

LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL EMPLEO PÚBLICO PERUANO

ROBERTO JUAN SERVAT PEREIRA DE SOUSA

1. ANTECEDENTES.-

La Administración Pública como instrumento del Estado para buscar la mayor eficiencia de los servicios públicos y el bien común, requiere, además de su adecuada regulación orgánica y funcional, de los recursos humanos necesarios para lograr dichos fines.

En una sociedad en constante cambio, producto de presiones internas y externas en un contexto globalizado, exige al personal del empleo público adaptarse a las nuevas necesidades de la población, las cuales resultan cada vez más complejas, diversas y especializadas. Cualquier reforma que busque modernizar el Estado no puede dejar de tener en cuenta que ésta no tendrá éxito sino hacemos paralelamente una reforma del servicio civil de carrera pública o lo que en nuestro país se denomina carrera administrativa, más aún cuando la misma ha sido durante la década del noventa totalmente desarticulada, encontrándose en vías de desaparición.

Frente a ello, los modelos de función pública – ya sea el modelo abierto, cerrado o sus variantes – pasa por definir el sistema de acceso y posterior contratación del servidor público, razón por la cual ante la particular situación de desorden y complejidad en que se encuentra el empleo público peruano requiere de un tratamiento especial, a la luz de las líneas matrices consagradas en el Ley Marco del Empleo Público publicada el 19 de febrero de 2004.

Cabe señalar que si bien el Decreto Legislativo No. 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público del 24 de marzo de 1984, y su norma reglamentaria, Decreto Supremo No.005-90-PCM del 22 de enero de 1990 -

ambos vigentes - nacen recogiendo la existencia de una carrera administrativa y un sistema único de remuneraciones, tenemos que reconocer que hoy en día carecemos de un verdadero sistema de servicio civil de carrera, y menos un adecuado, transparente, objetivo, imparcial y uniforme criterio de ingreso y contratación para prestar servicios en el sector público.

2. CAUSAS DE LA CARENCIA DE UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA PÚBLICA.-

El régimen de carrera administrativa única comenzó a desmontarse con mayor intensidad al inicio de los noventa. En nuestra opinión esto se produjo, principalmente, por causas económicas, legales y políticas que desarrollaremos brevemente a continuación.

2.1 CAUSAS ECONÓMICAS (PRESUPUESTALES)

Desde el punto de vista económico, las prohibiciones de contratar personal en el sector público dentro de la carrera administrativa - así como reajustar sus remuneraciones - impidió la contratación que obligara la creación de nuevas plazas, lo que provocó que en la práctica se realizaran contrataciones a través de contratos de asesoría o autónomos.

Mientras las Leyes Anuales del Presupuesto prohibían el nombramiento de personal - y cualquier incremento de las remuneraciones - los diferentes organismos y entidades del Estado se vieron obligados en la última década a contratar técnicos y profesionales especializados - u otros servidores - para suplir nuevos servicios o cubrir puestos vacantes, no teniendo otra opción que contratarlos al margen de la carrera administrativa, bajo diversas formas de contratación que desarrollaremos más adelante.

Cabe hacer mención que los efectos económicos perversos del régimen previsional del Decreto Ley No.20530 aplicable a jubilados del sector público, que contiene un sistema espejo entre las remuneraciones de los activos y los pensionistas (“cédula viva”) – que

han sido limitados por el actual parlamento con apoyo decisivo del Poder Ejecutivo – fomentaba esta “informalidad” en la contratación pública.

2.2. CAUSAS LEGALES (RÉGIMEN LABORAL)

Al inicio de los noventa, términos económicos como flexibilidad y productividad – propios de una economía de mercado y un mundo globalizado – aunadas al “boom” privatizador de las empresas públicas y a un duro cuestionamiento al rol del Estado como administrador eficiente, también tuvo su correlato en materia laboral a través de la denominada “*flexibilidad laboral*”¹ con la dación en noviembre de 1991 del Decreto Legislativo No.728, Ley de Fomento del Empleo, que reguló la contratación en el régimen laboral privado², proceso del cual no fueron ajenos los trabajadores del Estado.

