

# Una mirada sobre el empleo público

Hugo Cormick<sup>1</sup>

*La realidad es que los trabajadores del sector público no pueden desconocer la finalidad última del trabajo que realizan, esto es el bien común y el Interés general, pero que asimismo son trabajadores, reciben un salario por su trabajo, y están sometidos a una relación de dependencia mediada por actores y condiciones semejantes a cualquier relación laboral. (Ivancich, 2004)*

*Las partes signatarias del presente Convenio Colectivo de Trabajo General ... de la Administración Pública Nacional, declaran que en su elaboración han tenido presente el compromiso ineludible de asegurar a través de ellas a) la mejor y más efectiva prestación de los servicios públicos en favor de los habitantes de la Nación, en especial de aquéllos sectores más postergados, contribuyendo a la recuperación del Estado como factor central en la construcción de una sociedad justa, equitativa, libre, armoniosa y solidaria. (Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional, Prologo. Decreto 214/06)*

El señalamiento sobre la existencia de debates en torno a la orientación de la sociedad argentina y su manifestación práctica en posicionamientos y acciones políticas no supone una novedad.

Lo que cabría subrayar es la persistencia de estas diferencias, en la medida en que, núcleos relativamente permanentes (que podrían identificarse como un treinta por ciento del electorado en un sentido y en otro) sostienen visiones en algunos casos significativamente antagónicas respecto a una agenda relacionada con amplios aspectos de la organización de la sociedad y con el papel del Estado en la economía. En buena medida estamos ante posiciones que se unifican en lo que podría llamarse la presencia de un Estado social (con los matices que podrían encontrarse) frente a visiones arraigadas en el remozado pensamiento individualista, de la mano de las corrientes neoliberales, o, incluso, en la actualidad corrientes más radicalmente reaccionarias que rompen con el neoliberalismo imperante en el mundo desarrollado hasta una década atrás.

---

<sup>1</sup> Mg. Sc. en Administración Pública / Licenciado en Historia. Profesor Titular Ordinario Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público – Licenciatura en Administración – Departamento de Economía y Administración – Universidad Nacional de Moreno. Miembro de la Comisión de Estado y Administración Pública en el Proyecto Nacional. Instituto Patria.

Por otra parte, es importante considerar que, si bien podría hablarse de una continuidad de esta confrontación, cada momento histórico ofrece particularidades que no pueden ser omitidas. Por una parte, desde hace décadas la sociedad argentina comparte la valoración del orden democrático como sustento del accionar político. Por otra, la irrupción de las nuevas tecnologías en información y comunicación genera cambios en los modos de interacción social y del Estado con los ciudadanos, lo que da lugar a formas diferentes de abordar estas transformaciones, por ejemplo, con relación a la participación ciudadana y al debate más estratégico alrededor de la propiedad de la información circulante y de las herramientas que la soportan.

Si bien es cierto que buena parte de las sociedades ha accedido a un determinado acuerdo de gobernabilidad, no puede negarse que este acuerdo, en las últimas décadas ha sido en perjuicio de los sectores populares. Con esto se hace referencia al consenso neoliberal imperante en buena parte de Europa occidental, expresado en el imperio de políticas de estabilización dirigidas desde el Banco Central Europeo (Cormick, 2017). Esto ha deparado en estos últimos años reacciones de lo que se identifica como el “populismo de derecha” detrás de un discurso productivista y a la vez xenófobo y autoritario, cuyo ejemplo más destacado es el presidente de Estados Unidos, Donald Trump.

En ese contexto, la propia administración pública argentina está atravesada por estas tensiones, que incluyen la amplia agenda de debates en torno, por un lado, al lugar o rol del Estado en esta sociedad específica y, en cierto modo, consecuentemente con esto, la revisión de su organización administrativa y de las condiciones laborales. Esto incluye, como aspectos principales, los procedimientos de incorporación, la estabilidad laboral, el nivel y modalidad de sus remuneraciones. En buena medida lo que está en juego es la visión de este sector laboral como un instrumento necesario para el desarrollo de políticas públicas o su visualización como una suerte de corporación que goza de privilegios que el resto de la sociedad va perdiendo paulatinamente, por lo que, desde esa perspectiva, deberán reducirse lo que se identifica como privilegios.

