

# **LA REFORMA DEL ESTADO Y LOS RECURSOS HUMANOS: HACIA UNA MAYOR CALIDAD DEL FUNCIONARIADO PUBLICO.**

**Autora: Lic. Dora A. BONARDO**

El propósito de este trabajo es delinear algunos aspectos generales que hacen a los recursos humanos en el contexto de los distintos momentos que asumió la Reforma del Estado en Argentina.

Para tal fin focalizaré el análisis en: a) las principales características que asumió la crisis de modelo de relación estado sociedad en la década de los 80, las reformas implementadas y su vinculación con los recursos humanos, los alcances que dichas reformas tuvieron en el empleo público y su gestión y b) los aspectos de la gestión de recursos humanos que han sido tenidos en cuenta en los 90 a la luz de una nueva etapa de reformas y sus perspectivas en los comienzos del siglo XXI

En este contexto, presentaré algunas propuestas e interrogantes que, extraídos de teorías y metodologías sobre la nueva gerencia, muchas de ellas aplicadas en la experiencia internacional, nacional y provincial, servirán para conocer qué alternativas existen para mejorar las políticas de recursos humanos en pos de una más eficiente, calificada y transparente gerencia pública.

## **1. INTRODUCCIÓN:**

La gestión de los recursos humanos en el sector público asume particularidades que se remiten al tipo de organizaciones pertenecientes a la administración del Estado.

Entendiendo al estado como una construcción social, como la instancia principal de articulación de las relaciones sociales, el tipo o forma de estado estaría dada por la definición de las fronteras entre lo público y lo privado, por la adjudicación de los respectivos roles y por la distribución de los beneficios de la actividad estatal entre los grupos o actores sociales.

Su realidad organizacional - aparato administrativo representado como organizaciones públicas-, es la consecuencia de un proceso en el que se cristalizan respuestas a situaciones problemáticas surgidas de demandas y conflictos sociales, se

manifiestan distintos proyectos políticos y se despliega la iniciativa burocrática. (Oszlak:1985).

Su estructura, sus recursos y sus modos de funcionamiento reflejan entonces los resultados de confrontaciones, la distribución del poder y las concepciones prevalecientes sobre el Estado en distintos períodos históricos.

Este contexto hace que las organizaciones estatales sean heterogéneas y respondan a fines y objetivos muchas veces superpuestos y contradictorios. Así expresado, el estado estaría en permanente tensión dado que en él coexisten diferentes racionalidades (legal, de resultados y de consensos) (Offe:1978), presentándose permanentes dilemas a resolver.

En el desarrollo del Estado argentino se observa que su morfología fue cambiando de la mano de estas tensiones, provocando una permanente agregación de organismos y funciones, desarticulados y fragmentados. Este cuadro de fragmentación interna y articulación externa se pone de manifiesto en la problemática de los recursos humanos y su administración.

Siguiendo a Milkovich y Boudreau (1994), se interpreta a la gestión de recursos humanos como una serie de decisiones y acciones integradas acerca de la relación de empleo a fin de mejorar la efectividad de los empleados y de la organización en general.

Como se señala anteriormente, la complejidad organizacional del estado remite a procesos decisorios también complejos, dado la influencia de los distintos grupos e intereses que interactúan dentro y fuera de él. Por ende las decisiones sobre recursos humanos no son una excepción, por lo que las estrategias de recursos humanos surgen de la interacción con dichos actores y las actividades están siempre en función de la misión y de la estrategia global de la organización.

Tomando en cuenta elementos de la perspectiva sistémica y de la perspectiva estratégica se ve como la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas adquiere cierta especificidad que merece ser comprendida para poder interpretar las dificultades que se presentan a la hora de administrar: procesos y actividades relacionadas con las personas en situación de trabajo, con intereses, perspectivas o

necesidades diversas, enmarcadas en un contexto que presenta restricciones y controles particulares.

