetivo plantear programas de desarrollo provincial a 10 años, nuclea representantes estatales y del sector económico privado.

<sup>11</sup> En la sanción de la nueva ley que pretendía Jorge Capitanich, los legisladores justificaron en que implicaba un achicamiento burocrático del Estado. “En plena madrugada diputados aprobaba la Ley de Ministerios pretendida por Capitanich” *Norte*. (2007. Diciembre 6). Locales. Disponible en: <http://www.diarionorte.com/article/5575/en-plena-madrugada-diputados-aprobaba-la-ley-de-ministerios-pretendida-por-capitanich>.

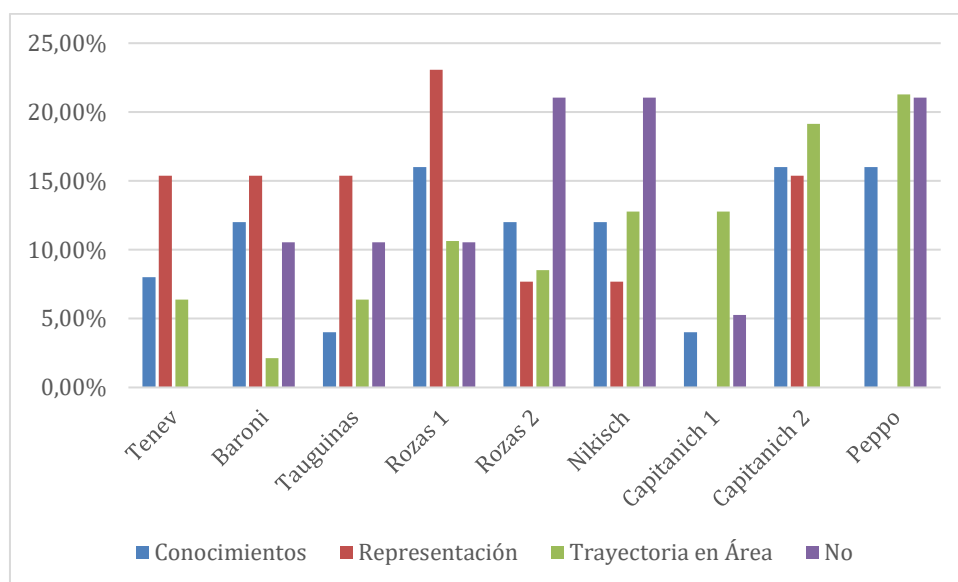
**GRÁFICO 5: MIEMBROS DE GABINETE CON COMPETENCIA ELECTORAL**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco y Cámara Provincial Electoral de la Provincia del Chaco.

Luego de sus dos gobernaciones, Rozas brincaría a la escena nacional al convertirse en Presidente de la UCR, un mandato no exento de dificultades, luego de la debacle histórica del partido por la crisis económica del 2001, que había repercutido en las elecciones del 2003, donde el radicalismo había conseguido un porcentaje mínimo de votos, y tuvo que convivir también con el alejamiento del partido de varios dirigentes que se pasaban a las filas de radicales kirchneristas.

**GRÁFICO 6: CLASIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS DE GABINETE SEGÚN HAYAN TENIDO TRAYECTORIA EN ÁREAS SIMILARES, CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS Y/O REPRESENTACIÓN DE ENTIDADES EMPRESARIAS/ASOCIACIONES PROFESIONALES**



**Fuente:** Base Funcionarios Provinciales Chaco 1983-2015, Escuela de Gobierno de Chaco.

A Rozas lo sucedió un hombre de su gobierno, Roy Nikisch, que desde el primer gobierno ya era parte de su gabinete informal y que luego sería designado Ministro de Gobierno, y más adelante Vice-Gobernador a raíz de la renuncia por un escándalo de corrupción de Miguel Pibernus. Como observamos en el gráfico N°4, su gobernación posee la mayor cantidad de cuadros con trayectorias privadas que acceden al puesto ministerial.

Esta novedad quizás radique en una interna partidaria. Según se desprende de una de las entrevistas realizadas a ex funcionarios, el puesto de Ministro de Coordinación de Gabinete, había sido creado para Eduardo Gabardini, hombre a quién Rozas quería postular para la gobernación y que había tenido proyección nacional al ocupar la presidencia del Banco Nación durante el período 2000-2003. Aun así, a pesar de poseer muchos cuadros privados, Nikisch también trajo hombres políticos, entre ellos su ministro de Gobierno, Hugo Matkovich, quién venía de desempeñar la intendencia de una ciudad del interior al igual que su ministro de educación Medardo Coria.

Por las declaraciones de su ministro de Economía, el contador y economista Roberto Dell Orto, observamos que su búsqueda estuvo relacionada con su expertirse, manifestaba unos días antes de asumir sus objetivos, “(...) será “garantizar el sistema de administración financiera prolija de esta gestión” así también declaraba ante la pregunta sobre la industrialización de la provincia “(...) están dadas las condiciones para que el Chaco desarrolle su pendiente proceso de industrialización (...) Deberemos consolidar este proceso de recuperación que vive el Chaco, garantizado una administración financiera prolija”<sup>12</sup>.

El otro cuadro que provenía del sector privado, el ministro de Producción Hugo Morand, es quién en mayor medida poseía un discurso de menor injerencia del Estado “Espero esta etapa con entusiasmo, pero también debo confesar que la espero con un alto grado de desconocimiento de la lógica pública, pero espero el acompañamiento de los niveles medios y estables del ministerio (...)”. Cuando se le preguntó qué esperaba de su paso por el ministerio dijo que era “poder participar de un equipo de gobierno que construya una provincia **como la que pretendemos desde la actividad privada**, a la que hay que apoyar mucho más, dándole menos espacio y buscando menos dependencia del Estado”. Se menciona por otra parte, que había llegado sin militancia política previa, y que hubiera accedido al mismo ministerio si el ganador en las elecciones para gobernador hubiera sido Jorge Capitanich. El candidato del PJ “(...) también lo consideraba la mejor opción para producción”<sup>13</sup>.

Mayores incógnitas produce la designación de Jaime Grabow, en medios periodísticos se mencionaba “(...) la oportunidad de ocupar por primera vez un cargo público le llegó después de una larga trayectoria profesional como médico y dirigencial como representante de la comunidad judía. Y pese a la sorpresa que le provocó el ofrecimiento de Roy Nikisch, cuenta que aceptó de inmediato”<sup>14</sup>.

Por último es interesante remarcar, que hay 7 secretarías en el gabinete de Nikisch, de las cuales 3 fueron integradas por hombres de la UNNE, dos con trayectorias en el Instituto de

---

<sup>12</sup> “De`ll Orto dice que están dadas las condiciones para lograr la industrialización”. (2003. Diciembre 10). *Norte, Locales*, Página 4.

<sup>13</sup> “Hugo Morand, con el sueño de revalorizar la iniciativa privada”. (2003. Diciembre 10). *Norte, Locales*, Página 4.

<sup>14</sup>“Jaime Grabow: “Lo que no me perdonaría es fallarle a la gente”. (2003. Diciembre 10). *Norte, Locales*, Página 4.

Ciencias de la Administración de la facultad de Cs. Económicas de la misma universidad, el ing. Hugo Borfitz para la secretaría de Desarrollo Industrial y el Lic. Humberto Boschetti para la secretaría de Comercio Exterior y Relaciones Internacionales. La secretaría de Producción Primaria, por su parte, fue encomendada al ingeniero agrónomo Juan López Basavilvaso vinculado a la Facultad de Cs. Agrarias.

#### EL CASO DE LA CARTERA DE PRODUCCIÓN

Un rasgo que hemos distinguido, a lo largo del período democrático es que de todas las carteras, la que ha presentado mayor relación en sus designaciones con alguna corporación es el ministerio de Producción (ex Ministerio de Agricultura y Ganadería).

En las gobernaciones radicales, la primera peronista y la de Acción Chaqueña, la cartera recayó en productores o miembro de alguna entidad agraria, los cuales han estado vinculados con la Sociedad Rural y la Federación Agraria. En cambio, como se observa en la Tabla N° 6, la mayoría de las gobernaciones peronistas han recurrido a miembros con expertise vinculados a organismos estatales tanto del INTA como del SENASA.