El inicio de estos debates ha sido contemporáneo a la crisis del Estado de bienestar (fines de los 70), ya que se fue perdiendo la confianza en la capacidad del Estado para articular intereses sociales en conflicto. La principal desconfianza provino de los sectores propietarios que lo expresaron principalmente en deslocalización empresarial (hacia regiones con menores niveles salariales y de derechos), presión sobre la política fiscal, obteniendo mejoras tributarias para los más ricos (gobierno de Ronald Reagan, por ejemplo) y, de la mano de la automatización creciente, avanzando en la presión sobre sindicatos y trabajadores. Estas transformaciones pusieron en evidencia debilidades estructurales de la gestión estatal, cuya síntesis sería el autocentramiento de la administración, el procedimentalismo, el normativismo, la ausencia de objetivos precisos, etc., lo que, en cuanto a sus trabajadores, se manifestaba en la inamovilidad, ausencia de castigos al desempeño inapropiado, baja profesionalidad para abordar la complejidad de las nuevas agendas públicas. Podría decirse que esta visión, saldada en las perspectivas del Estado mínimo y más adelante, en la Nueva Gestión Pública, cuestionaba el costo del Estado para la sociedad y propiciaba, respecto de la organización administrativa y del empleo, la aplicación de reglas exitosas del mercado, como la cuasicompetencia, la gestión por resultados, la incorporación de modalidades laborales precarias y el abandono de funciones estatales en manos de gestores del mercado (también de la sociedad o de niveles estatales inferiores).

En virtud de lo anterior, la afirmación sobre el alto costo de la administración pública se transformó en un mantra que ha recorrido acriticamente la discursividad y práctica de la opinión pública, referentes sociales y académicos y funcionarios públicos. Esto sin obviar la exigencia social por contar con prestaciones públicas de calidad, con lo que, la misma sociedad quedaría atrapada en un reclamo de prestaciones satisfactorias con costos reducidos.

Como manifestación de estas visiones se hace presente el continuo congelamiento de las plantas laborales en las administraciones (tanto nacional como provinciales). En el caso nacional esto se manifiesta en la persistencia de un artículo de su ley de presupuesto que impedía la ocupación de vacantes civiles (con algunas excepciones) en la administración (artículo 7 de las leyes de presupuesto a lo largo de más de una década), lo que trajo como consecuencia un envejecimiento y reducción de su planta permanente. A su vez, la reducción del aparato del Estado nacional (durante la década del 90 y reiterada en el presente) no solo significó la desarticulación de una importante cantidad de políticas sino también su pérdida de relevancia presupuestaria<sup>2</sup>. En otras palabras, la Administración Pública Nacional (buena o mala) y en particular, su gasto en personal es de baja relevancia presupuestaria. Incluso, en el ciclo kirchnerista, las remuneraciones de la APN crecieron marcadamente menos que los gastos en capital. Si bien los presupuestos provinciales dan cuenta de mayor peso de sus gastos en personal, no puede obviarse que estas jurisdicciones se hacen cargo de la prestación de los principales servicios sociales: educación, salud, y buena parte de las responsabilidades de desarrollo social y de seguridad.

A partir de ahí, la cuestión central está en que la sociedad pueda asumir la decisión de llevar adelante políticas orientadas al bienestar sin las restricciones propias de miradas presupuestarias que privilegien supuestos equilibrios con base en la restricción en la ejecución de políticas sin esforzarse por una mayor capacidad de obtención de recursos entre los sectores más concentrados de la economía. (Cormick, 2014).

