Capítulo 8

La "modernización del estado" desde el ras: nuevas políticas de recursos humanos en el municipio de San Carlos de Bariloche (2015-2023). Una aproximación etnográfica

Navarro Celeste Verónica

IIDyPCa-CONICET-UNRN

1. Introducción

En líneas generales, puede decirse que los distintos proyectos modernizadores que, en Latinoamérica, vienen permeando los procesos de producción estatal desde los 90 a esta parte,¹ han sido retomados por distintos gobiernos para dar 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 del Consejo Federal de Modernización (COFEMOD) (2016) o a través de artículos académicos (O'donnell, 1993, 1996; Oszlak, 2006, 2013; Sojo, 2000; Asinelli, Travieso y Yodert, 2008, Caravaca y Daniel, 2021).²

En ese marco, en este capítulo 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 al segundo de los ejes mencionados, es decir, la gestión de sus burocracias.³ Se atenderá 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 Río 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 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 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” o “plan de transformación de la gestión interna” formulado por la nueva Subsecretaría de la Función Pública cuya funcionaria a cargo ya había realizado tareas de consultoría externa 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 en el modelo de “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” (GERH) desarrollado por Francisco Longo, un reconocido “experto” en la administración gerencial de recursos humanos y académico miembro del “comité de expertos” del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD),⁷ espacio del cual también participaba activamente la Subsecretaria. 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 (AP) 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 necesario para mejorar los servicios públicos” (Declaraciones públicas de la Subsecretaria de la Función Pública, 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).⁸ Mi participación en las Jornadas fue en calidad de “colaboradora” ya que desde la organización consideraron mi desempeño en la DT como “orientadora laboral” y 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 y los

puestos) como en relación a las prácticas (modificación de procesos de trabajo, reorientación 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 las nuevas modalidades de trabajo y orientación de la política, reconfiguración y realineación de las relaciones entre agentes y la conformación de nuevos grupos en función de los diversos posicionamientos e intereses entrelazados en torno a aquellas modalidades, entre otras). 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 esta 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 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 ocusión 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 es 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 entrelazadas en torno a mi cotidianidad laboral en un “campo” propicio para indagar sobre las politicidades puestas en juego en el continuo proceso de producción social de “la muni”⁹ como institucionalidad política (Balbi, 2010). En este punto, siguiendo a Abélés y Badaró (2015), 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: 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.

1.a. Metodología

Metodológicamente, me baso en una perspectiva etnográfica (Balbi, 2020) centrada en reconstruir cómo estos procesos son significados, negociados, resistidos y producidos 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, la metáfora de un estudio *al ras* que propongo en el título, recupera la propuesta analítica y metodológica de Ginzburg (1994) en relación a la reducción de las escalas de abordaje de los procesos sociales en estudio. 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.

1.b Marco teórico: Estado, burocracias y políticas públicas

A nivel teórico, el escrito se sustenta en el interés por contribuir al estudio antropológico de “lo político” (Abeles y Badaró, 2015), 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”, 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, quehaceres y valores 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 desenzualizar 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-, incorporo

el interés por 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, destacando el carácter relacional, controversial y tensionado que asume el ejercicio del poder desde el estado. En este sentido, recupero los estudios que se preocupan por desmitificar el fenómeno burocrático (Oszlak, 1979), iluminando en ello algunos de los presupuestos que sustentan la formulación y praxis de los programas y políticas implementados para su transformación. Siguiendo a Oszlak (1979) los procesos de reforma en Latinoamérica han desatendido no solo las especificidades conceptuales y analíticas del fenómeno burocrático estatal sino también sus contextualizaciones sociales, históricas y culturales, generando una serie de modelos de intervención bastante genéricos, mecánicos y de tipo aplicacionista.¹⁰

En diálogo con esta perspectiva, el análisis sitúa a las teorías de la Nueva Gestión Pública (NGP) en el marco del creciente afianzamiento del paradigma de la gobernanza como respuesta política-ideológica neoliberal a una burocracia estatal que se concibe hipertrofiada, ineficiente, viciada en términos procedimentales y corrupta, aduciendo un peso excesivo del carácter discrecional en la toma de decisiones. Frente a este diagnóstico, se plantea tomar a la burocracia como un asunto de gestión y administración que debe ser separado por completo de la práctica política (Oszlak, 1979; 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), el capítulo propone un enfoque desencializante que concibe a esta última como un *ideopanorama* (Appadurai, 1990) esto es, como una idea anclada a un imaginario de futuro, a partir de la cual se sustenta un “proyecto modernizador”. De este modo, la “modernización” pierde densidad ontológica y pasa a ser entendida en su carácter proyectado y proyectivo, más 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 Badaró, 2015) 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)

2. 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 en el Estado”, 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.¹¹ En declaraciones a un reconocido medio local la funcionaria a cargo 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 Gustavo Genusso, 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”, “RR.HH.” “escalafón”, “políticas”, “capacitarme”, “conocimiento” “mejorar”, “servir”.