En el sector público también se inició un proceso que algunos han denominado la “*laborización*” del empleo público; es decir, la utilización de formas de contratación

¹ Se ha utilizado el término flexibilización del derecho laboral como sinónimo de adaptación positiva al mercado, sin embargo algunos autores han cuestionado que la flexibilización implique *per se* algo positivo. Según estudios comparativos de la Organización Internacional del Trabajo, la reforma laboral que se hizo en el Perú en la década del noventa que buscó la flexibilización de la contratación de personal fue la más agresiva de la región. (Organización Internacional del Trabajo, 2000)

La flexibilidad puede ser definida como la eliminación, disminución, aflojamiento o adaptación de la protección laboral clásica con la finalidad – real o presunta – de aumentar la inversión, el empleo o la competitividad de la empresa. Buscar ir contra la “rigidez” del desarrollo de las relaciones laborales. Algunos la definen como la lucha del principio protector del Derecho Laboral frente a la libre competencia económica. El Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo ha declarado que la flexibilidad en ningún caso debe afectar unos mínimos básicos que han sido definidos en torno los derechos humanos y a las libertades fundamentales, así como a las normas que protegen la vida y la salud de los trabajadores.

² Esta norma recogió mecanismos de “flexibilización” en la contratación de trabajadores, tanto en el ingreso (ampliación de los períodos de prueba) como en los mecanismos de salida (contratos de trabajo sujetos a modalidad o a plazo fijo, ampliación de causales de ceses colectivos y el reconocimiento de la reparación económica como resarcimiento frente a un despido sin causa). Asimismo, se ampliaron los supuestos y números de jóvenes que podían participar a través de convenios de capacitación para el trabajo sin mediar relación laboral (prácticas pre profesionales, formación laboral juvenil y contratos de aprendizaje), y de contratación laboral indirecta o intermediación laboral (cooperativas y empresas de servicios).

Este proceso de “flexibilización laboral” buscaba fomentar las inversiones privadas, nacionales y extranjeras, que permitirían un crecimiento en los puestos de trabajo y niveles remunerativos. Según estudios de la propia Organización Internacional del Trabajo si bien en promedio en la década del noventa los indicadores macroeconómicos en la región mejoraron, la flexibilización en la contratación no provocó un aumento en los puestos de trabajo ni una mejora en los salarios reales, sino que se pudo verificar mayores tasas promedio de desempleo abierto, crecimiento de la informalidad y mayores desigualdades en la distribución de riquezas.

Hoy en día este Decreto Legislativo ha sufrido varias modificaciones que de una u otra forma han buscado reglamentar de manera más protectora la contratación laboral (recogido en el actual Texto Unico Ordenado del Decreto Legislativo No. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral), lo cual ha sido confirmado y ampliado en recientes fallos del Tribunal Constitucional.

del régimen laboral privado al público. En ese sentido, se acoge la regulación laboral privada para los trabajadores del sector público, lo cual operó primero con los trabajadores de las empresas del Estado y algunas entidades a las que se sujetó al régimen laboral privado (Neves, 1997). Esta tendencia de extender las normas laborales a los trabajadores públicos, especialmente en las empresas estatales, se ha manifestado también en los demás países de América Latina, siendo más resistida respecto de la administración pública central o lo que se denomina el “Estado *stricto sensu*” (Ermida, 1991)

En una segunda etapa, la creación, reorganización y reestructuración de algunas entidades públicas, permitió que no sea de aplicación para la contratación de su personal las normas propias del régimen laboral público sino del régimen laboral privado. En la actualidad esta variación se ha dado aún en instituciones que prestan servicios públicos esenciales y consustanciales al Estado, como son el Congreso de la República, Poder Judicial, algunos Ministerios y en entidades de reciente creación como es el Consejo Nacional de Descentralización.

Sobre el particular, *Neves Mujica* señala que la absoluta privatización de la regulación laboral en el sector público podría afectar la continuidad e idoneidad del servicio, a la que aspiraba la carrera administrativa, institución que a nuestro concepto no debería abandonarse, salvo en el caso de los funcionarios que ocupan cargos políticos o de confianza (Neves, 1997, pág. 48). Por consiguiente, lo que hemos experimentado en los últimos años es lo que algunos denominan una “laborización vertical” del personal, es decir, se han variado las reglas de contratación del personal del régimen público al privado no por grupos ocupacionales sino por instituciones.

