

LA INFLUENCIA DE LA “CUESTIÓN SOCIAL” PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEO EN LA PROVINCIA DEL CHACO

Cristian Oscar Marengo

Director de Investigación del Instituto Provincial de Administración Pública del Chaco. Docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste en las cátedras Administración Pública y Sociología de las Organizaciones.

Email: ipap.investigacion.cmarengo@gmail.com

Resumen

El estudio y discusión del tema de la “cuestión social” –por su importancia en relación a comprender el proceso histórico y sociológico dentro de los organismos que conforman el Estado (en cualquiera de sus niveles)- no deja de ser menor en especial para mejorar la eficiencia y la eficacia en la atención y resolución de los problemas de los ciudadanos. Conocer los orígenes de ciertos comportamientos inmersos en la cultura organizacional permiten proponer acciones para el cambio y efectos positivos en las expectativas de los ciudadanos. De esta manera, dicho concepto nos brinda luz para comprender porque hay resistencias para gestionar el conocimiento en los ámbitos públicos; en este caso, se estudiará el Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco a partir de entrevistas y encuestas realizadas a empleados públicos de tres ministerios. A partir del procesamiento de los datos obtenidos, se presentan seis percepciones relacionadas a la cuestión social generando debilidad en las políticas de empleo público y dificultad para gestionar el conocimiento.

Introducción

La Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública (2020) enumera a la gestión del conocimiento como uno de los cinco pilares de la innovación inteligente. Las organizaciones públicas requieren de estrategias para su implementación en el marco del proceso de transformación digital que avanza a gran nivel en varias provincias argentinas, como es el caso de la Provincia del Chaco. Esta transformación afectó también a las políticas de empleo público a través de la creación de distintas herramientas tecnológicas que permiten tener registros e información más precisa de los trabajadores públicos como así también para articular los distintos pilares establecidos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003).

De esta manera, el presente trabajo analiza desde el concepto “cuestión social”, las prácticas institucionales y las actitudes individuales de los empleados públicos del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco cuyos efectos provocan limitaciones al momento de gestionar el conocimiento en las distintas etapas del proceso de las políticas públicas de empleo. Estas prácticas y actitudes, en general, son el resultado de una construcción social e histórica de experiencias vividas en el entorno laborales, reforzadas por las normativas centradas en aspectos legales y “hacia adentro” de la administración más que en el servicio público brindado al ciudadano. En este sentido, se reflexionará para comprender el origen de dichas prácticas cotidianas como ser la falta de colaboración entre empleados, relaciones conflictivas con los mandos políticos, comunicación ineficiente, desconfianza por sentirse despojados de los frutos de su trabajo.

La cuestión social

Castel (1997,p.20) define la cuestión social como una “aporía fundamental en la cual la sociedad experimenta el enigma de su cohesión y trata de conjurar el riesgo de su fractura. Es un desafío que interroga, pone de nuevo en cuestión la capacidad de la sociedad para existir como un conjunto vinculado por relaciones de interdependencia”. En este concepto aparece la necesidad de reforzar mecanismos en la sociedad para la cohesión de sus habitantes y evitar una fractura; en ese sentido es necesario también cuestionar al Estado para observar cómo maneja las relaciones interpersonales en su interior evitando los conflictos y el trabajo individual de sus empleados y funcionarios.

Sábato (s.f.), en una entrevista realizada por la Freie Universität Berlin, manifiesta que fueron “las clases dirigentes las que hablaron de “cuestión social” para referirse a lo que percibían, como los problemas surgidos del proceso de modernización económica y del proceso de transformación social, en particular - en el caso de la Argentina - la aparición del movimiento obrero y del conflicto obrero en la esfera pública: del conflicto de clases en la esfera pública, un conflicto que antes podía existir en la esfera privada, pero que no tenía manifestación pública”. Sin dudas, se comenzó a visualizarse un problema escondido en las relaciones de trabajo y con el advenimiento de los derechos sociales comienza a manifestarse en las calles los reclamos por los abusos que los trabajadores sufrían.

En lo que se refiere al concepto de cuestión social, hemos decidido transpolarlo –ya que la literatura lo aplica a toda la sociedad- a un contexto más pequeño en lo concerniente a la organización analizada y lo vamos a denominar análisis de la “cuestión social” de los trabajadores del Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco. Es necesario, en este punto, considerar desde comienzos de 2008, la provincia ha implementado un proceso de Reforma y Modernización del Estado donde uno de sus ejes principales fue el desarrollo de los recursos humanos, teniendo como pilares el trabajo en equipo, el mejoramiento en los canales de comunicación y el trabajo transversal entre programas de una o varias jurisdicciones. Sin embargo, estos pilares provocan un choque de paradigmas donde el nivel político fue incapaz de comprenderlo y desarrollarlo junto a los empleados públicos.