**TABLA 10: TRAYECTORIA PREVIA DE LOS MINISTROS DE PRODUCCIÓN DE LOS GABINETES CHAQUEÑOS**

<b>Ministro</b>	<b>Trayectoria Previa</b>
Ministro de Agricultura y Ganadería- Juan Carlos Núñez 1983-1985	Federación Argentina de Cooperativas Agrarias- Dirección del Algodón 1974
Ministro de Agricultura y Ganadería- Ingeniero Agrónomo Lino Luis Ledesma 1987-1988	I.N.T.A - Estudios sobre suelo chaqueño.
Ministro de Agricultura y Ganadería- Médico Veterinario Camilo Frangioli 1991-1995	Presidente de la Sociedad Rural del Chaco- Inspector de Carnes
Ministro de Producción- Abogado Héctor Romero 1995-1997	Ex presidente de la cooperativa de Ganaderos-Asesor Ad Honorem de Sociedad Rural y Federación Agraria-Productor Agropecuario- Forestal
Ministro de Producción- Pablo Dudik 1999-2003	Productor
Ministro de Producción- Hugo Morand 2003-2007	Empresario-Productor- Primer presidente del Consejo Económico en representación del sector privado, Federación Chaqueña de Sociedad Rurales
Ministro de Producción- Médico Veterinario Enrique Orban 2008-2013	Ex-subsecretario de Ganadería 19871-1990 (Gob. Baroni), ex ministro de producción 1991, S.E.N.A.S.A
Ministro de Producción- Ingeniero Agrónomo Gabriel Tortarolo 2015-2017	I.N.T.A

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

En una provincia que depende en mayor medida del agro para su economía, el hecho en sí presenta vinculaciones que no deberían sorprender. En el retorno democrático, el primer ministro era -según reconstruimos de entrevistas- un hombre del algodón, momentos en el cual el cultivo atravesaba no menores dificultades, con importancia por su vinculación no solo con la economía sino con la cultura de la provincia.

Aquí nos encontraríamos con el caso de la *captura de la decisión estatal*, en forma de *captura cultural*, que se produce cuando las empresas o corporaciones empresarias se benefician de la acción de las agencias públicas porque los funcionarios comparten un mismo conjunto de creencias y visiones sobre el sector en cuestión, un *ethos* favorable al mercado, o entidad gremial que representaron (Castellani, 2018: 9).

Por otro lado, quisiéramos detenernos en la designación del médico veterinario Camilo Frangioli, quien al momento de asumir el cargo era presidente de la Sociedad Rural y titular de la Federación Chaqueña de Sociedades Rurales. Venía de ser vicepresidente segundo de CRA y tesorero de la Confederación de Sociedad Rurales de Chaco y Formosa (Chaco-For). Si bien lo clasificamos como un funcionario con trayectoria mixta, ya que había tenido vinculaciones con el Estado al haber desempeñado la Inspección de Carnes, encontramos en su nombramiento razones derivadas de la reciente formación de Acción Chaqueña, un partido político con un liderazgo de tipo personalista, en la figura del último gobernador militar de la provincia en 1983, el Coronel Ruiz Palacios. En la nota de su nombramiento como ministro, se menciona que poseía amplia trayectoria al interior de las filas del ruralismo y había tenido activa participación en diversos reclamos del sector agropecuario<sup>15</sup>.

Según se reconstruyó en el principal diario de la época, Frangioli habría tenido total libertad para conformar su ministerio “(...) Reconoció que para encarar una tarea con posibilidades de éxito nadie deberá quedar al margen de esto. Por eso tomó contacto con otros sectores de la producción esperando poder hacerlo con el mayor número de entidades agrarias y de esa forma cubrir numerosos puestos de trabajo en el equipo ministerial con la intención de que todo se realice por consenso buscando las mayores coincidencias”. Es un caso explícito del control absoluto o “llave en mano” de un ministerio por una corporación. Esto ya se apreciaba en una nota subsiguiente, pues habría generado las primeras rispideces en sectores del interior, disconformes con el nombramiento, ante lo que consideraron una medida inconsulta.

Además, Frangioli era descrito como un fervoroso defensor de la desregulación y la apertura de la economía. El dirigente había sido uno de los más fuertes críticos de la política agropecuaria que realizó el doctor Danilo Luis Baroni, gobernador peronista saliente, “(...) suscribiendo duros documentos de la coordinadora de entidades empresarias”<sup>16</sup>.

## II- TRAYECTORIAS OCUPACIONALES POSTERIORES

Evaluar el tipo de trayectoria ocupacional posterior resulta un proceso más complicado debido a la escasez de fuentes fidedignas de información (en este apartado disponemos de menor cuantía de fuentes primarias como noticias periódicas -por la dificultad de rastrear notas a los ex-funcionarios a diferencia de la primera parte- empleándose más bien entrevistas en mayoría de casos). Esto obviamente se dificulta aún más en función del tiempo transcurrido

---

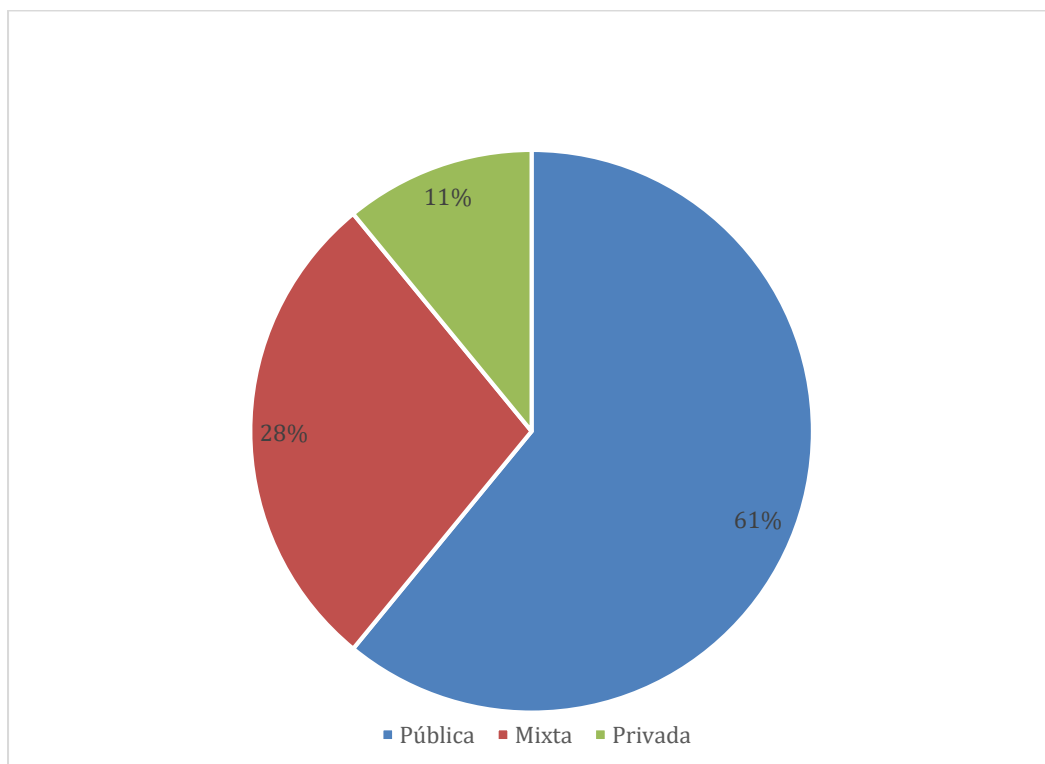
<sup>15</sup> “Confirmado: Frangioli Ministro de Agricultura” (1991. Diciembre 1). *Norte*, Página 32.

