

# El desmantelamiento del Estado en la voz de sus trabajadores

Investigación cualitativa

05.06.2025



Instituto  
Argentina Grande



· FUNDACION ·  
GERMAN ABDALA

# El contexto: un Estado cuestionado



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- Clima de fuerte cuestionamiento a la **Administración Pública** (AP) por parte de actores políticos, empresarios y medios.
- Narrativas que, desde la pandemia, refuerzan la idea de un **Estado ineficiente**, costoso, sobredimensionado y lleno de “**privilegios**”.
- Críticas actuales no nacen el 10/12/2023: problemas estructurales ya señalados por trabajadores y sindicatos.
- Testimonios apuntan a **deficiencias históricas** en diseño organizacional, formación, salarios, precarización y uso de tecnologías.
- Aun así, se destaca que la **gravedad de los problemas actuales no tiene precedentes** en la historia reciente.

# Aspectos relevados



Instituto  
Argentina Grande



· FUNDACION ·  
GERMAN ABDALA

# Aspectos relevantes

DISEÑO ORGANIZACIONAL

DOTACIÓN DE PERSONAL

CAPACITACIÓN Y CARRERA

SITUACIÓN SALARIAL

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ARTICULACIÓN FEDERAL

ATENCIÓN AL PÚBLICO

BATALLA CULTURAL

ESTADO GASTA MENOS Y HACE MENOS

FUNCIONARIOS POLÍTICOS

MULTILATERALISMO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

COMPARACIÓN EXPERIENCIAS DE DERECHA

# Diseño organizacional



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



FUNDACION  
UNION

- 15 DNU modificaron la Ley de Ministerios hasta mayo de 2025 (más que cualquier presidente desde el retorno de la democracia).
- Eliminación sin precedentes del Ministerio del Interior; funciones absorbidas por Jefatura de Gabinete.
- “Éramos ministerio y quedamos como una Subsecretaría pequeña dentro de una Secretaría... degradadas institucionalmente, con achique presupuestario, cierre de programas y reducción de personal”.
- “En un año y medio de gestión, hay un alto nivel de rotación de funcionarios, que no terminan de estar designados, implementar una estructura ni definir prioridades de gestión”
- Cambios contradictorios: rebaja de rango con eliminación de cargos, seguida de aumento jerárquico tras nuevo reordenamiento.

# Dotación de personal: Sin planificación, de dotación óptima a dotación mínima



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- La Ley Bases (N° 27.742) habilita la disponibilidad del personal permanente sin criterios claros.
- “No hubo ninguna evaluación seria sobre las dotaciones para tomar decisiones en relación a la reducción de personal”, señaló un trabajador de Ministerio.
- “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.”
- “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”.

# Dotación de personal: Clima laboral y renuncias por goteo



Instituto  
Argentina Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “Empezaron a apretar con quitas de horas extras, te torturan, no podés hablar de nada, no podés ejercer ejes temáticos de políticas públicas”
- “En recursos humanos hubo un descenso de un tercio del personal (...) por renuncias, no es por despidos sino porque hay un congelamiento salarial, no hay incentivos; la gente se va”.
- “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.”
- “Empezaron a renovar por tres meses, y así tenías que afrontar todos los meses un alquiler, sin poder prever qué iba a pasar el día 91 de tu vida, con chicos, con compromisos. Entonces muchos se iban por su cuenta. Se generaba en el ámbito laboral un nivel de estrés y de incertidumbre muy grande”.

# Dotación de personal: El Estado pierde a las personas más calificadas



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “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”.
- “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 desocupado”.

# Capacitación y carrera



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) no ofrece capacitación, está funcionando al 20 por ciento”. “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”.
- “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.
- “En la gestión de Alberto al menos la carrera existía desde el punto de vista formal. Esto ni siquiera existe hoy en día”.

# Situación salarial



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA

Evolución del salario real (base 100 = enero 2023)

— Salarios sector público



Fuente: Elaboración IAG a partir de INDEC

“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 un agente de recursos humanos.

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

# Incorporación de tecnologías de información

---



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- 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”.
- “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.

