

**“Participación de los trabajadores en la elaboración de las Políticas Públicas.
Institucionalización del diálogo social para la Modernización del Estado”**

Dr. Fernando A. Barrera

La Visión Estratégica del Consenso y del Diálogo Social
Los difíciles procesos del diálogo

Uno de los valores principales que hace a la conclusión del presente Congreso debería consistir en la redefinición del Estado en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Y estamos seguros que pensar en la construcción de ese Estado eficiente garante de la igualdad social, es responsabilidad de todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de una Nación organizada.

Nuestra experiencia nos indica que nadie racionalmente discute que para la construcción de una Nación socialmente justa y soberana resulta necesaria la edificación de un Estado profesionalizado. Sin embargo también la realidad nos demuestra que las usinas de pensamiento acerca del rol y la funcionalidad del Estado, no logran ponerse de acuerdo sobre el modelo e incluso en las formas y herramientas necesarias para avanzar en ese proceso de modernización.

Un artículo de Oscar Oszlak pese de esa misma premisa y agrega que “no parece existir consenso acerca de los contenidos y alcances de las reformas estatales de segunda generación, tal cual ocurrió con la primera oleada de reformas. De manera que tanto las normas que dictan los gobiernos como las declaraciones públicas de sus representantes, introducen un alto grado de ambigüedad en esta materia”.

Según él, parte de la dificultad deriva del hecho que la reforma del Estado, en cierto sentido, puede ser vista como un aspecto de un proceso más amplio de transformación social y entonces también resulta difícil separar la reforma del Estado de ciertas reformas económicas de ajuste estructural y superación del déficit fiscal.

En similar dirección, para nosotros, se confunde muchas veces desde el punto de vista político a la estructura del Estado como base fundamental del gasto público, de manera que la discusión de su reorganización, suele concentrarse en una puja fiscal, financiera que distorsionan los objetivos de eficientización y funcionalidad que deberían gobernar la modernización estatal.

Esa posición torna imposible el diálogo social para la modernización del Estado, pues lo convierte en un libro de caja, alejado de la eticidad de su rol social y objeto variable de políticas de ajuste.

Otra premisa o característica de nuestro devenir como sociedad, que dificulta los acuerdos, esta identificada con esa pendularidad de posiciones permanentes que torna irrefrenable esa excitante necesidad fundacional de empezar la historia desde “cero”, desechando las construcciones del pasado, como si fuera posible borrar la memoria colectiva con solo castañear los dedos de una mano.

Por eso, cuando de reconstruir el Estado (como objeto común) se trata, difícil resulta despojar a las instituciones del diálogo de falsos prejuicios, resabios de su propia historia circunstancial, para así alcanzar consensos que faciliten el logro de los objetivos del conjunto.

Obviamente que esto significa cambiar una conciencia y una cultura general instalada socialmente que antepone el individualismo por sobre la comunidad y que pretende imponer la jerarquía circunstancial por sobre los convenios a largo plazo. De hecho, nuestra historia política se basa en la Imposición del Poder desde el Estado por sobre los Acuerdos Sociales de Estado garantizadores de una política mancomunada.

La historia reciente esta plagada de ejemplos de gobiernos que impulsan políticas desde el Estado con un supuesto amplio consenso social, que son borradas de un plumazo (también con otro supuesto consenso amplio) por quienes asumen el poder posteriormente.

Por otra parte, mientras mucho se habla acerca de la modernización del Estado y los gobiernos parecen gastar horas legislativas y reglamentarias en ello, poco realmente se construye y nada parece resolverse.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

Nosotros lo vemos en la práctica, cuando un funcionario público asume un cargo, no siempre asume la misma función, pues de hecho termina haciendo lo que su responsabilidad política le demanda, y no aquello que su cargo le exige, generando entonces conflictos de competencias, y paralizando el normal desempeño del área.

Esta situación generalizada no puede más que desmoralizar al personal, que no conoce y no se siente partícipe de los nuevos objetivos de gestión y en definitiva viene a quitarle eficacia a la función del Estado.

Sin lugar a dudas la profesionalización de la administración pública demanda un Estado planificado, con distribución clara de responsabilidades y competencias y definición específica de funciones y de perfiles de cargos; la desnaturalización de una carrera administrativa y el desprecio a la memoria institucional, entonces no hacen más que despojar de fe y de eficacia la acción de gobierno.