Muchas de estas miradas privatistas tienden a obviar el mandato constitucional de la estabilidad del empleado público. Se ha llegado al extremo en periodos pasados en que se afirmaba que dicho principio consagraba la estabilidad impropia. De la Fuente (2000) se hizo cargo de establecer con claridad el carácter absoluto de esta condición. En esa medida, a reserva de que se comente más adelante, cobran especial significación los procedimientos de selección, de promoción y la valoración del desempeño de los trabajadores públicos. Este principio obliga a revisar con precaución las políticas de contratación de personal en condiciones precarias o de limitada formalidad.

Por otra parte, a partir de la adhesión del Estado nacional a convenios internacionales, entre ellos los de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) creció el convencimiento de la necesidad de habilitar las convenciones colectivas en el ámbito público. Es útil señalar que buena parte de la legislación laboral de nuestra región es relativamente refractaria a estas prácticas, por lo que adquiere mayor valor social la decisión del Estado argentino de incorporar los convenios colectivos en la administración pública.

<sup>2</sup> Ver en esta misma publicación el Gráfico “Gasto en personal en la APN como porcentaje del total del presupuesto – 1995-2018” en el capítulo “Observatorio del Estado Nacional. Algunas conclusiones”.

Al revisar el convenio vigente (Decreto 214/06) es interesante señalar algunas cuestiones que expresan la valoración de las relaciones entre el Estado y las representaciones de sus trabajadores. Así, el CCT establece que “...entre otros factores que hacen a la calidad y mejor actuación de la Administración Pública Nacional en su conjunto, los miles de mujeres y hombres que componen el personal a su servicio configuran uno de los actores más trascendentes en estas cuestiones.”

A partir de allí se señalan los ítems a profundizar:

“• una cultura de trabajo competente, honesto, austero y eficaz que materialice la organización y funcionamiento de una Administración Pública moderna y de calidad.

• relaciones laborales armoniosas y de mutuo respeto, en un ambiente libre de violencia laboral y promotoras del principio de la no discriminación y de la igualdad de oportunidades y trato,

• el desarrollo y aplicación de modernos regímenes de carrera administrativa basados en el acceso, permanencia, capacitación y desarrollo en el empleo público organizados para asegurar la idoneidad y la igualdad de oportunidades, conforme al artículo 16 de la Constitución Nacional, y la profesionalización y dignificación laboral de los trabajadores, así como, cuando corresponda, de un régimen de contratación de personal no permanente acorde con esas orientaciones.”

Debe destacarse que este convenio supone que las relaciones entre el “Estado empleador” y las representaciones gremiales incluyen un amplio abanico como se ve en el texto anterior, que no se agota en la discusión salarial, sino que supone también la elaboración en discusión paritaria de los sistemas de carrera administrativa. Por otra parte, cabe señalar que los acuerdos vigentes en el marco de este convenio y de los convenios sectoriales que fueron firmados a partir de 2007, en lo que hace a la carrera administrativa, responden globalmente a lo que podría definirse como la presencia de los principios propios de la Nueva Gestión Pública, como se señalará más adelante. Esta reflexión no obsta para subrayar el valor estratégico de las convenciones colectivas de trabajo en el ámbito público.

Sin embargo, como bien señala Ruiz (2013) mientras algunas provincias han comenzado ese camino, hay jurisdicciones que son refractarias a esta política, ya que, como señala este autor “Un criterio con fundamento ideológico, explicitado o evidenciado en las formulaciones, consiste en la posición de rechazo o en la generación de obstáculos para el reconocimiento de la participación de los trabajadores a través de sus organizaciones en este aspecto del diálogo social”. Por esta razón, debe redoblar el esfuerzo para sostener la vigencia de esta política que, entre otras virtudes, pone en entredicho el principio (explícito o implícito) de las concepciones ligadas a la NGP según las cuales, el vínculo laboral es de carácter individual y la acción sindical, además de disruptiva y corporativa, solo debe ser contemplada para la discusión salarial y no para la revisión de los sistemas de trabajo y de diseño de la carrera administrativa, como sí lo es en el Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional. Esta afirmación, lejos de ser meramente abstracta es la que se expresa en la actual conformación de la Secretaría de Estado de Modernización en la que se han separado las áreas de Empleo Público de la de Relaciones Laborales<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Subsecretaría de Planificación de Empleo Público y Subsecretaría de Relaciones Laborales y Fortalecimiento del Servicio Civil. <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/empleopublico>

