

## **La vuelta a los concursos en el Estado Argentino: algunos de sus principales rasgos y desafíos<sup>1</sup>**

**Autores: Patrucchi, L.; Salas, E. e Isuani, F.**

### ***Los concursos en la agenda del Estado reciente***

Este documento recoge los primeros avances de un trabajo de investigación focalizado en el proceso de concursos en la Administración Pública dependiente del Poder Ejecutivo Nacional. En esta instancia, se buscó adelantar en la descripción y comprensión del proceso de concursos para cubrir cargos simples (no ejecutivos) para luego abordar la identificación de las tensiones y desafíos que exhibe su implementación con el objetivo último de delinear algunas propuestas para su fortalecimiento. La investigación se focaliza en el período 2009-2019 tomando como punto de partida la vigencia del nuevo escalafón y régimen de carrera del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), aprobado en diciembre de 2008 (Decreto N° 2.098/08), y como cierre, diciembre de 2019 con el cambio de gobierno.

Respecto al punto de partida, es posible observar un contexto previo favorable para la activación de la política de concursos a partir de dos elementos. Por un lado, una fuerte decisión de promover mejoras en las relaciones de empleo. En especial, revertir la situación de los contratados hacia modalidades de relación de dependencia laboral que, aunque de carácter transitorio, mejoraba las condiciones laborales, así como empezar a romper el congelamiento de vacantes (Salas y Wegman, 2016, Luxardo, 2019, Fernández y González, 2020). El segundo elemento fue el importante proceso de actualización y ampliación normativa acorde a principios constitucionales (Salas y Wegman, 2016). El nuevo Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06) ratificó los principios y características imprescindibles para los instrumentos legales, reglamentarios y procedimentales para efectuar los concursos, a ser complementados en los Convenios Sectoriales, entre ellos el del personal del SINEP. En el título IV de éste último se estipula los lineamientos del régimen de selección, finalmente sancionado y reglamentando por Resolución N° 39/10 de la ex Secretaría de la Gestión Pública y sus modificatorias, luego reemplazada por la Resolución N° 342/19 de la ex Secretaría de Empleo Público. Mientras durante el 2009 se procedió al encasillamiento del personal al SINEP, sobre fines de ese año y por Decisión Administrativa N° 506/09 se inició la política de concursos con los primeros 1.000 cargos autorizados para su cobertura.

Estos 10 años constituyen un período muy activo no sólo por la dinámica normativa reseñada, sino por la autorización para la cobertura por concurso de más de 31.500 cargos, la mayoría en el SINEP, lo que representa un salto significativo respecto al SINAPA. En el marco de este último régimen, vigente entre 1991-2008, los ingresos por concurso habían sido para 9.611 cargos (Salas y Wegman, 2016)

En las recientes convocatorias diferenciamos dos momentos: 2009-2015 y 2016-2019. En el primero se autorizaron 21.500 cargos, el 68% del total del período de análisis. Fueron instrumentados a través de 4 impulsos: 1.000 cargos en 2009; 5.000 en 2012; 7.500 en 2014 y 8.000 en 2015 (Decisiones Administrativas N° 506/09; 1.126/12 y 609/14 y el Decreto N° 1.118/15). A diciembre de 2019, de esos 21.500 cargos poco más de 6.000 contaron con designaciones, cerca del 30% de los autorizados. Esta cifra responde a distintas casusas a ser identificadas en el análisis posterior. Con el cambio de Gobierno en diciembre de 2015, se procedió a la revisión de las convocatorias del 2008-2013

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue publicado en Pando, D. (comp) La Administración Pública en tiempos disruptivos, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, 2020. Constituye un primer avance de los resultados finales del proyecto que serán presentados en el panel "Rupturas y Continuidades de la Gestión Estatal Argentina en los Últimos Veinte Años" de las Jornadas de Investigación: A veinte años de la crisis de 2001. Cambios, continuidades, proyecciones - IIP-EPyG/UNSAM. El mismo fue publicado

(Decreto N° 254/15<sup>2</sup>) y desde 2016 a nuevas convocatorias. Éstas incluyeron 10.100 cargos, el 32% del total, en dos grandes impulsos: 3.100 cargos con la Decisión Administrativa N° 1.145/16 y 7.000 con la Decisión Administrativa N° 338/18. De la primera, se encuentran bajo designación 1.400, esto es un 45%, y de la segunda, unos 2.800 están con expediente iniciado y unos 2.600 en proceso de concurso, totalizando poco más de 68%. Estos procesos están bajo revisión en el marco del Decreto N° 36/19.

