

El desmantelamiento del Estado en la voz de sus trabajadores

Investigación cualitativa

Autores:

Nicolás Tereschuk

Diego Pando

Eduardo Salas

Emiliano Bisaro

Antonio Montagna

Resumen Ejecutivo

A través de entrevistas en profundidad a trabajadoras y trabajadores del Estado en esta investigación se abordan diversos aspectos de la gestión cotidiana de la administración pública durante la gestión del presidente Javier Milei. En tal sentido, se abordan cuestiones transversales al manejo del Estado, como modificaciones en el diseño organizacional, las modalidades de la reducción de la planta de personal, cambios y prohibiciones en el lenguaje de los documentos en el sector público, así como el (bajísimo) volumen que adquieren las políticas públicas en general y una notable retracción de su extensión en el territorio. Las voces de quienes transitan y trabajan en forma cotidiana en el Estado ofrecen elementos para comprender la profundidad de estas modificaciones, lo cual también permite aportar aspectos importantes a la hora de comparar esta experiencia con otros momentos de “racionalización” o “modernización” del sector público.



El presente estudio busca realizar un aporte que permita trazar un panorama sobre aspectos centrales de la Administración Pública (AP) durante la gestión del presidente Javier Milei.

Se apunta de esta manera a ofrecer información referida a cuestiones como el diseño organizacional, la dotación del personal, su capacitación, su carrera, el uso de tecnología en la gestión (con énfasis en las tecnologías de la información), la puesta en práctica de reingenierías de procesos e iniciativas de mejoras en la atención al público, entre otros elementos.

Con esos objetivos se trabajó en un estudio de naturaleza cualitativa a partir de datos primarios recolectados vía trece entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas a trabajadoras y trabajadores del Estado, con lógica de saturación y manteniendo la confidencialidad de cada uno de los testimonios¹.

El contexto: un Estado cuestionado

El contexto en el que se dieron las entrevistas y que permite enmarcar la llegada del presidente Milei al gobierno nacional, es el de un fuerte cuestionamiento a través de discursos de actores políticos, empresariales y mediáticos a la AP en general. Se trata de conceptos e imágenes que se profundizan en los últimos años, sobre todo después de la pandemia y que consideran al Estado como un espacio que no agrega valor, costoso, demasiado grande, y sobre todo epicentro de una serie de “privilegios”.

A partir de esto, es pertinente señalar que muchos aspectos negativos abordados por los testimonios recogidos no comenzaron el 10 de diciembre de 2023. Así, los propios trabajadores entrevistados manifestaron que el origen de distintos problemas en el diseño organizacional, la capacitación, el salario, la precariedad de las contrataciones en el Estado, el uso de tecnologías en la administración pública, entre otros, pueden rastrearse a través de un largo proceso.

Se trata de problemáticas en la gestión pública que los propios sindicatos del sector y otros actores han señalado y que no han encontrado soluciones permanentes o

¹ Véase Anexo Metodológico.



sistemáticas. De todos modos, los mismos servidores públicos entrevistados ofrecieron profusa información acerca de que la profundidad de un conjunto de problemas actuales de la administración del Estado no encuentra antecedentes en ningún otro momento de la historia reciente.

Aspectos relevados:

1) Diseño organizacional

Los cambios de diseño organizacional durante el gobierno de Milei han sido profundos, constantes y en muchos casos contradictorios. Un dato puede ilustrar con claridad este proceso: hasta mayo de 2025, la gestión de Milei ha emitido 15 decretos de necesidad y urgencia modificatorios de la Ley de Ministerios, más que cada uno de los presidentes desde Alfonsín hasta Alberto Fernández en sus respectivos mandatos.

Estas modificaciones incluyeron decisiones nunca antes adoptadas desde la organización constitucional de la Argentina, como la eliminación del Ministerio del Interior, ahora subsumido a la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Los trabajadores de diferentes organismos públicos consultados para esta investigación dieron cuenta de estos cambios organizacionales y cómo ellos impactan en la gestión del Estado.

Una trabajadora de un Ministerio indicó: “Quedamos como una Subsecretaría pequeña dentro de una Secretaría” con lo que las políticas del área quedan a su criterio “degradadas institucionalmente, con achique presupuestario, cierre de programas y reducción de personal”.

Por su parte, una entrevistada, señaló que como consecuencia de un cambio de diseño organizacional, su organismo perdió “un nivel de autonomía muy importante” para el desarrollo de políticas públicas.

En ese contexto, existen también deficiencias en la definición de estructuras de gestión a nivel de direcciones nacionales, direcciones y coordinaciones. Un trabajador de una Secretaría lo expresa de esta manera: “En lo concreto no se está haciendo nada. En un año y medio de gestión, hay un alto nivel de rotación de



funcionarios, que no terminan de estar designados, implementar una estructura y definir prioridades de gestión”.

Por su parte, una servidora pública integrante de una Secretaría relató los inconvenientes que generaron dos grandes modificaciones de estructura durante la actual gestión, que en un caso implicó rebajar al organismo de rango y la eliminación de varios cargos jerárquicos, pero luego, en un segundo momento un cambio de dependencia de dicha Secretaría y un aumento de los cargos jerárquicos.

2) Dotación de personal

En el Capítulo IV de la *Ley de bases y puntos de partida para la libertad de los argentinos* (N° 27742) se permite poner en “situación de disponibilidad” sin mayor fundamento y complicación al “personal alcanzado por el régimen de estabilidad que resulte afectado por las medidas de reestructuración que comporten la supresión de órganos, organismos o de las funciones a ellos asignadas; o de reducción por encontrarse excedida, conforme surja del informe fundado del órgano competente en la materia, la dotación óptima necesaria”, entre otras medidas que violan el espíritu de la ley de Empleo Público y debilitan la carrera administrativa.

No cabe duda de que la reducción de las dotaciones de personal caracteriza a la actual gestión en sus primeros 500 días de gobierno con el objetivo de reducir el gasto público. Para ello se ha apelado a todas las modalidades posibles: pases a disponibilidad del personal permanente, cancelaciones o no renovaciones de contrataciones, incitaciones a la renuncia y jubilaciones. No puede dejar de mencionarse también que el retraso salarial empuja a unos y otros a buscar otros trabajos, así como a mantenerse en la AP hasta tanto lograr un nuevo empleo. Se produce lo que alguien calificó como una baja por “goteo” continuo. El clima de temor que todo ello supone se hace manifiesto en los testimonios recogidos. En este clima también ha incidido la toma de un ineffectivo examen de evaluación al personal contratado que parece haber sido diseñado y aplicado más para asustar que para evaluar idoneidades.

De acuerdo a las estadísticas oficiales, a marzo de 2025 en la Administración Pública Nacional había unos 47.000 trabajadores menos que en diciembre de 2023. En ese contexto, según datos del Ministerio de Economía el gasto público cayó un



27% en términos reales en 2024 respecto a 2023. El gasto de capital es el más golpeado: cayó un 77,2%; el gasto primario corriente cayó un 22,1%².

Esta reducción y ajuste afecta incluso a personal altamente calificado y muchas veces se implementa a partir de la cancelación de programas enteros.