Uno de los grandes problemas, es que nuestros dirigentes políticos no comprenden que el ejercicio de un cargo público, no es más que la responsabilidad de conducir ética y eficientemente la “empresa nacional” persiguiendo el orden e interés general de la conjunto.

Que su jerarquía no significa absoluta discrecionalidad, ni su exposición pública elección popular. Que una cosa es el pleno ejercicio de la función y otra muy distinta la suma y la identificación del cargo con el poder como si el cargo fuera de su propiedad.

Frente a todo ello, el diálogo y los consensos aparecen entonces como un modelo de construcción de objetivos y pautas de funcionamiento sociales; y en el marco de la gestión administrativa, apostamos al acuerdo sectorial como herramienta para el desarrollo de un Estado eficiente.

Muestras de la irracionalidad en el manejo de la cosa pública, hay muchas; y cada una de ellas sirven de fundamento para avanzar socialmente en el aprendizaje de los consensos; pues en definitiva la verdadera democracia es aquella que se sustenta en serios acuerdos que facilitan la convivencia de una comunidad organizada.

Democracia significa acuerdos y esto implica compromisos que demandan la participación de los distintos sectores en la elaboración de los consensos.

Una Administración Pública Democrática, también exige de acuerdos; de convenios acerca de cómo estructurarla, de consensos sobre sus objetivos y de contratos acerca de su funcionamiento.

En este contexto, la burocracia exige su profesionalización y los trabajadores deben ser partícipes de sus políticas; este es el objetivo de la ponencia.

La Participación de los Trabajadores en el Sector Público

A partir mismo del desarrollo del constitucionalismo social, se hace presente la discusión acerca de la participación de los trabajadores en la toma de las decisiones en la empresa.

Primero el análisis se centraba en determinar si era posible que quien ponía la fuerza de trabajo en la relación de empleo debía o no ser partícipe de las decisiones que afectaban directa o indirectamente su labor, y avanzado en el planteo, la definición se centraba en determinar cuales deberían ser las formas o instrumentos a través del cual se concrete esa participación.

Participar según el Diccionario de la real Academia Española significa “Tener alguien parte en un juego, concurso o negocio”, es decir, para los trabajadores participar significa ser integrado en las decisiones y en la elaboración de las políticas públicas; lo que surge como desafío es definir bajo que forma institucional se facilita la contribución del trabajador en la toma de decisiones.

Este concepto de participación, se ha presentado claramente en el ámbito de la relación de empleo privado, de hecho nuestra Constitución Nacional en su artículo 14 bis enuncia que el trabajador tendrá participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección, e incluso la redacción de la Ley 20.744, según el texto original del año 1974, establecía precisos derechos a la participación, información, consulta y control para los trabajadores y sus representantes sindicales, reconociendo en su art.73 el funcionamiento de Consejos de Empresa.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

Sin embargo, de alguna manera, aunque más difusa, también se avanzó en la importancia de la participación de los trabajadores del sector en la esfera del poder público.

En 1973, con la asunción del gobierno democrático se firma el "Acta de Compromiso Nacional", llamado " Pacto Social", con la Confederación General del Trabajo y la Confederación General Económica.

Allí se preveía que en todas las empresas públicas, hubiera representantes de ambas confederaciones en el Directorio.

Asimismo, por ley 20558 se creó la Corporación de Empresas Nacionales, presidida por el Ministro de Economía y que se integra con dos vocales, uno nominado por la C.G.T. y otro por la C.G.E.

Es así que se produce en las empresas públicas de nuestro país, una rica experiencia participativa.

Notorio por su originalidad, fue el caso que se presentó con la entonces SEGBA (Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires), y que se llevó a cabo entre 1973 y 1976. En 1973 el presidente Cámpora le ofrece la presidencia de SEGBA al dirigente de Luz y Fuerza Taccone, quien integra su directorio con personal ejecutivo de la empresa y representantes de los trabajadores.

El sistema se desarrollaba en tres niveles de la empresa: la conducción, las gerencias y las seccionales.

El Comité de Autogestión estaba integrado por el presidente y el vicepresidente ejecutivo de SEGBA y un número paritario de miembros titulares y suplentes que representaban a la empresa y a los trabajadores (designados estos últimos por el Sindicato), un miembro titular y un miembro suplente nombrados por la Asociación de Profesionales médicos y un secretario de coordinación y enlace elegido entre los integrantes del Comité.