En este sentido, el desarrollo de las políticas de recursos humanos en las organizaciones públicas de nuestro país ha seguido un derrotero que fue fluctuando de acuerdo al desarrollo del sistema político, del marco legal o normativo, de la situación económica financiera, de la evolución del sistema educativo, del mercado laboral y de las relaciones sindicales, entre otros aspectos.

Esta evolución ha hecho que el empleo público en Argentina haya asumido ciertas características, no muy elogiables: distorsión de estructuras de cargos, carencia de una política global de recursos humanos en apoyo a los fines específicos de las organizaciones públicas, reclutamiento y selección basados en criterios alejados de la idoneidad y cercanos al clientelismo, inexistente o inadecuada capacitación, sistemas de remuneraciones distorsionados, regímenes disciplinarios permisivos, inexistencia de evaluación de desempeño, etc.

A partir de este marco, podemos ahora analizar las características de los recursos humanos del estado a la luz de las reformas que éste ha tenido en los últimos años.

## **2. CARACTERÍSTICAS QUE ASUMIO LA RELACION ESTADO- RECURSOS HUMANOS EN LOS AÑOS 80**

### **2.1. Empleo público y administración pública tradicional:**

Por un período que se prolonga hasta la tercera o cuarta década de este siglo, el empleo público estuvo ligado a la organización del aparato del estado, en las funciones que este asumió en la etapa liberal: educación, administración de justicia, seguridad externa e interna, asistencia social.

Es así que en los años de predominio del modelo agroexportador, el Estado brindaba el apoyo necesario para el libre desarrollo de las relaciones de mercado. Las demandas en cuanto a educación y salud eran satisfechas de manera eficiente, con servicios de calidad, para una población escasa y con capacidad de integración a un mercado que los iba incorporando sin demasiados conflictos.

Maestros, abogados, enfermeros, médicos, e idóneos de distintas disciplinas técnicas y administrativas conformaban los planteles de personal de las "reparticiones" del Estado. En ese periodo, pertenecer a la Administración Pública generaba la seguridad de una carrera, estabilidad y cierto prestigio social.

La organización de la administración pública a través de un cuerpo de funcionarios especializados fue el resultado del necesario paso de la administración patrimonialista a una administración pública burocrática operada en mayor o menor medida en casi todos los estados modernos.

El cambio hacia el modelo de estado benefactor, ligado a la sustitución de importaciones, a los derechos y beneficios sociales, al sindicalismo, al pleno empleo, provocó una transformación profunda en las reglas de juego entre el estado y la sociedad y por ende en los roles del estado, en la organización de sus estructuras y en las relaciones laborales del empleo público.

Un diagnóstico generalmente aceptado es que las formas clásicas de gestión burocrática legalista entraron en crisis con las nuevas funciones "sociales" asumidas por el estado. La Administración Pública del Estado Liberal, resultante de la necesidad de separar y a la vez subordinar la burocracia profesional a los órganos de la soberanía política (gobierno y parlamento) a través de fiel cumplimiento de las normas legales, al hacerse cargo de las tareas del Estado prestador de servicios requiere otro dinamismo y sin abandonar las garantías procedimentales del estado de derecho, debe reconsiderar su papel modificando la conciencia y la práctica de los gestores públicos.

Es así que, el estado al asumir un rol empresario y a la luz de las políticas keynesianas de pleno empleo, fue creando una formidable red de organismos y empresas públicas demandantes de fuerza de trabajo más calificada.

El tamaño del sector público como fuente de empleo fue creciendo, tanto a nivel nacional como a nivel provincial y municipal. Los empleados públicos además de crecer en número obtuvieron también los beneficios de una legislación social que los amparaba. Ejemplo de ello es la estabilidad del empleo público consagrada como norma constitucional.

Sin embargo, las características generales del empleo público, basado en un sistema de mercado laboral interno con criterios de carrera y mérito, revelan que en la administración de los recursos humanos del estado no existieron criterios acertados que definieran un perfil de empleado público profesionalizado, que constituyera un cuerpo de servicio civil eficiente.