<sup>16</sup> “Tauguinas ratificó a Frangioli” (1991. Diciembre 3). *Norte Rural*, Página 10.

desde su paso por el Estado. En muchos casos existen aún menos datos, muchos funcionarios luego de su mandato abandonaron la función política y pública y retornaron a sus ciudades del interior, saliendo del área de influencia de la prensa local. Pero por otro parte, haber desempeñado un alto puesto en la función pública otorga una serie de beneficios como la visibilidad pública, la gestión de grandes grupos de recursos humanos, conocimientos y una red de contactos que puede evaluarse como positiva para algunas empresas deseosas de establecer mayores vínculos con el Estado.

¿En qué medida el paso por el gabinete se traduce en una especie de trampolín hacia un ascenso en la carrera política? Intentaremos establecer a través de una serie de parámetros si esta fue la regla o no en la política provincial. Por otro lado, como primer interrogante podemos preguntarnos qué tipo de trayectoria siguió el conjunto de funcionarios relevados. Como observamos en el gráfico N°7, aumentó levemente la cantidad de funcionarios que permanecieron en el Estado luego de ser ministros o secretarios (de 37 individuos a 39). Por otro parte, hubo una fuerte disminución de los funcionarios mixtos (de 42 a 18 casos), y del número de individuos que había provenido del ámbito privado y luego retornaron al mismo, es decir, que volvieron a dedicarse de lleno al ámbito privado (de 8 a 7 casos).

**GRÁFICO 7: TIPO DE TRAYECTORIA POSTERIOR A DESEMPEÑAR EL CARGO DE SECRETARIO O MINISTRO (N=64)**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

## II.1- TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES.

### II.1.A PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES SEGÚN NIVELES DEL ESTADO.

En algunos casos alcanzar un puesto de ministro o secretario estatal en la provincia implicó un salto hacia el ámbito nacional, mayormente a partir de la competencia electoral (diputados y senadores nacionales), pero también hay casos de miembros que se benefician de

gobernadores con imagen nacional en el marco de alianzas (por ejemplo, ex miembros de las gobernaciones de Rozas y Nikisch en el marco de la actual alianza electoral Cambiemos) o Capitanich cuando va a la Jefatura de Gabinete de Ministros en el año 2013.

Efectivamente de los funcionarios que continuaron la carrera solamente en el ámbito público (sin incursionar/volver al el ámbito privado o mixto), la mitad de ellos (48%) posteriormente ocupó nuevamente un cargo a nivel provincial, y en menor medida, pero no menos importante, casi un tercio de dichos funcionarios escalaron a algún puesto con jurisdicción nacional de desempeño fuera de la provincia (9 de 43) (Tabla N°11).

La dinámica posterior implicó para algunos miembros (5 casos) un ascenso en los casos de Juan Agostini quién luego de ser ministro de Industria del segundo mandato de Capitanich pasa a desempeñarse en la Jefatura de Gabinete Nacional como coordinador de Competitividad y Desarrollo Económico, Enrique Urban luego del ministerio de Producción durante los gobiernos de Capitanich pasa a la sub-secretaría de Políticas Ambientales del Ministerio de Ambiente de Nación, o el caso de Elda Pértile que luego de la SGG fue diputada nacional entre otros. Sin embargo a estos casos de ascenso directo, encontramos otros 4 casos que lo hicieron ocupando cargos a nivel provincial y nacional.

**TABLA 11: NIVEL DEL ESTADO EN QUE INCURSIONARON LOS FUNCIONARIOS POSTERIORMENTE A DESEMPEÑAR EL CARGO EN EL GABINETE PROVINCIAL**

Públicos	Casos	Porcentaje
Un solo ámbito	29	67%
Municipal	4	14%
Provincial	14	48%
Nacional de desempeño local	6	21%
Nacional de desempeño extra-prov.	5	17%
Más de un ámbito	14	33%
Municipal y Provincial	2	14%
Municipal y Nacional de desempeño local	0	0%
Municipal y Nacional de desempeño extra-prov	0	0%
Provincial y Nacional de desempeño local	5	36%
Provincial y Nacional de desempeño extra-prov	4	29%
3 ámbitos	3	21%
Total	43 <sup>17</sup>	

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

<sup>17</sup> Para el cálculo de esta tabla se tuvieron en cuenta los funcionarios de la actual gobernación ya que cuatro de los integrantes del gabinete inicial se encuentran en nuevos cargos públicos.

Lo sugestivo para remarcar es que el número de funcionarios que ocuparon un cargo a nivel nacional se incrementó desde 3 previo a su paso por gabinete a 9 casos luego del mismo, por lo que podemos inferir mayores posibilidades de incursión en el ámbito nacional a partir del desempeño de un cargo de gabinete.

#### II.1.B. PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES SEGÚN LOS PODERES DEL ESTADO.

Un rasgo notable, es que los cargos legislativos se incrementan notablemente (20 de 39 individuos). Podemos afirmar entonces que debido a la visibilidad que adquieren dichos funcionarios, o por la construcción y proyección que realizan de sus gestiones, quedan habilitados, para competir electoralmente por un cargo legislativo. En efecto un 39% de los funcionarios transitó por este poder, con lo que iguala a la categoría “Otro” tipo de cargo estatal en el segundo lugar. El ejecutivo sigue siendo un punto de referencia para seguir desempeñando cargos posteriores, un 25% de los miembros transita por este poder luego de finalizar su mandato como ministro o secretario.

**TABLA 12: TRAYECTORIA DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS POSTERIORES POR ÁMBITOS DEL ESTADO**

Publico	Casos	Porcentaje
Solo 1 Ámbito	36	84%
Ejecutivo	9	25%
Legislativo	14	39%
Judicial	4	11%
Otro	9	25%
Más de 1 Ámbito	7	16%
Ejecutivo y Judicial	0	0%
Ejecutivo y Legislativo	6	86%
Legislativo y Judicial	1	14%
3 ámbitos de gobierno	0	0%
Total individuos	43	

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

#### II.1.C. PERFIL DE FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PÚBLICAS POSTERIORES DESIGNADOS POR LA COMPETENCIA ELECTORAL.

El aumento de cargos de tipo electivo (el 37% del universo contemplado) es importante si lo comparamos con lo que pasaba en la trayectoria laboral previa donde el porcentaje era del 22%. Estos números evidencian que el alto cargo desempeñado en la función pública habilita una posición para competir generalmente en cargos legislativos como se evidenció en puntos anteriores, siendo menos los casos de quienes vuelven al ámbito municipal, ya sea como intendentes: Benicio Zsymula, por el radicalismo ganando la elección (2003-2007) y por el



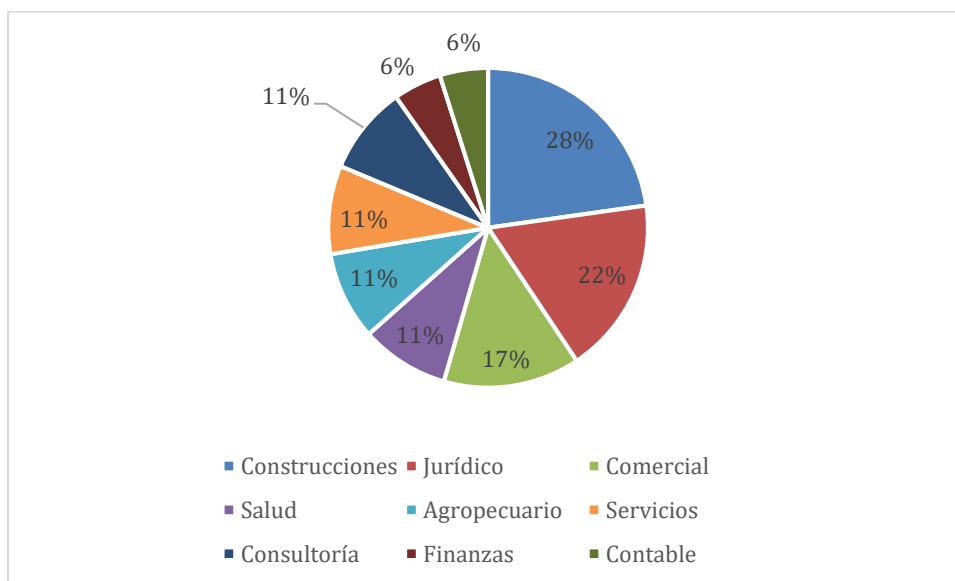
peronismo Claudia Panzardi reelecta dos veces para el municipio de Laguna Blanca (2007-2015) o el caso de Gustavo Martínez como presidente del consejo municipal de Resistencia (2011-2015).