# Articulación federal



Instituto  
Argentina Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “El ministerio se está derrumbando. Todo lo que puede ser transferido a las provincias se transfiere.”
- “Hubo una decisión de eliminar todo lo que es el trabajo territorial que la Secretaría tenía.”
- “No hay voluntad de llevar adelante políticas activas que impliquen ejecución presupuestaria en territorio.”
- “No te dicen que se cierra el Consejo Federal, pero no está funcionando.”
- “El gobierno considera que del territorio se tienen que ocupar las provincias o municipalidades.”
- “Van a una idea de que cada provincia tenga su PAMI, su ANSES.”

# Atención al Pùblico y Reingeniería de Procesos

---



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “No ha habido ningún cambio de procesos.”
- “Lo último moderno fue en 2016 con el GDE.”
- “No hay nada que acelere o mejore el tratamiento de los datos”.
- “La disminución de empleados hace más lento el tratamiento de expedientes.”
- “Los trámites siguen idénticos”.
- “Como se empezaron a cerrar centros, se toman más trámites de forma digital.”
- **“No hubo mejora en la atención al público.”**

# Artefactos culturales en la administración Milei



Instituto  
Argentina Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “Hay un listado de palabras que no se pueden decir.”
- “El INAP ya dijo informalmente que en ningún programa puede constar nada con ‘género’, con ‘juventud’, con ‘fortalecimiento del Estado’.”
- “Hoy está prohibido hablar de la ONU, de medio ambiente, de género.”
- “Echaron al director de un área porque usó un término técnico que no les gustó.”
- “No se puede decir ‘infancias’ o ‘juventudes’, hay que decir ‘los jóvenes’.”
- “Dejaron de tener redes propias, sólo existe la web con indicaciones muy precisas de lenguaje y colores.”
- “Hay una preocupación de matar una cultura organizacional: sacar imágenes, cuadros, eliminar cosas de las que no se puede hablar.”

# Un Estado que hace menos y gasta menos... pero igual “sale caro”



Instituto  
Argentina Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- Hay sectores del Estado que en el 2024, tramitaron menos expedientes que en 2023.
- “El Ministerio está pseudoparalizado. Hay poco trabajo, gente sin designar, nadie quiere firmar, todo lo que pueden delegar lo delegan.” Trabajador de ministerio afirma “Vos recorres y la gente esta al pedo, sin tareas asignadas.”
- 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”.
- “Está todo muy trabado. Todo lo que se puede tratar, se trata.” “Se hace lo rutinario”.
- “Hay poco contacto entre los empleados y los cargos políticos. Algo nunca visto en mis casi 30 años de trabajo”.

# Funcionarios políticos



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “El funcionario político a cargo de mi área se desempeña ad honorem y no concurre al lugar de trabajo”.
- “Muchos vienen de empresas, no entienden nada de la dinámica de gestión pública.” “Pasaron dos subsecretarios que se fueron. Tardaron meses en entender cómo funciona el Estado”.
- “Hubo designaciones que tardaron nueve meses. Un funcionario se cansó de esperar, se llevó una computadora y dijo que la devuelve cuando le paguen”.
- “El Secretario quiere que los subsecretarios firmen el mantenimiento de los ascensores. Se rebelaron y tampoco quisieron firmar”.
- “Conozco un subsecretario que va ocho horas semanales y un director nacional que viene un día por semana porque vive en un country.” “Está muy legitimado tener otro laburo aparte. Muchos directores nacionales lo tienen”.

# Participación en órganos internacionales, cooperación internacional



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- “Se frenó toda coordinación en el Mercosur (...). Se avanza en aspectos técnicos pero todo lo demás de trabajo conjunto está bastante paralizado”.
- “La nueva gestión rompió los consensos internacionales básicos. Quienes se opusieron fueron despedidos”.
- “El organismo tenía instancias de vínculo con ONU, OEA, el Mercosur, y esos vínculos ya no los tenemos”.
- “Al disociarse de las agendas 2030 y 2045, en términos de cooperación internacional no queda más nada”.
- “Si no se puede trabajar con países como Brasil, India, Rusia, China, se achica mucho lo que podés hacer”.

