

Forjando burocracias “modernas”: Políticas de reforma interna en el municipio de Bariloche 2015-2023

Navarro Celeste Verónica
IIDyPCa CONICET-UNRN
navarrocelestev@gmail.com
Ponencia NO PUBLICABLE

Resumen:

El objetivo de la siguiente ponencia es explorar etnográficamente el proceso de definición e implementación de un conjunto de políticas internas dirigidas a la formación y evaluación de “recursos humanos” en el municipio de San Carlos de Bariloche a la luz de las retóricas de la modernización y el desarrollo. En particular, el recorte toma el período iniciado a fines del 2015 tras la asunción de la gestión del gobierno de Juntos somos Bariloche (JSB) en alineación al proyecto político-ideológico del partido provincialista Juntos somos Rio Negro (JSRN). Empíricamente, trabajo sobre un conjunto de materiales producidos en el marco de las primeras “Nuevas jornadas de Recursos Humanos en el Estado”¹ realizadas en junio de 2017 por la nueva Subsecretaría de la Función Pública con el aval del Sindicato de Empleados y Obreros Municipales (SOYEM) en diálogo con materiales producidos durante mi paso como trabajadora en una oficina pública municipal. Problematizo la aparentemente técnica y despolitizada idea de “modernización” atada al desarrollo y a la eficacia, para iluminar un acercamiento a las politicidades puestas en juego a la hora de diseñar e implementar políticas internas que promueven al “burócrata tipo” que requiere el “estado moderno” ideal, iluminando tensiones, disputas, conflictos y promoviendo un acercamiento a las burocracias públicas (en este caso municipales) desde su dimensión sociocultural.

Palabras clave: Modernización, políticas, burocracias, etnografía.

Introducción:

En líneas generales, pude decirse que los distintos proyectos modernizadores que, en Latinoamérica, vienen permeando los procesos de producción estatal desde los 90 a esta parte,² han sido retomados por distintos gobiernos para dar

¹ Utilizaré comillas para indicar referencias literales a los discursos o conceptos emitidos por mis interlocutores o expresados así en los documentos analizados. Utilizaré itálicas para referirme a conceptos teóricos/metodológicos de autores.

² Este recorte es arbitrario a los fines de la investigación en curso. Para el caso argentino, se toma como referencia el período iniciado tras la crisis devenida tras la implementación de las reformas estatales durante la década del '90 basadas, básicamente, en la aplicación de las recetas vertidas en el Consenso de Washington. En esa línea, ese plan reformista apuntaba a llevar al estado a un nivel de expresión mínimo,

respuesta a las demandas por mayor democratización, transparencia, representación, eficiencia y “eficacia” en lo que respecta a la administración de recursos y políticas estatales. En esta línea, los proyectos de modernización estatal han contemplado dos grandes ejes de transformación: uno, a nivel de las estructuras institucionales, sus organigramas y procesos; y otro, en lo que respecta a las políticas de gestión de los cuadros burocráticos y administrativos que, efectivamente, llevarán adelante esas políticas. Así puede rastrearse en documentos matrices de estos procesos producidos por organismos regionales tales como la CEPAL (1995) y nacionales como el Ministerio de Modernización a través de la COFEMOD (2016) o a través de artículos académicos (Asinelli, Travieso y Yodert, 2008; Beck, 1993, Oszlak, 2006, 2013, Odonnell, 1993, 1996; Sojo, 2000).³

En ese marco, en esta ponencia me pregunto por los modos y los efectos en los cuales se han desplegado los procesos de “modernización estatal” al interior del municipio de San Carlos de Bariloche, en particular, en relación a sus burocracias; atendiendo centralmente a los modelos de formación, capacitación y evaluación de agentes y al despliegue de diversas políticas de “gestión de RRHH” que se instrumentaron en el periodo (2015-2023), bajo los dos gobiernos consecutivos de Juntos Somos Bariloche (JSB), representante local del proyecto provincialista Juntos somos Rio Negro (JSRN). Para contextualizar el análisis, caracterizaré al proyecto de JSRN a partir de su impronta provincialista y la apelación, para su consolidación, a la unión de diferentes sectores (público, privado y onegeista) y de distinto signo político en pos de perseguir consignas como la “prosperidad” el “desarrollo” y la “integración provincial”. Localmente, el proyecto de JSRN fue encabezado por el Ing Gustavo Genusso, reconocido por su amplia trayectoria en el sector onegeista local.⁴ Este obtuvo la intendencia en septiembre del año 2015 con un proyecto de gestión con foco en la integración de la ciudad en el proyecto provincial y una marcada impronta “transformadora y

y no a perseguir los objetivos de gobernanza a partir del fortalecimiento de la relación estado-sociedad perseguidos en los sucesivos planes de modernización.

³ La modernización como objeto de estudio ha sido abordada prioritariamente por los campos de las Cs políticas, económicas, la sociología o las Cs de la administración.

⁴ Presidió la fundación de impronta cristiana Gente Nueva, la cual ha desarrollado numerosos proyectos sociocomunitarios basados en los ejes de “educación para la transformación” y “derecho a la tierra para los sectores populares” A su vez, estos proyectos han sido financiados a partir de la participación del actual intendente como “emprendedor social” en la fundación de orden global “Ashoka”.

eficientista”, apelando para ello a valores como la “austeridad”,⁵ el “diálogo abierto”, la “participación vecinalista” y la “integración sectorial”.⁶ En consonancia con este último punto, conformaron su gabinete funcionarios procedentes en su mayoría del sector privado, con trayectoria formativa y laboral en la gerencia y administración de empresas o fundaciones.

En este panorama, desde el inicio de la gestión comenzó a implementarse el “plan de transformación en la gestión de las personas” formulado por la nueva Subsecretaría de la Función Pública quien, previamente a asumir el cargo, ya había realizado tareas de consultoría en aspectos organizacionales y gestión estratégica de recursos humanos para el municipio. Estos informes previos se convirtieron en un insumo para el diseño del nuevo plan inspirado, según Rosemberg (2020), en el modelo de “Gestión de Recursos Humanos” (GRH) desarrollado por un referente del “comité de expertos” del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). De esta manera, las políticas internas contenidas en el plan, pasaron a estar informadas -o al menos con más fuerza- por una retórica reformista y modernizadora en pos de que la Administración Pública estatal logre ajustarse a las demandas que imprime un contexto global -y globalizado- signado por constantes cambios tecnológicos y una permanente tendencia al movimiento y la transformación (Longo, 2019, Rosemberg, 2020).