## II.2. TRAYECTORIAS MIXTAS POSTERIORES.

### II.2.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN SUBSECTOR ECONÓMICO

Los sectores a los que se dirigieron los funcionarios estatales una vez que abandonaron la función pública, fueron en mayor medida la construcción y el ejercicio profesional jurídico, ubicándose en tercer lugar el sector agropecuario.

**GRÁFICO 8: SECTOR ECONÓMICO DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS LABORALES MIXTAS LUEGO DE OCUPAR EL CARGO DE GABINETE PROVINCIAL (N=18)**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

Esto se acompaña de un elevado nivel de consistencia (un 61% de los casos) de miembros que pasaron a desempeñarse en el sector privado relacionado a la cartera que regularon.

### II.2.B PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN TIPO DE CARGO EN EL SECTOR PRIVADO Y PROPIEDADES.

Un elevado número de ministros (un 39%) alcanzaron posiciones directivas en empresas/corporaciones empresarias posteriores a su paso por el ministerio, mientras que en los casos negativos mayormente se volcaron al ejercicio profesional (jurídico). En el caso de Oscar Bonfatti, ex-secretario de Transporte, Obras y Servicios Públicos de Rozas, no solo desempeñó un puesto directivo en el sector privado (retornó a su puesto del Banco Mundial) sino también en el sector público cuando fue designado Jefe del distrito 18 de Vialidad Nacional, relacionado a cuestiones de trayectoria partidaria (el radicalismo como miembro de

la coalición de gobierno Cambiemos en ese entonces a nivel nacional). Casos de asesoría técnica a empresas como Miguel Garrido o de Consultoría en el caso de la ex secretaria de Inversiones de Jorge Capitanich, Theresa Durnbeck (Tabla N°9).

Entre los casos directivos, destacamos dos ministros de Economía, Rafael González junto con Rogelio Camarasa de los dos primeros gobiernos peronistas, además del ex ministro de gobierno Eduardo Moro de la gobernación de Rozas y ex-Vice Gobernador durante la gestión de Roy Nikisch. Lo distintivo es que sus cargos se vincularon con empresas de nivel nacional: I.M.P.E.X, una empresa de comercialización y logística en el caso de Moro, que está relacionada al grupo empresarial Musimundo; asimismo González se desempeñó en el sector financiero, debido a la expertise que había desarrollado producto de su paso por la gestión del Banco Nación de la Argentina y actualmente en el Banco del Chaco S.A. Camarasa, por otra parte, vinculado a diversas firmas agropecuarias (OSENLA S.A., Agronegocios el Bagual S.A., PRIMEX S.A.) y también empresas de la construcción (Cono Sur S.A).

**TABLA 13: FUNCIONARIOS MIXTOS POR PROPIEDADES Y CARGOS DIRECTIVOS**

<b>Ex Secretario</b>	<b>Ministro/</b>	<b>Empresa/ Actividad</b>	<b>Sector</b>	<b>Directivo</b>	<b>Propietario</b>
<b>Economía</b>		Director de COFIRENE Banco de Inversión SA (1992)	<b>Finanzas</b>	<b>Si</b>	
<b>Producción</b>		Gerente Algodonera Avellaneda	<b>Agropecuario</b>	<b>Si</b>	
<b>Salud</b>		Sanatorio Pastor	<b>Salud</b>		<b>Si</b>
<b>SGDG</b>		Empresa COMIPA (Paraguay)	<b>Construcciones</b>	-	-
<b>Economía</b>		-Cono Sur S.A. -Prinex S.A -Osenla S.A. 2007/12	<b>Agropecuario</b> <b>Construcciones</b>	<b>Si</b>	
<b>Sec. Comunicación Social</b>		Estudio Pachecoy y Asociados.	<b>Jurídico</b>		<b>Si</b>
<b>Salud</b>		¿	<b>Salud</b>		<b>Si</b>
<b>Producción</b>		Sociedad Rural del Chaco	<b>Agropecuario</b>	<b>Si</b>	
<b>Sec. De Comunicación Social</b>		FM La Radio 104.7	<b>Medios de Comunicación</b>	¿	¿
<b>Gobierno y Justicia</b>		IMPEX SA	<b>Servicios/ Logística</b>	<b>Si</b>	
<b>Economía</b>		Estudio Jurídico Soporcky	<b>Contable</b>		<b>Si</b>
<b>Obras Públicas</b>		Consultoría	<b>Construcciones</b>	¿	¿

<b>SGDG</b>	Estudio Claudiani	<b>Jurídico</b>		<b>SI</b>
<b>Coordinación</b>	Estudio Gabardini	<b>Jurídico</b>		<b>Si</b>
<b>Obras Públicas</b>	Banco Mundial	<b>Consultoría</b>	¿	¿
<b>Coordinación</b>	Sanatorio Antártida	<b>Salud</b>		<b>Si</b>
<b>Gobierno y Justicia</b>	Estudio Matcovich	<b>Jurídico</b>		<b>Si</b>
<b>Economía</b>	-Chaco Marine SA (empresa de lanchas)  -Dell' Orto SA (Concesionaria Oficial, multimarcas, de motocicletas)	<b>Comercial</b>		<b>Si</b>
<b>Producción</b>	Supermercado REMO SRL  -Estación de Servicio Axion AGGAN SRL  -EL RECODO SRL (CRÍA DE GANADO BOVINO)	<b>Comercial/ Agropecuario</b>		<b>Si</b>
<b>Salud</b>	Consultorio Médico (Neurocirujano)	<b>Salud</b>		<b>Si</b>
<b>Desarrollo Social</b>	Producción de Apicultura	<b>Agropecuario</b>		<b>Si</b>
<b>Planificación Y Evaluación de Resultados</b>	Consultoría	<b>Agropecuario</b>	¿	¿
<b>Inversión, Asunto Int. Y Comercio Exterior</b>	Consultoría	<b>Servicios</b>	¿	¿
<b>Salud</b>	Sanatorio Central	<b>Salud</b>		<b>Si</b>

*FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON LOS DATOS DE LA BASE GABINETES INICIALES PCIA DE CHACO 1983-2015*

El relevamiento de aquellos ex-funcionarios que fueron propietarios luego de finalizar su mandato (para los que pudimos recabar datos y considerando tanto mixtos como privados) nos indica que un 68% de los individuos (17/25) fue dueño de consultorios de salud, estudios contables y jurídicos, negocios varios, etc.

#### *II.2.C. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS POSTERIORES MIXTAS SEGÚN TIPOS DE CARGOS PÚBLICOS DESEMPEÑADOS.*

Destacamos que un 78% de los funcionarios con trayectorias mixtas transitaron solamente por un ámbito del Estado, un 36% corresponde a la categoría “Otros”, es decir organismos estatales autárquicos o con alguna participación estatal. El poder judicial es el que menor peso tiene (11% sumados todos los casos), incluso, por debajo del poder legislativo, con un 28% de los casos. Aquellos funcionarios que pasaron por el poder ejecutivo y el poder legislativo, también representan un número considerable (el 75%).

**TABLA 14: TRAYECTORIA DE FUNCIONARIOS MIXTOS POR ÁMBITOS DEL ESTADO**

Mixtos	Casos	Porcentaje
Solo 1 Ámbito	14	78%
Ejecutivo	7	50%
Legislativo	1	7%
Judicial	1	7%
Otro	5	36%
Más de 1 Ámbito	4	22%
Ejecutivo y Judicial	1	25%
Ejecutivo y Legislativo	3	75%
Legislativo y Judicial	0	0%
3 ámbitos de gobierno	0	0%
Total individuos	18	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON LOS DATOS DE LA BASE GABINETES INICIALES PCIA DE CHACO 1983-2015

Respecto al nivel de Estado, aquellos funcionarios que pasaron por un nivel en forma exclusiva, fueron mayormente al ámbito provincial, y en menor medida a cargos nacionales. Aquellos funcionarios que combinaron más de un nivel, por su parte, también ocuparon cargos de dependencia nacional (sean de ejercicio local o extra- provincial).