A nivel de las seis gerencias, se instituyeron consejos de gerencia, con integración bipartita. Estos consejos colaboraban en la elaboración de objetivos y planes y tenían el control de gestión con relación al presupuesto del sector, los ingresos del personal, la contratación de servicios y obras, etc.

Por su parte en la seccionales se crearon 49 consejos de sección, también de constitución bipartita.

Estos consejos colaboraban con la jefatura en la toma de decisiones, vinculadas con los objetivos, presupuestos, régimen disciplinario, contrataciones, etc..

Otro de los aspectos novedosos era que los órganos de gestión debían tomar sus decisiones por consenso, no por mayoría, requisito que obligaba a la discusión, pero también al diálogo para lograr los acuerdos.

El 98 % de las decisiones en estos órganos se adoptaron sin dificultad.

Los resultados de la experiencia fueron muy positivos (la propia OIT lo reconoce en un informe que elabora sobre esta gestión), y a pesar de ello, las drásticas represalias adoptadas durante la dictadura militar contra los principales protagonistas de la experiencia, incidió negativamente en el restablecimiento del sistema.

Experiencias más recientes, también dan pautas de la participación de los trabajadores en el sector público.

Devuelta la democracia en 1983, en el año 1985 el diputado José Luis Manzano, presentó un proyecto de ley propiciando, para las empresas del estado, que pasaran a gestión privada, la incorporación de la propiedad participada, donde los trabajadores, adquirieran una parte de las acciones, cuando se efectuara la transferencia de las mismas.

Esta idea, fue establecida en la ley 23.696 de Reforma del Estado, dictada en 1989, donde se instituyó el "régimen de la propiedad participada".

Según relata el Dr. Armando Caro Figueroa (Los Programas de Propiedad Participada en Argentina. RELASUR pag.18 y siguientes), había tres grupos de titulares: a) los trabajadores con contrato ordinario de trabajo; b) los usuarios de los servicios a privatizar y c) los productores de materias primas cuya industrialización constituye la actividad de la organización a privatizar.

Se organizaba bajo la forma de sociedad anónima y para los empleados el coeficiente de acciones tenía en cuenta la antigüedad, las cargas sociales y el nivel jerárquico, categoría e ingresos mensuales.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

A su vez, el art.29 de la ley preveía los bonos de participación en las ganancias, en numero proporcional a sus antigüedad, cargas de familia y remuneración.

Con este bono, los trabajadores que integraban los programas de propiedad participada, podían amortizar parcialmente, el pago de las acciones, además de sumarle los dividendos anuales.

En caso de ampliación de capital, los titulares de las PPP tienen derecho a suscribir una cantidad de acciones que les permitan mantener el porcentaje de participación anterior a la ampliación de capital.

El sistema, tenía un propósito valioso, ya que de esta manera se trataba de preservar una parte de las empresas, en manos de los trabajadores.

La gestión de los programas de propiedad participada, fueron diversos. Hubo casos, como Aerolíneas Argentinas, que si bien se constituyó el consorcio de gestión, los trabajadores nunca tuvieron las acciones, ya que la empresa denunció en forma permanente su situación de quebranto.

En otros casos, como YPF las acciones adquiridas por los trabajadores en virtud del art. 29 y de la propiedad participada, se cotizaron en bolsa a valores importantes, que motivaron su venta por parte del personal, renunciando así, a la participación en la gestión que les otorga el sistema a través de la incorporación de un Director obrero, en el órgano de administración y control.

Y en otros supuestos, como el caso de la privatización de Obras Sanitarias de la Nación (hoy Aguas Argentinas), el sistema funcionó como había sido diseñado. Los trabajadores tienen su director obrero y han amortizado el costo de sus acciones, cobrando en el año 2001 los primeros dividendos.

Otra importantísima experiencia, ya desde la visión de la reforma administrativa, fue la creación, en el ámbito del entonces Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, de la hoy desaparecida **Comisión Ejecutiva de Contralor de la Reforma Administrativa (CECRA), que con participación de representantes de los trabajadores (UPCN) en sus decisiones, terminó desarrollando lo que hoy se conoce como Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA)- 1991, la carrera administrativa del personal de la Administración Pública Nacional, que institucionalizó el concepto de concurso de antecedentes y oposición como eje de la carrera; la evaluación de desempeño; el desarrollo en la carrera en relación con la formación y la capacitación del agente público; entre otros; aportando efectivamente un valor fundamental hacia la profesionalización real de la Administración Pública.**

Por otra parte, a este proceso conocido vulgarmente como “Primer” Reforma del Estado, le sucedió, naturalmente la “Segunda”, y en ella también se hicieron presente conceptos de participación de los trabajadores públicos.