En este marco se inscriben las Primeras Jornadas “Nuevas Políticas de Recursos Humanos en el Estado”, dirigidas a mandos altos y medios municipales con el objetivo expreso de reflexionar sobre los “nuevos desafíos” en la gestión de recursos humanos en el sector público, mejorar la gestión de los procesos de política pública orientándolos al “ciudadano” y promover el “cambio cultural”

⁵ El discurso de austeridad se alineó perfectamente con el discurso proferido a nivel nacional por el recién asumido presidente Mauricio Macri. Desde el mismo, basados en una supuesta situación de endeudamiento e ineficiencia en el manejo de los fondos públicos atribuido a gestiones anteriores, se buscó legitimar decisiones de recorte/ajuste del gasto público. Mientras a nivel nacional el Ministerio de Modernización se jactaba de llevar adelante la tarea de reducción de las estructuras estatales, a nivel local esto se tradujo, por un lado, en la declaración por ordenanza de “emergencia económica” la cual ajustaba al mínimo el uso de recursos para la gestión interna. Por otro, en la presentación de un resistido organigrama al que denominaron “integrado”, reduciendo la estructura municipal pasando de 11 Secretarías a sólo 6 y creando 12 Subsecretarías y 4 Direcciones Generales.

⁶ Toda esta retórica, y los dispositivos institucionales creados a tal fin, acompaña los procesos de modernización en atención a las demandas devenidas de la crisis de representatividad neoliberal por actores de la sociedad civil que reclamaban por mayor participación, transparencia y rendición de cuentas, etc. El conjunto de transformaciones que apuntan alcanzar estos objetivos se incluyen en las políticas que se denominan de “gobierno abierto”. Ver Oszlak, 2013.

necesario para mejorar los servicios públicos (Declaraciones públicas de Rosemberg, Bariloche, junio 2017)

En lo que respecta a la contextualización de mi rol como observadora/partícipe en esta configuración, debo decir que para el momento de la asunción de la nueva gestión y la implementación del plan, me desempeñaba como trabajadora del municipio ocupando un puesto como técnica en la Dirección de Trabajo (DT).⁷ Mi participación en las Jornadas, fue en calidad de “colaboradora” ya que, aprovechando mi desempeño en la DT como “orientadora laboral”, me designaron la realización de una actividad de bienvenida a los trabajadores municipales que se orientara a la puesta en valor de su trayectoria en la institución.

A los fines de este escrito, esta situación cobra centralidad en tanto es este posicionamiento el que me permitió comenzar a advertir algunas de las manifestaciones concretas que empezaba a adquirir el proceso de transformación proyectado en distintas áreas, tanto a nivel estructural/institucional (modificaciones en los organigramas y reconfiguración de roles, misión y funciones de los organismos) como en relación a las prácticas (modificación de procesos de trabajo, reorientación política de las políticas en ejecución, baja presupuestaria) y las relaciones operantes -y operadas- al interior del municipio (aumento de la conflictividad interna en resistencia a la nuevas modalidades de trabajo y orientación de la política, reconfiguración y realineación de las grupidades, etc). En estrecha relación a lo anterior y en lo que hace a mi condición de investigadora, esa misma posición se consolidó como estratégica tanto para la formulación de las preguntas que guían este análisis como para la construcción de un tipo de conocimiento particular que me permitiera responderlas. En efecto, mientras participaba del conjunto de relaciones que constituían a la DT como burocracia municipal y, en ese sentido, como objeto de intervención de la política, me preguntaba situadamente por los modos y prácticas mediante las cuales un nuevo tipo de estatalidad (moderna, transparente, eficiente, abierta, etc) buscaba operacionalizarse. Por otro lado, mi

⁷ La DT es el organismo municipal encargado de la implementación de las políticas públicas de empleo de orden nacional y local. Mi puesto era el de técnica en la gestión de programas de empleo, principalmente en lo que refiere a la puesta en marcha y seguimiento de los procesos de “orientación laboral” para personas focalizadas por los programas y/o que se diagnosticaran como prioritarias. Para ampliar ver Navarro, 2019; 2020.

participación como “nativa” en el marco de esa configuración, me permitía advertir la complejidad y la heterogeneidad constitutiva al interior del organismo, la cual se expresaba en distintos modos de significar el proceso de transformación en marcha y, en ello, en distintos modos agenciados de acompañar, tensionar, negociar o resistir esos cambios. En otras palabras ¿Qué significaba “modernizar” el estado para los actores partícipes del entramado municipal? ¿Qué sujetos y prácticas asociadas componían “lo moderno” para estos actores y cuáles, por oclusión constitutiva, “lo atrasado”, “lo no-moderno”? ¿Qué implicancias y efectos supuso este proceso para las subjetividades individuales y colectivas de aquellos agentes que se sintieron interpelados en sus modos de ser y hacer “municipal”? ¿Qué conflictividades desató la coexistencia de estos múltiples sentidos e interpretaciones sobre el proceso de transformación en marcha en la configuración de la burocracia municipal? Y finalmente, ¿Cómo pensar la conformación del estado municipal sino como resultado -siempre contingente- de estos procesos?

Entiendo que la potencialidad etnográfica de mi posicionamiento radicó en advertir que esta dualidad de roles fue configurando mi lugar de trabajo y las relaciones entretejidas en torno a mi cotidianeidad laboral en un “campo” propicio para indagar sobre las politicidades puestas en juego en el continuo proceso de producción social de “la muni” como institucionalidad política (Balbi, 2010). En este punto, siguiendo a Abélés y Badaro (2016), retomo la noción de *subjetividad de intersección* como postura de implicación en tanto mi propia experiencia vital en el trabajo de campo estuvo (y está) imbricada con la de quienes se convirtieron en mis interlocutores en el devenir de mi investigación. Subrayo así el aspecto esencialmente político de mi lugar en esa configuración

(...) no tanto en el sentido de que el antropólogo o antropóloga (sólo) comparta una ciudadanía común con sus interlocutores o se involucren personalmente en su defensa sino porque esta posición particular, intrusiva e interviniente, lejos de objetivar un orden o un sistema de lugares se orienta, ante todo, a cuestionarlos y desestabilizarlos (Abélés y Badaró, 2016, pp 19)

Desde este punto, el trabajo de distanciamiento etnográfico requirió cuestionar, siguiendo a Wright (2022), la *ontología de la etnografía*, es decir, tomar consciencia de que la distancia entre el objeto y el sujeto que investiga no es nunca un dato de realidad sino una construcción epistemológica, con

consecuencias epistémicas concretas. En concordancia, uno de los principales desafíos metodológicos que enfrenté fue el de aceptar mi cercanía e implicación con el campo y, sobre todo, volver esa *condición de intersección* epistemológica y metodológicamente productiva en términos de producción de conocimiento.