Más allá de las particularidades de cada gestión, los resultados de los concursos motivan este análisis preliminar. En una instancia inicial se reconocen los principios rectores que legitiman y motivan la normativa que regulan los procesos, para luego, avanzar en la reconstrucción de los mismos identificando sus etapas y los principales actores asociados y finalmente comenzar a delinear los principales desafíos que enfrenta. Este ejercicio se sostiene en el análisis normativo y un conjunto de primeras entrevistas en profundidad a actores claves. Hasta el momento se realizaron once entrevistas semiestructuradas a ex y actuales funcionarios y funcionarias de la Oficina Nacional de Empleo Público (cuatro) y de las áreas de Personal de dos jurisdicciones ministeriales (cuatro), a miembros de comités de selección (dos) y a un representante sindical.

### ***Principios reguladores de los concursos en una Administración pública profesional***

Los procesos de selección del personal en las organizaciones estatales son claves para asegurar la capacidad, imparcialidad, responsabilidad, transparencia y valores propios del *ethos* del servicio público. Esos principios cuentan con rango constitucional, exigencias legales y requisitos en los Estados y recogidos por entidades internacionales de referencia, por caso, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) suscripta por el país con todos los gobiernos de la región iberoamericana. Aunque no reviste carácter prescriptivo, consagra principios legitimados que pueden ser usados para evaluar externamente los procesos de selección bajo estudio. La Carta define como servicio de función pública “profesional”, a la “dirigida y controlada por la política en aplicación del principio democrático, pero no patrimonializada por ésta, lo que exige preservar una esfera de independencia e imparcialidad en su funcionamiento, por razones de interés público”. En el párrafo 20, aborda específicamente la gestión de los procesos de acceso al empleo público -tanto desde el exterior como desde el interior- explicitando los principios de publicidad, libre concurrencia, transparencia en la gestión de los procesos, especialización y garantía de imparcialidad en los órganos técnicos selectores, fiabilidad y validez de los instrumentos para verificar las competencias, elección del mejor candidato conforme a su mérito y capacidad, eficacia de los procesos para garantizar adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del puesto y eficiencia y agilidad de los procesos.

Algunos de esos principios están consagrados en la normativa nacional. La Constitución de 1994 replica el artículo 14 bis de la de 1957 y avanza al otorgar jerarquía constitucional a tratados internacionales. Las referencias al empleo público son escasas pero suficientes para fundarlo sobre los principios del mérito y la igualdad. La comprobación fehaciente de la idoneidad como requisito de ingreso y del derecho a la estabilidad también fueron convalidados por la Corte Suprema de Justicia (Fallos Madorrán y Ramos, entre otros (ver Salas y Wegman, 2016).

La Administración los incorpora por la Ley N° 25.164 -Marco de Regulación del Empleo Público Nacional (y su Decreto N° 1421/02), el citado Convenio Colectivo General (Decreto N° 214/06) y el del Personal del SINEP. La ley exige que el ingreso sea por la acreditación previa de condiciones de conducta e idoneidad para el cargo, mediante

---

<sup>2</sup> De ese proceso se completaron todas las designaciones pendientes, menos un conjunto del Ministerio de Trabajo y las del de Economía por no haber habido respuesta de la jurisdicción a la revisión de 2016, y que hoy se mantienen pendientes en marco del Decreto N° 36/19.

regímenes de selección que aseguren igualdad en el acceso y control de su cumplimiento por las entidades gremiales. La carrera administrativa debe contemplar criterios de transparencia, publicidad y mérito en los procedimientos de selección también para los ascensos. Tanto en el 1° Convenio General (Decreto N° 66/99) como en el 2° vigente, se acordaron prescripciones concordantes con la Ley en materia de ingreso, estabilidad y requisitos para su adquisición. En el Título VI sobre Carrera establece principios generales para el régimen de promoción vertical y horizontal, y específicamente para la selección (arts. 56 a 64). El ingreso “se realizará mediante sistemas que aseguren la comprobación fehaciente de la idoneidad, méritos, competencias y actitudes laborales adecuadas para el ejercicio de las funciones” respetando la igualdad de oportunidades, publicidad y transparencia y la igualdad de trato por razones de género o de discapacidad, y la debida competencia entre candidatos. Se establecen además aspectos relevantes para los perfiles de requisitos, convocatorias y su difusión, veedurías, procedimientos, designación y órganos de selección.