**TABLA 15: TRAYECTORIA DE FUNCIONARIOS MIXTOS POSTERIORES POR NIVEL DE DEPENDENCIA LABORAL**

Mixtos	Casos	Porcentaje
Un solo ámbito	10	56%
Municipal	1	10%
Provincial	7	70%
Nacional de desempeño local	0	0%
Nacional de desempeño extra-prov.	2	20%
Más de un ámbito	8	44%
Municipal y Provincial	1	13%
Municipal y Nacional de desempeño local	2	25%
Municipal y Nacional de desempeño extra-prov.	1	13%
Provincial y Nacional de desempeño local	0	0%
Provincial y Nacional de desempeño extra-prov.	3	38%
3 ámbitos de gobierno	1	13%
Total	18	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON LOS DATOS DE LA BASE GABINETES INICIALES PCIA DE CHACO 1983-2015

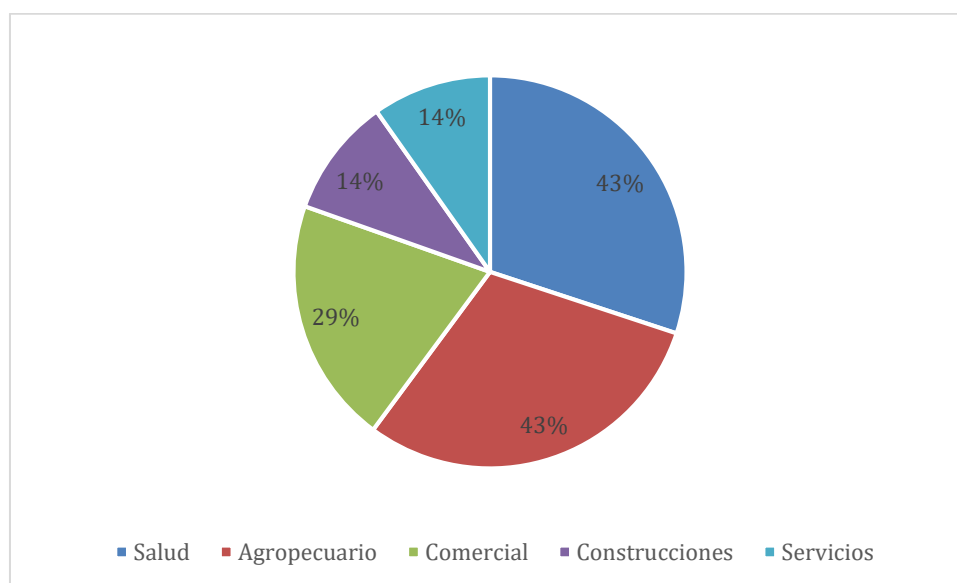
Solamente un 28% de los ex funcionarios compitieron por un cargo electivo público, lo que es indicativo de que cuando el canal de acceso a estos cargos públicos fue generalmente por designación.

### II.3. TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES

#### II.3.A PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES SEGÚN SUBSECTOR ECONÓMICO HACIA DÓNDE SE DIRIGEN.

En todos los casos evaluados, una vez terminado su mandato los ex funcionarios pasaron a puestos en el ámbito privado a sectores relacionados a las carteras donde habían sido designados, teniendo mayor peso el sector agropecuario y salud (Gráfico N°9).

**GRÁFICO 9: SECTOR ECONÓMICO DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS LABORALES (N=7)**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

#### II. 3. B. PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS CON TRAYECTORIAS PRIVADAS POSTERIORES SEGÚN TIPO DE CARGO Y PROPIEDAD DE EMPRESAS.

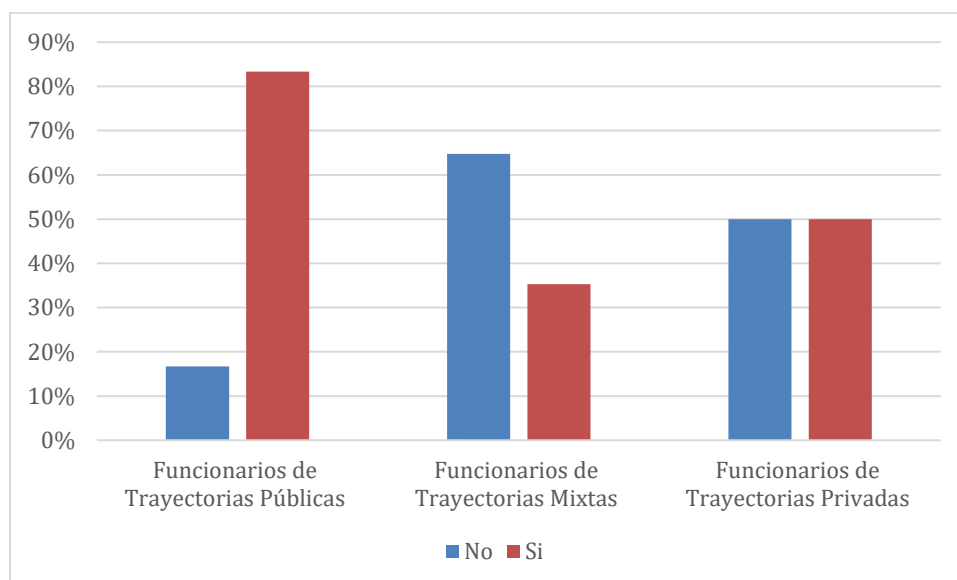
Solamente registramos un cargo de tipo directivo que implicó una especie de ascenso, Juan Carlos Núñez pasó a desempeñarse como Gerente de la empresa Algodonera del norte de Santa Fé y llegó a convertirse en presidente de la Asociación de Desmotadores Algodoneros Argentinos. A su vez, registramos tres ex funcionarios que fueron propietarios con posterioridad al ejercicio de la función pública: el ex ministro de Producción de la gobernación radical de Nikisch (2003-2007) Hugo Morand, dos ex ministros de Salud, el médico Ricardo Mayol del mismo gobierno, y el médico Luis Gómez Samela del gabinete de Peppo; y Damian Samudio, ex ministro de Gobierno del gabinete de Tauguinas.

#### II.3.C CORRESPONDENCIA EN LA TRAYECTORIA DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS POSTERIOR A SU DESIGNACIÓN.

Si bien a la finalización del mandato aumenta el porcentaje de funcionarios públicos, un ejercicio posible implica examinar qué porción del universo de los individuos cambiaron su

tipo de trayectoria. Podría ser el caso de alguien que transitó su vida por el ámbito público y luego de acceder al cargo, se pasó al sector privado o alternó entre cargos públicos y privados. Todo dependerá de la militancia política de los individuos, del fracaso o éxito de su gestión, de la permanencia en el poder de su espacio político o de los atractivos que brinde el sector privado para convertirse en elite económica o en el primer caso siguiendo el camino de una elite más política. En su gran mayoría los funcionarios que provinieron del ámbito público, siguieron desempeñándose en el mismo ámbito. Entonces el aumento observado en las trayectorias públicas puras en el total general (gráfico N° 7) se explica por un pasaje de los funcionarios con perfiles mixtos y privados al público.