Metodología:

Metodológicamente, me baso en una perspectiva etnográfica (Balbi, 2020) centrada en reconstruir cómo estos procesos son significados, negociados, resistidos y co-construidos por las y los trabajadores del organismo, es decir, por las y los sujetos intervinientes y socialmente situados que conforman la burocracia en esta oficina pública. En ese sentido, recupero la propuesta analítica y metodológica de Ginzburg (1994) en relación a la realización de un estudio “al ras”, apelando a la reducción de las escalas de abordaje de los procesos sociales en análisis. Para ello utilizo las herramientas ofrecidas por el análisis crítico del discurso (Secul Giusti, 2021) y el trabajo en archivos (Muzzopappa y Villalta, 2011) para analizar tanto el material producido durante las jornadas como en el transcurso de la vida laboral ordinaria. Recupero así todo tipo de materiales en los que se expresen las retóricas de la modernización asociadas a matrices semánticas de la eficiencia, el rigor técnico, etc. Por último, retomo una serie de entrevistas realizadas a distintos agentes de la municipalidad, en especial de la DT, buscando dar cuenta de entendimientos nativos de estas nociones, así como sus significancias prácticas y sus pesos específicos en los procesos de negociación, resistencia(s) y/o disputa sobre los mismos.

Marco teórico

A nivel teórico, el escrito se sustenta en el interés por contribuir al estudio antropológico de “lo político” (Abeles y Badaró, 2016), enfatizando en el carácter complejo y socialmente situado (Balbi, 2010) que importan procesos, instituciones y prácticas concebidos socialmente como condensadores de “la política”. Así, “la muni”,⁸ entendida como institucionalidad política local, puede ser abordada antropológicamente desde sus burocracias, prestando atención a las tramas de sociabilidad, a los procesos de producción de jerarquías y diferenciaciones internas en torno a saberes, nociones, haceres y valores

⁸ Desde una perspectiva nativa y coloquial, es el modo de nombrar a la Municipalidad como lugar el trabajo.

morales que, en tanto socialmente producidos, moldean, orientan y constriñen el conjunto de prácticas políticas habilitadas –o no-. Respecto al Estado, parto de recuperar los aportes de los trabajos que buscan desnaturalizar y desencarnar su concepción y abordaje (Abrams, 1988) En esa línea, adquieren relevancia los análisis que proponen pensar al campo burocrático desde sus prácticas, rituales y rutinas (Corrigan y Sayer, 2007), buscando comprender los modos mediante los cuales sus agentes internalizan y enactúan una determinada orientación estatal al tiempo que realizan su tarea, produciendo en ello al estado (Bourdieu, 1993) y contribuyendo a la reproducción de la idea de estado en las diversas instituciones estatales (Corrigan y Sayer, 2007).

Ahora bien, siguiendo el planteo de Roseberry (1994) respecto a considerar la dominancia estatal desde su sentido hegemónico -y por lo tanto disputado-, se incorpora el interés de analizar en simultaneidad aquellas formas de producción de lo estatal que moldean similar y contextualmente tanto a sus agentes como a los destinatarios que buscan alcanzar, iluminando el carácter relacional, controversial y tensionado que asume el ejercicio del poder. En diálogo con esta perspectiva, el análisis sitúa a las teorías de la Nueva Gestión Pública en el marco del creciente afianzamiento del *paradigma de la gobernanza* como respuesta política-ideológica neoliberal que trata a la burocracia estatal como un asunto de gestión y administración y que, por tanto, debe ser separada por completo de la práctica política (Inda, 2020). En ese contexto cobra relevancia el interés por analizar etnográficamente cómo efectivamente funcionan estos procesos, evidenciando la politicidad contenida detrás de la apelación al “rigor técnico” como garantía de transparencia.

Desde este enfoque, la “modernización” es analizada tanto desde sus contenidos presignados por las ciencias de la administración, como desde su dimensión discursiva. Esto no implica tratarla como “mero discurso” sino como idea/fuerza (Quintero, 2013) que articula una serie de relaciones de poder/saber concatenando una visión de mundo (ideología) y una visión de futuro (utopía) (Lins Ribeiro, 2007) habilitando así, un espectro limitado de orientaciones y prácticas políticas. En este sentido y recuperando los aportes de los estudios críticos del desarrollo para pensar la noción de modernización (Escobar, 1999, Appadurai, 1990), la ponencia propone un enfoque desencarnante que concibe a esta última más como “proyecto” que, como realidad acabada, dando lugar a

disputas por su contenido retórico y práctico en función de las orientaciones ideológicas y políticas movilizadas por los distintos actores que buscan materializarla. En consonancia, este escrito dialoga con una concepción de políticas públicas que, sin renunciar a destacar su dimensión instrumental como tecnologías de gobierno (Shore, 2010), las entiende como prácticas culturales histórica, política y socialmente informadas. En tanto tales, operan a partir de cierta visión ideológica de mundo y proyectan la direccionalidad del cambio en pos de alcanzar un ideal utópico perseguido. Según Shore (2010) se concreta así la dimensión mítica de las políticas públicas al unificar narrativamente pasado y presente, dotándolas de la capacidad de dar coherencia y certeza (y, en ello, legitimidad) a acciones que de otra manera serían percibidas de manera desagregada e incierta. Finalmente, es desde este posicionamiento teórico que se abre un margen para pensar a las políticas públicas desde la conflictividad que encierran en tanto procesos no-lineales y disputados. De esta manera, es factible rastrear no solo las distintas significaciones que los actores involucrados -situados diferencial y desigualmente- tengan de la multiplicidad de aspectos involucrados en estos procesos sino también las distintas formas de movilizar esos significados en función de aquellos posicionamientos.