En el 2016 se introdujeron algunos cambios relevantes (Decreto 1.327/16) a través de Cláusulas Transitorias habilitando Convocatorias Internas hasta fines de 2019 fundadas en la idea de “normalizar las plantas del Estado Nacional” y facilitar el ingreso de personal contratado y el ascenso del permanente. Este tipo de convocatoria prevaleció en los concursos convocados con posterioridad: 2.296 y 2.620 cargos de los autorizados por Decisiones Administrativas Nros. 1.145/16 y 2.620/18, respectivamente. Esta modalidad que existía en el SINAPA, había sido eliminada con “un claro designio de lograr una mayor apertura a la ciudadanía, reduciendo los cargos reservados a los integrantes de la APN” (Luxardo, 2019: 184).

Por su parte, en el Convenio del SINEP se establecen los concursos de oposición y antecedentes, sus principios, las cuatro etapas obligatorias, la conformación del órgano selector, los tipos de convocatoria: general y abierta, lineamientos para la publicidad, orden de mérito, designación y otros aspectos concursales. Con ese marco, un primer régimen de Selección fue aprobado por Resolución N° 39/10, reemplazado luego por la Resolución N° 342/2019<sup>3</sup> de la ex Secretaría de Empleo Público hoy vigente.

### ***Principales etapas y actores del proceso: Identificando desafíos.***

Considerando esa normativa se presenta un esquema para identificar los pasos y agruparlos para el análisis en cuatro etapas: 1) Pre-decisional o preparatoria; 2) Toma de decisión; 3) Selección y 4) Incorporación.

#### ***Etapas 1: Pre-decisional o preparatoria.***

Abarca los pasos para autorizar concursos -en el que se conjugan fundamentos de carácter políticos y técnicos<sup>4</sup>-, tipo y cantidad de concursos y organismos autorizados a convocar, lo que determina la oferta de empleo público. Trascurre entre la Decisión Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros autorizando la cobertura de una

---

<sup>3</sup> En los artículos 93 a 99 se establece las particularidades de estas convocatorias: exceptuarlas de los períodos de convocatoria establecidos en el artículo 45 del SINEP, debiendo en todos los casos ser publicadas en el Boletín Oficial; no se habilitan convocatoria complementaria en caso de procesos desiertos, se establece la Evaluación Técnica General como la única modalidad para satisfacer la Evaluación Técnica y su puntuación se considerará para la ponderación de la totalidad de la misma, con un piso de 60 puntos; se dará por cumplimentadas las etapas de evaluación técnica general y de evaluación mediante entrevista laboral a través de una evaluación diseñada a tal efecto por la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) y el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP); se establece la constitución de un único Comité de Selección por Jurisdicción u organismo en cuya dotación se integren los cargos para la totalidad de los cargos.

<sup>4</sup> Si bien en la normativa se incorporó la figura de Comité para la Coordinación de los Procesos de Planificación de las dotaciones de Personal, en el ámbito de la JGM, no tuvo mayor incidencia en su determinación. Durante la gestión de Cambiemos se impulsó del cálculo de dotaciones óptimas pero no logró materializarse.

determinada cantidad de cargos y la decisión del órgano rector en materia de empleo público asignando los cargos autorizados a las jurisdicciones o entidades solicitantes.

Sus actores centrales son el Jefe de Gabinete de Ministros, el titular de Hacienda, el órgano rector en materia de empleo público (Subsecretaría de Empleo Público), el titular de la jurisdicción ministerial o entidad descentralizada. Los actores sindicales juegan un papel relevante pues aparecen directamente interesados en la sustanciación de los concursos de ascenso e ingreso, y, cuando se requiere intervención de la Comisión Permanente de Interpretación y Carrera.

### Étapas del proceso de concurso para el ingreso a la APN (2010-2019)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Resolución N° 39/2010 de la ex Secretaría de la Gestión Pública y Resolución N° 342/2019.