Luego de su creación, en virtud de la reforma constitucional de 1994, La Jefatura de Gabinete de Ministros fue designada autoridad de aplicación de la Ley 24.629, que estableció los objetivos y lineamientos de la denominada Segunda Reforma del Estado.

Esta Reforma abarcó tanto cambios impositivos, destinados a mejorar la recaudación y obtener recursos genuinos para cubrir el déficit del sistema previsional y pagar los servicios de la deuda, como modificaciones de las estructuras estatales, dirigidas a incrementar la eficiencia y la eficacia de los programas públicos.

La nueva Reforma incidió en diversos niveles del aparato estatal: en la Administración Pública Nacional, en el Sistema de Seguridad Social y en los estados provinciales y municipales.

A tal fin, delegó el ejercicio de facultades en materia de administración en el Poder Ejecutivo Nacional, en los términos del Artículo 76 de la Constitución Nacional, con el objeto de realizar, en su ámbito, la reorganización del sector público nacional.

Para su cumplimiento el Decreto 558/96 creó, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros, **la Unidad de Reforma y Modernización del Estado (URME).**

Se desempeñó como secretario ejecutivo de la URME el Secretario de Control Estratégico de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el que fue asistido por un Consejo Consultivo compuesto por funcionarios de la Secretaría de la Función Pública, de la Secretaría Legal y Técnica de la Presidencia de la Nación, de la Secretaría de Hacienda del MEyOSP y de la Sindicatura General de la Nación, así como un representante del Ministerio, la Secretaría y la Presidencia de la Nación, u

organismo de cuya reforma se trate y **un representante de la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN).**

La URME tuvo las siguientes funciones:

Diseñar los cursos de acción para la culminación de la primera etapa del Programa de Reforma y elaborar el Programa de Modernización del Estado.

Coordinar, efectuar el seguimiento y controlar las acciones relativas a la reforma y modernización del Estado que se desarrollen en todos los Ministerios, Secretarías de la Presidencia de la Nación y Organismos centralizados o descentralizados de la Administración Pública Nacional (APN).

Coordinar, efectuar el seguimiento y controlar los Programas de Fortalecimiento Institucional en ejecución o a ejecutarse, cualquiera fuera su forma de financiamiento y procurando su alineamiento con el programa de reforma.

Recabar la información que considere necesaria a efectos de cumplimentar sus funciones, la que deberá ser suministrada obligatoriamente por los organismos de la APN, centralizada y descentralizada.

Informar al PEN a través del señor Jefe de Gabinete de Ministros, cada treinta (30) días a partir del dictado del Decreto, acerca del desarrollo del programa de reforma y los desvíos que se observen en su cumplimiento.

Colaborar con las provincias en sus procesos de Reforma y Modernización del Estado, coordinando las acciones de las jurisdicciones y entidades del PEN.

La URME coordinó la revisión del Estatuto Jurídico Básico de la Función Pública, los estatutos y escalafones especiales y las normas que afectaban la productividad del trabajo en la APN, y junto al Ministerio de Defensa, revisó los regímenes de carrera del personal de las Fuerzas Armadas y de Seguridad y propuso el anteproyecto de Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas.

Como resultado, entonces de la participación de los trabajadores públicos a través de su entidad representativa sindical (UPCN), en esta comisión:

- **se cumplió con la recomendación de la OIT que facilitaba la negociación colectiva en el sector público, aprobando la Ley 24.185;**
- **se elevó un proyecto de Ley Marco Regulatorio del Empleo Público, sancionado como Ley 25.164, que sienta las bases de la relación laboral en el Estado;**
- **y se celebraron las Primeras Paritarias de la Administración Pública Nacional, firmándose el Convenio Colectivo de Trabajo entre el Estado Nacional y la Representación Gremial, el primero celebrado en todo el Continente.**

Esta es una prueba cabal de la importancia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la Administración Pública, pues de hecho, las verdaderas y profundas transformaciones generadas en el ámbito de esta II Reforma solo se presentaron en aquellas áreas donde el diálogo, la participación y los acuerdos entre los funcionarios políticos y la representación sindical de los trabajadores se plasmaron concretamente.