No cabe duda de que estas prácticas chocan con tendencias precarizadoras del trabajo en el mercado, expresadas en su versión de la contratación a través de “plataformas de trabajo colaborativo” en las que la figura del empleador se desdibuja. En este aspecto, un desafío democrático es insistir y sostener las reglas del trabajo decente, reconociendo la incorporación de nuevas tecnologías, pero sin aceptar que el mundo del trabajo es el la precarización.

En el contexto referido, las prácticas laborales iniciadas desde principios de la década del 90 incluyeron la contratación de trabajadores a través de sistemas contractuales sin estabilidad. Si bien las normas conveniales establecen un límite teórico de no más del 15% de la planta laboral, esta barrera fue excedida generosamente por diversas razones. En el ciclo kirchnerista, la ampliación del espectro de las políticas encaradas dio lugar a una amplia incorporación de contratados que no fueron regularizados durante el periodo. Con el acceso al gobierno de Mauricio Macri, se inició una inmediata ola de despidos que afectó a no menos de veinte mil trabajadores<sup>4</sup>.

Con la finalidad de ordenar estas problemáticas, es necesario el dictado de una norma que regularice la situación laboral de todos los contratados que cuenten con no menos de cinco años de antigüedad, cualquiera sea la figura contractual en la que se encuentren. De este modo se garantiza efectivamente el derecho a la estabilidad a trabajadores que han sido ampliamente probados en su idoneidad, en algunos casos a lo largo de veinte años o más<sup>5</sup>.

Los sistemas de selección suelen ser una de las cuestiones más controvertidas en las administraciones públicas. Desde las selecciones librecas y memorísticas como el caso español, (Gómez Rivas, 2001). o la normativa severa e incumplida del caso colombiano, (Hernández, 2006). pasando por procedimientos de largo aliento como es la experiencia alemana, o sistemas de designación más vinculados a prácticas de mercado como en otras experiencias nacionales (España - MAP, 1997; Longo, 2004), esta diversidad da cuenta de la complejidad de las decisiones en torno a la selección de personal para los ámbitos públicos. A esto se le suma, por un lado, la ya referida tensión sobre el sentido de la administración pública y, por otro, la existencia de prácticas socialmente clientelares, como señala Vilas (2005) que se manifiestan también en el ámbito estatal.

Es importante tener presente que la complejidad de la administración pública, en cuanto a la variedad de problemáticas que aborda no puede pensarse como una estructura uniforme, más allá de ciertas condiciones estructurales de relativa homogeneidad. En este sentido, es necesario pensar procesos de selección adaptados a esta diversidad de condiciones. Esto no debe dejar fuera los procedimientos de ingreso de las fuerzas de seguridad, las que, conformando el subconjunto más numeroso de la administración nacional, su personal debe ser seleccionado de manera tal de garantizar la mayor idoneidad en su proceso de incorporación.

Partiendo de esa complejidad y sin pretender que se propicien estrategias uniformizantes, siguiendo la propuesta que oportunamente produjo el Consejo Federal de la Función Pública (2006), es legítimo pensar que todo aspirante a desempeñarse en las administraciones públicas

4 Ver el apartado citado en la Nota 1.

5 Esta opción incorpora los sanos criterios contemplados tanto en el Convenio Colectivo de los Trabajadores Docentes de las Universidades Nacionales (Decreto 1246/15) como en la Ley 14656 de aprobación de Convenios Colectivos de los Trabajadores Municipales de la Provincia de Buenos Aires.