Por el contrario la irregularidad y la falta de pertinencia de las políticas de recursos humanos favorecieron prácticas clientelísticas, segmentación de regímenes jurídicos de empleo público y mecanismos prebendarios o sancionatorios, que por un lado desincentivaron a los agentes públicos y provocaron un creciente rechazo social a los empleados del estado atribuyéndoles ineficiencia, irresponsabilidad, corrupción y desconsideración hacia el ciudadano; y por otro desmejoraron paulatinamente los servicios brindados por el Estado.

## **2.2. Los cambios operados en la década de los 80: la reforma del estado y los recursos humanos**

A partir de la década del 80 se produce un vuelco rotundo a escala mundial acerca del papel y funciones del estado. A la par de la caída de los modelos socialistas y estatistas que propugnaban una amplia intervención en la gestión productiva y en la regulación de las actividades sociales, en la generalidad de los países se observó el despliegue estatal de la esfera de la producción y una crisis del Estado de Bienestar, cuyos múltiples servicios resultaron desbordados por las demandas.

A los cambios producidos por el impacto del desarrollo tecnológico y la globalización, se le suma una corriente ideológica neoconservadora que proclama el agotamiento del E-B y el reinado absoluto de los mercados. Ante la crisis fiscal del estado y la posibilidad de la ingobernabilidad del sistema aparece entonces la necesidad de Reformar al Estado.

La mayoría de nuestros países asisten a procesos de reforma que fundamentalmente apuntaron a redefinir las nuevas reglas de juego entre el Estado- la sociedad-el mercado, principalmente atacando la crisis fiscal con políticas de ajuste estructural.

En este sentido y siguiendo a O. Ozslak (1994), la reforma del estado reconoce tres momentos: en primer lugar, la transformación del papel del estado, reduciendo el alcance de su intervención en la gestión de la sociedad y del mercado a través de políticas de privatizaciones, desregulaciones, descentralización y desmonopolización; en segundo lugar, la reducción y reestructuración de su aparato institucional, a través de la racionalización, destrucción o desguace de las viejas construcciones burocráticas y por último el recorte de su dotación de personal, recurriendo a políticas de desprendimiento de empleados y/o desincentivos hacia la carrera del servicio público. La justificación para ello sería que ante la reducción o desaparición de organismos y empresas públicas sobraba personal.

Esta “externalización” de la reforma trajo como principal consecuencia el fenómeno del desempleo y de la exclusión social.

Estos programas de reformas al estar sesgados por una lógica reduccionista, han producido efectos desbastadores sobre su capacidad de gestión. El adelgazamiento de sus plantas de personal ha agravado el síndrome sobra-falta; las reducciones presupuestarias han afectado los gastos de funcionamiento y las inversiones y los agentes estatales se encuentran cada vez más con recursos escasos para la prestación de los servicios que brindan.

Una de las principales estrategias que se utilizaron en el marco de las políticas de ajuste (downsizing) fue entonces la reducción de las dotaciones de personal, aplicada a través de mecanismos como: a) inducción de jubilaciones o renunciaciones; b) congelamiento de vacantes; c) jubilación anticipada; d) retiro voluntario, e) retiro compulsivo, f) transferencias a la órbita provincial del personal de las áreas de educación y salud en el marco de la descentralización de las funciones sociales del estado.

Los impactos que produjeron estas medidas fueron muy profundos tanto en los empleados que permanecieron en el estado como los retirados y sus familiares. Los que permanecieron en sus puestos se vieron enfrentados a desafíos, a sobrecargas de tareas, y a una desorientación respecto a las tareas y a su propio futuro. Esta incertidumbre sobre la estabilidad del empleo público desmotivó a los trabajadores de la Administración Pública.