**GRÁFICO 10: CONTINUIDAD EN LA TRAYECTORIA PREVIA LUEGO DEL PASO POR EL GABINETE DE LOS FUNCIONARIOS (N=56)**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

## II.4. - TRAYECTORIAS POSTERIORES POR GOBERNACIÓN

### II.4.A TIPO DE TRAYECTORIAS POR GOBERNACIONES:

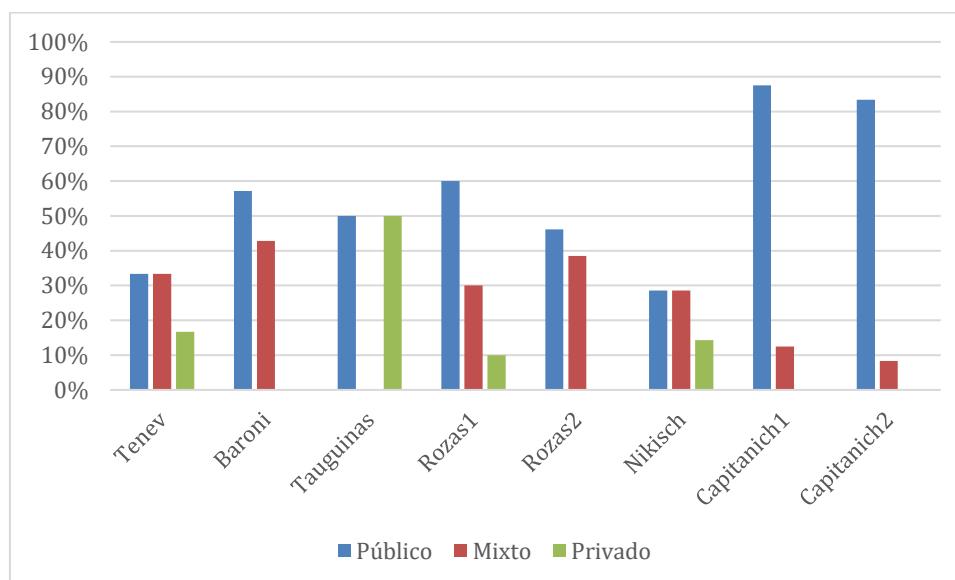
¿Qué sucedió luego de que estos funcionarios abandonaron la función pública? La gobernación de Capitanich es la que mayor cantidad de funcionarios que prosiguieron su trayectoria en el ámbito público. Esto se explica en parte por su continuidad durante la segunda gobernación, mientras que algunos funcionarios pasaron a diversos ámbitos del Estado. Por otro lado, observamos que las gobernaciones de Nikisch y Tenev contienen el menor porcentaje de funcionarios que continuaron trayectorias en el ámbito público, en el primer caso explicado por la derrota del radicalismo en las elecciones de 2007 contra el peronismo, mientras que en el caso de Tenev muchos de sus funcionarios combinaron entre el ámbito público y privado (Gráfico N°10). El ejemplo de la construcción de una trayectoria pública pura en esta última gobernación luego del cargo corresponde a Jorge Morales su ex ministro de Gobierno quién se desempeñó luego del gabinete como Juez de la Cámara Federal de Apelaciones con asiento en la ciudad de Corrientes, además de su paso por la legislatura provincial.

Por otra parte, las gobernaciones que contienen el mayor porcentaje de funcionarios que retornaron al ámbito privado son las de Tenev y la de Tauguinás. En el segundo caso asociado a la derrota de Acción Chaqueña y su progresivo declive a lo largo de la década de 1990, esto habría sido un impedimento para acceder a otros puestos estatales, sin menoscabo

de que las gestiones durante este gobierno presentaron muchas rotaciones debido al contexto de dificultades económicos-sociales que vivió la provincia durante este período. En cambio de los funcionarios de Nikisch (que se ubica tercero en el orden) son individuos que sólo abandonan sus actividades privadas temporalmente (para ejercer el puesto de gabinete) para luego retornar a ellas.

El último caso corresponde a los ex-funcionarios con trayectorias posteriormente mixtas, en este caso la gobernación de Baroni se destaca, ya que son individuos que posteriormente se reincorporaron al gobierno, una vez que el peronismo accede al poder con la elección de Jorge Capitanich en el año 2007.

**GRÁFICO 11: TIPO DE TRAYECTORIAS LABORALES POSTERIORES POR GOBERNACIÓN**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

#### II. 4.B CASOS DE PUERTA GIRATORIA

Veamos ahora los casos de puerta giratoria ocurridos a lo largo de estos 35 años de democracia. Se registraron 8 casos de individuos cuya situación podría identificarse como casos de puerta giratoria de salida. Es decir, estos funcionarios abandonaron la función pública y tuvieron relativos ascensos en el sector privado (Tabla N°11).

Por otra parte, son 8 los casos donde registramos posibles casos de puerta giratoria de entrada, destacándose las gobernaciones radicales (4 casos).

La gobernación de Baroni acumula dos funcionarios que venían de altos cargos en el sector privado y continuaron a su salida ascendiendo en dicho sector, son los casos de Rogelio Camarasa y Miguel Garrido. En este último caso, lo llamativo es que el mismo siguió desempeñando la asesoría legal de la Cámara Argentina de la Construcción mientras era SGG. Si sumamos a esto el hecho de que Rafael González se encontraba siendo presidente de la delegación Chaqueña de la Cámara Argentina de la Construcción, podemos observar cierto peso de importancia de este sector económico en los dos gabinetes chaqueños peronistas desde los inicios del retorno democrático.

**TABLA 16: CASOS DE PUERTA GIRATORIA**

<b>Gobernación</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Sector Privado Anterior</b>	<b>Puerta giratoria salida/entrada</b>	<b>¿A qué sector se dirige cuando pasa al ámbito privado?</b>	<b>Correspondencia del Ministerio/Secretaría con el sector de actividad</b>
Tenev	Rafael Alfredo González	Banco + Construcción	Entrada/Salida	Finanzas/ Construcciones	Economía/ Si
Tenev	Juan Carlos Nuñez	Agropecuario	Salida	Agropecuario	Agr y Gan/ Si
Baroni	Miguel Armando Garrido	Banco + Construcción	Entrada/Salida	Construcción	Sec. Gen/ No
Baroni	Rogelio Antonio Camarassa	Construcción	Entrada/Salida	Agropecuario/ Construcciones	Economía/ Si
Tauguinás	Camilo Ruben Frangioli	Agropecuario	Entrada/Salida	Agropecuario	Agricultura y Ganadería/ Si
Tauguinás	Julio Isaias Wajcman	Medios de Comunicación	Entrada	Servicios	Comunicación Social./ Si
Rozas 1	Eduardo Anibal Moro	Ejercicio Profesión (Jurídico) + Finanzas	Salida	Comercial	Gob/ No
Rozas 1	Hector Ramón Romero	Agropecuario	Entrada	Sin datos	Sin datos
Rozas 1	Luis Glombovsky	Agropecuario-Comercial	Entrada	Sin datos	Sin datos
Rozas 2	Roberto Oscar Bonfanti	Consultor	Entrada/Salida	Construcción	Transporte/ Si
Rozas 2	Luciano Rafael Fabris.	Ejercicio Profesión (Jurídico) + Finanzas	Entrada	No	Secretaría de Inv. / Si
Nikisch	Roberto Enrique Dell'Orto	Finanzas	Entrada	Comercial/ Servicios/Finanzas	Economía/ Si
Nikisch	Hugo Morand	Agropecuario/ Comercio	Entrada/ Salida	Agropecuario/ Comercio	Producción/ Si
Capitanich 1	Raúl Oscar Codutti	Consultor + Construcción	Entrada	Consultoría	Planificación / Si
Capitanich 1	Juan Chaquires	Rural + Comercio + Ejercicio Profesión (Jurídico)	Entrada	Comercial	No
Peppo	Ing. Agroindustrial Liliana Estela Spoljaric	Industria/ Construcciones	Entrada	No	Secret de Emp./ Si

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*



## 5- CONCLUSIONES

Hemos explorado la tendencia de las dinámicas de gabinetes y las trayectorias de los funcionarios -ministros y secretarios- antes de ocupar un cargo público y luego del desempeño del mismo. Observamos que para el caso de la Provincia del Chaco, a diferencia del último gabinete nacional, no existieron una mayoría de miembros de la elite económica que pasaron a desempeñar puestos en el gabinete provincial.

Hemos divisado que la cartera que mayor cantidad de casos en que el ministro provenía de alguna entidad/corporación empresarial, es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, actual Ministerio de Producción, tanto la Federación Agraria como la Sociedad Rural, habían sido ámbitos relacionados con los ministros, resta por rastrear si esto incurrió en algún tipo de favoritismo hacia esa corporación.