Si bien este breve trabajo no pretende evaluar si el trabajo del empleado público debe regularse por normas administrativas (estatutarias) o laborales – hecho que requiere de un análisis extenso - coincidimos con *Palomar* al señalar que la decisión política de aplicar el régimen administrativo o el régimen laboral es finalmente una técnica de organización (Alonso Olea y Casas, 1996). Lo importante es la naturaleza jurídica del

servicio público y la necesidad de contar con un servicio civil de carrera, para lo cual requerimos una regulación uniforme y coherente.

2.3. CAUSAS POLÍTICAS (ELECTORALES)

En nuestra opinión, tanto las medidas económicas como legales que hemos expuesto, tuvieron también un trasfondo político, toda vez que el gobierno peruano de turno en la década del noventa, buscó difundir que estaba frente a un firme proceso de “reducción del aparato estatal” - incluido el número de trabajadores públicos y el costo de su contratación - lo cual tuvo inmediatos réditos electorales y de apoyo popular que colaboró con la reelección Presidencial en el año 1995.

Sin embargo, en los últimos años del régimen anterior y más aún con su caída en el año 2000, se pudo advertir que en realidad el número de trabajadores ni el gasto corriente por haberes se redujo, sino que éste se realizó al margen de la carrera administrativa y al sistema único de remuneraciones, incorporando cada vez más trabajadores del Estado en el régimen laboral privado y bajo sistemas de ingreso y contratación no previstas ni permitidas en la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

3. SITUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO

La Comisión de estudio de la situación del personal de la Administración Pública Central creada por Decreto Supremo No.004-2001-TR (de la cual pude participar a nombre del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo) luego de obtener la información de los diferentes pliegos presupuestales del gobierno central, y haciendo una expansión de los datos recogidos al universo de entidades, y sin considerar las fuerzas armadas, policiales y trabajadores de salud y educación³ concluyó que en el gobierno central se tenía que menos del 45,3% estaba bajo el régimen del Decreto Legislativo No. 276 (carrera administrativa), en tanto que el 40,2% había sido

³ Las fuerzas armadas y policiales tienen un régimen especial de carrera pública, que a diferencia de los demás trabajadores del Estado, han podido mantener en líneas generales el desarrollo de una carrera administrativa.

contratado bajo la modalidad de servicios no personales (contratos civiles), y la diferencia bajo el régimen laboral privado.

Por consiguiente, lo que se había obtenido de este estudio es que **en forma gradual la contratación de personal que se hacía a través de la incorporación de personal a la carrera administrativa y que era la forma natural para trabajar dentro del sector público, empezó ha quedar en desuso**, siendo suplido por un sistema de contratación originalmente excepcional - para consultores o asesores - que por su naturaleza jurídica es contraria e incongruente con la idea de un servicio civil de carrera.

Así tenemos que los denominados **contratos por servicios no personales** constituyen desde su naturaleza jurídica contratos de “locación de servicios”, regulados por el Código Civil. Estos contratos responden a una naturaleza independiente en la prestación del servicio, esto quiere decir, que quien presta el servicio no mantiene una relación de subordinación con el contratante. En otras palabras, al no constituir un contrato de trabajo no genera los derechos ni la protección contra el despido propio de los trabajadores dependientes, no pudiendo ser parte del servicio civil de carrera.

Su indebida utilización - que constituye desde el punto de vista legal una simulación de un contrato de trabajo - se ha dado en todos los niveles de la Administración Pública, lo que ha generado en líneas generales que prime la arbitrariedad y subjetividad tanto en la forma de ingreso de dicho personal a la Administración Pública (que en la mayoría de casos no es por concurso público), y la aplicación de una política remunerativa no sujeta a escalas ni niveles en función al puesto de trabajo, además de altos costos por la gran movilidad del contratado y posibles contingencias judiciales⁴. En el caso de los trabajadores de la Administración Pública que tienen contratos de trabajo regulados por el régimen laboral privado, también se dan estas distorsiones en cuanto al ingreso, derechos y sistema retributivo.