La gestión del conocimiento

Dentro de las organizaciones se produce permanentemente un gran bagaje de signos y datos, que al darles significado se transforman en información, la cual debe ser interpretada por las personas de manera consciente, interrelacionándola y contextualizándola de acuerdo con su puesto y experiencia individual en el ámbito laboral. De esta manera, los signos, los datos y la información se transforman en conocimiento.

Por lo tanto, podría afirmarse que el conocimiento no está en los documentos sino en las personas. Se trata de un acto humano en el cual la persona utiliza sus habilidades y experiencia para interpretar la información. De esta manera, Maryan Alavi y Doroht Leidner (en Barnes y otros, 2002,p.19) definen al conocimiento como “una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”. El término acción se refiere a la realización de actividades que requieren aptitudes y competencias físicas como en el caso del tenis o la carpintería; o el desarrollo cognitivo o intelectual, como ser el caso de resolver problemas y tomar decisiones; o que conlleva ambas, como por ejemplo la cirugía y en nuestro caso, los negocios, las políticas públicas. Para poder aprovechar toda esa experiencia y conocimiento de las personas, se debe gestionar el conocimiento.

Existen diversas definiciones sobre qué se entiende por gestión del conocimiento. Perez Lindo (2005,p.19) sostiene que es una herramienta para: en primer lugar, captar, producir y transferir los distintos conocimientos necesarios para llevar adelante la organización; y en segundo lugar, “gestionar los recursos humanos y materiales de manera inteligente para lograr tales fines”. Marta Alles (2007,p.361) define a la gestión del conocimiento como “un proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, con el propósito de aportar a los integrantes de una organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor. Permite, además, obtener información y comprender mejor acerca de las propias experiencias para,

posteriormente, aplicarlas en las tareas diarias (...). Se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento en experiencia”.

Para Fernando Grosso, en Pérez Lindo (2005,p.145), la gestión del conocimiento implica “un conjunto de procesos y decisiones tendientes a preservar y mejorar el desempeño del llamado “capital intelectual” de la organización, y obviamente éste se expresa a partir del comportamiento humano. Hablar de gestión del conocimiento, entonces, así como cualquier otra estructura de pensamiento organizativo que ponga énfasis en las personas antes que, en los sistemas, no es otra cosa que una filosofía de trabajo asentada en tres pilares básicos: la conducción, la motivación y el aprendizaje”.

En general se asocia a la gestión del conocimiento con tecnología, sin embargo, como lo manifiesta la Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública (2020), la tecnología es solo un instrumento para lograr una administración pública inteligente (...) es necesaria la intervención de la política y de la gestión mediante nuevos sistemas de gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, como estrategia para poder desarrollar gobernanza a través del conocimiento de los empleados públicos y de los funcionarios de turno no puede ser implementada sin entender previamente la cultura organizacional, la cual es condicionada condicionada por hechos, sucesos institucionales y la idiosincrasia de la zona. Entender los factores o las percepciones limitantes de los empleados públicos genera una oportunidad para revertir el fenómeno y mejorar la experiencia de los ciudadanos.

El caso de la provincia del Chaco

La provincia fue poblada por inmigrantes provenientes de países europeos con una fuerte impronta cultural. Muchos de dichos valores son mantenidos en la familia y la sociedad hasta el día de hoy.

Las normas legales sobre empleo público en la provincia (Estatuto del Empleado Público, Ley de Permisos y Licencias, entre otras) datan de fines de 1970, época denominada Estado Social muestran en su articulado una fuerte restricción en la influencia sindical en la negociación colectiva con el Estado y permitió el disciplinamiento de la mano de obra. En el caso del Estatuto del Empleo Público, la rigurosidad se manifiesta en las sanciones impuestas por distintas “faltas” al sistema. Con la transición democrática (1983 -1991) muchos de los artículos, sobre todo referente a cuestiones de seguridad social, fueron modificados como así también el régimen de licencias y se observa una mayor negociación directa Estado-sindicatos.