En lo que respecta a este momento, el trabajo hasta ahora permite identificar dos instancias claves. Por un lado, el número de cargos habilitados (y su modalidad o tipo de convocatoria) por parte del Jefe de Gabinete de Ministros, resultó ser más el fruto de una decisión política, más allá de definición técnica o demanda planificada, aunque sí motivada en la necesidad de reducir la cantidad de personal transitorio y la ausencia de concursos para el ascenso del personal permanente. Partir de una cantidad fija de cargos en cada autorización implicó abrir un escenario en el cual los diversos organismos compitieron para asegurarse el cupo de cargos financiados. Las entidades con mayor iniciativa política y mejor capacidad técnica mostraron mayor preeminencia en este momento de determinación de los cargos, y en todo el proceso, coincidente con lo observado por Fihman (2020) respecto a la relevancia de las designaciones en un puñado de 4 ministerios

La segunda, incluye la aprobación del detalle de cargos, sus denominaciones y la determinación de sus perfiles. Ha sido una instancia crítica señalada en la mayoría de las entrevistadas, en las relaciones entre, por un lado, el órgano rector y las jurisdicciones, y

por otro, en las tensiones y negociaciones internas entre las áreas de cada jurisdicción y entre éstas y el área de Personal tanto en la definición de los perfiles como la cantidad de cargos. También fueron coincidentes en que, en la práctica y en la casi totalidad de los casos, el Comité de Selección aprobaba lo ya acordado. Con miras a subsanar las dificultades de esta instancia, la ONEP ha avanzado en la estandarización de esta instancia, mediante por ejemplo una “Herramienta de elaboración de perfiles” y el Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones.

### ***Etapa 2: Toma de decisión***

Refiere al conjunto de procedimientos que permiten materializar los procesos de selección y la aplicación de las reglas de juego, una vez autorizada la cobertura de vacante. Supone especialmente la definición de la convocatoria, la designación de los integrantes de los Comités de Selección, la invitación a los veedores sindicales y a otras entidades oficiales para asegurar el cupo legal para personas con discapacidad, la elaboración y aprobación de las bases del concurso, su difusión, y los pasos para la presentación y admisión de postulantes. La mayor parte de estas acciones son llevadas por la jurisdicción facultada para disponer la Convocatoria o, de manera centralizada por el órgano rector, según las modificaciones en el actual reglamento, y la participación de las veedurías. En lo que hace a la convocatoria y bases concursales, supone la previa aprobación por parte del Comité de Selección.

Los Comités de Selección (en adelante Comités) están integrados por: dos expertos, un representante del órgano rector de empleo público, un representante del titular de la Jurisdicción y el/la directora/a Nacional o equivalente, en cuya dotación se integre el cargo, garantizando más de un 50% de externos a la jurisdicción de la vacante. El actual reglamento incorporó la Coordinación Concursal, designada por ese órgano rector, integrada por un coordinador y su alterno, quien podrá ser el responsable de las acciones de personal de la Jurisdicción. Debe sesionar con la totalidad de sus integrantes y resolver por mayoría simple mediante Actas firmadas.

En las entrevistas realizadas se ha podido identificar dos aspectos problemáticos. De los cargos cuyos concursos quedaron desiertos, se resaltó la importancia de trabajar en distintos aspectos para motivar, entre otros, a los empleados de la planta transitoria a presentarse. Las pérdidas salariales han sido un argumento, y se ha buscado resolver mediante el reconocimiento de grados escalafonarios iniciales a partir de su trayectoria como personal en la administración. También se señaló que esta etapa significó esfuerzo considerable de recursos físicos y de personal no siempre disponible en algunas jurisdicciones. La centralización de recientes convocatorias en el órgano rector pareciera apuntar a subsanar estas diferencias. Pero sí es relevante, y ha sido señalado en todas las entrevistas, la carga que suponía la primera etapa de recepción y análisis de documentación para la admisión de postulantes. La incorporación del CV electrónico, la responsabilidad de estas tareas en el coordinador concursal ha significado también una respuesta en ese sentido. La experiencia acumulada, la continuidad de los concursos y una mayor información son destacados como factores que claramente han favorecido el proceso a partir de una mejor y mayor convivencia entre los actores participantes.