Para finalizar, todo lo anterior resulta interesante a nivel generativo de la propia disciplina antropológica (Abeles y Badaro, 2019) ya que apunta a visibilizar manifestaciones vernáculas de procesos de índole más amplia, contribuyendo a investigaciones de largo aliento sobre las variaciones en las formas de producción de estatalidades en América Latina y las heterogeneidades y alcances desiguales en relación a la disparidad en que se territorializan sus distintas dimensiones (O'Donnell, 1993)

Las jornadas:

En junio de 2017, en el salón de convenciones y eventos de Bariloche ("BEC"), se llevaron adelante las jornadas "Nuevas Políticas de Recursos Humanos", organizadas por la recientemente creada Sub-secretaría de la Función Pública de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche y el Sindicato de Empleados y Obreros Municipales local SOYEM. Dirigidas a trabajadores y trabajadoras que ocuparan mandos altos y medios en el municipio, las jornadas fueron presentadas como un espacio de reflexión sobre los "nuevos desafíos" en la gestión de recursos humanos en el sector público, convocando a disertantes -

considerados por los organizadores como- “referentes” en la temática. Durante dos días consecutivos se presentaron distintos modelos de prácticas de gestión de RRHH los cuales, tal como señalaran desde el ejecutivo, serían base para el diseño de las políticas internas de gestión de RRHH en el municipio local cuya aspiración máxima sería la creación y sanción del escalafón.⁹ En declaraciones de la funcionaria a cargo a un reconocido medio local, presentó a las jornadas como

...no solamente algo que por lo general no se trabaja mucho en los municipios que es el tema de los Recursos Humanos, las políticas de Recursos Humanos, sino que además está planteado para los Estados. Cómo son estas nuevas políticas de Recursos Humanos en el Estado (...) en el marco de un plan ambicioso de mejora de la gestión interna (...) promoviendo el cambio cultural que tiene que ver con orientar toda la gestión al servicio del ciudadano y al servicio del vecino. (Bariloche opina 08/06/2017).

En la misma sintonía, uno de los invitados a la presentación oficial de las jornadas y disertante en las mismas señalaba la importancia de que la administración pública “se capacite y modernice” (Bariloche Opina 8/06/2017), destacando la riqueza de un debate en el que “(...) cada uno podrá exponer su punto de vista en relación a lo que es el Estado y la modernización del Estado” (Bariloche Opina 08/06/2017).

La Jornadas fueron inauguradas por el intendente local, quien en su discurso de apertura enfatizó en la necesidad de “organizar” el Estado municipal “hacia adentro” y “hacia afuera” en pos de “mejorar” la gestión interna (Notas de campo, Bariloche, junio 2017). En esa línea, mencionó la voluntad de dejar asentada una política de estado en relación a la organización, capacitación y la formación municipal, interpelando a los presentes en relación a su rol como “servidores públicos” y caracterizando la labor municipal desde una dimensión moral de “servicio al prójimo” y “cuidado al vecino” (Bariloche 2000, junio 2017). Detrás del atril en el que expuso, se proyectaba en pantalla gigante una imagen fija con una “lluvia de palabras” tales como “trabajo”, “adquirir”, “aprender”, “rrhh” “escalafón”, “políticas”, “capacitarme”, “conocimiento” “mejorar”, “servir”. Luego

⁹ El proyecto del escalafón municipal fue presentado como uno de los objetivos transversales a las dos gestiones de gobierno de Gennuso con el objetivo de ordenar la carrera administrativa municipal, hasta entonces referenciada en la carta orgánica municipal y el estatuto de empleados municipales sancionado en el año 1988.

de la presentación inaugural, se sucedieron una a una las disertaciones pensadas para cada bloque y se siguió con la dinámica proyectada para el encuentro general. A continuación, presento algunos ejes desde los cuales es posible analizar e interpretar las características discursivas generales que asumieron las jornadas.

En primer lugar, fue notoria la cantidad de invitados y exponentes procedentes de los gobiernos de grandes centros urbanos nacionales e internacionales de signo político-ideológico marcadamente neoliberal, tales como referentes del Ministerio de Modernización impulsado por el macrismo,¹⁰ referentes de la gestión pública del gobierno de CABA o representantes del entonces gobierno de Piñeira en lo que respecta a la AP nacional de Chile. En efecto, salvo los representantes gremiales zonales¹¹ quienes expusieron sus experiencias en la gestión de los convenios colectivos de trabajo, o el representante de la Universidad Metropolitana del Trabajo quién esbozó un crítica a consignas que -entendió- deshumanizaban la figura del “trabajador”, el resto de oradores provenía de estos centros urbanos y centraron sus discursos en el relato de sus propias experiencias. Estas, pese a los “desafíos” señalados, fueron consideradas “exitosas” en la aplicación de políticas internas de gestión de recursos humanos en la Administración Pública. De esta manera, frente a un diagnóstico en el que se representaba la situación inicial a partir de la carencia (de formación, capacitación, objetivos, metas, canales claros y eficientes, transparencia, etc) y una anquilosada y rígida estructura jerárquica (Rosemberg, 2020), la presentación de modelos escalafonarios regulatorios del ingreso, permanencia y egreso del personal de la AP así como modelos de “reclutamiento” y selección de personal de alto rango a través de mecanismos tercerizados en consultoras privadas, parecían constituirse -a la luz de los objetivos de las jornadas- en experiencias modélicas, tanto en términos

¹⁰ El Ministerio de Modernización fue creado el 10 de diciembre de 2015 y duró hasta septiembre de 2018. Su titular Andrés Ibarra, ex gerente de Boca Juniors y actual candidato a la presidencia del mismo club, fue designado por el entonces presidente (y ex presidente del club BJ) Mauricio Macri. Amparado en una retórica de “austeridad” como sinónimo de transparencia y garantía en la optimización de recursos públicos, este Ministerio se caracterizó por ser el encargado de poner fin arbitrariamente a más de once millones de contratos de trabajadores estatales de diversas agencias públicas, argumentando tratarse de puestos clientelares sin fundamentación técnica. Cabe mencionar que, en paralelo, el mismo Ministerio hizo crecer exponencialmente su propia estructura burocrática dotándola de nuevos funcionarios afines y allegados incorporados por fuera de la legislación vigente (SINEP).

¹¹ Participaron miembros de Federación de sindicatos municipales FASEMP y referentes gremiales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA.

epistémicos como en sus correlatos programáticos (Shore, 2010; Navarro, 2019).