debe reunir competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales<sup>6</sup>. En el primer caso, desde este punto de vista, el más relevante, lo que se espera de un trabajador público es un fuerte compromiso con los valores democráticos y con los objetivos institucionales de la administración. Si bien la valoración de esta dimensión puede ser compleja, su identificación es un desafío para el diseño de los procesos de selección. Por otra parte, las competencias técnicas pueden ser valoradas con relación al ámbito de trabajo al que se refieren (sin caer en una abusiva valoración de los conocimientos académicos y donde se pueda valorar también los saberes adquiridos a través de la experiencia laboral). Asimismo, y sobre esto se volverá más adelante, se presentan situaciones en las que las competencias técnico profesionales adquiridas en el mundo académico chocan o se enfrentan con las visiones que se proponen desde la administración pública, lo que requiere procesos de adaptación y encauzamiento de estos saberes. En lo que hace a las competencias actitudinales, dando cuenta justamente de una de las críticas que se hace desde las ópticas pro empresariales a las prácticas laborales de las administraciones públicas, es importante fortalecer entre los trabajadores públicos el espíritu de desempeño grupal, la capacidad de innovación, la iniciativa para resolver problemas, el liderazgo, etc.

A partir de estos conceptos, y tomando aspectos interesantes contemplados, por ejemplo en el SINEP, es válido pensar en trayectorias laborales horizontales con base en tres o cuatro orientaciones (administrativas, técnico profesionales, servicios y maestranza, por ejemplo)<sup>7</sup> que permitan el desarrollo laboral de los trabajadores, no en términos de competencias por ocupación de vacantes sino de desarrollo de recorridos laborales.

La incorporación de nuevas tecnologías en el sector público está dando lugar a la instalación de debates en torno a ciertas modalidades operativas que rompen las modalidades tradicionales (de 6 a 8 horas en el lugar de trabajo). Esto se expresa en el surgimiento del trabajo domiciliario, el tele trabajo, trabajo por productos más que por dedicación, reducción de cargas horarias, etc. La emergencia de de estas novedades que pueden favorecer la mayor flexibilidad y facilidad para afrontar las necesidades de las organizaciones requiere ser atendida en su impacto sobre las condiciones laborales de todos los trabajadores para evitar que estas prácticas se transformen en trabajo a destajo, sin respeto de condiciones de descanso, etc. Este es uno más de los desafíos que enfrenta lo que se da en llamar el “trabajo decente”.

De acuerdo al llamado modelo clásico de organización administrativa, las funciones directivas son vistas como la culminación de la carrera administrativa de determinados agentes que, al arribar a esta función, la ejercerían en forma permanente. Por su parte, la corriente de la NGP incorporó la idea (propia del modelo empresarial) de aislar las funciones directivas (a las que se les da un sesgo gerencial) del resto de la carrera administrativa, aunque estableciendo un límite a su duración.

Frente a estas dos opciones, donde en la primera se produce una apropiación de la función, mientras que en la segunda se crea un cuerpo diferenciado (entre otras cuestiones, por el nivel salarial) es posible pensar una estrategia que permita identificar a los funcionarios que reúnan capacidades directivas (a partir de su experiencia, su formación, su compromiso laboral) y que

---

6 Bernazza (2015) recupera esos conceptos.

7 Reiterando lo ya señalado sobre la heterogeneidad de las organizaciones públicas, algunos ámbitos laborales deberán incorporar otras trayectorias posibles tales como científica u obrera, para dar solo dos ejemplos posibles.

puedan ser designados para el ejercicio de estas funciones, sin que esto signifique formar parte de una carrera diferenciada ni acceder a niveles salariales tampoco excesivamente escindidos del resto de los trabajadores. En este aspecto, el Estado, con base en un acuerdo internivel (Nación, provincias y municipios) puede impulsar estrategias que fortalezcan las capacidades de estos trabajadores, en las tres dimensiones antes mencionadas y les permitan contar con las capacidades necesarias para eventualmente acceder a las funciones directivas en el momento en que sean convocados.