Luego 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, tales como referentes del Ministerio de Modernización recientemente impulsado por el por el gobierno nacional,¹² referentes de la gestión pública del gobierno de CABA o representantes de áreas clave en la Administración Pública nacional de Chile. Salvo los representantes gremiales zonales quienes expusieron sus experiencias en la gestión de los convenios colectivos de trabajo, o el representante de la Universidad Metropolitana del Trabajo quién esbozó una crítica a consignas que -entendió- deshumanizaban la figura del “trabajador”, el resto de oradores provenía de estos espacios y centraron sus discursos en el relato de sus propias experiencias.¹³ Estas, pese a los desafíos señalados, fueron consideradas “exitosas” en la aplicación de políticas internas de gestión de recursos humanos en la AP. 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 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 “managment” 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, referente de la AP Chile, junio 2017) y formas clasificatorias y evaluativas 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 RR.HH. del Ministerio de Modernización del Estado, reconocido localmente por su amplia trayectoria como empresario en el rubro gastronómico hotelero nacional, provincial y local.

El ahora 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, sobre todo procedentes de las mesas donde se ubicaban los representantes gremiales y algunos trabajadores que, con expresiones alusivas, no dudaron en reafirmar su filiación partidaria afín a la gestión saliente. 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, en principio, coloca “lo moderno” como algo distante, algo de lo que “lo local” carece per-se. En ese sentido, la noción de externalidad mencionada, evoca la idea de que “lo moderno” o al menos su “fórmula”, debe extrapolarse de otros contextos, tal como rezan los expertos foráneos. Por otro lado, la transformación buscada se expresaría a través de un modelo programático que concibe el cambio como progreso lineal (metafóricamente contenido en torno a la idea de “carrera de la administración pública”) y epitomizado 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 municipal 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, lábil, 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.

2.a La transformación en acto: una mirada desde la Dirección de Trabajo DT

Si bien las jornadas comentadas en el apartado anterior 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 “pases” 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 disímiles resultados. Entre ellos, destaco 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 resistencia como ejercicio de demostración de poder de la gestión.¹⁴

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, cartera que contenía a la DT, en el año 2015.¹⁵ 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 trabajadores que cumplíamos funciones allí. Tomando en sus manos un bibliorato que contenía las Historias Laborales¹⁶ de cientos de personas registradas en la Dirección, instó a dos de mis entonces compañeros a clasificar dichos documentos en “chorizos” y “morcillas”, en alusión a las “condiciones de empleabilidad”.¹⁷ Frente al silencio 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 y 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” (Notas de campo, Bariloche, 02-2016).

Independientemente de la violencia de la clasificación y del hecho que esta hiciera alusión a los “usuarios” de la política y no a los agentes, escenas como esta me llevaban a preguntarme qué tipo de trabajadores requería una DT que operara bajo esos parámetros y que lo hiciera, además, de manera rápida e in-dubitativa. En definitiva: ¿Qué era ser eficiente y eficaz ante tamaña consigna? ¿Cómo debía practicarse esa condición?

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 que ofrecía el 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 “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, 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 de 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 decís 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 las relaciones y los grupos 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, agente de la DT, Bariloche, junio 22).

Este extracto es 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 reúnen e interpelan a actores posicionados diferencial y desigualmente tanto en términos jerárquicos como en relación a la capacidad de producir y movilizar recursos. Así, la cita esboza la

internalización, en una trabajadora de cuadro técnico, de una matriz de sentido y praxis 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.

3. Consideraciones finales

En este capítulo me aproximé al proceso de 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 “Nuevas Políticas 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 una idea/fuerza 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 aproximé 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 unos 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, destacué algunas de las escarpadas y ríspidas modalidades que asumió el proceso, evidenciando no solo su carácter disruptivo para con una forma más 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 el carácter de producción social y disputada de esta oficina pública y, en ello, del Estado como institucionalidad política.