⁴ Es importante señalar que existe una discordancia entre los hechos y la forma de contratación, lo que ha llevado que en innumerables fallos judiciales se haya aplicado el denominado “Principio de la Primacía de la Realidad”, propio del Derecho de Trabajo; de tal manera que, al verificar la existencia de los elementos constitutivos de una relación laboral (prestación personal de servicios, remuneración y subordinación), se declara que nos encontramos ante una relación laboral, obligando al Estado ha reconocer los derechos y beneficios sociales propio de los trabajadores dependientes.

En resumen, esta situación de desarticulación del servicio civil peruano ha provocado la coexistencia de tres regímenes de contratación de personal con derechos distintos entre ellos. Así tenemos a los trabajadores nombrados y contratados bajo el régimen laboral público (Decreto Legislativo No. 276), los contratados bajo el régimen laboral privado (Decreto Legislativo No. 728) y los contratados mediante servicios no personales. Por otro lado, los niveles remunerativos del sector público dependen de la modalidad de contratación del personal, no estando necesariamente en función al cargo o puesto ocupacional.

4. REFORMA DE LA CONTRATACIÓN DEL EMPLEADO PÚBLICO

Frente a esta situación de desorden y tratamiento desarticulado e inorgánico de la contratación del personal del sector público peruano, resultaba necesaria la formulación de un nuevo régimen de carrera administrativa que uniformice el sistema de contratación.

Es con este sentido que con fecha 19 de febrero de 2004 se publicó la Ley No.28175, Ley Marco del Empleo Público, que regula los aspectos generales de la nueva carrera administrativa que se implementará en el Perú, la cual será de aplicación a toda entidad en la que se ejerza función administrativa y a todo empleado público, especificándose que para el caso de los funcionarios públicos, empleados de confianza se aplicarán las reglas que sean compatibles con su naturaleza⁵.

En la parte sustantiva se hace una enumeración de los principales principios que rigen el empleo público, en la cual se encuentran **comprendidos principios propios del Derecho Administrativo**, reconociendo también que en la prestación de servicios del empleado público son de aplicación **principios del Derecho Laboral**. Esta

⁵ La ley no se aplica a los trabajadores de las empresas en las que el Estado es accionista mayoritario, teniendo en cuenta la naturaleza de sus labores, ni están comprendidos los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. En el caso de los trabajadores sujetos a regímenes especiales si es de aplicación la ley, salvo en aspectos que tienen regulación legal específica.

combinación de principios laborales y administrativos que regulan el empleo público es novedoso en comparación con el Decreto Legislativo No. 276 que tiene una preponderancia de la normatividad administrativa. Como lo señala la Exposición de Motivos de la Ley, serán las normas de desarrollo las encargadas de traducir estas relaciones de equilibrio en derecho positivo, trazar el ámbito reservado exclusivamente para la regulación de la norma estatal, y por tanto, el ámbito para la regulación contractual y convencional.

El reconocimiento de principios de derecho laboral enmarcados dentro del resto de principios que rigen el empleo público, es una distinción teórica de profunda trascendencia, dado que por un lado se reconoce la extensión del ámbito del Derecho Laboral a todo empleado público, lo que implica, entre otros aspectos, la vigencia de derechos colectivos, como son la sindicación, negociación colectiva y huelga, dentro de los límites constitucionales, o principios como el de primacía de la realidad; sin embargo, su regulación y normas de promoción deberán de adecuarse al interés general, como puede ser cautelar el principio de eficiencia, de legalidad, de mérito y capacidad, de participación ciudadana o de igualdad ante la Ley (Exposición de Motivos, 2002; pág.7)

Con respecto al régimen de contratación de personal, como hemos desarrollado líneas arriba, en la Administración Pública peruana coexisten dos regímenes laborales de contratación: el público y el privado. La Ley Marco formula una clasificación común de los servidores públicos en **cuatro grupos ocupacionales diferenciados, que son: los directivos superiores, ejecutivos, especialistas y de apoyo**⁶; clasificación que está

⁶ La clasificación del personal del empleo público recogida en el artículo 4 de la Ley Marco es la siguiente:
a) Funcionario público.- El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. El funcionario público puede ser de elección popular directa y universal o confianza política originaria; de nombramiento y remoción regulados; o de libre nombramiento y remoción. **b) Empleado de confianza.-** El que desempeña cargo de confianza técnica o política, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. **c) Directivo superior.-** El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional. Una quinta parte del porcentaje

basada en el **rol que cumple cada grupo dentro del empleo público, dejando de lado la clásica clasificación de profesional, técnico y auxiliar** que se basa en los atributos que debe tener el personal para acceder a cada uno de ellos.