En ese marco, registramos un conjunto de testimonios coincidentes en cuanto a que las reducciones de personal en distintas áreas del Estado no fueron orientadas por estudios o planes de ningún tipo.

Un trabajador relató que la planta del Ministerio en el que revista “no subió” en términos absolutos durante toda la gestión de Alberto Fernández y que en ese contexto de todos modos le “pedían un recorte” de personal a los actuales funcionarios políticos.

“No hubo ninguna evaluación seria sobre las dotaciones para tomar decisiones en relación a la reducción de personal”, señaló.

Un agente de una Secretaría indicó: “Todo lo que se habló que iba a haber una evaluación, un estudio, un análisis de cada área, de cuánta gente se necesitaba y cuánta gente había, no se evaluó a nadie”.

“Hay un criterio de dotación mínima, no de dotación óptima, como hablaba el macrismo. La dotación óptima es la que te permitiría cumplir todos los requerimientos que la ley (que este organismo debe aplicar) plantea. Pero ellos hablan de una dotación mínima y a eso apuntan”, agregó.

Un entrevistado con funciones en una Secretaría indicó que hubo un “criterio ideológico” para despidos en esa área ya que “dieron de baja programas completos con todo el personal” y la eliminación de programas tuvo que ver con finalizar acciones que el Estado desarrollaba apuntando hacia grupos puntuales de la sociedad. “No hubo ningún estudio de dotación óptima, ni de perfiles ni de desempeño”, señaló.

A su vez, un trabajador de un Ministerio relató que “a ellos les pedían un recorte desde arriba” y que en diálogo con un funcionario a cargo de efectivizar el recorte le indicó que “todo lo que sea renuncia lo voy pasando como despidos, lo cual me sirve”.

² Informe de ingresos y gastos, Ministerio de Economía.



Otro agente de una Secretaría relató a su vez: “Tuvimos tandas de despidos desde diciembre de 2023, primero se despidió a todos los contratados que hubieran entrado en el último año y medio (...) en la segunda tanda de despidos ya fue más aleatoria (...) ahí hubo despidos también de personas contratadas en algunos casos uno podría decir con cierto sesgo ideológico”.

Asimismo, agregó: “En la última tanda de despidos por primera vez tuvimos pases a disponibilidad de gente de planta permanente de muchos años (...) pasaron a disponibilidad a gente con 30 años de planta, no es que cuidaron el mango”.

Ese tipo de situaciones aparecieron en varios testimonios: no existió en los despidos (baja de contratos) o pases a disponibilidad de personal de planta permanente una evaluación del posible costo por posibles indemnizaciones o juicios a pagar por parte del Estado.

Otro trabajador de una Secretaría señaló: “Los despidos estuvieron muy asociados a cierres de programas, en el mismo día que se firmaron despidos estaban en el GDE (sistema de Gestión de Documentación Electrónica) los proyectos de resolución de cierre de programas; hubo áreas que desaparecieron enteras”.

Una entrevistada que cumple funciones en un Ministerio afirmó que hoy esa cartera tiene un 25 por ciento menos de personal y que su planta había sido “muy estable” en los últimos años. Explicó que la mitad de quienes dejaron de estar como trabajadores fueron jubilados, un 40 por ciento fueron “despidos puros” y un 10 por ciento “renuncias”. Preciso que “una parte importante de despidos gente de 10, 15, 20, 25 años de trabajo”.

Además, señaló que “empezaron a apretar con quitas de horas extras, te torturan, no podés hablar de nada, no podés ejercer ejes temáticos de políticas públicas”.

Distintos testimonios también se refirieron al descenso de personal que se da por jubilaciones y renuncias. Se trata de una salida “por goteo” a partir de un clima laboral “insostenible” y donde no existe ningún tipo de certidumbre sobre la continuidad laboral, a lo que se suma la situación salarial -los trabajadores estatales son de los trabajadores formales más impactados por la caída del poder adquisitivo durante la gestión Milei-.



Varios trabajadores consultados se refirieron al impacto de la problemática salarial también entre los funcionarios políticos: “Al tener congelado el salario, algunos funcionarios se empezaron a ir”.

Un servidor público de un organismo descentralizado se refirió a las renunciaciones “por goteo”: “En recursos humanos hubo un descenso de un tercio del personal (...) por renunciaciones, no es por despidos sino porque hay un congelamiento salarial, no hay incentivos; la gente se va”

“Hubo al principio un despido, dos despidos. Después de los despidos vino un desincentivo. Esto ahora es un organismo que no tiene desafíos, que no tiene incentivos para el trabajo. No tiene incentivos económicos tampoco, lo que hizo fue que la gente empieza a irse, a tomar otros rumbos, a conseguir otros trabajos. Algunos fueron a otras reparticiones, ahora hay que ir 8 horas inexorablemente y marcar con la huella, no hay permiso para nada, no podés perder más de cuatro horas al mes. Con un régimen de congelamiento salarial hay también un desincentivo material para seguir en el organismo; algunos buscan cambiar a otras reparticiones del sector público donde les permiten hacer algo de teletrabajo”, puntualizó.

Además, subrayó: “Los que quedan están buscando otra cosa. La semana pasada se fue un director y un responsable de recursos humanos. Todas las semanas hay una deserción. Son profesionales casi todos”. En cuanto a ese panorama, abundó que “quedan muchos que son jóvenes que tienen menos presión familiar por los ingresos y aquellos que todavía no pudieron salir”.

Un agente de una Secretaría precisó sobre ese tema: “No sólo hubo despidos, hay renunciaciones por goteo. Cuando empezó la renovación de contratos por tres meses, mucha gente que tiene que afrontar todos los meses un alquiler, por el hecho de no poder prever el día 91 de tu vida, con chicos, con compromisos asumidos, se iba por su propia cuenta. Y además esas renunciaciones se dieron porque se generaba en el ámbito laboral un nivel de estrés y de incertidumbre muy grande”.

En ese contexto, hubo testimonios coincidentes en que los despidos, jubilaciones y renunciaciones afectaron a personas que en muchos casos contaban con alto grado de capacitación formal y de experiencia en el Estado. De esta manera, el mismo trabajador subrayó: “Las personas que pudieron, quizás más con un perfil profesional, áreas de sistemas, áreas de internacionales, perfiles que podrían aplicar



para otro tipo de puestos ya sea en el ámbito público, o más de ONG internacional o en el ámbito privado también se fueron yendo y eso también generó como un perjuicio porque son perfiles muy calificados que el Estado pierde”.

“Se fueron personas con doctorados, con maestrías, con diplomaturas de datos, gente con especializaciones, abogados, que vos pensás cuánto nos va a costar formar estos cuadros porque muchos habían sido formados por el propio organismo generando la posibilidad de una carrera de especialización, mediante convenios con una universidad para generar becas, de manera gratuita. Vos los formaste y los perdiste, eso también es de perjuicio porque no es solamente lo cuantitativo sino lo cualitativo en el tema de los despidos y las renunciaciones”, agregó.