En segundo término, me parece interesante destacar la articulación conceptual entre, por un lado, los objetivos declarados de las jornadas en lo que refiere a la “transformación” en miras de alcanzar una “nueva” gestión pública “eficiente”, “transparente”, “abierta” y “centrada en el vecino” y, por otro, el ingreso de conceptos y procesos de gestión y control procedentes del “management” empresarial. En esta línea, exposiciones centradas en modelos de gestión basados en el “trabajo por resultados”, la promoción de prácticas como la instalación de métricas y variables de medición del desempeño (Expositor, gerente de ANSES Bariloche, junio 2017), o modos de reclutamiento basados en modelos genéricos de “competencias” (Expositor, ref de la AP Chile, junio 2017) y formas clasificatorias y evaluatorias de personal basadas en esos modelos (Expositoras, Subsecretaría de la gestión de RRHH CABA, Junio, 2017), fueron tejiendo un panorama semántico que asociaba la “modernización” deseada a nuevas formas de disciplinamiento laboral.

En tercer lugar, considerando que el público presente estaba compuesto por jefas y jefes de área municipales, encuentro destacable mencionar la retórica persuasiva, pedagógica y disciplinante que fueron tomando algunas de las alocuciones presentadas. Una de las exposiciones más notorias en este sentido fue la del Director de RRHH del Ministerio de Modernización del Estado, reconocido localmente por su amplia trayectoria en el empresariado gastronómico hotelero provincial y local. El funcionario inició su discurso a partir de exponer irónicamente una anécdota vivida al asumir el cargo y llegar por primera vez a las oficinas del Ministerio en CABA. Mencionando haberse encontrado con una oficina “plagada de cucarachas” (sic) hizo alusión a lo que señaló como el primer desafío con el que se encontró: “fumigar, para empezar desde allí a construir” (notas de campo, junio 2017). En un clima de atonicidad generalizada, se escucharon algunas risas de quienes se tomaron la anécdota con humor, pero también se escucharon algunos silbidos tímidos, sobre todo procedentes de las mesas donde se ubicaban los representantes gremiales. Creo que esto se debió a que nunca quedó del todo claro si el expositor estaba ironizando sobre el despido de agentes que ellos habían asociado al kirchnerismo o se trataba de una situación “higiénica” real a partir de la cual, de

todas formas, buscaba generar una imagen desidiosa de la gestión previa. De una u otra manera, en su continuo énfasis en la necesidad de una “reforma profunda del estado” (notas de campo, 2017) quedaba clara la construcción de un relato en el que de todo -y todos- lo previo a “su” llegada (la del macrismo y la del Ministerio) era considerado eliminable y/o reformable. Variando en registros y estilos, las exposiciones pedagogizantes continuaron, ya sea apelando a la señalada dimensión moral -moralizada y moralizante- de la tarea municipal como “servicio al prójimo” esbozada por el intendente, o interpelando al público presente desde la emoción, a partir de un discurso centrado en destacar, valorar y dar centralidad a su rol como “líderes” en la gestión del cambio.

Ahora bien, entendiendo a estos tres ejes como puntos centrales en torno a los que se ordenó el discurso general de las jornadas propongo a continuación algunas claves de interpretación y análisis. En principio, parafraseando a Lins Ribeiro (2007) lo anterior, puede ser analizado a partir del comprender a la “modernización” como un *campo de poder* que articula actores diversos, discursos, instituciones y fuerzas, incluso en tensión. En ese sentido, la dinámica particular que asume el “campo” en determinado momento debe ser pensada en términos históricos y en relación a las capacidades de poder e intereses articulados en redes que, en función de las distintas coyunturas, expresan y orientan la tendencia que asumirá la transformación. Desde aquí, entiendo a las jornadas como la condensación y expresión de una red que articula ideologías, actores y saberes y que refleja la hegemonía de una noción de “modernización” externa, lineal y progresista. Es decir, coloca “lo moderno” como algo que viene de otra parte, algo que debe extrapolarse de otros contextos, tal como rezan los expertos foráneos. De esta manera, la transformación se expresaría en términos de progreso lineal y estaría epitomizada en el pasaje -posibilitado por la aplicación de estas políticas- de un estadio previo (de atraso, carencia, viciado, encarnado en lo local) a uno “moderno”, dotado de capacidad, eficiencia, eficacia, transparencia, etc.

Siguiendo a Shore (2010) entiendo que los otros ejes (introducción del discurso del management empresarial al ámbito público y su carácter pedagogizante y/o moralizante) pueden ser analizados en el marco interpretativo de la gubernamentalidad neoliberal, la cual apela cada vez con más fuerza a la

inculcación de hábitos de autocontrol, autoregulación y autogestión. En esta línea, diversos estudios críticos sobre la literatura del management han puesto el foco en señalar el carácter ideológico (Alonso, Fernández Rodríguez, 2013, Figari, 2019) enmascarado en la capacidad de estos discursos de articular en sus contenidos tanto los valores morales dominantes como las prácticas asociadas a las necesidades del capitalismo actual. En el caso analizado, esto se expresa no solo en la interpelación política a un nuevo tipo de agente municipal (moderno, eficiente, capacitado, flexible, lável, proactivo y con actitud de servicio) sino, sobre todo, en la voluntad explícita de crear activamente estas subjetividades a través de múltiples mecanismos: capacitaciones, evaluaciones y sistemas de control y gestión aplicados por un nuevo tipo de directivo al que comienza a interpelarse como “líder”. Este pasa a ser el depositario de un tipo de racionalidad gubernativa particular cuya tarea parecería consistir en la aplicación práctica de un conjunto de “buenas prácticas” de carácter universal que garantizarían la eficacia y la eficiencia de la organización (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013). Sin embargo, desde este punto, puede observarse que los discursos vertidos en las Jornadas recogen y expresan más que un modelo de organización institucional y del trabajo, un modelo implícito de relaciones que produce -o busca producir- simultáneamente líderes, por un lado, y objetos de intervención, por otro.

La “transformación” en acto: una mirada desde la Dirección de Trabajo DT.