Una de las novedades que propuso incorporar la NGP se vincula a la díada desempeño / capacitación como nuevos valores de la gestión de los trabajadores. Ambas dimensiones son vistas como sustituto del reconocimiento de la antigüedad laboral, proponiendo sistemas de valoración al citado desempeño y a la capacitación adquirida que permitirían progresar en la carrera administrativa. Si bien no cabe duda de que ambas dimensiones deben ser atendidas, es necesario que la administración pública pueda verlas dejando de lado una perspectiva meramente ritualista.

En cuanto al desempeño, vinculado a la valoración de los resultados obtenidos por los individuos en su trabajo (la operacionalización laboral de la gestión por resultados), además de la conocida dificultad para medir determinados desempeños y resultados en las organizaciones públicas, es válido proponer una visión de estos desempeños que supere la perspectiva individualista y los ponga en los contextos de gestión organizacional. Es decir que esta valorización esté vinculada a los logros alcanzados en la gestión, y no en el desempeño de cada individuo. Por otra parte, es necesario distinguir la cuestión de los desempeños y resultados de otros aspectos de naturaleza disciplinaria que deben ser atendidos con las normas referidas a ese terreno específico.

En lo que hace a la formación, es necesario distinguir los distintos campos que forman parte de este universo. Por un lado, la educación formal (acceso a titulaciones) es un campo propio del sistema educativo que no corresponde (en principio) a la administración pública como tal.

Hay un segundo aspecto que también debe ser distinguido, que incluye dos dimensiones diferenciables. Por un lado, el referido a los saberes generales que debe poseer todo trabajador público y, por otro la formación en temáticas específicas de gestión.

En el primer campo es necesario el fortalecimiento en el conocimiento de la Constitución Nacional, de la normativa institucional y de derechos humanos (con todo lo que implica en temas de género, violencia laboral, etc.), administración financiera, gestión administrativa en todas sus dimensiones, así como la incorporación y desarrollo de tecnologías de la información y de la comunicación. La incorporación de estos saberes entre el conjunto de trabajadores debe estimular el desarrollo de trayectorias administrativas comunes en los distintos sectores laborales, más allá de que las competencias técnico profesionales exigidas por la particularidad del ámbito de trabajo sean diferentes. En otras palabras, los modelos de gestión administrativa pueden ser relativamente homogeneizados para permitir el intercambio de trabajadores en virtud de las necesidades organizacionales y de las prioridades establecidas por los planes de acción gubernamental.

Por otra parte, y esto se vincula con las formaciones académicas, el Estado requiere que sus trabajadores cuenten con formación en áreas específicas o con orientaciones en algunos casos

diferentes a las ofrecidas en el mundo académico. En este aspecto, si bien se han desarrollado campos particulares como el Instituto del Servicio Exterior de la Nación (ISEN) o la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado (ECAE), muchas áreas de gestión no cuentan con formación específica desde la perspectiva pública por lo que es necesario que la administración pública genere ámbitos rigurosos de formación en esos terrenos, por ejemplo, defensa nacional, seguridad pública, política migratoria, política ambiental, etc. Es decir que, además de la formación académica, el Estado debe ofrecer su visión sobre estas problemáticas para generar un sólido espíritu público.

Es importante subrayar que buena parte de la responsabilidad sobre la debilidad formativa y de compromiso laboral en las administraciones públicas recae sobre las autoridades del Estado (en sus diversos niveles). Con esto se quiere señalar que la ausencia de directivas claras, de información certera acerca de los rumbos y caminos elegidos, de las dificultades que se enfrentan, así como de las necesidades de fortalecimiento laboral que se requieren, dificultan a los trabajadores tener una cabal idea de la relevancia de su actividad, lo que transforma tareas muchas veces maquínicas o rutinarias en acciones sobre las que no se ejerce responsabilidad.