Un rasgo notable de apreciar, es que una vía que se habilita como desempeño laboral luego del paso por el gabinete es una carrera legislativa (23<sup>18</sup> de 39 individuos con trayectorias públicas habían incurrido en esta modalidad). De estos, 6 casos corresponden a diputados nacionales, de los cuales por ejemplo Hector Romero, ex ministro de Producción en el primer mandato de Rozas, pasó a ser presidente de la Comisión de Agricultura en su paso por el Congreso Nacional. Otros 14 casos correspondieron a ex miembros de gabinetes que pasaron a ser legisladores provinciales y 5 pasaron a ser senadores nacionales. Podemos afirmar entonces que debido a la visibilidad que adquieren dichos funcionarios, o por la construcción y proyección que realizan de sus gestiones, quedan habilitados, para competir electoralmente por un cargo legislativo.

También podemos destacar como medida favorable que la provincia haya incorporado a partir de la reforma de 1994 (efectivizado en el año 2002), un ámbito como el CONES, donde el sector privado puede plantear sus reclamos y necesidades y articular medidas con el sector público, y planificar políticas, en donde todos los sectores de actividad tengan la misma posibilidad de ser escuchados. Esta institución implica un avance en la institucionalización de la representación de los sectores privados y la posibilidad de la articulación de los mismos, buscando el interés general para la implementación de políticas públicas.

En sí, la provincia ha tendido a poseer una mayor cantidad de abogados a la hora de evaluar quienes habían transitado alguna vez por el sector privado antes de ser ministros o secretarios; 9 de 14 individuos detectados poseían un estudio jurídico antes de ocupar su cargo, queda pendiente seguir profundizando en el tipo de efectos que acarrea o puede acarrear en estos casos la red de contactos y vínculos que establecen durante sus mandatos y una vez finalizados en su función, (en caso de retornar a la actividad privada) posibles beneficios derivados de ese mecanismo.

En cuanto a los criterios de reclutamiento observamos que las dos primeras gobernaciones peronistas incorporaron miembros a su gabinete con participación política-partidaria intensa antes de acceder a los cargos de gabinete (más de la mitad de los miembros de estos gabinetes incurrieron en esta modalidad). Con el acceso de Tauguinás y un partido

---

<sup>18</sup> En este solo caso son posiciones las que contabilizamos por ejemplo Eduardo Moro que fue diputado provincial y luego senador nacional cuenta dos veces. Pasan a ser 25 posiciones en caso de contemplar las recientes elecciones como diputados provinciales de Liliana Spoljaric y Juan José Bergia.

político nuevo como fue Acción Chaqueña que quebraba el bi-partidismo de la provincia, divisamos el criterio de la *expertise* acentuándose de manera más notoria, en efecto la cartera del Ministerio de Agricultura y Ganadería como observamos fue otorgada al representante de un sector por su experiencia, conocimientos, etc. Una vez que Rozas asumió, este criterio se fue haciendo más fuerte, también de la mano de una tendencia de la clase política de ir compatibilizando formación y carrera partidaria.

El mandato de Nikisch no deja de llamar la atención en cuanto a la cantidad de miembros del ámbito privado que ingresan, en sus discursos pre- asunción apreciamos ciertos aires refundadores y de nuevas apuestas luego del paso de la tormenta económica-social en medio de su antecesor copartidario. Un hecho relevante es que en todas las gobernaciones - hasta la más actual- encontramos casos de ministros y secretarios cuya formación académica, trayectoria en el área de ese sector o vinculación con alguna entidad bajo regulación de ese ministerio/ secretaria no era la más adecuada o no se correspondía. Estos casos están relacionados muchas veces con situaciones de cercanía o acuerdos políticos.

En cuanto a las últimas gobernaciones peronistas, las trayectorias de ministros de las carteras más importantes se han vinculado al paso por el sector público de muchos de sus miembros, que poseyeron trayectorias militantes también más acentuadas, y asimismo en el caso de secretarías con funciones más específicas.

Resumiendo el carácter general de reclutamiento, pudimos ver que se han ido incorporando carteras cada vez más específicas para regular sobre determinados asuntos, una tendencia manifiesta y detectada por Coutinho (2013) estudiando la “Presidencia Institucional”, un área de asistencia y control del primer mandatario de directa dependencia (se incluyen en la misma la Secretaría General de Presidencia, Unidad Presidente, Legal y Técnica, etc.) en la cual existían otras secretarías dependientes de presidencia denominadas “ministeriales”. Si observamos que en la gestión de Alfonsín de estas “ministeriales” solo dependieron del presidente la Secretaría de la Función Pública y la de Turismo, para luego expandirse notablemente durante las dos administraciones de Carlos Menem (tratando las mismas sobre temas tan diversos como la cuestión social, las pyme, el medioambiente o la tercera edad) podemos establecer que desde los 90` algunas de aquellas áreas fueron estructuras creadas desde cero y como respuesta al surgimiento de nuevas cuestiones de agenda, mientras otras solo implicaron con tiempo el traspaso de funciones antes contenidas a un ministerio (como es hoy ejemplo el Ministerio de Ambiente de la Nación, ex secretaria).

En efecto, observamos que los mandatarios chaqueños no han sido ajenos a esta tendencia, Rozas incorporó la Secretaría de Desarrollo Social en 1995, Nikisch su sucesor radical también en 2003, mediante dos secretarías (sobre asuntos agropecuarios e industriales) y Capitanich del mismo modo anexando Ambiente al Ministerio de Producción en 2008, elevando así la jerarquía de esta área a partir de un conflicto medio-ambiental.

La especialización y profesionalización parecen ser al día de hoy no solo una tendencia para ocupar un cargo de gabinete a nivel nacional como detectó Giorgi (2013), (un rasgo que se ha venido profundizando a lo largo del tiempo, y sobre todo desde la vuelta de la democracia) sino que de igual manera, ocurrió en la provincia del Chaco. Todo indicaría que ya no alcanza con ser un hombre político (no obstante, es una regla con excepciones) sino que probablemente cada vez serán menos frecuentes, por ejemplo, los ministros de economía sin formación académica, o por lo menos que requieran alguna experiencia en dependencias dentro del área

económica del poder ejecutivo y/o el sector privado dentro de las finanzas o actividades relacionadas.

Por último, respecto a la captura de la decisión pública, podemos preguntarnos (y abren nuevas hipótesis a trabajar), ¿de qué manera entonces la elite económica de la provincia manifiesta o plantea sus necesidades, reclamos, insatisfacciones con la élite política que detenta los máximos puestos del Estado? ¿Alcanza el peso y son eficientes las cámaras sectoriales económicas en sus mecanismos de representación? Respecto al Consejo Económico Social es interesante la reconstrucción de un episodio donde el Presidente del organismo José Luis Cramazzi, un hombre del sector de la construcción, muestra disputas internas en cuanto a la conducción entre los diferentes sectores allí representados.<sup>19</sup>

¿Acaso las dinámicas internas de los partidos políticos chaqueños no han permitido/sido permeables a la incursión de miembros de estos sectores económicos o no han tenido ellos mismos demasiado incentivos o atracciones a gravitarlos? Quizás pueda tener alguna relación el hecho de que el sector privado en la provincia no se encuentra tan desarrollado o no genera suficientes incentivos. ¿Se debe a esto la menor cantidad de casos de la élite política dirigiéndose hacia puestos importantes en el sector económico? Todas estas preguntas se tornan interesantes para lograr poseer una ley de ética pública acorde a las necesidades de una sociedad democrática donde el interés general pueda prevalecer, no solamente el particular.