En este sentido, la pregunta que se plantea es ¿tienen los empleados públicos del Poder Ejecutivo de la provincia del Chaco, en función a sus prácticas y actitudes individuales capacidad para vivir juntos (en nuestro caso también trabajar juntos)? ¿El marco contextual de las estructuras que soportan estos trabajos permite a los empleados mantenerse unidos o existe permanentemente una tensión a la fractura? ¿Existen las condiciones necesarias para gestionar el conocimiento entre los distintos trabajadores y los funcionarios gobernantes?

A partir de una serie de 6 entrevistas a funcionarios públicos y 54 encuestas a empleados públicos de los Ministerios de Salud, de Desarrollo Social y de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología en el año 2019, se detectaron seis percepciones relacionadas a la cuestión social generando debilidad en las políticas de empleo público y dificultad para gestionar el conocimiento.

Las mismas van a ser interpretado teniendo en cuenta los conceptos desarrollados por Castel, Pierre Rosanvallon y Soldano y Andrenacci (obras citadas en la bibliografía).

1) La cuestión salarial: los salarios de los empleados públicos son excesivamente bajos. En algunos casos, en especial las personas que revisten las categorías más bajas del escalafón salarial denominados “de servicio y mantenimiento”, pueden llegar a vivir en una condición proletaria.

Esta última categoría laboral tiende -en cuanto a la significación salarial solamente- a un estado parecido al de la condición proletaria en el sentido de “cuasi exclusión del cuerpo social... está destinado a trabajar para reproducirse” (Castel, 1997, 325). Sin embargo, los mismos cuentan con la estabilidad en el puesto como así también los deberes y derechos dispuesta en las normas reglamentarias. Las categorías profesionales y administrativos se acercan más a una condición obrera; su salario les permite consumo, vivienda, educación y ocio. En materia de deberes y derechos, los mismos son previstos por las normativas correspondientes.

2) Hay una permanente puja de poder entre los profesionales y los administrativos (el trabajador de cuello blanco y el de condición obrera o proletaria, de acuerdo al caso), con mayor énfasis cuando un empleado no profesional está en funciones superiores (como ser Director o Jefe de Departamento) y sus dependientes son profesionales.

Esta cuestión genera grandes problemas al momento de realizar trabajos en equipos y mejorar los canales de comunicación entre los trabajadores. Los profesionales sostienen que son “los poseedores del conocimiento”; por el otro lado, los administrativos no profesionales manifiestan su experiencia y su “cantidad de años en la administración pública”. Esta situación puede interpretarse a partir de la situación comentada por Castel (1997, p. 356) donde en 1936, se produce de la mano de los Ingenieros, la reivindicación del profesional como asalariado debido a que años anteriores se consideraba que los profesionales liberales no podían mantener una relación de subordinación (Corte de Casación). A partir de ese momento, la Confederación General de Ejecutivos dedicará entonces una parte importante de su actividad a reivindicar a la vez una ampliación de la jerarquía de los salarios, y un régimen de jubilación específico, que evitará todo riesgo de confusión con “las masas” obreras. En la provincia existen distintos escalafones salariales que manifiestan esta distinción: por un lado se encuentran los profesionales (que se ubican en la categoría C) y por el otro, los administrativos (categoría D) y de servicio (categoría E). En cuanto a los cargos superiores de Directores y Jefes de Departamento no existe dicha diferenciación entre profesionales y no profesionales.

3) La idea del empleado público sobre sí. De la conversación mantenida con un grupo de trabajadores se infiere la idea de considerarse en situación de subordinación debido a que manifiestan “que realiza tareas para otros” (en el sentido de que los jefes políticos son los que se arrogan los trabajos realizados).

Este es un tema de suma importancia. En general, los empleados públicos sienten que no pueden mostrar su trabajo y que el fruto del mismo es apropiado por los funcionarios de turno, quienes comentan los avances en reuniones de gabinete y en los medios periodísticos. Esto nos remonta a la idea de integración en la subordinación, que supone que aunque se trabaje todos juntos existe una estratificación que incluye zonas de subordinación. Se sienten despojados de los frutos de su trabajo. Estas ideas se manifestaron en la década de 1930 de modo que el ligar de la condición obrera que aunque comenzaron a existir factores de pertenencia como seguros sociales, derecho del trabajo, beneficios salariales, acceso al consumo de masas, relativa participación en la propiedad social e incluso el ocio –que buscaban estabilizar la condición obrera creando distancia con la inmediatez de la necesidad- la clase obrera estaba signada por una vulnerabilidad incesante.