A nivel social, el descrédito generalizado propugnado por una ideología minimalista y de ineficiencia del Estado, desprestigió a un sector muy importante de la sociedad argentina.

Tras las privatizaciones y los despidos producidos, la descentralización de funciones a las provincias, y las reducciones de personal de carrera, la administración pública nacional se vio beneficiada en términos de “achique” de personal, dejando margen sin embargo, a la multiplicación de las estructuras orgánicas del estado nacional y a una politización de los cargos superiores del estado. (Orlanzki: 1991). Esto indica que la reestructuración orgánica fue más un rediseño arquitectónico que una verdadera reducción de organismos y funciones.

En términos de personal, una hipótesis generalizada propone que estas medidas han despojado al estado de sus cuadros más capacitados y con más experiencia, dado que no se han retirado las personas menos efectivas o con menor potencial de desarrollo, sino aquellas cuyo reemplazo resultará más necesario, difícil y costoso.

Además de estas políticas de reducción, se comenzaron a desarrollar otras políticas de recursos humanos que intentaron, con avances y retrocesos, diseñar un nuevo perfil para el empleo público.

A partir de 1983 comienza un proceso de reconversión de la gestión en la administración pública nacional que luego, lentamente fue trasladado a las provincias principalmente en función la descentralización del ajuste al interior de las mismas impulsado por el Banco Mundial.

Según O. Ozslak se han intentado introducir cambios para mejorar la calidad de las administraciones públicas en cuatro aspectos o formas: un número de posiciones claves, un cuerpo de elite, un sistema amplio de servicio civil, una red paralela de consultores externos financiados por agencias internacionales.

Haciendo una síntesis de los aspectos que se han intentado modificar encontramos:

- Relevamiento de recursos humanos existentes. Análisis de potencial de desarrollo y condiciones de trabajo.

- Modificación de estructuras organizativas: diseño organizacional, manuales de misiones y funciones, descripciones de puestos.
- Regímenes legales de la función pública: nuevos estatutos escalafones que incorporan sistemas de permanencia, compensaciones, sanciones, promociones, capacitación, evaluación del desempeño que cambian (flexibilizando) la rigidez de las normas y procedimientos tradicionales.
- Sistemas de reclutamiento y selección: sistemas de convocatoria abierta y pública, metodologías de reclutamiento y selección más objetivas y precisas orientadas hacia la evaluación de competencias.
- Capacitación y desarrollo: implementaciones de planes y programas de la más variada índole, para todos los niveles de la administración pública; diseño de planes de carrera.
- Sistemas de evaluación de desempeño: a fin de medir el rendimiento pasado y las potencialidades futuras de los empleados. Contribuyen a retroalimentar información para otras actividades que forman parte del sistema de gestión de recursos humano.
- Sistemas de compensaciones: restructuración de las escalas salariales, incentivos monetarios y no monetarios.
- Los resultados de estos cambios han sido en algunos casos favorables y en otros no tanto. Las mayores dificultades se encuentran en:
  - El arbitrario, discrecional y desvirtuado manejo de las posiciones superiores de puestos del estado, debido a la "politización" excesiva de los mismos.
  - La inexistencia de políticas de recursos humanos sistemáticas, sometidas a prueba y aplicadas con adecuada persistencia.
  - La discontinuidad en los procesos encarados.
  - Las restricciones financieras y presupuestarias que dificultan el pago regular de los salarios, los recurrentes "ajustes" salariales con disminuciones compulsivas que no respetan los más elementales derechos al trabajo y a la subsistencia.
  - Los acuerdos entre gobiernos y gremios para mantener la llamada "paz social", que mantiene el status quo y no reivindica los reclamos de los empleados públicos.

- La baja moral de los empleados para comprometerse con propuestas innovadoras.
- Una cultura organizacional que premia la ineficiencia y el acomodo, de difícil modificación.
- La corrupción.