Por otro lado la Ley Marco define qué es un funcionario público, con la finalidad que las normas de desarrollo regulen hasta que grado de la jerarquía organizacional de una entidad puede ser ocupada por funcionarios públicos. Esta evaluación consistirá en determinar los puestos que requieren de manera preeminente la adopción de decisiones técnicas (decisiones objetivas e imparciales) los cuales deberían de ser ocupadas por servidores públicos (ingreso por concurso), mientras los puestos de preeminencia política estarían reservados al grupo funcional. Ello resulta de especial trascendencia para la creación de una Administración Pública profesional y técnica que preste servicios públicos continuos y regulares. (Exposición de Motivos de la Ley Marco del Empleo Público, 2002)

Sobre la forma de postular a la carrera administrativa coincidimos con la Ley Marco al regularla en función al grupo ocupacional - como lo hace la legislación vigente - y no a un cuerpo o estatuto de empleados, que era la otra alternativa analizada en el debate del proyecto. Esta opción legislativa - independiente de sus bondades - resulta, en nuestra opinión, la única aplicable en el caso peruano pues, conforme hemos detallado en el presente trabajo, carecemos de un cuerpo profesional de servidores públicos y de una verdadera carrera administrativa, lo cual exigirá en un primer momento buscar, en mayor medida, personas ajenas a la entidad para que ocupen un cargo para el cual se encuentren preparados.

referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente ley. **d) Ejecutivo.**- El que desarrolla funciones administrativas, entendiéndose por ella al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional. **e) Especialista.**- El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional. **f) De apoyo.**- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

Además, la Ley Marco establece una mejora sustancial en la clasificación de los grupos ocupacionales, ésta no se hace de acuerdo al nivel académico o profesional sino por las funciones o responsabilidades, lo cual nos permitirá hacer una mejor elaboración del perfil de los puestos de trabajo. No podemos dejar de reconocer que restaurar los mecanismos de contratación previstos en la actual norma que regula la carrera pública, cuando representa menos del cincuenta por ciento del personal del Estado y teniendo en cuenta que las instituciones creadas o reorganizadas del sector público han recogido el sistema de contratación del régimen privado, no sería ni práctico ni razonable mantenerlo en idénticas condiciones.

En ese sentido resulta conveniente proponer una reglamentación sobre la materia que busque compatibilizar un mecanismo de contratación menos rígido que el vigente, sin dejar de proteger la permanencia del servidor público - salvo en los casos de funcionarios públicos de la alta dirección y personal de confianza - recogiendo asimismo garantías para su acceso y separación.

Esta legislación de desarrollo, a nuestro entender, debería comprender entre otras materias⁷, las siguientes:

- a) Compatibilizar los actuales mecanismos de contratación de personal (régimen laboral público, régimen laboral privado y contratos por servicios no personales) con la nueva carrera administrativa, sin perder de vista el tema presupuestal (gasto público);
- b) Precisar con suma claridad las líneas que separan los cargos políticos o de confianza (niveles) con los demás de la administración pública, y con ello determinar como es de aplicación la línea de carrera (promoción y ascensos);

⁷ El Poder Ejecutivo ha cumplido con presentar al Congreso de la República las normas de desarrollo relativas a la Ley de la carrera del servidor público; Ley de los funcionarios públicos y empleados de confianza; Ley del sistema de remuneraciones del empleo público; y Ley de incompatibilidades y responsabilidades..