Los aspectos vinculados a una Reforma del Estado Inconclusa

Vimos en el apartado anterior la importancia de la participación de los trabajadores tanto del sector público como privado en los procesos de crecimiento y verdadero desarrollo de la Administración Nacional y las empresas.

E incluso, comentamos los pormenores positivos de las últimas dos reformas del Estado, en donde no por casualidad ellos han participado.

Sin embargo, lejos de justificar ambos procesos reformadores, queda evidenciada a los ojos de la modernidad, la necesidad de avanzar en los cambios que hagan a un mejor Estado como lo indicamos en el primer punto.

Comparto en ese punto la visión de Bozzo, Oszlak y otros, en cuanto “el análisis funcional de la configuración actual del aparato estatal arroja como conclusión que las disfuncionalidades preexistentes a la Reforma, continúan apareciendo en más de un 80% de los temas de estructuración deficiente”

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

Es cierto que la Organización Administrativa del Estado vivió pocas modificaciones, y muy pocos principios reformadores, posteriormente se vieron plasmados en la realidad.

Se congelaron las vacantes existentes y futuras, deteniendo el normal desarrollo de la carrera; se llenaron los organismos con personal contratado bajo la forma de Locaciones de Servicio, creando una estructura paralela de personal sumido en absolutas condiciones de precariedad.

De 2.500 contratados en 1989 (dentro del SINAPA) pasamos a tener 14.000 en Diciembre de 2002, presentando dependencias enteras, sostenidas administrativamente por estos trabajadores, lo que pone en peligro directamente la funcionalidad del Estado.

Si a esto le sumamos la contratación por parte del Estado empleador de Becarios, Pasantes, Plantas Transitorias, agentes de Organismos de la Administración Pública Central y Descentralizados regidos por la Ley de Contrato de Trabajo y trabajadores que prestan servicio en los organismos contratados laboralmente por Entes Cooperadores, Convenios con universidades, etc ; entonces terminaremos reconociendo que incluso hasta hemos afectado la naturaleza jurídica misma del Empleo Público regido por la legislación vigente.

Como consecuencia de ello, no contamos con una estructura orgánica funcional, sino mas bien con un organigrama de cuadros jerárquicos y operativos a ocupar, que hasta en algunos casos, hasta son ejercidos por personal sin relación de dependencia con el Estado y las bajas biológicas vegetativas producidas en el personal no son suplantadas por otro personal calificado.

Si observamos que del 100 % del personal contratado, casi el 65 % no sería encasillado mas allá de una "D" SINAPA, no nos queda mas que pensar que efectivamente mucho queda por reformar o modernizar a pesar de las reformas.

Según algunos autores las reformas llevadas adelante tuvieron un carácter principalmente fiscal mas que eficientizador del Estado, lo cual si se lo compara con la realidad, nos lleva a dudar sobre la verdadera voluntad y capacidad disponibles para materializar los cambios enunciados, por parte de gobiernos cada vez más ausentes en esta materia.

También la falta de objetivos estratégicos o políticas de Estado claros en la dirigencia social y política argentina suman desconcierto sobre el futuro de la Nación.

Que Estado queremos y como lo queremos debería ser a esta altura una pregunta sin interrogantes, sin embargo la inconsistencia socio-político-cultural de los cuadros dirigenciales y la ausencia de un modelo nacional, nos arrastra a una permanente compra de productos enlatados que no siempre se condicen con los intereses de la argentinidad.

Redefinir la identidad del Estado, significa redescubrir la identidad nacional y resurgir el sentir nacional desde el Estado en la globalización, se interpreta como garantizar la igualdad de derechos y oportunidades sociales a todos los integrantes de esta sociedad.

Algún autor mencionó que los cuatro grandes objetivos del Estado "reinventado" son: a) equidad y reducción de la pobreza; b) protección del medio ambiente y de los recursos naturales; c) rehabilitación y expansión de infraestructura; y d) regulación y justicia, nosotros, sintetizando algo mas indicariamos que el equilibrio de las desigualdades sociales, debe ser el objetivo irrenunciable de una auténtica transformación estatal.

Es sentencia indeclinable la necesidad de planificar las políticas públicas en base a la identidad propia del Estado y resulta imperioso elaborar los planes estratégicos capaces de devolverle al Estado su condición de intermediador social.