### **2.3. La gestión de los recursos humanos del Estado en los 90**

Como se hay analizado anteriormente esta batería de estrategias y mecanismos de reestructuración del empleo público se dieron en el marco de una concepción de Reforma del Estado, de un “Estado Mínimo”.

Sin embargo, el desarrollo histórico de los últimos años y los resultados de las políticas implementadas han hecho reflexionar a políticos, académicos e investigadores de las ciencias sociales en general sobre las deudas pendientes, los nuevos problemas y la modificación de los rumbos señalados.

La aparición de propuestas de un “Estado Catalítico”, de un “Estado Inteligente” o de un “Estado Social-Liberal” han hecho replantear nuevamente la lógica y las formas de la reforma del estado.

La mayoría de los autores coinciden en que el futuro estado del siglo XXI deberá asumir un nuevo papel más orientado a la promoción que a la protección, regulador e inductor de la dinámica de los mercados, que interactúe con los ciudadanos y con las organizaciones privadas y públicas no estatales en un escenario complejo y cambiante; un estado que no esté aislado de la sociedad ni que sea superior a ella; un estado que no funcione al compás de los burócratas, sino un estado flexible y permeable hacia las demandas sociales.

Para ello se requiere mejorar la “governancia” y afianzar la “governabilidad”.

¿Qué reforma administrativa y qué políticas de recursos humanos deben llevarse a cabo para garantizar la “governancia” si nos encontramos con numerosas dificultades como las que mencionamos anteriormente?

¿ Qué factibilidad tienen las innovaciones basadas en los modelos de eficiencia y calidad en los servicios que se proyectan desde los países desarrollados?

¿En qué medida es posible lograr una administración gerencial moderna donde no se ha logrado hacer funcionar bien la burocracia de tipo tradicional? (Chumbita:1996)

¿Cómo mejorar la calidad del funcionariado público en marcos de permanentes recortes salariales y reestructuraciones orgánicas que afectan directamente a los planteles de funcionarios públicos?

### **3. PERSPECTIVAS**

Las preguntas anteriores son algunos de los desafíos con que las administraciones públicas hoy se enfrentan.

Existen experiencias valiosas dentro del sector público que pueden ser rescatadas como intentos de una lenta tendencia a una gerencia más eficiente.

No obstante es necesario advertir la inconveniencia de trasladar “recetas”, metodologías y técnicas que provenientes del sector privado quieran repetirse sin adecuación al ámbito estatal. Podemos nombrar algunas que están muy en boga y que por momentos se han traducido en modas: gestión de calidad y reingeniería, gobierno entrepreneur (emprendedor-catalizador), desarrollo gerencial, etc.

Los enfoques propositivos presentan entonces, una coincidencia general al afirmar como nuevo paradigma para el sector público la orientación de los servicios hacia el “ciudadano-cliente”. En relación con el mismo, las nuevas tecnologías de gestión que caracterizarían una administración gerencial- las cuales aparecen asociadas o combinadas de diversas maneras, tanto en las propuestas como en las experiencias concretas- pueden resumirse en algunas concepciones básicas y varias técnicas vinculadas a ellas en el plano institucional, a saber:

- Orientación hacia el cliente: identificación, atención, consulta y participación de los usuarios, evaluando la satisfacción de los servicios.
- Gerencia participativa: compromiso y liderazgo del nivel gerencial, así como técnicas relativas a la formación de equipos, el involucramiento y la

potenciación de los empleados, la descompartimentación de las áreas del organismo, la circulación de la información, la flexibilidad de las funciones y la horizontalización de las relaciones laborales.