Si bien dichas jornadas, entonces, inauguraron “oficialmente” el proceso señalado, mi aproximación a aquellos imaginarios que traía la nueva gestión acerca de lo que un Estado “moderno” -y en ello sus empleados- son o deberían ser, ya había tenido lugar a partir de distintas experiencias transcurridas en mi entonces empleo como técnica en la Dirección De Trabajo Municipal (DT). La introducción de nuevos espacios de evaluación y “autoevaluación”, así como la introducción de nuevos lenguajes y dinámicas para la gestión de la vida laboral cotidiana (en especial provenientes de nuevas vertientes de formación orientadas a la subjetividad tales como el “coach ontológico”) o el enfático interés por evaluar las métricas, cuantificar los resultados y/o sistematizar, digitalizar, optimizar y “medir” el trabajo diario, poco a poco se fueron instalando como un locus ineludible del quehacer cotidiano, no sin resistencias. Estas variaron en intensidad y modalidades, abarcando desde enfrentamientos verbales explícitos

en torno a la implementación de los nuevos parámetros de gestión, hasta pedidos de pase masivos por 12 de los 17 trabajadores que conformaban la DT, entre otros. Dichas situaciones, en tanto involucraron a actores desigualmente situados y con diferenciales cuotas de poder, tuvieron disimiles resultados, entre ellos, el desplazamiento del entonces Director a una nueva área y el otorgamiento de los pases al personal operativo que lo había solicitado en señal de rebeldía como ejercicio de demostración de poder de la gestión.¹²

En ese panorama general, dos situaciones parecieron condensar y develar la orientación del nuevo proceso iniciado. Ambas ocurrieron en el marco de la asunción en funciones de la que fuera la nueva Subsecretaria de Desarrollo Local en el año 2015.¹³ Como parte del relevamiento de trabajadores y funciones desempeñadas realizado a días de su llegada y, a su vez, como parte de una estrategia implícita de evaluación de la política ejecutada, la funcionaria recorrió con cuaderno y lápiz en mano cada una de las oficinas lanzando una consigna a quienes trabajábamos allí: “enamórenme de su trabajo” (Notas de campo, Bariloche, dic 2016). A la luz de los aportes de estudios que analizan los efectos pedagógicos de este tipo de prácticas enmarcadas en discursos gerenciales (Figari, 2011; 2019) asumo que detrás de esa frase, aparentemente motivada por el interés en conocer qué se hacía y cómo, comenzaba a operar una nueva lógica de gestión basada en la individuación, primero, y en la autogestión de la carrera laboral, después. Siguiendo los aportes de Figari (2019) entiendo que estas prácticas, al deshistorizar, despolitizar y descontextualizar tanto las trayectorias vitales y laborales de las personas como los escenarios (políticos, ideológicos, institucionales, presupuestarios) en los que llevan adelante sus prácticas laborales, contribuyen a la sedimentación de discursos individualizantes y meritocráticos sobre los que luego se montaría la lógica de la “nueva carrera en la administración pública”.

La segunda escena tuvo lugar luego de otra intervención subrepticia en las oficinas del área (práctica que comenzaba a hacerse recurrente) cuando luego de ingresar y sin emitir comentarios previos, lanzó una directiva al conjunto de

¹² Este proceso se detalla en Navarro, 2019.

¹³ Con un perfil de Administración de empresas y una trayectoria vinculada al gerenciamiento en el sector privado, desempeño un polémico paso por la gestión pública caracterizado por el alto grado de conflictividad con el plantel de la DT que culminó con una denuncia por violencia laboral y que le valió la renuncia a solo 8 meses de asumido el cargo.

trabajadores que cumplíamos funciones allí. Tomando en sus manos un bibliorato que contenía las Historias Laborales¹⁴ de cientos de personas registradas en la Dirección, instó a dos de mis compañeros a clasificar dichas HL en “chorizos” y “morcillas”, en alusión a las “condiciones de empleabilidad”¹⁵ reunidas por estas para ser “colocadas” en el mercado de trabajo. Ante la atonicidad de quienes estábamos presentes, la funcionaria tomó una HL y en un gesto ejemplificador comenzó ella misma a leerla en voz alta, insistiendo de este modo en que resolvamos la clasificación “correcta” de la persona en cuestión lo que, ante sus ojos, se develaba como una obviedad. Se trataba de un joven de sexo masculino, de alrededor de veinticinco años, formación técnica secundaria incompleta y dos o tres experiencias diversas e informales en construcción. Nada más se desprendía, “objetivamente” de lo consignado en esa HL. Sin embargo, la funcionaria insistía e interpelaba uno a uno a los agentes a decidir qué hacer con esa persona. Ante la negativa generalizada, con un claro gesto de ofuscación e irritabilidad, la funcionaria arrojó los papeles sobre un escritorio arguyendo “esto es una morcilla, chicos, por favor, estamos en frente de una morcilla” (Reg de campo 02-2016).

Escenas como esta, e independientemente de que la clasificación mencionada hacía alusión a los usuarios de la política y no a los agentes, me llevaban a pensar qué tipo de trabajadores requería una DT que operara bajo esos parámetros y que lo hiciera, además, de manera rápida, “eficiente” e indubitativa, casi complaciente, diría hoy. En efecto, desde mi lugar como trabajadora de orientación laboral ya había advertido un reforzamiento de los parámetros de mercado que operaban en los procesos de circulación de las personas por los distintos servicios del organismo. De hecho, en el marco de mi tesis de licenciatura me aboqué al análisis de esta transformación, focalizando en los efectos que este reforzamiento tenía en los procesos de producción de alteridades delimitando sujetos empleables “tipo”, por un lado, y sujetos “inempleables, por otro (Navarro, 2019, 2020, 2021). En ese sentido y cada vez con más nitidez, entonces, encontraba ciertos paralelismos entre las

¹⁴ La HL es el documento en el que se consigna la trayectoria laboral y formativa de las personas que asisten al organismo en búsqueda de soluciones a sus disímiles “problemáticas de empleo” (ppem).

¹⁵ Puede definirse a la empleabilidad como el conjunto de competencias y saberes que, en determinado momento, garantizarían a las personas el ingreso y permanencia en el mercado de trabajo, permitiéndoles moverse en él, cambiar de empleo, etc. Ver Navarro, 2019.

“empleabilidades” promovidas por la agencia para la colocación de personas en el mercado laboral externo y las “empleabilidades” promovidas al interior del organismo mediante la introducción de estas nuevas modalidades de gestión, formación, control y evaluación. En otras palabras y al margen de la violencia de la clasificación propuesta por la funcionaria me preguntaba ¿Quiénes se constituían, a los ojos de esta gestión, como “morcillas”?