### ***Etapa 3: Selección***

Refiere a la sustanciación de las etapas obligatorias, sucesivas y excluyentes en las que se evalúan 1º) los antecedentes curriculares de cada postulante admitido, 2º) se procede a la administración y evaluación de las pruebas técnicas, 3º) la realización de la entrevista laboral, y 4º) eventualmente, a la evaluación del perfil psicológico). Todo lo cual permite al Comité de Selección resolver el Orden de mérito resultante.

El actor central lo constituyen los Comités. Si bien el coordinador concursal tiene funciones relevantes, muchas alimentando el accionar del Comité, las decisiones del Comité son las más significativas de la etapa: i) aprobar las grillas de valoración de antecedentes; ii) ratificar el Acta de Evaluación de Antecedentes curriculares y laborales y

el Acta de Evaluación Técnica General; iii) Confeccionar la Evaluación Técnica Sustantiva, evaluar a los postulantes y determinar su calificación; iv) Elaborar el "Listado de Candidatos", que accederán a la Etapa mediante Entrevista Laboral; v) Aprobar las guías de entrevistas laborales, evaluar a los postulantes y determinar su calificación; vi) Evaluar y responder las observaciones que hubieran formulado los veedores del proceso y, entre otras, vii) Elaborar el Orden de Mérito o Terna.

Las entrevistas han destacado la significativa carga de trabajo, en especial de la primera evaluación de Antecedentes, las complejidades y diferencias de criterios para ello, y el diferencial involucramiento e iniciativa de las áreas de Personal. En las primeras rondas de concursos, algunas áreas desarrollaron sistemas informáticos ad-hoc, entre otras importantes acciones, para gestionar esta etapa. En otras, los Comités señalaron amplios márgenes para elaborar las evaluaciones técnicas lo que no siempre facilitó su aplicación quedando muchas veces supeditado a la experiencia previa que, en general, era escasa. La figura del coordinador concursal y la mayor asistencia del órgano rector parecen haber aliviado estas tareas. Con ello también se propició mayor centralización y estandarización, por ejemplo, a través de evaluaciones digitalizadas, estructuradas con respuesta automática para la evaluación técnica general en el período 2016-2019, favorecida por los concursos por convocatoria interna y para cargos administrativos.

#### ***Etapa 4: Incorporación***

Abarca las acciones a partir de la emisión del Orden de Mérito por parte del Comité, su elevación al órgano rector para su aprobación por acto administrativo, contra el que se podrá interponer recurso administrativo conforme a la Ley de Procedimientos. Resueltos los recursos, si se hubieran interpuestos, la jurisdicción realiza las acciones tendientes a la designación y asignación de las vacantes conforme al orden de mérito, a su notificación, a la verificación del certificado del apto psicofísico y a la recepción de la documentación para elaborar el proyecto de designación. Producida y notificada ésta, la persona deberá comenzar a prestar servicio dentro de los 30 días de notificado. El Orden de Mérito tiene vigencia por seis meses. Durante el período de prueba, deberá realizar actividades de inducción, su desempeño se evaluará a los seis y once y aprobar la capacitación obligatoria que se establezca. A los 12 se adquiere el derecho de estabilidad.

La etapa ha sido particularmente destacada como problemática en las entrevistas. Se señala sus excesivos tiempos, especialmente en las primeras convocatorias, originado por lo estipulado en el Decreto N° 491/02 que concentraba las facultades de designación en el titular del Poder Ejecutivo, y parcialmente subsanado con la descentralización de la designaciones (Decreto N° 223/16) en la máxima autoridad de la jurisdicción.

-----

Estas páginas expresan una primera caracterización de las etapas del proceso de concurso, sus actividades y actores centrales. Se trata ahora de avanzar en la identificación y verificación de los principales núcleos problemáticos de cada etapa. Además de ampliar la comprensión, facilitará avanzar en propuestas para fortalecerlo como herramienta central para la profesionalización del funcionariado.

En tal sentido, proponemos finalizar este trabajo con un conjunto de proposiciones a testear en el desarrollo de nuestro trabajo.

- 1- Las convocatorias a concursos han tenido cierto carácter espasmódico, resultado del juego de necesidades, intereses o aspiraciones de diversos actores gubernamentales, funcionariales y gremiales, antes que el resultado de una estrategia organizacional destinada a cubrir necesidades y demandas previamente relevadas y validadas de manera sistemática. ¿Era posible y conveniente haber agotado previamente el relevo de esas demandas?, ¿en qué medida el plantel de personas contratadas y la ausencia de oportunidades de ascensos para el personal estable constituyen factores que impulsan las convocatorias y cuáles sus efectos?