En este sentido, se manifiestan y siguen vigentes las preguntas que se realizaban los trabajadores por los años en que surge la condición obrera: “¿Los trabajadores en su conjunto podían quedar satisfechos mientras se los encerraba en las tareas de ejecución, se los mantenía a distancia del poder y de los honores, en tanto la sociedad industrial desarrollaba una concepción demiúrgica del trabajo? ¿Quién creaba la riqueza social, y quién se la apropiaba indebidamente?” (Castel, 1997, 326).

La relación verticalista existente en las estructuras orgánicas del Poder Ejecutivo provincial promueve este tipo de conductas y abusos que en general, no generan las condiciones para establecer nuevas formas de trabajo y de gestión de lo público planteadas en los distintos planes de gobierno, tanto del Gobernador Jorge Milton Capitanich (2007-2015 y 2019 y continua) como de Domingo Peppo (2015-2019).

4) La administración pública es el espacio de trabajo para los que no califican para trabajar en la empresa privada. En esta misma línea, la creencia generalizada de la sociedad en que el empleado público es una especie de vago que debería trabajar en la empresa privada “para saber lo que es bueno”.

Los prejuicios de la sociedad se asientan en cuestiones como los que se planteaban a fines del siglo XIX donde se manifestaba que “serán activos aquellos y solamente aquellos que están presente en un mercado que les procura una ganancia monetaria: mercado de trabajo o mercado de bienes y servicios”. En este sentido, la utilización del Estado como lugar de colocación de personas que han ayudado en las campañas políticas y que en general, tienen una baja instrucción educativa. Frente a este fenómeno, se observa que en un puesto de trabajo muchas veces se encuentran más de dos personas para realizarlo. De ahí que se genere la ociosidad que el ciudadano observa y generaliza a todo el conjunto de empleados públicos.

Castel (1997,p.346) cita a Alain Touraine quien sostiene que la conciencia obrera es siempre orientada por una doble exigencia: crear obras y verlas reconocer socialmente como tales. Frente a dicha afirmación, Castel sostiene que esta conciencia es siempre desdichada: tanto en la fábrica como fuera de la fábrica, es la conciencia del déficit entre la importancia del rol del trabajador-productor en la fuente de creación de la riqueza social, y el reconocimiento, o más bien el no reconocimiento, otorgado por la colectividad.

En este tema, sin dudas el Estado no ha adaptado ni ha procurado mecanismos que permitan disminuir la burocracia excesiva y, en muchos casos, contribuye a generar un pensamiento negativo del ciudadano quien considera el trabajo realizado como ineficiente, no generando valor ni satisfaciendo sus necesidades.

5) Actividades estructuradas para que el empleado trabaje, no piense. Tarea monótona.

Las tareas realizadas por los distintos trabajadores tienen una estructuración determinada propia de las burocracias estatales especialmente en los niveles administrativos. Existe normativa específica en tareas como ser las rendiciones de cuentas o la tramitación de jubilaciones; sin embargo, existen procesos llevados adelante sin una regulación específica. De un trabajo de relevamiento realizado con anterioridad, el proceso para trámite de jubilación insumía alrededor de 120 tareas; una vez discutido y racionalizado, el mismo producto se podía obtener en 25 tareas.

Frente a esta situación se ha observado que los jefes gerencian sus dependencias aplicando los principios de la organización científica del trabajo: los ritmos, el cronometraje, la vigilancia constante, la obsesión del rendimiento, la arbitrariedad de los patrones y el desprecio de los jefes. Esta relación de trabajo responde a una relación social de subordinación y desposeimiento...el obrero era destinado a tareas de ejecución y donde todo lo referente a concepción, reflexión e imaginación quedaba fuera de su alcance” (Castel, 1997,p. 346). Esto conlleva a un trabajo parcializado y relacionado sólo a su ámbito de trabajo alejándose de una conexión con todo el sistema organizacional.

Otra idea implícita en esta característica es su conciencia del reconocimiento socialmente subordinado a su trabajo manual. Podríamos decir que subsiste una idea que Castel (1997,p. 347) manifiesta propia de 1930 donde la concepción del trabajo obrero estaba reducida exclusivamente a tareas de ejecución, indispensables, pero sin ninguna dignidad social. El obrero no pensaba, y la sociología de esa época trató incluso de demostrar que no podía pensar.

6) La estabilidad como sinónimo de “ya te salvaste”. Estatuto más estable en relación al sector privado.