- Descentralización administrativa y social de las funciones del estado.
- Mediciones de rendimientos y resultados.
- Desregulación o simplificación de trámites.
- Con respecto al nuevo perfil de un gerente público existe también coincidencia en que las características principales serían:
  - Capacidad para tomar decisiones en ambientes de incertidumbre y cambio.
  - Creatividad.
  - Motivación para sí mismo y para los empleados.
  - Liderazgo participativo.
  - Capacidad para resolver conflictos. Negociador.
  - Capacidad de delegación.
  - Capacidad para trabajar en equipos.
  - Facilitador de redes.
  - Capacidades de análisis y de evaluación de sucesos, procesos y actividades, en el marco de escenarios alternativos.
  - Capacidad para aprender y enseñar.
  - Capacidad para comunicarse.
  - Empatía.
- Estas tecnologías y características que se plantean deben considerarse junto con otros tópicos que, en lo que respecta a las políticas de empleo público son fundamentales para mejorar la gerencia de recursos humanos:
  - Aplicar políticas de recursos humanos sistemáticas, coherentes y estables, evitando experimentos parciales y discontinuos, sin control de sus efectos y sus costos humanos y materiales. Este tipo de intervenciones sin continuidad genera ansiedad, descrédito de las autoridades y desconfianza y escepticismo en el personal.
  - Trabajar con estructuras simples y flexibles, con funciones definidas de manera amplia y posiciones que permitan la rotación de personal por distintas áreas y el desarrollo de distintos roles en cada etapa de su desarrollo de carrera.

- Profundizar la aplicación de metodologías de selección rigurosas, que atiendan prioritariamente a satisfacer aspectos técnicos. Las modalidades de reclutamiento para todos los niveles deberán ser lo suficientemente abiertas en todos los estratos ocupacionales para poder captar los mejores recursos humanos, bien formados, con fuerte compromiso ético y adecuada experiencia según la función de que se trate.
- Implementar programas de capacitación que respondan a las necesidades reales de cada organización y área. Definir críticamente los objetivos de esa capacitación y los sujetos sobre los que operará. Efectuar un seguimiento sistemático de los cambios que se producen en las modalidades o las técnicas operativas en el ámbito del trabajo a partir de la capacitación recibida.
- Reformular los sistemas de evaluación de desempeño centrando el análisis en el cumplimiento de los objetivos de cada unidad de trabajo, la utilización de los recursos y el nivel de satisfacción de las áreas externas o internas con las que interactúa cada unidad.
- Instrumentar sistemas de remuneraciones que en sus montos reflejen los valores de mercado, que premien la formación, la idoneidad, el compromiso y los logros efectivos. Evitar el achatamiento de las pirámides salariales que general desaliento, desmotivación y que no ayudan a retener los mejores recursos humanos.
- Definir horizontes de continuidad laboral que tengan cierta estabilidad vinculada con el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de habilidades y el desempeño en cada equipo de trabajo. Determinar condiciones mínimas de estabilidad para garantizar un clima de confianza y certidumbre.
- Avanzar en el análisis y la implementación de sistemas de gestión presupuestaria y de administración de recursos humanos más descentralizados, que conviertan a cada director en un verdadero gerente de recursos, aplicando criterios de responsabilidad, donde el responsable pueda dar cuenta precisa de lo que hace, con quiénes y a qué costo. Así poder evaluar luego la gestión.
- Favorecer la motivación de los recursos humanos a través del reconocimiento, la valoración del esfuerzo, la integración en equipos de trabajo y el respeto a las deferencias.

## 4. CONCLUSIONES

### 4.1. Mejorar la gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas: un desafío ético

Existen diferentes alternativas para proponer en un marco de reformas, tanto para el personal que se queda como para el personal que se retira. Algunos ejemplos de ello son: la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, las actividades permanentes del INAP, la instauración del Premio Nacional a la Calidad, el SINAPA y las leyes de Función Pública sancionadas en las provincias, las Secretarías o Subsecretarías creadas para atender asuntos de reforma y función pública, los Planes de Capacitación realizados en casi todas las instancias administrativas del estado, los planes de reconversión laboral para personal despedido, las investigaciones y actividades de formación realizadas por universidades e institutos especializados en administración pública. Todos estos ejemplos dan cuenta de una tendencia creciente hacia el mejoramiento de la gerencia pública y que al menos crean ciertas expectativas de cambio y favorecen la moral de los empleados.