Notas

¹ 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 relegando objetivos de gobernanza perseguidos en los sucesivos planes de modernización.

² La modernización como objeto de estudio ha sido abordada prioritariamente por los campos de las Ciencias políticas, económicas, la Sociología o las Ciencias de la administración.

³ Este escrito recupera antecedentes de mi investigación doctoral presentados previamente en diversas instancias de divulgación tales como las II Jornadas de Investigación y extensión de la UNRN o la XII de Jóvenes Investigadores Gino Germani de UBA-SOC. A su vez continúa siendo fruto de análisis y reformulaciones.

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 encontrado financiamiento a través de diversas fundaciones de orden global.

⁵ El discurso de austeridad se alineó perfectamente con el discurso proferido a nivel nacional por el recién asumido presidente Mauricio Macri. A partir de la construcción de un diagnóstico 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 Esta retórica eficientista, integracionista e innovadora forma parte del repertorio discursivo con el que los organismos multilaterales de crédito comienzan no solo a describir sino a orientar sus políticas y diseñar sus herramientas de crédito para la modernización de los estados latinoamericanos, lo cual se amalgama en sintonía con las demandas devenida 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.

⁷ El CLAD es un organismo público internacional de carácter intergubernamental que desde 1972 tiene como eje de actividad impulsar la modernización de las administraciones públicas latinoamericanas a través de la publicación tanto de informes como de artículos académicos que ofician de fundamento y orientación a la tarea.

⁸ 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.

⁹ Desde una perspectiva nativa, es el modo de nombrar a la Municipalidad como lugar de trabajo.

¹⁰ El autor dirige parte de sus esfuerzos analíticos a abordar la relación entre el conocimiento científico disponible en torno al fenómeno burocrático y la práctica tecnocrático-política, identificando los modos en los cuales los distintos proyectos de reforma invocan las categorías y modelos generados por las ciencias sociales.

¹¹ 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.

¹² El Ministerio de Modernización fue creado el 10 de diciembre de 2015 y duró hasta septiembre de 2018 cuando fue degradado a Secretaría. Su titular Andrés Ibarra, ex gerente de empresas de la familia Macri, incluso del Club Boca Juniors y candidato a la presidencia del mismo, fue designado por el entonces presidente (y ex presidente del club BJ). 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 a más de once mil 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).

¹³ Los miembros de la Federación de sindicatos municipales FASEMP, los referentes gremiales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA y Nicolas Trotta, rector de la UMET, fueron los invitados propuestos por el SOYEM. La contrastividad de sus discursos frente al del resto de los oradores, puso en evidencia las tensiones al interior de la organización. Sin dejar de abordar esta tensión, a los fines de los objetos de este escrito, avanzaré en la caracterización de los discursos que hegemonizaron el evento.

¹⁴ Este proceso se detalla en Navarro, 2019.

¹⁵ 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.

¹⁶ 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).

¹⁷ 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.

Bibliografía

Abélès, M y Badaró, M.

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 innovador. *Cuadernos de Administración*, (39), 83-95.
- Balbi, F. A.
 2010 Perspectivas en el análisis etnográfico de la producción social del carácter ilusorio del Estado.
 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.
 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.
 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. *Manuscripts: revista de historia moderna*, (12), 13-42.
- 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.
- 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. Universidad Nacional de Río Negro, UNRN
 2020 ¿Qué políticas para qué empleabilidad (es)? Una aproximación etnográfica a una política pública de empleo en San Carlos de Bariloche, Argentina. (En) *clave Comahue*, 2020, no 26, p. 208-235.

- 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*, 2021, no 31, p. 203-221.
- O'Donell, G
- 1993 Acerca del estado, la democratización y algunos problemas conceptuales. Una perspectiva latinoamericana con referencias a países poscomunistas. *Desarrollo Económico*, Vol XXXIII, no 130 pp1-32
- 1996 Otra institucionalización. *Política y Gobierno*. Vol III n° 2, segundo semestre 1996 pp 219-244
- Oszlak, O
- 1979 Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. *Desarrollo económico*. VOL 19, N° 74. Pp 211-250. CEDES, Bs As, Argentina.
- 2006 Burocracia estatal, política y políticas públicas. *post data* n° 11, pp 11-56
- 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. *Documentos 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%20EDEL%20UTEDA.pdf>