Estos testimonios permiten observar diferentes formas en que a partir de las estrategias de la actual gestión el Estado se descapitaliza y pierde capacidades mientras que eso se traduce en menos servicios, de menor calidad, mientras no se registra una reducción de impuestos a los contribuyentes.

Una empleada de una Secretaría indicó que “cambiar de una renovación anual de un contrato a hacerlo por mes, dos o tres meses, implica un cambio absoluto de paradigma” porque antes “tenías el paradigma de la carrera, de la importancia del empleo público, de la capacitación, la evaluación de desempeño, que es lo que venimos trabajando desde que yo tengo uso de razón hasta este momento”.

“Eso ya no va más. Yo te podía dejar afuera o en disponibilidad por una supuesta dotación óptima a la que nadie accedió o porque te suprimo el lugar del que pertenecías”, sostuvo. Además, evaluó: “Supuestamente se está ahorrando dinero, pero en vez de mandar a disponibilidad a persona con menos trayectoria en el Estado se mandó a gente con 30 años de servicio, esto al Estado le va a costar mucha plata”.

Agregó, en coincidencia con otros testimonios, que en su área “no hubo ningún tipo de concepto racional técnico en estas disminuciones de dotación”.

“Hoy a una persona de 55 años que hace 25 está en el Estado, que tiene maestría, la despedís de un día para el otro y no tiene mercado para trabajar porque se formó en el Estado, su conocimiento es en políticas públicas. Esa persona pasa a ser una desocupada porque es muy difícil que el mercado laboral la pueda absorber, por su expertise, experiencia curriculum y edad”, señaló.



Indicó que por su experiencia en los meses pasados “no hubo un estudio muy coherente sobre el personal, sino que hubo una ola de ‘vamos a arrasar con todo esto’”.

Un trabajador de un área con conocimiento de las acciones destinadas a la reducción del personal señaló que “ellos manejan tres opciones: desaparece el organismo, desaparece el área, la función o te dicen que tenés exceso de dotación”. Para reducir la dotación de personal “lo analizás vos como funcionario a cargo, no hay un parámetro objetivo, es responsabilidad de la jurisdicción”.

Además, señaló que “empezaron a apretar con quitas de horas extras, no podés hablar de nada, no podés desarrollar un conjunto de políticas públicas que existen en todo el mundo”.

Una agente de un Ministerio indicó que esa cartera está “muy por debajo de la dotación óptima” fijada durante el gobierno de Macri pero que “a ellos no les importa” porque la reducción tiene que ver con “un esquema más general”. Según esta trabajadora, “lo que se plantea es volver al Estado de los 90, pero el Estado de los 90 no tenía nada que ver con este”.

Párrafo aparte fueron los testimonios referidos a la “Evaluación General de Conocimientos y Competencias” que se implementó en el Estado. Un servidor de una Secretaría advirtió: “Se dijo que una vez que se diera el examen de idoneidad se iba a poder tener un contrato hasta el 31 de diciembre y hubo gente que lo rindió y aprobó y también le hicieron un contrato por dos meses”.

“El examen de idoneidad fue ridículo. Se preguntaban cosas sin sentido y solo sirvió para generar un clima de terror”, señaló una trabajadora que recordó que “una vez que se vio que aprobaron todos lo suspendieron para quienes están en el interior del país”.

Sobre los pocos trabajadores que no aprobaron el examen, puntualizó que: “Quienes no lo tienen aprobado el examen de idoneidad hoy están en un gris y no saben si les van a renovar o no sus contratos”.

“Querían decir que nadie lo aprobaba para estigmatizar, pero cuando casi todos los aprobaron entonces lo suspendieron para el interior del país”, añadió. Además, distintos trabajadores señalaron que “se había dicho que luego de ser aprobado se



podía contar con un contrato hasta diciembre y eso en muchos casos no pasó y a quienes habían aprobado el examen los echaron igual”.

3) Capacitación y carrera

Un trabajador con vínculo con las áreas de capacitación advirtió que “el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) no ofrece capacitación, está funcionando al 20 por ciento”³. “Los planes de capacitación estratégicos y anuales no están vigentes. Hay ejemplos lamentables como los de un ministerio donde estos planes se los rompieron en la cara y señalaron que va a desaparecer la coordinación de capacitación pasando a disponibilidad al personal”.

El mismo trabajador indicó que “hay partidas específicas para capacitación que no se están ejecutando”.

“Nunca hubo una situación en que no haya capacitación. Hubo épocas donde no funcionaba bien pero siempre había una partida de capacitación que se peleaba en cada organismo y un INAP que ofrecía cursos. Esto nunca se vio”, agregó.

Este trabajador con experiencia en áreas de gestión de la capacitación en el Estado señaló que “desde el punto de vista del trabajador se corta la carrera, porque para correr de grado es necesario tener créditos de capacitación”. “No voy a poder concursar si no tengo una capacitación. Si para ascender en la carrera administrativa necesito un posgrado, no voy a tenerlo porque no tengo quien me financie beca para posgrado que me lo pague, con lo que se ve vulnerada la carrera”, explicó.

Además, en el mismo testimonio se evaluó que lo que viene aparejado a eso es “una menor calidad de Estado, con un menor cumplimiento de objetivos de cada organismo”. “Si tengo una planta de trabajadores donde lo que hago es mantener empleados rasos administrativos sin capacitación ¿cómo capacito a los meteorólogos, cómo capacito a quienes están en el Servicio de Hidrografía Naval o al Cuerpo de Abogados del Estado?”, añadió.

Otro trabajador con conocimiento de las áreas de capacitación informó que “en este año y pico se suspendió todo lo que era concursos y merituación; eso está

³ Este testimonio se registró con anterioridad a la publicación del Decreto 302/2025, que instauró la nueva estructura del Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado, en el cual se eliminó la figura del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), creado en 1973 y con antecedentes institucionales desde 1958.



congelado”. También precisó que “por el desguace del INAP hubo serios problemas” en ese aspecto. Agregó que “el INAP está casi sin gente, la parte de investigación la sacaron (...) no hay directivas que es lo que va pasar con el organismo”.

En ese contexto, indicó que de esa forma “el empleo público se desdibuja totalmente. El empleado público es tratado como personal de cuarta, no hay una valoración”.

Una agente subrayó que en su ministerio “se trabaron pases de letras, toda la capacitación”.

En otro testimonio, un servidor público de otro Ministerio señaló que lo que tiene que ver con capacitaciones “está frenado” y que “cursos para tramos no hay” por lo que “la carrera está absolutamente muerta”. En coincidencia, un entrevistado indicó que un Ministerio se encontraba “intentando hacer convenios directos con algunas universidades”.

“En la gestión de Alberto al menos la carrera existía desde el punto de vista formal. Esto ni siquiera existe hoy en día”, puntualizó otro trabajador, quien además coincidió en señalar: “No hay ofertas de capacitación. El INAP está muy mal, desmantelado con la espada de Damocles de que va a desaparecer”.