Independientemente del contenido de la respuesta, el registro que se imponía en gran parte de los trabajadores era la de una valoración negativa del ser y hacer municipal, expresada en declaraciones como la siguiente: “...desprecio...si te tengo que decir, la sensación era de desprecio a todo lo que había (...) nunca me sentí tan despreciada en mi trabajo y eso que me considero muy profesional en lo que hago” (Entrevista a trabajadora municipal, Bariloche, Mayo 2023). En la misma línea, otra agente de la DT entrevistada indicaba una permanente sensación de “ninguneo” (sic) por ejemplo, al mencionar los modos en los que eran retomados los aportes de los agentes a las nuevas propuestas de “gestión digital”, destacando además otras modalidades de disciplinamiento y sanción, articuladas tanto por funcionarios políticos como por mandos medios:

...nos cansamos de decirles que mucha gente iba a quedar afuera, o porque no sabían o porque no tenían dispositivos, pero avanzaron igual (...) todo lo que decimos es desconsiderado o es un “te lo tomo pero igual voy a hacer lo que quiera” (...) todo muy violento en ese sentido (...) y si decis algo que no suma a su proyecto te hacen pasar por negativo o quejoso (...) a mí hasta me dijeron “traidora” por ejercer mi derecho a pedirme el pase, y al final no me lo dieron” (Entrevista agente municipal, Bariloche, junio 2023).

En relación a este punto y a cómo se articularon grupidades en función de distintas formas de comprender el proceso iniciado, recupero el relato de otra trabajadora del organismo que, detrás del rol de mando medio y la noción de “puesto técnico”, buscaba distanciarse de cualquier contenido político en la disputa interna por los efectos de la digitalización de los procesos.

Yo no me meto, porque yo estoy en otra cosa, yo articulo con sistemas, me encargo de ese desarrollo para que todo pueda estar digitalizado (...) ya casi no se hacen entrevistas, sale todo por el portal y yo estoy en esa, asique no se (...) Siempre tengo en mente la imagen de no llegar a “municipalizarme”, no se...todavía creo que no, yo trabajo, estoy en la mía... (Comunicación personal, trabajadora de la DT, junio 22).

Este extracto me parece relevante en tanto contribuye a dotar de materialidad esa concepción de la “modernización” como campo de poder y, en este sentido, devela su capacidad para articularse en redes semántico-prácticas que a la par de exaltar el rigor técnico como garantía de eficiencia y “trabajo”, refuerza la idea de que el disentir e incluso el opinar sobre el tipo de intervenciones que se llevan a cabo son prácticas ajenas a las incumbencias laborales. Lo cual culmina operando a nivel subjetivo, primero, y clasificadorio, después, asociando a “lo municipal” (o a esa figura de municipal que disiente) con aquello de lo que hay que distanciarse.

Consideraciones finales

En esta ponencia abordé el proceso transformación en las modalidades de gestión de los recursos humanos municipales de la ciudad de Bariloche iniciado en el año 2015 en el marco del plan de transformación diseñado por Juntos Somos Bariloche desde la Subsecretaría de la Función Pública. Inspirado en una retórica modernizadora y reformista y apelando a aspiraciones moralmente informadas del hacer político, el conjunto de políticas contenidas en el plan, se dirigió a modificar los modos de ingreso, permanencia y egreso del personal municipal a partir de la aplicación de nuevas herramientas de capacitación, formación y evaluación.

La aproximación a estos procesos fue realizada a partir del abordaje etnográfico en dos contextos diferenciados. Por un lado, describí y analicé las Primeras Jornadas de Recursos Humanos en el Estado considerando su carácter de práctica “inaugural” del camino iniciado en el asunto. Desde allí, observé de qué modos las jornadas articularon un conjunto de actores, sentidos, saberes, prácticas y prescripciones morales en torno a la noción de “modernización” culminando con la constitución de un *ideopanorama* (Appadurai, 1990) en relación a lo que los agentes de un Estado moderno deberían ser y, en ello, a las formas más o menos prescriptas de alcanzar ese ideal prototípico perseguido.

En segundo lugar, me aproxime al proceso a partir de la descripción y análisis de situaciones concretas sucedidas en la dinámica laboral ordinaria de una oficina pública (la DT) en el marco del inicio del gobierno de JSB y, por ende, de la implementación del “plan”. En este punto, destacué algunas de las manifestaciones situadas que asumió el proceso iniciado, evidenciando algunos de sus efectos. Entre ellos remarqué el relativo a la producción de clasificaciones

y su devenir en la conformación de alteridades (tanto al interior del conjunto de agentes públicos como en relación al conjunto de usuarios de la política). Por otro lado, destaque algunas de las escarpadas y ríspidas modalidades que asumió el proceso, evidenciando no solo su carácter disruptivo para con una forma mas o menos estable -y establecida- del ser/hacer cotidiano, sino también su carácter tensionado y conflictivo, en función de los agenciamientos operados por los distintos actores involucrados.

En ambos casos, el acercamiento etnográfico fue posibilitado por mi lugar como “nativa” en el conjunto de relaciones que, durante mi investigación, se constituyeron como “campo”. De allí, el carácter esencialmente político que asume este trabajo está contenido en la capacidad, habilitada por mi posicionamiento, para “desestabilizar” escenarios que, desde el sentido común, podrían parecer dotados de estabilidad y solidez. Así, entiendo que el trabajo abona al entendimiento de cómo efectivamente estas políticas y el Estado, *funcionan* (Shore, 2010) articulando, en su hacer disímiles, yuxtapuestos y contradictorios sentidos y representaciones en relación a lo que la “modernización”, el “Estado” y sus “agentes” son o deberían ser. Para el caso analizado, esto último, además de configurar a la DT a partir de ese peculiar y contingente tipo de relaciones, evidencia principalmente el carácter de producción social (Balbi, 2010) y disputada de esta oficina pública y en ello del “Estado” como institucionalidad política.