La inestabilidad laboral del contexto actual genera cierta envidia en la ciudadanía de acceder a un empleo público para acceder a la estabilidad y a ciertos beneficios sociales que en el sector privado no se obtienen. A partir de 1936, comienza a manifestarse una transformación de la relación salarial moderna a través del reconocimiento de ciertos derechos como ser “una reducción del tiempo de trabajo (la semana de 40 horas se obtuvo en 1936)... la financiación de un tiempo libre equivalente al reconocimiento oficial de la humanidad del trabajador y de la dignidad humana del trabajo (vacaciones pagas) y la toma de conciencia del poder por parte de las agrupaciones y movimientos obreros (Castel, 1997, pp. 343-345).

Esta situación se profundiza a partir de 1970 donde comienza a manifestarse una segmentación del mercado de trabajo: el desarrollo del sector público (la cuarta parte del conjunto de los asalariados de Francia) reforzaba otro tipo de división: los obreros del Estado, de las comunidades locales y las empresas nacionalizadas se beneficiaban en general con un estatuto más estable que el sector privado. Se hace una distinción entre los núcleos protegidos y los trabajadores precarios (Castel, 1997, pp. 356-357).

Esta promoción de los asalariados trastornó la oposición secular entre trabajo y patrimonio. Las posiciones asalariadas se volvieron cómodas, poderosas, prestigiosas, de manera que el liderazgo en materia de modos de vida y modas culturales, y la seguridad frente a los azares de la existencia, dejaron de vincularse necesariamente a la posesión de un gran patrimonio.

Pierre Rosanvallon (2005) nos permite ampliar un poco más el análisis de estas situaciones. En primer lugar, en el sentido de analizar la composición de los empleados del sector público. Sin dudas, el fenómeno de exclusión y de pobreza de las décadas del 80 y del 90 no provenían de los mismos problemas de épocas pasadas, cuya solución se basó en la creación del Estado de Bienestar y cuyo principal papel era mantener la cohesión social. En la Provincia del Chaco, con un 45% de pobreza y alrededor del 40% de desempleo, el Estado tuvo que absorber un gran número de trabajadores para mantener la cohesión social; sin embargo, el problema no terminó y actualmente está financiando cooperativas de trabajo y movimientos sociales para que no estalle un gran conflicto social.

En segundo lugar, el autor plantea del fenómeno mencionado en el párrafo anterior es ahora de orden filosófico debido “a la inadaptación de los viejos métodos de gestión de lo social, (...) poniéndose en juicio los principios organizadores de la solidaridad y la concepción misma de los derechos sociales” (p. 8). El seguro social, como mecanismo productor de solidaridad, se desintegró de manera irreversible y la indemnización por desempleo ya no puede ser financiado porque los períodos de desempleo son masivos y con mayor duración. En la época actual, el carácter unificador del riesgo social tradicional (los instrumentos antes mencionados buscaban paliar dicho riesgo) se ve coartado por la aparición de nuevas maneras de inseguridad (violencia urbana y familiar, delincuencia, rupturas familiares) y la aparición de la idea de administrar individualmente los riesgos de vivencia: que cada uno sea dueño de su propia existencia. Si trasladamos estas situaciones al trabajo público analizado, se podrá comprender porque existen tantos impedimentos para un trabajo de manera coordinada y que permita compartir los conocimientos de cada uno. Sin dudas, lo que sucede en la sociedad se manifiesta en los distintos puestos de trabajo.

Desde el punto de vista del análisis de la política social, Soldano y Andrenacci (2005, pp. 17-18) manifiestan los cambios observados en los últimos veinte años del siglo XX: por un lado, los cambios en el funcionamiento de la economía capitalista, transformando los modos de integración y los problemas de la “cuestión social”; por otro lado, la política social ya no hace hincapié en la protección pública del empleo sino en la lucha contra la pobreza y el refuerzo de una red de seguridad mínima “por detrás y por debajo” del mercado de trabajo.

En la Provincia del Chaco, como ya se ha comentado, el Estado se ha hecho cargo de estas situaciones de exclusión y pobreza, pero son necesarias repensarlas en función a la reactivación económica por parte del sector privado. En este sentido, “la dimensión de los cambios contemporáneos queda reducida a un dilema de estrategias técnicas y de negociación, (...) en particular en la Argentina: técnicas de adaptación del gasto público social, estrategias de contención de un conflicto social percibido como inevitable, búsqueda de alternativas escindidas del funcionamiento real del mercado de trabajo” (Soldano y Andrenacci, 2005,p. 18).