- 2- Los procesos de concursos encuentran obstáculos para su concreción en la debilidad de muchas de las áreas de personal jurisdiccionales. ¿Qué explica esas diferencias?, ¿en qué aspectos se mostró mayor debilidad?, ¿qué buenas experiencias o aprendizajes se capitalizaron en algunas de esas áreas?, ¿qué implicancias tiene el mayor protagonismo adquirido por Empleo Público?, ¿cuáles las consecuencias de una mayor estandarización?
- 3- Otro obstáculo parece radicar en la excesiva carga de trabajo y la relativa experticia insuficiente de los integrantes de los Comité de Selección para cumplir a cabalidad sus misiones. ¿Cuáles han sido sus mayores debilidades en el orden técnico y en el ejercicio imparcial de sus funciones?
- 4- El proceso de concurso involucra un conjunto amplio de actores que han sido revisados en los últimos años. ¿En qué medida agilizó el proceso?, ¿cuál es su efecto sobre los principios que regulan el ingreso?
- 5- Los procesos de selección están institucionalizados pero aún hay desconfianzas en el juego limpio puesto en realización. Si ello responde o no a sospechas fundadas está en cuestión pero lo cierto es que en Diciembre de 2015 y de 2019, cada gestión de Gobierno revisó los efectuados por el anterior. ¿Qué motivos ha llevado a esto?, ¿qué resultó de esas revisiones? La desconfianza, ¿está justificada?

Todo un universo de cuestiones que hacen a una de las piedras angulares de un servicio civil de carrera. Nuestros próximos esfuerzos apuntarán a develar estas cuestiones y acercar propuestas efectivas.

### **Referencias bibliográficas**

Fernández, A. y González M (2020) Empleo público en Argentina: características y cambios en su composición y formas de contratación entre 2003 y 2018, en *Trabajo y Sociedad*, Nº 35, Vol. XXI, Invierno, UNSE.

Fihman, D. (2020) *La profesionalización del Servicio Civil. Un estudio sobre la implementación de concursos para el ingreso al empleo público en Argentina*, Bernal: UNQ

Salas, E. y Wegman, M. (2016). *Para el servicio civil que merece un país en serio: hacia la consolidación del derecho de igualdad de todo ciudadano a ingresar a la Administración Pública por concursos de méritos y capacidades*, Buenos Aires: AAEAP.

Luxardo, D. (2019). El patronazgo en los tiempos del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) de la APN de la República Argentina. Nuevos escenarios de un lastre atávico, en *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19 (32), UNL.

### **De los autores**

**Fernando J. Isuani.** Doctor en Ciencias Sociales (FLACSO-Argentina-) y Magister en Administración Pública (UBA). Profesor Asociado con dedicación exclusiva en la UN de General Sarmiento, en la que coordina el Área de Estado, Gobierno y Administración Pública. Docente de posgrado en Universidades del país. Ha dictado cursos y conferencias en Universidades del exterior. Su labor de investigación se centra en Teoría Organizacional, Gestión y Políticas Públicas. Autor de numerosos trabajos de investigación y publicaciones sobre su campo de especialidad.

**Leticia Patrucchi.** Licenciada en Sociología (UBA) y Magíster en Administración Pública (UBA). Docente investigadora de la UN de General Sarmiento y de la UN de Moreno (UNM). Campo de investigación actual: las capacidades burocráticas y relaciones entre Estado y organismos multilaterales. También se ha desempeñado en distintas funciones en la administración pública municipal y nacional en áreas de relaciones internacionales.

**Eduardo Arturo Salas.** Licenciado en Ciencia Política (U. del Salvador, Argentina) y en Administración (UBA). Estudios de Postgrado en Dirección Estratégica de RRHH (UBA) y en Investigación en Adm. Pública (CLAD-INAP, España). Ex Investigador y Director Nacional del IN de Administración Pública, y de la Oficina Nacional de Empleo Público.

Docente UBA. Consultor PNUD, BID, UE, AID. Autor de libros y publicaciones. Vocal AAEAP.