Sin embargo, resulta de suma importancia a la hora de realizar cualquier tipo de reformas en relación a los recursos humanos del Estado tener en cuenta que las alternativas de cambio no solo pasan por soluciones técnicas. La raíz de estos cambios está en la cultura de cada organización, cultura que hoy más que nunca debe tomar fuerza de la *ética pública*.

Ninguna organización pública llegará a ser verdaderamente eficiente sino cumple con sus objetivos sociales. El empleo público no volverá a recuperar su otrora prestigiada imagen si sus reglas de comportamiento no son claras para la sociedad y para su propia organización.

La cultura interna proporciona elementos interesantes para mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector público. En una organización pueden ser aplicados mecanismos de motivación a las distintas actividades de la gestión de los recursos humanos, que ayudarán a construir un servicio civil profesionalizado y eficiente.

No obstante, cualquier intento de modificación debiera estar basado en la conjunción de una fuerte voluntad política para llevar a cabo las reformas, reglas claras, el

empeño de un equipo de gestores idóneos y un adecuado manejo de herramientas para tal fin .

La implementación de una nueva gerencia de recursos humanos contribuirá con los objetivos generales de las organizaciones públicas; por supuesto que deben ser acompañadas por otras políticas.

Si se quiere mejorar la "gobernancia" debemos fortalecer los cuadros gerenciales y la constitución de carreras compatibles con la necesaria reconstrucción del estado, que hagan más eficientes sus funciones y los servicios que prestan.

Ninguna política de reforma del estado que afecte los derechos laborales de sus empleados podrá motivar al funcionariado público ni generar capacidades para el mejor ejercicio de sus funciones. Debilitar los recursos humanos del estado, no sólo significa ir a contramano de los postulados de la nueva ciencia administrativa, sino que implica un destino de ineficacia y porque no de progresiva pauperización de las habilidades y responsabilidades propias del Estado.

En este sentido, es imprescindible poner en el debate político y en términos de responsabilización (accountability), las decisiones públicas que se toman, con rendición de cuentas de los responsables por ellas ante la ciudadanía, incluso sobre aquellas que afectan a las personas que trabajan bajo su dependencia.

El camino del éxito hacia una nueva cultura gerencial, donde la calidad del funcionariado público sea una premisa sustantiva, deberá basarse no sólo en instrumentos técnicos sino fundamentalmente éticos, de compromiso mutuo entre funcionarios y empleados públicos, donde el respeto hacia las instituciones y hacia las personas sean la piedra filosofal de cualquier acción.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ANDERSEN Arthur, El management del siglo XXI, Editorial Granica, Buenos Aires, 1999.

CHUMBITA, Hugo; Innovaciones en la gestión pública, Documentos de la CLAD, Venezuela, 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz; Reforma del Estado para la ciudadanía, Editorial Eudeba, Buenos Aires, 1999.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto; Reforma del Estado: la lógica del cambio, en Revista Alta Gerencia, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, Agosto de 1993, N° 23.

MILKOVICH G. Y BOUDREAU J.; Dirección y Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Gill, México, 1994.

ORLANSKY, Dora; Empleo público y condiciones de trabajo. Argentina 1960-1986, en Marshall Adriana, El empleo público frente a la crisis, Ediciones del Instituto Internacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 1991.

OFFE, Clause; Partidos políticos y nuevos movimientos sociales, Editorial Sistemas, Madrid, España, 1988.

OSBORNE Davis; La reinención del Gobierno, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1996.

OSZLAK Oscar; Teoría de la burocracia estatal, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1985.

OSZLAK, Oscar; Estado y sociedad: las nuevas fronteras, en El rediseño del Estado, INAP, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

Recursos Humanos en el sector público en Revista Aportes N° 9, Asociación Administradores Gubernamentales, Buenos Aires, 1997.