Tomando lo anterior, y sin proponer una tecnología de gestión específica, sino algunos lineamientos generales, una combinación virtuosa de estos componentes: capacidades desarrolladas, desempeño y logros de los equipos de trabajo, fortalecimiento periódico de estas capacidades, debe ayudar a proponer sistemas de trayectorias laborales regidas más por las necesidades organizacionales que por la competencia interindividual. Como señala Bernazza (2015) "...la instauración del concepto de trayectoria pública en reemplazo del viejo concepto de carrera, como forma de valorar los recorridos de cada trabajador aún cuando no asuma funciones jerárquicas, indicaría una mayor capacidad estatal a la hora de conformar equipos de trabajo."

Debe insistirse que esto no supone una mirada homogeneizante sobre las administraciones, sino tratar de proponer una perspectiva que avance desde una lógica que es sostener la importancia de una administración pública fortalecida con personal altamente competente y con niveles salariales acordes con las responsabilidades que afronta.

En este sentido, al revisar los espacios laborales de las administraciones públicas, es claro que la heterogeneidad es un carácter a ser respetado. Dicho de otro modo, carreras como la docente (en sus campos también diferenciados), de salud, de seguridad, militar, son ámbitos con particularidades irrenunciables. Esto no obsta para que esta variada gama de trabajadores garantice los valores y competencias que se han mencionado.

Finalmente, también es válido señalar que el Estado en sus diversos niveles se ha hecho cargo de actividades típicamente productivas o de servicios públicos, en las que puede ser legítimo pensar que se apliquen normas laborales más vinculadas al ámbito privado. Sin tomar una definición terminante al respecto, esto tampoco obsta para que se oriente a sus trabajadores en el desarrollo de las competencias citadas.

## Bibliografía

- Bernazza, Claudia, Longo, Gustavo y Comotto, Sabrina (2015) Evaluando en clave pública : guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Flacso Argentina.
- Consejo Federal de la Función Pública (2006). Comisión de Empleo Público y Carrera. “Principios y recomendaciones para una carrera profesional administrativa en las administraciones provinciales de la República Argentina”. 3ª Asamblea Ordinaria Anual. Mendoza, 23 y 24 de noviembre.
- Cormick, Hugo (2014) “Restricciones en la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas” [en] Perspectivas de Políticas Públicas N°5. Lanús, UNLa, Ediciones de la UNLa. pp. 45-75
- Cormick, Hugo (2017). La experiencia de la Nueva Gestión Pública y su aplicación a nivel nacional. Presentado en el II Congreso Nacional “Estado y Políticas Públicas. El neoliberalismo tardío. Estado y Políticas públicas: desafíos y alternativas”. Organizado por FLACSO Argentina y Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”, 30 de noviembre y 1 de diciembre.
- De la Fuente, Horacio H. (2001). “Estabilidad del empleado público. Situación del personal contratado” Revista Jurídica La Ley -D, 911
- España - MAP (1997). Modelos de función pública comparada. Madrid, BOE.
- Gómez Rivas, José Vicente (2001). “La gestión de los recursos humanos” en Olias de Lima Gete, Blanca. La nueva gestión pública. Madrid, Prentice Hall,. Pp. 85-125.
- Hernández, Pedro Alfonso. (2006). “La provisión de empleos de carrera en Colombia: lineamientos de un nuevo modelo de gestión de personal en el sector público”. Reforma y Democracia. No. 36. Caracas
- Ivancich, Norberto (2004). El empleo público en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional: un diagnóstico para orientar la política y la gestión. Buenos Aires (versión electrónica).
- Longo, Francisco. (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona, Paidós.
- Ruiz, Álvaro D, Gambacorta, Mario Luis y Troya, Magalí N. (2013). La negociación colectiva en el sector público : su desarrollo en los ámbitos locales. Buenos Aires, Infojus.
- Vilas, Carlos M. (2005). “Pensar el Estado”. Conferencia en la ceremonia que en homenaje a su trayectoria académica e intelectual organizó la Universidad Nacional de Lanús, 24 de junio.