Pero para ello es necesario que los que conozcan el Estado sean los artífices de ese desarrollo.

En ello no cabe duda que los trabajadores públicos son la única garantía que los procesos de modernización y/o reforma estén vinculados a las necesidades propias de la comunidad y persigan intereses estratégicos.

Los ejemplos que expusimos son muestra de ello, la institucionalización de la participación de los trabajadores en la toma de estas decisiones son la garantía para la elaboración de políticas a largo plazo.

Esta construcción social de un nuevo paradigma Estatal exige un sector político con un fuerte contenido social y una clara visión geopolítica de la historia; una comunidad "culturalmente politizada" y también un sector del trabajo (los trabajadores y sus representantes) persuadido del rol activo que le compete en la elaboración de las políticas públicas y en la discusión de la gestión y la modernización del Estado Argentino.

Los trabajadores públicos, en virtud del conocimiento empírico sumado a la formación y capacitación adecuada se encuentra en condiciones de participar en el diseño de las "Políticas de

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

Estado” que deberían ser aquellos cursos de acción públicos que permanezcan en el tiempo más allá de los cambios políticos del Gobierno.

Sin lugar a dudas, la Institucionalización de la participación a través de la negociación colectiva en el sector público, la defensa de la carrera administrativa, la estabilidad del empleo, la “transparentización” de las estructuras administrativas, la aplicación de premios y castigos, la delimitación de competencias y responsabilidades administrativas, la eliminación del empleo en negro y la incentivación económica de los trabajadores son herramientas que sirven y servirán de desarrollo de ese objetivo.

En ese sentido institucionalizar la participación de los trabajadores en el diseño de las políticas públicas, demanda una agenda donde no podría dejar de soslayarse:

- a) La necesidad de generar conciencia en las fuerzas dirigenciales políticas, sociales y económicas de la importancia del rol que le compete al Estado en el cuadro de situación argentina;
- b) Fortalecer la conciencia colectiva acerca de la democratización de las relaciones laborales en el Estado, operativizando los institutos de participación de los trabajadores garantizados convencionalmente, con la consecuente divulgación de los derechos y deberes de las partes de la relación de empleo público;
- c) Renovación de las Locaciones de Servicios (Dto.1184) según el modelo de contratación vigente por Resolución 48/02;
- d) Federalizar las relaciones democráticas de empleo público, abriendo la negociación colectiva en las jurisdicciones provinciales y municipales;
- e) Avanzar en la negociación de los convenios colectivos sectoriales de la Administración Pública Nacional que facilite un desarrollo de la relación de empleo según las características específica del sector, para que a su vez sirva de antecedente institucional para debatir y elaborar las políticas públicas específicas; y
- f) Integrar a los profesionales del Estado a la elaboración de las políticas de Estado y en la definición de la gestión operativa; etc.

Oportunamente la mesa del diálogo argentino convocada por la iglesia tendió un puente de plata entre los interlocutores de la materia, para alcanzar una base de acuerdo programático, que funcionó hasta que el Estado no compartió mas el ámbito de participación.

No sabemos si social y políticamente estamos a la altura de las circunstancias, pero el futuro de nuestra organización estatal nos demanda el esfuerzo.

Nosotros estamos aquí para certificarlo

BIBLIOGRAFIA:

INAP: “Evolución de la estructura organizativa, presupuesto y personal de la Jefatura de Gabinete de Ministros 1995-2002”. Dirección de Estudios e Información.

MARTINEZ, Oscar A.: “Los trabajadores frente a las nuevas formas de organización del trabajo. El mito de la gestión participativa”

OSZLAK, Oscar: “De Menor a Mayor: el desafío de la “segunda” reforma del Estado”. Artículo publicado en Revista Nueva Sociedad, Número 160, Venezuela (1999).-

OSZLAK, Oscar: “Esta reforma del Estado se inspira en problemas de caja”. Artículo publicado en Tribuna Abierta. Diario Clarin. 16 de Julio de 1996.-

RIAL, Noemí: “La participación de los trabajadores en la empresa en Argentina”. Instituto del Mundo del Trabajo. Revista Pistas N° 6. Diciembre de 2001.-

UPCN: “Informe sobre personal contratado”. Secretaría de Profesionales. 31 de Diciembre 2002.

UPCN: “La Reforma del Estado”. Secretaría de Profesionales. Octubre 2002.