Referencias bibliográficas:

- Abélès, M y Máximo Badaró (2019). Los encantos del poder. Desafíos de la antropología política. Siglo XXI.
- Abrams, P. (1988). Notes on the Difficulty of Studying the State (1977). *Twenty Years of the Journal of Historical Sociology*, 1, 11-42.
- Alonso, L. E., & Rodríguez, C. J. F. (2013). Los discursos del presente: Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos. Siglo XXI de España Editores.
- Appadurai, A. (1990). "Disjuncture and difference in the global cultural economy", en M FEATHERSTONE (COMP) *Global Culture*. 295-310. Londres: Sage publications
- Asinelli, C., Travieso, M. F. A., & Yodert, P. (2008). El proceso de modernización del estado en la argentina: características y particularidades de un pensamiento propio e inn
- Balbi, F. A. (2010). Perspectivas en el análisis etnográfico de la producción social del carácter ilusorio del Estado.
- Balbi, F. A. (2020). La inversión de la teoría en la etnografía en antropología social. *Revista del Museo de Antropología*, 13(2), 203-214.
- Banco Mundial (1997) Informe sobre desarrollo mundial: El estado en un mundo en transformación, BM EN LINEA.
- Bourdieu, P. (2002 [1993]). "Espíritus de Estado. Génesis y estructura del campo burocrático". *Revista Sociedad*, 8.
- CEPAL (1995), Modernización del Estado: resúmenes de documentos. Serie INFOPLAN, Temas especiales de Desarrollo.
- Corrigan, P. Y Sayer, D. 2007. El Gran Arco: la formación del Estado Inglés como revolución cultural. En: Lagos, M.L. y Calla, P. (comp.) *Antropología del Estado: dominación y prácticas contestatarias en América Latina*. Cuaderno de Futuro 23. INDH/PNUD, La Paz, Bolivia.
- Escobar, A. (1999). *Antropología y desarrollo*. Maguaré n° 14 pp 42-73.
- Figari, C. A. S. (2011). Hegemonía empresarial, disciplinamiento en el trabajo: aportes desde y para una formación radical.
- Figari, C. (2019). La pedagogía empresarial en la consolidación hegemónica: un debate silenciado. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 29(1), 1-10.
- Ginzburg, C. (1994). Microhistoria: dos o tres cosas que sé de ella. *Manuscrits: revista d'història moderna*, (12), 13-42.
- Hobsbawm, E. J. (1995). Historia del siglo XX. 1914-1991. *Región y Sociedad*, 11(17.1999), 188.
- Inda, G. (2023). El Estado y sus burocracias: discusiones teóricas y avances de investigación. En Frías, J. I., & Russo, F. (comp). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Teseopress, 2023, 336 páginas. *Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad*, (60), 228-234.
- Lins Ribeiro, G (2007) Poder, redes e ideología en el campo del desarrollo. *Tabula rasa*, N°6: pp 173-193. Colombia, Bogotá.
- Longo, F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial: Hacia una gobernanza exploratoria. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (3), 52-73.
- Ministerio de modernización (sin fecha). [https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Modernización_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Modernización_(Argentina))
- Muzzopappa, E. y Villalta, C. (2011). "Los documentos como campo. Reflexiones teórico-metodológicas sobre un enfoque etnográfico de archivos y documentos estatales". En *Revista colombiana de antropología*. [online]. 2011, vol.47, n.1, pp.13-42.
- Navarro, C. V. (2019). La producción del sujeto in-empleable. Una aproximación antropológica a una política pública de empleo en San Carlos de Bariloche (tesis de licenciatura no publicada). Universidad Nacional de Rio Negro.

Navarro, C. V. (2020). ¿Qué políticas para qué empleabilidad (es)? Una aproximación etnográfica a una política pública de empleo en San Carlos de Bariloche, Argentina.

Navarro, C. V. (2021). Políticas públicas de empleo, cuerpos e interseccionalidad: reflexiones a partir de una experiencia etnográfica en San Carlos de Bariloche. PUBLICAR-En Antropología y Ciencias Sociales, (31), 203-221.

O'Donnell, G (1993) "Acerca del estado, la democratización y algunos problemas conceptuales. Una perspectiva latinoamericana con referencias a países poscomunistas" en Desarrollo Económico, Vol XXXIII, no 130 pp1-32

O'Donnell, G (1996) "Otra institucionalización", en Política y Gobierno. Vol III n° 2, segundo semestre 1996 pp 219-244

Oszlak, O (2006) Burocracia estatal, política y políticas públicas en post data n° 11, pp 11-56

Oszlak, O (2013) Estado Abierto, hacia un nuevo paradigma de gestión pública en reforma del estado y la Administración Pública. XVIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de la Administración para el desarrollo, nov del 2013, Uruguay

Quintero, P. (2013). Desarrollo, modernidad y colonialidad. Antropología Experimental, (13).

Roseberry, W. 1994. "Hegemonía y el lenguaje de la contienda". En Joseph Gilbert y Daniel Nugent (comp), Everyday Forms of State Formation. Revolution and the Negotiation of Rule in Modern Mexico. Durham and London. Duke University Press: pp. 355-366. Traducción de Pablo Sendón. (Traducción en Taller Interactivo: Prácticas y Representaciones de la Nación, Estado y Ciudadanía en Perú, Lima: IEP, 2002).

Rosemberg M.G. (2020) Experiencias de transformación en la gestión de las personas en el Municipio de San Carlos de Bariloche. II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública. Bs As.

Secul Giusti, C (2021). "Análisis del discurso: enfoques, herramientas y repertorios para la investigación (b)." En Métodos cualitativos para la investigación social contemporánea: técnicas y claves en etnografía y análisis del discurso. IDES

Shore, C. (2010). La antropología y el estudio de la política pública: reflexiones sobre la "formulación" de las políticas. Antípoda n° 10., 21- 49.

Sojo C, (2000). El traje nuevo del emperador: La modernización del Estado en Centroamérica. Hamburg: Institut für Iberoamerika-Kunde. Documento de trabajo # 6. ISBN 3-926446-69-2

Wright, P. (2022). Reflexiones sobre ontología de la etnografía. RUNA, Archivo Para Las Ciencias Del Hombre, 43(3), 403-430. <https://doi.org/10.34096/runa.v42i3.10294>

Otras fuentes consultadas

Diario Rio Negro. (5/12/2015) https://www.rionegro.com.ar/gennuso-llega-con-una-emergencia-economica-por-6-meses-8018618-53285-nota_cordillera/

Diario ANB (8/12/2015) <https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2015/12/08/51002-gennuso-promete-un-municipio-con-dialogo-abierto>

Concejo municipal Bariloche (12/2015) "Asumieron los nuevos concejales y aprobaron el organigrama del Ejecutivo" <https://www.concejobariloche.gov.ar/index.php/informacion-institucional/novedades-del-concejo-municipal-de-bariloche/10425-asumieron-los-nuevos-concejales-y-aprobaron-el-organigrama-del-ejecutivo>

Tribunal de Contralor Bariloche (05/2016) Sentencia <https://contralorbariloche.gob.ar/wp-content/uploads/Sentencias/SENT%2001-TC-16%20VILENCIA%20LABORAL%20ETEL%20UTEDA.pdf>

