

## Hacia una revalorización de la función pública. Selección de textos de Hugo Cormick

Beatriz de Anchorena y Gustavo Badía (comps.)

Buenos Aires, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), 2022,  
79 páginas

ISBN: 978-987-9483-42-8

Por *Graciela Silva*

*Hacia una revalorización de la función pública. Selección de textos de Hugo Cormick*<sup>1</sup> se inscribe en la serie *Cuestiones de Estado*. Se trata de una publicación del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) orientada a poner en valor la acción estatal desde una mirada multidimensional e interdisciplinaria. El enfoque adoptado aspira a superar las miradas fragmentadas y reduccionistas —así como las prescripciones en abstracto— para situar los saberes y las prácticas estatales en contextos que permitan dar cuenta de sus rasgos específicos.

El libro que estamos reseñando es la segunda entrega de la serie y está conformado por una compilación de textos de Hugo Cormick, realizada por Beatriz de Anchorena y Gustavo Badía, con prólogo de Ana Castellani, actual secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación. El hilo conductor de la obra es el fortalecimiento de lo público, del interés general y de la democracia en la gestión estatal.

En la primera parte, una rica semblanza de Hugo Cormick se eslabona a través de los testimonios de quienes compartieron con él distintos ámbitos del quehacer político, académico y de gestión en jurisdicciones y organismos de la Administración Pública argentina: la exministra de Defensa Nilda Garré; el rector de la Universidad Nacional de Moreno, Hugo Andrade; la expresidenta del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF), Ivana Besmalinovich; el exsecretario para la Modernización del Estado a cargo

---

<sup>1</sup> Para acceder al libro, visitar: <https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/cde/issue/view/133>

de la Subsecretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Marcos Makón; y Emilia Raquel Lerner, exauditora general de la Nación.

De Anchorena y Badía añaden a estas voces una cuidada presentación de los antecedentes profesionales y académicos de quien —en el marco de una vasta y destacada trayectoria en la gestión pública— ejerciera la dirección del INAP en 2001.

La segunda parte del libro está conformada por tres textos de Cormick: la columna «Entre la técnica y la política» publicada en *Cash*, el suplemento económico del diario *Página 12* en enero de 2011; el artículo «La Nueva Gestión Pública. Su aplicación en los países de la OCDE y en Argentina» publicado en el número 1 de la Revista *Ucronías* (enero-junio 2020) de la Universidad Nacional de José C. Paz; y la ponencia «Formación de directivos públicos», presentada en el marco de las II Jornadas de Democracia y Desigualdades realizadas el 22 y 23 de octubre de 2020, en la Universidad Nacional de José C. Paz.

En «Entre la técnica y la política», el autor problematiza las fronteras y relaciones entre las esferas de «lo técnico» y de «lo político» en las organizaciones públicas y se interroga por su rol en la gestión de los recursos humanos que las conforman. Desde una mirada que evita la prescripción unilateral, aborda el entrecruzamiento de las dimensiones técnico-presupuestarias y políticas que dieron forma a varias experiencias argentinas, como la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (AG) y el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). Allí, Cormick evalúa con resultados por debajo de lo esperado a estas iniciativas, en las que identifica un marcado énfasis en la dimensión técnica y la subordinación a requerimientos de ajuste fiscal. Como parte de la dimensión política, menciona el congelamiento del Cuerpo de AG y la baja profesionalización alcanzada por el SINAPA.

Al mismo tiempo, pone la lupa sobre las limitaciones de las concepciones que promueven la neutralidad en términos políticos, que otorgan supremacía a la dimensión técnica y que circunscriben la esfera de lo político exclusivamente a los niveles superiores de la administración. En este sentido, aboga por

... la construcción de una visión de largo plazo en torno de los objetivos de la administración que, junto a un genuino liderazgo organizacional y a la aplicación de estrategias orientadas al desarrollo de competencias laborales, ayude a fortalecer el rol técnico político de los recursos humanos (p. 21).

Para ello, propone la intensificación de los vínculos entre la Administración Pública y las instituciones académicas en función de ampliar «... la perspectiva pública en la formación de grado y posgrado, con el fin de superar la limitación existente en instituciones que hoy no cubren esta problemática» (p. 21).

Asimismo, valora particularmente el fortalecimiento de los vínculos entre el Estado y sus trabajadoras/es, plasmado en logros como el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional y el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal comprendido en el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

En el segundo de los textos compilados, el autor realiza un análisis crítico de los fundamentos conceptuales y herramientas de la corriente conocida como la Nueva Gestión Pública (NGP), así como de su aplicación en los países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y en la Argentina.

Dentro de la agenda de la NGP, en vinculación con el empleo público, Cormick identifica una clara orientación hacia

... la reducción de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores. Esto permite insistir en que el modelo esgrimido se orienta hacia el alineamiento del Estado con las nuevas corrientes del capitalismo mundial, que valoran al empleo como un costo que afecta la rentabilidad (p. 29).

Para estudiar las continuidades y rupturas en la gestión del empleo público en la Argentina, realiza una periodización que inicia con el ciclo alfonsinista, en el marco de la recuperación democrática (caracterizado con débil sesgo estadocéntrico),

la década del noventa (de orientación mercadocéntrica y gerencialista), el período 2003-2015 (de orientación estadocéntrica) y el período 2015-2019 (de orientación mercadocéntrica y neogerencialista).

A partir de esta revisión, y con la mirada puesta en el futuro, propone

... construir una burocracia capaz de afrontar los desafíos aún pendientes de redistribución del ingreso, inclusión social, desarrollo económico, humano y científico-tecnológico (...). Para esto debe considerarse tanto las transformaciones tecnológicas como los cambios en el mundo laboral (siempre con tendencia al trabajo decente) (pp. 49-50).

En el último texto de esta selección, «Formación de directivos públicos», Cormick define a este colectivo como el punto crítico de la tensión entre política y administración, con estrategias de abordaje que considera incompletas, en tanto viran «... de la máxima tecnificación de los cuerpos directivos y su total separación respecto de las conducciones políticas, a prácticas en las que se ha privilegiado la designación de confianza por encima de criterios técnico burocráticos» (p. 66).

Por otra parte, realiza un recorrido histórico en cuyo marco caracteriza diversas propuestas y vías de formación de las/os directivas/os públicas/os en nuestro país: en el sistema educativo formal, en las instituciones estatales de capacitación, a través de la transferencia interna de saberes y en el marco de la transmisión los planes de gobierno.

Al respecto, el autor descrea de un único y mejor método, por lo que propone la sabia combinación de estrategias formativas y herramientas para la selección de niveles directivos a acordar en el espacio federal:

Es decir, a través del actual COFEFUP<sup>2</sup> proponer estrategias que se orienten a pensar modelos de carrera administrativa que, sin ser uniformes, busquen acordar una serie de principios comunes, entre los que podrían contar una estrategia formativa básica (más allá de

---

<sup>2</sup> Consejo Federal de la Función Pública (anteriormente, Consejo Federal de Modernización).

los aspectos particulares de cada jurisdicción), y herramientas de selección que contemplen tanto las capacidades técnicas como las ético institucionales, a la vez que permitan identificar un espíritu innovador orientado al bienestar general (pp. 75-76).

En suma, la obra de Hugo Cormick nos interpela e ilumina un sendero que conduce, siguiendo el prólogo de Castellani, a «... sostener la legitimidad del empleo público, entendido como el agente genuino para llevar adelante las políticas públicas propuestas y jerarquizar la Administración Pública en línea con las necesidades imperiosas de un Estado activo» (p. 8).