---

<sup>19</sup> “CONES: 10 años aportando políticas de mediano y largo plazo” Acto en Saenz Peña. *Diario Chaco*. (2012. Septiembre 25). Recuperado en : <http://www.diariochaco.com/noticia/157501/CONES-10-anos-aportando-politicas-de-mediano-y-largo-plazo.html>

## ANEXOS

**TABLA ANEXO 1: FUNCIONARIOS/AS RELEVADOS QUE OCUPARON MÁS DE UNA POSICIÓN EN UN GABINETE INICIAL DE GOBIERNO (1983-2015)**

Fórmula de Gobierno	Período	Partido/ Frente	Título de Grado	Edad de Acceso al Cargo	Lugar de Procedencia Geográfica
1) <i>Florencio Tenev</i> / 2) <i>Alberto Torresagasti</i>	1983-1987	Justicialista	1) Abogado/Escribano	1) 44 años	1) Presidencia Roque Sáenz Peña
	DIC DIC		2) Maestro	2) 61 años	2) Puerto Tirol
1) <i>Danilo Luis Baroni</i> / 2) <i>Emilio Carrara</i>	1987-1991	Justicialista	1) Abogado	1) 65 años	1) Calchaquí
	DIC DIC			2) 41 años	2) Campo Largo
1) <i>Rolando José Tauguinas</i> / 2) <i>Luis Varisco</i>	1991-1995	Acción Chaqueña	1) Médico	1) 62 años	1) Presidencia Roque Sáenz Peña
	DIC DIC		2) Escribano	2) 62 años	2) Paraná
1) <i>Ángel Rozas</i> / 2) <i>Miguel Pibernus</i>	1995-1999	Alianza Frente País Solidario	1) Abogado	1) 45 años	1) General Pinedo
	DIC DIC	Unión Cívica Radical		2) 69 años	2) Quitilipi
<i>Ángel Rozas</i> / <i>Miguel Pibernus</i>	1999-2000	Alianza Frente de Todos	1) Abogado	1) 49 años	1) General Pinedo
	DIC JUN			2) 68 años	2) Quitilipi
<i>Ángel Rozas</i> / S/D	2000-2001	Alianza Frente de Todos	1) Abogado	1) 50 años	1) General Pinedo
<i>Ángel Rozas</i> / <i>Abelardo Roy Nikisch</i>	2001-2003	Alianza Frente de Todos	1) Abogado	1) 51 años	1) General Pinedo
	AGO DIC			2) 50 años	2) Tres Isletas
1) <i>Abelardo Roy Nikisch</i> / 2) <i>Eduardo Aníbal Moro</i>	2003-2007	Alianza Frente de Todos	2) Abogado	1) 52 años	1) Tres Isletas
	DIC DIC			2) 63 años	2) Resistencia
1) <i>Jorge Milton Capitanich</i> / 2) <i>Juan Carlos Bacileff</i> <i>Ivanoff</i>	2007-2011	Frente Chaco Merece Más	1) Contador Público Nacional	1) 43 años	1) Presidencia Roque Sáenz Peña
	DIC DIC		2) Abogado	2) 58 años	2) General Güemes
<i>Jorge Milton Capitanich</i> / <i>Juan Carlos Bacileff</i> <i>Ivanoff</i>	2011-2015	Frente Chaco Merece Más	1) Contador Público Nacional	1) 47 años	1) Presidencia Roque Sáenz Peña
	DIC DIC		2) Abogado	2) 62 años	2) General Güemes
1) <i>Oscar Domingo Peppo</i> / 2) <i>Daniel Mateo Capitanich</i>	2015-2019	Frente Chaco Merece Más	1) Ingeniero Civil	1) 57 años	1) Santo Tomé
	DIC DIC			2) 36 años	2) Campo Largo

**Fuente:** elaboración propia en base a relevamientos en Dirección de Decretos. Gobierno de la Provincia del Chaco e Información de la Secretaría de Provincias del Ministerio del Interior de la Nación (2015).

**TABLA ANEXO 2: TIPOS DE CARGOS DESAGREGADOS**

Organismos/programas Provinciales	Universidad	Organismos programas Nacionales /	Organismos Internacionales	Otros Cargos
-Lotería del Chaco - E.C.O.M.(Experiencia, Competitividad, Oportunidades y Motivación) -Fiduciaria del Norte S.A. -Instituto Provincial de Vivienda -Banco del Chaco - Administración Tributaria Provincial/ ex Dirección General de Rentas. -Instituto de Cultura del Chaco -Instituto de Colonización -Consejo Económico y Social -Servicios Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial -Servicios de Agua y Mantenimiento Empresa del Estado Provincial -Administración Provincial del Agua -Vialidad Provincial -Tribunal de Cuentas -Instituto del Aborigen Chaqueño -Instituto de Seguridad Social Seguros y Prestamos - Comisión de transporte Inter-Provincial -Comisión de Desarrollo Hídrico -Consejo De La Magistratura	Universidad Nacional del Nordeste. Universidad Tecnológica Nacional. Como Profesor o en cualquier actividad relacionada a este ámbito, incluido CONICET e institutos de investigaciones Superiores.	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria Banco Nación, Fuerza Aérea Argentina Administración Federal de Ingresos Públicos (esto incluye la Dirección General Impositiva como órgano de la misma) Vialidad Nacional Prefectura Naval Administración Nacional de la Seguridad Social Consejo Federal de Cultura de la Argentina Agencia Internacional de Comercio Exterior Comisión Federal De Impuestos Administración Nacional de Seguro de Salud Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados -Plan Belgrano	-Banco Mundial - Organización Mundial de la Salud Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. -Zona de Integración del Centro Oeste de América del Sur -CEPAL -FAO -Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre el Desarrollo Americano (CIEDLAS)	Directores de: -Hospitales -Colegios -Escuelas, Directores Regionales Educativos -Miembro de juntas departamentales de Nivel Secundario -Programas Sanitarios -Médicos en salas públicas -Profesores en instituciones secundarias -CUCAI -Complejo Cultural Chaqueño -Director de la Caja Municipal de Resistencia -Instituto Provincial de Administración Pública del Chaco (IPAP) -Programa de Abordaje Territorial dependiente del Ministerio de Desarrollo Social (10-12) - Subsecretario coordinador de un Plan Nacional "Plan Educativo Social" -Coordinador del Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente del Ministerio de Educación de la Nación -Gerencia de Empleo

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la *Base Gabinetes Iniciales Pcia de Chaco 1983-2015*

## BIBLIOGRAFÍA

- CANELO, Paula y CASTELLANI Ana (2017): “Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri. Informe de Investigación N°1 del Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM. Buenos Aires: IDAESUNSAM
- CANELO, Paula y CASTELLANI Ana (2017): “Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri. Informe de Investigación N°2. El Ministerio de Energía de la Nación. Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM. Buenos Aires: IDAESUNSAM
- CANELO, Paula y CASTELLANI Ana (2017): “Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri. Informe de Investigación N°3. El gabinete de María Eugenia Vidal. Observatorio de las Elites Argentinas del IDAES-UNSAM. Buenos Aires: IDAESUNSAM
- CASTELLANI, Ana (2018): “Lobbies y puertas giratorias” Los riesgos de la captura de la decisión pública. Buenos Aires. IDAES-UNSAM.
- COUTINHO, María Eugenia (2013): “De Alfonsín a Kirchner: la presidencia institucional como herramienta para la autonomía presidencial”, en D’ALESSANDRO, Martín y Andrés GILIO (comps.): La dinámica del Poder Ejecutivo en América. Estudios comparados sobre la institución presidencial. Buenos Aires: INAP y Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- DE LUCA, Miguel (2011): “Del príncipe y sus secretarios. Cinco apuntes sobre gabinetes presidenciales en la Argentina reciente”, en La política en tiempos de los Kirchner, eds. Andrés Malamud y Miguel De Luca, Buenos Aires: Eudeba
- GIORGI, Guido (2013): “Ministros y ministerios de la Nación: Un aporte prosopográfico para el estudio del gabinete nacional”, Ponencia presentada en las X Jornadas de Sociología de la UBA. Buenos Aires: UBA
- PALET, M. J. Jordán (2017): “Análisis de la Ley 20.730: Sus características y desafíos”. *Revista de Derecho Público*, 53-78.

### Fuentes Primarias:

- Diario Norte. Período 1983-2015
- Diario El Territorio. 1983
- Diario Chaco.