Frente a esta situación es interesante reflexionar sobre una cita de Lo Vuolo (en Soldano y Andrenacci, 2005,p. 28) quien manifiesta que Argentina constituye el prototipo de “pobreza de la política contra la pobreza”, donde las formas de intervención operan a partir de una definición sesgada de la cuestión social dando origen a una forma de “regulación estática”, cuyo objetivo no es superar el problema sino “gestionarlo”, resguardando el principio de la organización social y el “resto de la sociedad” en su conjunto.

El actual modelo Estado capitalista neoclásico presenta, desde la última década del siglo XX, un proceso de asistencialización de la política social argentina. Como se ha manifestado anteriormente, el Estado sólo puede compensar parcialmente la degradación de la relación salarial como vector de integración social.

Conclusiones

El análisis de la cuestión social, especialmente dentro de ámbitos específicos de estudio, genera una riqueza insoslayable al momento de comprender el porqué de las situaciones que suceden dentro del marco analizado. Reconocer ciertos patrones de comportamiento y entender la realidad son indispensables para modelar mejores mecanismos para el desarrollo de los trabajos y procesos en el Estado y que benefician a toda la ciudadanía.

Frente al análisis realizado puede observarse que la cultura organizacional de los trabajadores del Poder Ejecutivo chaqueño resulta de un proceso donde el mismo no ha podido superar los viejos paradigmas y el empleador no ha desarrollado estrategias modernas de contención y desarrollo de sus recursos humanos. El sentirse desposeído de su trabajo, los magros sueldos que le alcanzan para su subsistencia, la rivalidad entre profesionales e idóneos por ocupar lugares jerárquicos, la falta de independencia para poder innovar en los procesos productivos desarrollando su pensamiento crítico, estigmas que carga sobre sus hombros fruto de prejuicios de la sociedad generan resistencia y un clima complejo para las relaciones interpersonales.

Estas situaciones podrían explicarse debido a que el Estado se tuvo que hacerse cargo de la pobreza y la desocupación las cuales han cambiado sus características respecto de años anteriores, concentrando sus fuerzas para mantener la cohesión social y generar acciones que renueve el principio de solidaridad que, por pensamientos individualistas y afectado por el pensamiento neoliberal, erosionaron el seguro social de ayudar a los desempleados hasta que consiga un nuevo trabajo. Estas actitudes individualistas se reflejan en el interior de la organización dejando de lado las ventajas de gestionar el conocimiento para la creación de valor público.

Bibliografía

- Alles, M. (2007) Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. 1º edición. Granica.
- Barnes, S. y Otros (2002) Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica. Thomson.
- Castel, R. (1997) La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado. Paidós.
- Nonaka, I. (1999) “La empresa creadora del conocimiento”, en Gestión del Conocimiento, Serie Harvard Business Review. Deusto S.A.
- Perez Lindo, A. y Otros (2005) Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad. Buenos Aires: Norma.
- Rosanvallon, P. (2005) La nueva cuestión social. Manantial, Buenos Aires.
- Sábato, H (s.f.) Entrevista sobre la cuestión social en el siglo XXI. https://www.lai.fu-berlin.de/forschung/lehrforschung/wissenproduktion_lateinamerikanischer_intellektueller/hil_da_sabato/c/index.html
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2010) Primero la gente. 8º Edición actualizada. Temas Grupo Editorial SRL.
- Soldano, D. y Andrenacci, L. (2005) “Aproximación a las teorías de la política social a partir del caso argentino” En: Andrenacci, L. (comp.) Problemas de política social en la Argentina contemporánea. Prometeo.

Documentos oficiales

- Planes de Gobierno de la Provincia del Chaco 2007-2019.
- Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. «Declaración de Santa Cruz de la Sierra». Santa Cruz de la Sierra, 14 y 15 de noviembre. <https://clad.org/escuela/publicaciones-escuela-clad/cartas-iberoamericanas/>
- Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo (2020) Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado. Andorra, 08 de octubre. <https://clad.org/escuela/publicaciones-escuela-clad/cartas-iberoamericanas/>

Normativa Provincial

- Ley N° 292-A (Antes Ley N° 2017) de 1976. Crea el Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia del Chaco.
- Ley N° 645-A (Antes Ley N° 3521) de 1989. Establece un nuevo régimen de licencias para la Administración Pública del Chaco.
- Decreto N° 230 de 2007. Por el cual se crea el Comité Ejecutivo de Fortalecimiento y Modernización del Estado.