Una agente de un Ministerio señaló “en marzo de este año cerraron todos los cupos del INAP, no abrieron cupos. Hoy la página del INAP está vacía”

A su vez, en otro testimonio, un trabajador de un Ministerio, que pasó por dos ministerios distintos durante la actual administración, señaló que en uno de ellos “se paró por completo la carrera administrativa de la gente y no te firman absolutamente nada”. Preciso que se dio “de baja el plan de capacitación anual aprobado y dijeron que no van a hacer absolutamente nada de eso y que es una decisión política”. En otro ministerio en el que revistaba, en lo referido a la carrera y lo vinculado con la capacitación, afirmó que “estamos remando en dulce de leche pero hay cosas que se firman”.

4) Situación Salarial



La pérdida del valor del salario agrava la situación antes descrita. Los salarios del sector público en febrero de 2025 se situaron -14,8% por debajo de noviembre de 2023. Si se compara con el promedio salarial que tenían los empleados públicos entre noviembre y diciembre de 2023 la caída es aún mayor: -19% abajo en febrero 2025 (índice salarios -INDEC). En ese contexto, las paritarias del sector público nacional cerraron por debajo de la inflación todos los meses de 2024 y la perspectiva no es mejor para 2025.

Esta situación afecta a trabajadores -de planta permanente y contratados previos- así como a funcionarios de confianza y hasta de alto nivel de la actual gestión. Se da la extraña situación de que personal de carrera puede llegar a percibir más remuneración que sus superiores, evidenciando un desorden y hasta “ruptura” de la pirámide salarial.

“Está frenado el tema de las horas extras, está frenado el tema de las Unidades Retributivas”, advirtió un trabajador de un Ministerio.

Una agente con conocimiento del manejo de áreas de Recursos Humanos indicó que “todo es muy desprolijo” y que puede ocurrir que un director simple “cobre más que un ministro”. “Por eso inventaron el tema de reorganizar las Unidades Retributivas” y que esa es “una norma que busca compensar o trabajar sobre el congelamiento”.

“Por el tema salarial hubo un movimiento muy grande de gente que fue nombrada y al poco tiempo se fue. Mucha gente toma un cargo tres meses y después se va. Es muy desordenado todo y en mi caso la persona que me da directivas a mí cobra menos que yo. Esto rompe la lógica de la pirámide salarial”, puntualizó.

5) Incorporación de tecnologías de información

En la enorme mayoría de testimonios recabados, los trabajadores informan que en la actual gestión no ha habido incorporación de nueva tecnología y en diversas reparticiones del Estado se habla de deterioro del entramado tecnológico existente.

Un agente que integra uno de los sindicatos del Estado afirmó que “hasta ahora no hay nada de incorporación de tecnología, sólo comentarios y promesas”. Al ser consultada sobre la situación tecnológica, una trabajadora de una Secretaría subrayó que “no hay ni provisión de insumos, no hay caja chica: todo está hecho percha”.



Otro testimonio dio cuenta de que edificios dependientes de una Secretaría que reciben público en la Ciudad de Buenos Aires y en el interior del país “no tienen papel higiénico” y que “no hay seguridad” en sitios con patrimonio histórico. Asimismo, se trata de edificios que “no tienen mantenimiento, no hay ningún tipo de obra de mantenimiento”.

Una trabajadora de una Secretaría de Estado, al ser consultada sobre la incorporación de tecnología, indicó que existe “una deuda de todo el 2024 con los proveedores”. Además, subrayó: “Dejó de hacer insumos de librería, no hay tóner, no hay papel, no hay mantenimiento de ascensores”. “No hay hojas, no hay tóner, no hay caja chica, están prohibidos los viajes, nacionales o internacionales”, agregó.

“No veo ningún plan a futuro, más allá de la reducción y el achique. Esto no es desidia. Es consistente con una visión sobre el Estado”, afirmó un agente consultado.

Otro trabajador recalcó que en el área donde cumple funciones “hay un debilitamiento crítico de las capacidades infraestructurales del Estado”.

6) Articulación federal

En ese marco, los testimonios son coincidentes en cuanto a que hay un retiro del Estado nacional de múltiples acciones y escenas donde se generan políticas públicas en cada uno de los territorios del país. Incluso se desarticulan instancias de coordinación federal y hasta se prohíbe a funcionarios cuyas funciones son nacionales trasladarse “al interior” del país.

Un trabajador de un Ministerio subrayó en torno a este punto: “El ministerio se está derrumbando. Todo lo que puede ser transferido a las provincias se transfiere”.

En forma coincidente, una agente de una Secretaría explicó que “hubo una decisión de eliminar todo lo que es el trabajo territorial que la Secretaría tenía”. La misma persona agregó que “no hay una voluntad de llevar adelante políticas activas que impliquen ejecución presupuestaria en territorio ni interacción con otros actores”.

Una entrevistada de una Secretaría que tiene entre sus funciones la gestión de un Consejo Federal, señaló que “no hay funcionamiento” de esa instancia. En otros organismos hablan de un funcionamiento “mínimo” o “formal” de consejos federales.



En el mismo sentido, un trabajador de una Secretaría subrayó que “no hay posibilidad de articular o consensuar nada con las provincias; no te dicen que se cierra el consejo federal pero no está funcionando”.

“Ellos plantean que como nosotros somos un organismo nacional no deberíamos tener intervención en ninguna acción directa en territorio a excepción de” una determinada línea de trabajo, añadió.

En ese sentido, un agente de una Secretaría planteó que una funcionaria política del área señaló explícitamente que “somos un organismo nacional rector de política pública, no nos vamos a ocupar de nada de lo que tengan que ocuparse las provincias o municipios”.

De igual modo, un entrevistado de una Secretaría evaluó que “el gobierno considera que las políticas deben ser nacionales y centralizadas desde acá y que del territorio se tienen que ocupar las provincias o las municipalidades”. “Creo que van a una idea de que cada provincia tenga su PAMI, genere su propio ANSES”, agregó.

En cuanto a la articulación territorial de las políticas, una trabajadora de un Ministerio nacional expresó que “no es lo mismo según el factor de poder involucrado, si el que recibe estas políticas tiene poder económico en el territorio las políticas se mantienen y si no lo tiene, se eliminan”.

7) Atención al Público y Reingeniería de Procesos

En el marco de la gestión del Estado, muchas veces se plantean reingenierías de procesos para hacer más ágiles las políticas públicas y para generar un manejo más eficiente de los recursos públicos. Pero ante consultas a los entrevistados esas instancias no se perciben.

Un trabajador de un Ministerio indicó que “no ha habido ningún cambio de procesos” y evaluó que “lo último moderno que se hizo sobre los procesos fue en 2016 con el GDE”.

A su vez, un entrevistado que cumple funciones en un organismo descentralizado puntualizó: “hubo un cambio de cómo circulaba internamente el expediente pero no hay nada que acelere o mejore el tratamiento de esos datos”. Además, advirtió que



“la disminución del volumen de empleados hace que sea más lento el tratamiento de expedientes”.

En las entrevistas realizadas se indagó acerca de si existen mejoras en los puntos de contacto donde ciudadanos, empresas y organizaciones de la sociedad civil realizan trámites para acceder a un servicio público o cumplir con sus obligaciones.

Un trabajador de un organismo descentralizado indicó que “los trámites siguen idénticos”. Desde otro punto de vista, una trabajadora de una Secretaría subrayó que “como se empezaron a cerrar centros” de atención en provincias se toman más trámites en forma digital.

Por su parte, una entrevistada de un Ministerio, en lo que fue coincidente con otros testimonios, indicó que “no hubo mejora en la atención al público”.

8) Artefactos culturales en la administración Milei

Si bien no era el objetivo inicial de las entrevistas, en una enorme mayoría de ellas y de manera muy profusa apareció la noción de un conjunto de palabras y conceptos que se –encuentran “prohibidos” y ni siquiera pueden escribirse en documentos oficiales o informales. Esta situación genera problemas en la gestión cotidiana del Estado, incluso en términos de eficacia, eficiencia y volumen de trabajo.

Un trabajador vinculado a la capacitación sostuvo que de acuerdo a la información con la que cuenta “el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) ya dijo informalmente a todos sus interlocutores que en ningún programa de capacitación “puede constar nada con ‘género’, con ‘juventud’, con ‘fortalecimiento del Estado’, que si eso aparece nada se va a aprobar”.

Un agente de un Ministerio remarcó que “hay un listado de palabras que no se pueden decir” y que en ese contexto los funcionarios políticos “mandan a relevar páginas web y redes sociales de sindicatos”.

“Desde el correo institucional nos mandan mails con el título ‘Hablemos con datos’ para bajar línea (por ejemplo, para el 24 de marzo)”, agregó una trabajadora de un Ministerio.



“Hay mucha presión y avasallamiento, mucha persecución temática e ideológica (...) hoy está prohibido hablar de la ONU, de medio ambiente, de género, un conjunto de términos y temas que en todo el mundo son habituales pero en la Argentina no”, señaló una entrevistada de un Ministerio. De igual modo, recalcó que la actual gestión tiene “una obsesión con destruir lo multilateral” así como con “aniquilar cualquier intento de política de género”

Una servidora pública de un Ministerio señaló que “echaron al director de un área porque usó un término técnico que históricamente se usó y que no les gustó”.

En tanto, una agente de una Secretaría indicó que en esa repartición circuló una comunicación interna sobre “palabras que no se pueden usar, no se puede decir infancias o juventudes, hay que decir ‘los jóvenes’”. Indicó que antes de realizar una actividad con sectores “se fijan quiénes son”, en un contexto en el que cada organismo dependiente de esa Secretaría “dejó de tener redes propias, sólo existe la web con indicaciones muy precisas de lenguaje y colores”.

En el mismo testimonio se indicó que los funcionarios están “atemorizados de que el Secretario los eche por algo”. Relató que un funcionario “subió una foto en sus redes de un lugar donde lo habían invitado y le dijeron que la bajara porque no había autorización para que saliera a tomar contacto con sectores” vinculados a las políticas del área. “Todo puede ser un motivo de despido, no puede ocurrir nada por fuera de una serie de validaciones que se dan hasta la máxima autoridad”, indicó.

Una trabajadora evaluó que en ciertos ministerios “hay una preocupación de matar una cultura organizacional de lugares que la vienen manteniendo: sacar ciertas imágenes y cuadros, eliminar cosas de las que no se puede hablar”.

9) Políticas Públicas. Acciones. Volumen de trabajo

Cuando se relevó el estado de aspectos transversales a la gestión pública con trabajadores de diferentes organismos y reparticiones públicas fue surgiendo información en cuanto al poco volumen de trabajo que está realizando cada una de las áreas en las que revistan. Se trata de una decisión política en la que intervienen distintos elementos: la reducción de personal, sucesivos cambios de diseño organizacional que al desjerarquizar políticas o producir constantes cambios de estructura y la altísima rotación de funcionarios políticos. A esto debe sumarse un



enfoque que retira al Estado del territorio, transfiriendo de hecho funciones a provincias y municipios.

De esta forma, se despliega una situación en varios sentidos “perversa”: cuando se va observando a este Estado nacional en sucesivos momentos en la actual gestión, se trata de una administración pública que “gasta menos” pero que cada vez “hace menos”. Información surgida de un pedido de acceso a la información pública determinó que hay áreas del Estado en las que durante 2024 se firmaron menos expedientes electrónicos que en 2023⁴.

Así, un Estado al que el gobierno actual ataca por “gastar demasiado”, siempre aparece “gastando demasiado” en función de lo que efectivamente “hace”. Se trata de una administración pública que, en función del volumen de trabajo, de sus productos y servicios, de su presencia en el territorio, “barata, sale cara”.

“El Ministerio está pseudoparalizado. Hay poco trabajo, todo lo que pueden delegar (en otras entidades del sector público) lo delegan”, remarcó el trabajador de un Ministerio, a lo que agregó: “La gente está un montón de horas, vos recorrés y están al pedo”.

En un área que produce informes referidos a la situación en las distintas provincias, una trabajadora del Estado indicó que “siempre trabajé proveyendo información para la toma de decisiones” a funcionarios de alto nivel político y que en la actualidad el área “sólo se ocupa del armado (político) de La Libertad Avanza”.

“Hay poco contacto entre los empleados y los cargos políticos. Algo nunca visto en mis casi 30 años de trabajo” en el área, señala una trabajadora, que puntualizó que “no hay nada que avance básicamente”, agregó.

A su vez, un trabajador de un organismo descentralizado señaló que esa entidad “hace menos y hace la plancha”. Señaló que “se hace lo rutinario”. Se van “ralentizado” los procesos y “los expedientes tardan más tiempo en salir porque hay acumulación por menor volumen de personal”.

Desde otro Ministerio, una agente subrayó que “hay una inercia en los procesos administrativos” en una dinámica en la que “las tareas esenciales se deterioraron mucho”.

⁴ <https://argentinagrande.org/noticias/el-estado-se-apaga>



En la visión de un entrevistado que revista en un Ministerio, “está todo muy trabado”. El testimonio señala que “esmerilan todo” ya que en la actual gestión “todo lo que se puede trabar, se traba”.

“En lo concreto no se está haciendo nada. En un año y medio de gestión, hay un alto nivel de rotación de funcionarios, que no terminan de estar designados, implementar una estructura y definir prioridades de gestión”, determinó una trabajadora de una Secretaría. Desde ese mismo punto de vista, la trabajadora indica: “Eso conlleva a que hoy salvo los programas que funcionan con una dinámica propia (...) salvo ese tipo de programas el resto ninguno está funcionando”.

“Hoy ves que hay equipos de dos personas, de tres personas, de cinco personas en los programas, te das cuenta que el alcance en cuanto a volumen de tareas que se puede implementar es menor”, explicó.

Otro agente, en otro Ministerio afirmó: “El área (...) está sin rumbo porque no hay una definición de líneas prioritarias, no hay acciones, ejecución presupuestaria, lo que hay es cierre, achique, trabajar para el achique”.

“Está parada la gestión como nunca antes en la vida. Nadie hace nada. Nadie quiere firmar nada porque hay un montón de palabras que no se pueden usar”, mencionó un entrevistado que cumple funciones en una cartera nacional.

Una trabajadora de un Ministerio indicó: “Nosotros debatíamos cómo mostrar que faltan 400 personas (despedidas) pero ocurre algo perverso: ellos dejan de gestionar, dejan de hacer cualquier tipo de política activa y después te dicen que sobra gente; hoy la gente tiene menos laburo porque faltan políticas públicas”.

De igual modo, y al señalar una dinámica puntual que se da entre los funcionarios políticos, en ese testimonio se subrayó que entre ellos “hay miedo a firmar” cualquier tipo de gasto, lo cual tiene repercusiones en las políticas públicas del área.

Un trabajador que forma parte de uno de los sindicatos del Estado indicó que “en general lo que nos dicen los compañeros es que está todo parado y que no hay una dirección clara hacia donde ir”.

“Estamos sin hacer nada, la gente está sin hacer nada, nos dicen nuestros compañeros”, puntualizó. Se refirió también a “la sede central” de un Ministerio



donde “hay áreas que desmantelaron, no hay mucho movimiento y nunca fue un ministerio que sobrara personal”.

“Por lo menos la gente que hablamos nos dice que hay falta de trabajo, no hay directivas”, remarcó.

Un servidor público de una Secretaría señaló que “existe una dinámica donde está permanentemente la amenaza del despido, del temor, del buchón, al no haber una lógica laboral que ordene”. “Todo el mundo tiene una jornada extensa de trabajo pero tareas por la mitad del tiempo: y en un contexto donde la infraestructura no tiene mantenimiento, no funcionan los baños. Hay un edificio donde sólo funciona un inodoro y hay 400 empleados. Y hay que hacer una vaquita para el papel higiénico”, agregó.

10) Funcionarios políticos

Durante la actual gestión han existido altos niveles de rotación entre los funcionarios políticos. Los motivos de esa rotación son, en algunos casos, conflictos políticos, pero también el “parate” de la gestión, así como los problemas salariales derivados de un virtual congelamiento de los sueldos.

Un agente relató que el funcionario político a cargo de su área, se desempeña “ad honorem” en su repartición y no concurre al lugar de trabajo, al tiempo que está designado en una Sociedad Anónima controlada por el Estado⁵.

En un Ministerio, otro testimonio señaló que “muchos vienen de empresas” por lo que “no entienden nada” de la dinámica de gestión pública que deben desempeñar.

Una trabajadora de una Secretaría indicó que “pasaron dos subsecretarios que se fueron” y que “lo que hubo fueron muchos meses de entender el funcionamiento del

⁵ La proliferación de funcionarios nombrados “ad honorem”, la existencia de verdaderos “funcionarios offshore”, la modificación del decreto 93/2018 para permitir designar como secretaria general de la Presidencia a Karina Milei, hermana del Presidente o casos como el de la excepción al requisito de nacionalidad para el ingreso a la Administración Pública Nacional para designar al frente del Colegio Mayor de Madrid a una ciudadana española sin vínculos con el país, pareja de un amigo del Presidente, son algunos de los episodios que han tenido lugar en cuanto al nombramiento de funcionarios en cargos de importante decisión política durante la actual gestión. Véase <https://argentinagrande.org/noticias/la-trama-corrupta-del-gobierno-de-milei-un-estado-a-medida-de-las-corporaciones> para más detalle sobre algunos de estos formatos y casos.



Estado” ya que “todos los demás venían” de experiencias o funciones anteriores que no tenían que ver con el área sustantiva de la que se trataba y que “no conocían el organismo”.

Un testimonio recabado en una Secretaría de Estado mencionó que “sólo se hace aquello que no requiera un gasto pero a su vez hay muchas instancias de validación: las direcciones presentan una propuesta, lo ven en la subsecretaría, la unidad secretario, (asimismo otra instancia fuera de la Secretaría) y la vuelta de la validación tarda 30 días”. “Los procedimientos de contratación están tardando 180 días, nos es muy difícil encontrar un profesional a ser contratado referido a nuestra área de acción”, agregó.

En esa misma área se indicó que se da una situación en la cual “el Secretario quiere que sean los subsecretarios los que firmen, por ejemplo, el mantenimiento de los ascensores, y estos se rebelaron y tampoco quisieron firmar”.

Un trabajador de una Secretaría advirtió que “se descompuso la trama laboral: no hay procedimientos, los directores cambian permanentemente; no hay designaciones”.

Advirtió también que “hubo designaciones que tardaron nueve meses en salir y por eso muchos funcionarios se fueron porque no los designaban más”. Relató en ese sentido que “un funcionario que después de seis meses se cansó de esperar que lo designaran agarró y se llevó una computadora, que dijo que la iba a devolver ‘el día que le paguen’”.

Ese empleado subrayó que “ningún funcionario viene todos los días, salvo el secretario” y que conoce un subsecretario que “va unas ocho horas semanales”. “Un director nacional viene sólo un día por semana porque vive lejos, en un country”. Además resaltó que entre los funcionarios políticos de su área “está muy legitimado tener un laburo aparte; muchos directores nacionales y los subsecretarios lo tienen”.

11) Participación en órganos internacionales, cooperación internacional

La participación de la Argentina en ámbitos de cooperación y coordinación internacional se da en distintas instancias dependiendo del organismo público del que se trate. Por supuesto que la Cancillería es el organismo rector de la política exterior, pero cada organismo público puede tener instancias de participación a su



vez. Durante las entrevistas apareció información consistente en cuanto a que el Estado nacional está dejando de contar con presencia en varios de esos ámbitos.

Un trabajador de un organismo descentralizado explicó: “se frenó toda coordinación en el Mercosur, (...) se avanza en aspectos técnicos pero todo lo demás de trabajo conjunto está bastante paralizado”.

Desde un Ministerio, una agente explicó: “La nueva gestión rompió los consensos internacionales básicos (...) Quienes se opusieron fueron despedidos”.

En una Secretaría subrayaron que el organismo “tiene instancias de vínculo con Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos (OEA), el Mercosur y esos vínculos ya no los tenemos”.

Una representante de un Ministerio señaló que “al disociarse de las agendas 2030 y 2045, en términos de cooperación internacional no queda más nada”. En tal sentido, evaluó que “si no se puede trabajar con países como Brasil, India, Rusia, China se achica mucho lo que podés hacer”.

12) Elementos para una comparación entre dos experiencias de derecha

En los distintos diálogos con trabajadores que se encuentran en el Estado nacional desde hace más de diez años aparecieron elementos relevantes para poder hacer una comparación entre las experiencias de gobierno de derecha en los últimos años, encabezadas por Mauricio Macri y Javier Milei.

Si bien hubo comentarios sobre sus similitudes, en cuanto a la idea de racionalización, resaltaron sobre todo las diferencias de enfoque, de decisiones políticas y de formatos de intervención en el ámbito de la administración pública.

“El macrismo tenía una mirada gerencialista, de la Nueva Gestión Pública, basada en productividad, transformando al ciudadano en consumidor, con la idea de mercantilizar. Trataba de mejorar la eficiencia de los procesos y trataba de que el público, el ciudadano, el consumidor estuviera más satisfecho con los servicios brindados. La mirada actual ni siquiera es gerencialista, es una especie de anarcocapitalismo. En este caso hay una política de demolición de las instituciones del Estado. El objetivo no es eficientizar los procesos sino tercerizar o privatizar o



directamente eliminarlos. En los que son muy necesarios está la idea de la privatización o las contrataciones con agencias privadas. Y donde no evalúan eso, lo que hay es una política de destrucción o de descentralización: que se encarguen las provincias. Lo vemos en Obras Públicas, en Capital Humano, en Salud”, evaluó un trabajador de un organismo descentralizado.

En el mismo sentido, consideró que “hay un ‘salto en calidad’ con respecto a la visión del macrismo” ya que, según sostuvo, “es un modelo de Estado que se concentra en el orden, la seguridad, la represión y el desmonte de la regulación, es un sistema que se auto desmonta, se desregula, es un proceso paralelo al de Estados Unidos” en la actual gestión de Donald Trump.

Un agente de una Secretaría evaluó: “Yo creo que hay diferencias (entre las gestiones de Macri y Milei). Por ejemplo, la diferencia fundamental para mí es que el macrismo nunca cuestionó el Estado. Planteaba sus reformas como una necesidad de ajuste, de mayor eficiencia, de si había ‘grasa militante’, de si había personal de más, pero nunca estaba puesto en tela de juicio la existencia de los organismos”.

“(Durante el macrismo) Se podía organizar distinto o mejor, con más o menos presupuesto, pero no estaba puesta en cuestionamiento que el Estado tenía que existir y que tenían que existir las políticas públicas y que el Estado debía estar presente, quizás no de la misma manera que en un gobierno peronista, pero ellos hasta tenían este eslogan en el interior cuando ibas de que la obra pública era importante y ellos tenían ese eslogan que era ‘el Estado es estar’”, agregó.

Al realizar una comparación, explicó: “En nuestra Secretaría no hubo un solo despido durante el macrismo, sí hubo achique de programas, en vez de funcionar con 100 pesos, se funcionaba con 60 y con alcances más puntuales, como una cosa más de buscar la eficiencia”.

“Todo lo que te diga hoy del macrismo en ese momento pensé que era lo peor que nos podía pasar. Fue un jardín de infantes comparado con lo que está pasando ahora”, remarcó.

En el mismo sentido, señaló que en su organismo durante la gestión de Macri “le dieron otra vuelta a los programas, metieron a (organismos internacionales) en el medio, buscaron otros criterios de selección pero no estaba puesto en discusión que



(políticas de la Secretaría en el territorio) “eran necesarias, tenían que estar, había que financiarlas y se las financió”.

Una representante de un Ministerio señaló que “el macrismo gestionó full, con una mirada que podía no compartir, pero con claridad adonde iban”. Agregó que “los tipos ganaron las elecciones, gobernaban, tenías una actividad muy alta”.

Esa trabajadora señaló “yo entré a este Ministerio en 2008 y hasta que impactó la pandemia se gestionó a full”. Con respecto a la situación actual, la trabajadora indicó que “nunca jamás nadie vio algo así” y que “tenemos que pensar qué vamos a hacer después de esta interrupción ideológica en todo tipo de política en la administración pública”.

En un testimonio recabado en una Secretaría se indicó que “el macrismo tenía una política” para su área, “tenía un proyecto” y que “quería diferenciarse del kirchnerismo pero replicó lo mismo que hacía el kirchnerismo con su propia lógica”. En cambio, el actual gobierno plantea que se “deje de invertir” en el área, no cree que el acceso a lo que esa área provee sea “un derecho”.

“No creen que es jurisdicción del Estado hacer una inversión o un gasto en algo” vinculado a esa área del Estado y están “tratando de llevar a la privatización”, precisó.

También explicó: “No creen que nada de lo que se provee aquí deba ser gratis sino que hay que cobrar y no creen que tengamos que articular con las provincias, que para ellos pueden hacer por sí mismas lo que quieran, no tienen una perspectiva federal”.

Al realizar una comparación, una trabajadora con más de 35 años de trayectoria en el estado explicó que “con Menem el Estado era presente pero no elefantiásico, no se venía a destruir el Estado”.

“Menem entendía lo que era el Estado, respondía a una ola internacional del Consenso de Washington, era la foto del momento pero no desaparecía el Estado. El Estado estaba, con un enfoque bastante unitario y centralista pero estaba”, señaló.



En el marco de esas comparaciones, señaló: “Cuando vino Macri había plan: vos podías coincidir o no pero incluso podías leer lo que tenían previsto. ‘Acá vamos a hacer esto y esto y esto’. Había informes de gestión, metas, objetivos, cursos, conducción de equipos. Ahora todo eso no existe. Con esta gestión nos pidieron informes, informes, nos pasamos haciendo informes y un buen día el funcionario que los pidió se fue”.

En ese contexto, otro testimonio sostuvo: “Vemos un patrimonialismo, elementos patrimoniales, el estado está capturado por parte de los sectores privados, que colocan al Estado a su servicio”.

13) Conclusiones

En este trabajo buscamos complementar una multiplicidad de fuentes existentes sobre la gestión del Estado durante la gestión de Javier Milei a través de un enfoque cualitativo. Elegimos dar voz a trabajadoras y trabajadores con amplio conocimiento sobre el funcionamiento del Estado.

En los primeros 500 días de la gestión de Javier Milei han surgido distintos trabajos de diagnóstico sobre el planteo organizacional inicial del actual Gobierno⁶ la composición del Gobierno y los conflictos de intereses en su seno⁷, la noción de “captura del Estado” por parte de intereses privados⁸, la alta rotación de funcionarios políticos en la actual gestión⁹, el impacto en la parálisis de políticas determinadas (como el sector de la Obra Pública¹⁰, las Políticas de Cuidados¹¹ o las

⁶ <https://fgabdala.com.ar/el-organigrama-de-milei/>

⁷

<https://citra.org.ar/publicaciones/informes-de-investigacion-del-observatorio-de-las-elites/informe-de-investigacion-n12/>

⁸

<https://argentinagrande.org/noticias/la-trama-corrupta-del-gobierno-de-milei-un-estado-a-medida-de-las-corporaciones>

⁹

<https://citra.org.ar/publicaciones/informes-de-investigacion-del-observatorio-de-las-elites/informe-de-investigacion-no-13-la-inestabilidad-como-marca-distintiva/>

¹⁰ <https://argentinagrande.org/noticias/radiografia-de-la-paralisis-de-la-obra-publica>

¹¹ <https://www.cels.org.ar/web/publicaciones/la-cocina-de-los-cuidados-informe-4/>



políticas alimentarias¹², etc.), todos aspectos de enorme importancia para comprender a la actual administración “libertaria”.

Sin embargo, no encontrábamos una visión sobre el manejo central de aspectos transversales que hacen al manejo del Estado, a la gestión pública, esto es: la dotación y capacitación del personal, la carrera administrativa, los salarios de la administración pública, la incorporación de nuevas tecnologías de información, las reingenierías de procesos requeridas para mejorar y agilizar la gestión, la mejora de los puntos de atención al público (trámites), entre otros elementos centrales de la gestión pública.

A partir de eso, realizamos una serie de entrevistas en profundidad a trabajadoras y trabajadores del Estado con amplio nivel de conocimiento sobre la administración pública e información sobre la situación en las áreas de trabajo en las que revistan.

De estas entrevistas surgió con claridad que la reducción del personal del Estado Nacional que realiza la gestión de Milei se desarrolló bajo un proceso caótico, sin ningún tipo de planificación, sin un análisis de las dotaciones óptimas o adecuadas para la gestión de las distintas áreas del Estado.

A los despidos (personal contratado) y pase a disponibilidad (personal de planta permanente) se sumó una salida “por goteo” de jubilaciones y renunciadas. Esta merma de trabajadores no ha tenido en cuenta los niveles de conocimiento y capacitación de estas trabajadoras y trabajadores, que en gran parte fueron pagados por el propio Estado a través de distintos planes de capacitación.

En simultáneo, los testimonios refirieron una paralización de todo tipo de capacitación en el Estado, así como una traba en todo lo que tiene que ver con la continuidad de la carrera administrativa en distintas áreas.

En lo que tiene que ver con la reducción del personal y paralización de la carrera, se da una situación con diferencias entre distintas áreas del Estado, donde las situaciones en ministerios como Economía, Seguridad y Defensa muestra un menor grado de avance con respecto a otras carteras.

¹² <https://www.cels.org.ar/web/publicaciones/rascar-la-olla/>



Esta reducción caótica del personal tampoco tomó en cuenta costos posibles a futuro (eventuales acciones judiciales) ni tomó distintos caminos para personal con más o menos tiempo de revista en el Estado.

En este contexto, la gran mayoría de testimonios recogidos aludieron a un nivel de paralización en la gestión del Estado nunca antes vista por los entrevistados. En esto inciden la alta rotación de funcionarios políticos, los cambios de diseño organizacional -en algunos casos sucesivos y/ o contradictorios con cambios realizados inicialmente por la actual gestión-, la falta de experiencia de distintos funcionarios políticos y decisiones políticas que redundan en menor volumen alcance de las políticas públicas.

Así, la reducción del personal impacta en el volumen que adoptan las políticas públicas pero también una decisión generalizada, evidenciada en distintos testimonios, por retirar al Estado de distintos ámbitos de acción y coordinación federal. El Estado, bajo esta mirada, se retira del territorio de las provincias y también de instancias de rectoría sobre distintas políticas públicas hacia las provincias. En ese contexto, el ajuste en el gasto público también implica dar de baja acciones o programas enteros.

Se da de esta manera una situación “perversa” en la que mientras se va reduciendo el personal, el personal que permanece en funciones resulta a su vez “redundante” por no tener directivas o por una decisión de que las políticas deben tener un carácter “mínimo”. Incluso en organismos cuya existencia está dictada por una ley, se opta por mantener esa implementación de la legislación en “mínimos”, en tareas “rutinarias” y ningún tipo de política activa hacia distintas poblaciones o territorios.

El Estado también se retira de instancias internacionales de acción, que exceden a la representación de la Cancillería -diferentes políticas de cooperación y coordinación internacionales en el ámbito del Mercosur y otros-.

Los testimonios fueron coincidentes en marcar el bajo “volumen” de las políticas, las pocas tareas que deben realizar los trabajadores del Estado, a niveles “nunca” vistos en las últimas décadas. El ajuste no es sólo presupuestario, sino que consiste en un retiro de la propia actividad de la administración pública. Se trata de un Estado que siendo “más barato” le sale a los argentinos “cada vez más caro” en función de los servicios que provee.



En este contexto, fue llamativo en la mayoría de los testimonios la multiplicidad de situaciones que se dan en la gestión cotidiana del Estado ante palabras y conceptos “prohibidos”: lo que tiene que ver con género, hablar de “niñeces” o “juventudes”, la idea de “cambio climático” o “calentamiento global”, entre otras ideas. En un sentido más amplio, todo lo que tenga que ver con las agendas 2030 y 2045 de Naciones Unidas, lo que implica toda una serie de conceptos compartidos por la enorme mayoría de los países que integran la organización. Este cercenamiento de palabras genera innumerables trabas y preocupaciones al interior de la gestión, lo que afecta en muchos casos a los propios funcionarios políticos designados por el presidente Javier Milei.

Bajo estas circunstancias, no existen testimonios que den cuenta de la incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, big data o mayor interoperabilidad de bases de datos del Estado, del uso planificado de herramientas de Inteligencia Artificial. De hecho hay áreas del Estado donde las infraestructuras tecnológicas -y de todo tipo- existentes atraviesan serios problemas para su mantenimiento incluso afectando la seguridad del patrimonio público y hasta las condiciones de trabajo cotidianas de los trabajadores -falta de reparación de baños, falta de insumos básicos como papel higiénico, falta de mantenimiento de ascensores, falta de servicios de seguridad en edificios donde existe patrimonio público a resguardar-.

Tampoco registramos testimonios que mencionen planes de mejora para la atención al público usuario de distintos servicios.

En ese marco, los trabajadores consultados fueron realizando una comparación sobre su experiencia en el Estado durante la gestión de Mauricio Macri y la de Milei, lo que evidenció -en el marco de un “parecido de familia”- importantes diferencias en el enfoque sobre el manejo de la administración pública en términos de planificación, implementación y evaluación de políticas públicas, así como los distintos aspectos “transversales” a la AP relevados.



Anexo Metodológico

Se trabajó en un estudio de naturaleza cualitativa a partir de datos primarios recolectados vía trece entrevistas semiestructuradas en profundidad, durante los meses de abril y mayo de 2025, con lógica de saturación y manteniendo la confidencialidad de cada uno de los testimonios.

De esa forma, el estudio da cuenta de la experiencia de servidoras y servidores públicos -algunos, de organizaciones sindicales- focalizado sobre las realidades percibidas en los cambios, rupturas o continuidades en diversas dimensiones transversales que hacen a la gestión a partir del 10 de diciembre de 2023.

En todos los entrevistados registramos una preocupación por la situación actual de la AP, aunque también señalaron causas estructurales y problemas de arrastre de gestiones anteriores, así como el interés por continuar contribuyendo a la materialización de un sector público profesional. Una vez más, quienes integran o han integrado el funcionariado público muestran una genuina pasión por servir al país, con responsabilidad, honestidad y alto profesionalismo, no siempre reconocida en general y casi siempre denostado para quienes sostienen que el Estado y su AP son causantes de buena parte de los problemas del país.

Las dimensiones abordadas en esta ocasión apuntan a brindar información acerca de:

- Trayectoria personal en el Estado
- Situación del personal en su área (despidos, jubilaciones, renunciaciones, dotación óptima)
- Situación salarial
- Capacitación
- Mejora de procesos
- Mejoras en atención al público / usuario



- Cambios en el diseño organizacional y cambios en los funcionarios políticos durante esta gestión y sus eventuales impactos
- Incorporación o no de nuevas tecnologías
- Iniciativas de interoperabilidad de bases de datos, uso de datos
- Comparación general que pueda hacer entre las gestiones de Mauricio Macri y Javier Milei (enfoques, modalidades de gestión)