# Elementos para una comparación entre dos experiencias de derecha



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
UNION

FUNDACION ·  
GERMAN ABDALA

Elemento	Macrismo (2015-2019)	Milei (2023-)
Enfoque sobre el Estado	Gerencialismo tecnocrático. Reforma orientada a eficiencia, productividad y racionalización.	Desmantelamiento. Desconfianza estructural hacia el Estado como actor legítimo.
Presencia internacional	Activa participación en orgs multilaterales. Cooperación con IFIs y alineamiento con agendas globales.	Retiro o parálisis en espacios como ONU, OEA y Mercosur. Ruptura con las agendas 2030/2045.
Lógica de reforma	Ajuste presupuestario, achique, rediseño de programas. Conservación de funciones básicas del Estado.	Eliminación de funciones, tercerización, provincialización o privatización directa.
Planificación	Existencia de metas, planes, indicadores e informes de gestión.	Desorganización: pedidos de informes sin propósito, ausencia de planificación sostenida.
Discursos	Críticas a la “grasa militante” pero sin negar el rol del Estado. “El Estado es estar.”	Rechazo ideológico total: “el Estado es una organización criminal”.
Vínculo con lo público	Intervención con racionalidad instrumental. Reforma desde adentro.	Intervención para el vaciamiento. Uso del aparato público en beneficio de privados aliados.
Federalismo	Intención de centralizar con algún diálogo.	Nulo federalismo: “que las provincias se arreglen”.

# Elementos para una comparación entre experiencias de derecha



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
UNION

FUNDACION  
GERMAN ABDALA

- “El macrismo tenía una mirada gerencialista basada en eficiencia y productividad. Ahora hay una política de demolición: donde no se puede privatizar, se destruye.”
- “En nuestra Secretaría no hubo despidos con Macri, sí recortes. Pero no se discutía si el Estado debía estar. Hoy no creen que tengamos que existir.”
- “Todo lo que en su momento me pareció grave con el macrismo... ahora parece el jardín de infantes comparado con esto.” Referente ministerial.
- “Con Macri había plan. Podías no estar de acuerdo, pero se leía, se seguía, se evaluaba. Ahora hacés informes que nadie lee porque el que los pidió ya se fue.”
- “Con Menem el Estado era presente pero no elefantiásico, no se venía a destruir el Estado. No se discutía su existencia.” Trabajadora con más de 35 años en el Estado nacional.

# Conclusiones



Instituto  
Argentina Grande



· FUNDACION ·  
GERMAN ABDALA

# Reflexiones finales: Balance del proceso iniciado por la gestión Milei



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- El trabajo buscó aportar una mirada cualitativa, desde el conocimiento experto de trabajadoras y trabajadores del Estado.
- A 500 días de gestión, los testimonios muestran un proceso de reducción caótica y no planificada del personal, con una renuncia por goteo de los trabajadores más capacitados.
- Se constata parálisis de la carrera administrativa y de instancias de capacitación.
- La reducción es desigual: ciertas áreas clave (Economía, Seguridad, Defensa) resultan menos afectadas.
- Las consecuencias inmediatas incluyen:
  - Desarticulación institucional,
  - Alta rotación de funcionarios políticos,
  - Cambios contradictorios en la estructura organizacional.
- Se consolida un Estado de baja intensidad, con políticas “de mínima”, orientado al retiro de funciones y presencia territorial, que nos “sale caro” en función de lo que provee.

# Reflexiones finales: Impactos en la gestión pública y testimonios clave



Instituto  
Argentino Grande



FUNDACION  
GERMAN ABDALA



- Reducción del volumen de políticas públicas: programas eliminados o sostenidos en mínimos.
- Vaciamiento de funciones sustantivas: trabajadores activos pero sin tareas asignadas ni lineamientos claros.
- Retiro del Estado de instancias de cooperación internacional (Mercosur, ONU, CELAC, OEA, etc.).
- Ausencia de incorporación de TICs, interoperabilidad, IA o mejoras tecnológicas.
- Infraestructura estatal con graves problemas de mantenimiento y condiciones laborales deterioradas.
- Palabras y agendas “prohibidas”: género, niñez, juventudes, cambio climático, Agenda 2030/2045, etc.
- De una vocación por recortar y eficientizar el Estado en la gestión Macri a simplemente destruirlo.



Instituto  
Argentina Grande



· FUNDACION ·  
GERMAN ABDALA