- c) Proponer un sistema remunerativo que obedezca a un esquema que guarde relación con su nivel, categoría o grupo ocupacional, buscando reducir las diferencias alarmantes que hay entre los ingresos de la alta dirección y los demás servidores públicos (proporcionalidad);
- d) Evaluar si es compatible, y en qué casos, el régimen laboral de la actividad privada con el ejercicio de la función pública;
- e) Dar contenido normativo a los actuales contratos por servicios no personales y proponer su desaparición o conversión gradual en contratos de trabajo;
- f) Estudiar las experiencias exitosas que ha habido en los últimos años en materia de nueva gestión pública y evaluar su aplicación a otras entidades; y
- g) Creación de un órgano o entidad encargada de la supervisión y control de la carrera pública.

5. APLICACIÓN DE LA NUEVA NORMATIVIDAD

La aplicación de la nueva normatividad, atendiendo la situación de desorden y variantes que tiene hoy en día el empleo público en el Perú, tiene que ser necesariamente gradual y a largo plazo. Una de las variaciones más importantes - y que requerirá un cambio de mentalidad del trabajador público peruano – es la novedad que introduce la Ley de Marco relativo a **una gestión de personal participativa que promueve la capacitación y basada en resultados**. Esto conllevará dar al personal mayor autonomía y responsabilidad, lo cual exige una mejor preparación y profesionalización en el servicio.

Debemos atraer al sector público a los mejores profesionales con verdadera vocación de servicio, a través de un adecuado reclutamiento, selección y ubicación de candidatos,

pues dependerá de la calidad de recursos humanos que contemos para la efectividad y eficiencia de los cambios.

Siguiendo con el factor humano, además del consenso y apoyo de todos los involucrados con el cambio, uno de los problemas más importantes que tiene nuestro país es la carencia de liderazgo. Necesitamos – como señala *Gómez Rivas* – directivos-líderes, que son aquellos que promueven la transformación de las organizaciones públicas y los directivo-gestores, que se encargan de la gestión de la transición (Olías de Lima y otros, 2001).

Con respecto a la forma de aplicar el “regreso” a la carrera administrativa y la reforma del empleo público - y en atención a nuestra propuesta sobre su aplicación gradual dentro de un proceso de largo plazo - es oportuno citar a *Guerra García* - cuya opinión compartimos plenamente - al precisar que “la experiencia internacional enseña que cuando se trata de reformar organizaciones públicas, los avances parciales, pero sólidos, capaces de obtener un amplio apoyo que haga difícil su reversión, son preferibles a los grandes saltos hacia delante que rara vez llegan a consolidarse y a sobrevivir a quienes los impulsan” (Guerra García, 2000; pág.2)

Somos concientes que ningún proceso de reforma del Estado - y dentro de éste la reforma del servicio civil de carrera - puede ser exitoso sino cuenta con un respaldo humano adecuado - líderes políticos, funcionarios y servidores públicos - responsables del cambio. Fomentando la profesionalización y capacitación del empleado público, conjuntamente con una revalorización del mismo, además de los cambios normativos necesarios, nos permitirán todo ello reformar y recuperar el servicio civil de carrera pública en el Perú.

Publicado en el Libro Homenaje al Dr. Baltasar Cavazos Flores, setiembre de 2005

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO OLEA, Manuel y CASAS BAAMONTE, María Emilia (1996) *Derecho del Trabajo*. (Madrid, Universidad Complutense de Madrid)

ERMIDA URIARTE, Oscar (1991) *Las relaciones de trabajo en América Latina* (Lima, Oficina Regional para América Latina y el Caribe – Organización Internacional del Trabajo)

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL PROYECTO DE LEY MARCO DEL EMPLEO PÚBLICO presentado por el Poder Ejecutivo en diciembre de 2002 al Congreso de la República

GUERRA GARCIA, Gustavo (1999) *Reforma del Estado en el Perú: pautas para reestructurar el Poder Ejecutivo* (Lima, agenda Perú)

NEVES MUJICA, Javier (1997) *Introducción al Derecho del Trabajo* (Lima, ARA Editores)

OLIAS DE LIMA GETE, Blanca (coord.) (2001) *La nueva gestión pública* (Madrid, PEARSON EDUCACIÓN S.A.)

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2000) *La reforma laboral en América Latina: Un análisis comparado* (Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo)