



... lo que se aprende del Estado estando dentro del Estado es realmente incomparable...

Entrevista a Ana Castellani*

DIEGO GANTUS, Facultad de Trabajo Social,
Universidad Nacional de Entre, Argentina
diego.gantus@uner.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2653-4652>

DOI: 10.33255/26181800/2100

* Ana Gabriela Castellani. Licenciada en Sociología (UBA), Magíster en Sociología Económica (UNSAM), y Doctora en Ciencias Sociales (UBA). Investigadora Principal del CONICET. Ex Directora del Centro de Innovación de Los Trabajadores (CONICET-UNMET). Ex Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2019-2023). En la actualidad dirige el Observatorio de las Elites Argentinas del CITRA. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6743-9523>

Para citación de este artículo: GANTUS, D. (2024). Entrevista a Ana Castellani «lo que se aprende del Estado estando dentro del Estado es realmente incomparable». *Utopías. Segunda época*, 2, P. 1-22. DOI: 10.33255/26181800/2100.

E: Bueno, Ana. En primer lugar, quería proponerte que recompongas para nuestros lectores qué cosas estabas trabajando, qué cosas estabas haciendo, cuando recibiste la invitación para sumarte al equipo de gestión del gobierno del Frente de Todos.

Ana: Bueno, yo en 2019 estaba dirigiendo un centro de CONICET, que es el Centro de Innovación de los Trabajadores (CITRA)¹, donde actualmente tengo mi sede de trabajo, en ese momento era su directora, había concursado el cargo en 2018, tenía desde ahí la dirección de un observatorio de las élites argentinas, veníamos trabajando desde hace varios años, muchos de mi vida académica, ya que prácticamente te diría desde 2010 para acá habíamos trabajado mucho con un equipo grande en la Universidad Nacional de San Martín, donde estaba en ese momento todo lo que era la interacción entre élites económicas y políticas. En mi caso yo siempre estudié élites económicas y en un equipo más grande veíamos este tema de las interacciones con las élites políticas, con lo cual ya teníamos un análisis de gabinetes y de circulación de élites hechos en Argentina desde el 83 para acá. Y después, cuando Macri asumió el gobierno, fue un rasgo distintivo que nosotros advertimos claramente, en realidad de hecho, Macri cuando asumió lo presentó así al conjunto de la sociedad como «el mejor equipo de los últimos 50 años». ¿Por qué? Porque traía muchos hombres de la gestión privada a la gestión pública. Para nosotros, eso que era presentado como una virtud planteaba muchos problemas o despertaba un montón de dudas vinculadas en principio a lo elemental: el riesgo del conflicto de interés muy fuerte que había en determinadas áreas, riesgo de captura de la decisión pública que era un riesgo que ya se empezaba a trabajar no solo a nivel académico, sino a nivel de las organizaciones internacionales políticas que están muy preocupadas por este tema de la calidad de la democracia y cómo las élites económicas avanzan en los regímenes democráticos, en el control de los resortes del poder del Estado, entre otros, con estos mecanismos. En la región nosotros ya teníamos muchos antecedentes de presidentes empresarios, no era solamente Macri, no era solamente Trump, había estado Kuczynski, había estado Piñera en Chile, digamos, había varios casos que sentaban antecedentes para una investigación muy promisoría. Lo que sí fue una diferencia, a partir de 2016, es que estos temas de investigación que nosotros habíamos manejado siempre dentro del mundo académico, cobraron luz pública, nosotros decidimos darle luz pública y por eso la creación del observatorio y publicar ahí informes vinculados a esta cuestión, y eso hizo que ganáramos cierta notoriedad

¹ CITRA. Centro de Innovación de las trabajadoras y los trabajadores. CONICET-UMET.

en el mundo mediático, pequeña, pero esa capacidad de comunicación de la ciencia, que nosotros podíamos hacer aplicando nuestros conocimientos teóricos y empíricos al análisis de una realidad concreta.

Eso en paralelo a los proyectos más académicos que nos exigía CONICET y después postulé para esta dirección, la gané, me interesó mucho la propuesta de ir a dirigir ese centro, porque es el único centro de CONICET que tiene asociados a los sindicatos. Para mí era una cuestión fundamental tener vínculo con las asociaciones gremiales de los trabajadores, porque me parecía que ahí faltaba tender un puente entre la academia y cuestiones gremiales; la experiencia en el centro fue, en ese sentido, estimulante para poder propiciar estos intercambios.

Después yo milito en el peronismo desde los 14 años, mi militancia peronista, la identidad peronista nunca la negué. Y siempre en mayor o menor medida estuve vinculada a los círculos peronistas, sobre todo en la provincia de Buenos Aires. Después lo que sucedió claramente en 2018, un grupo de intelectuales peronistas, kirchneristas, de izquierdas, empezamos a reunirnos y eso se dio en distintos lugares, preocupados por la victoria de Macri y la crisis que se había abierto en diciembre del 2017, buscando articular algo que vaya hacia la unidad del peronismo y que nos permitiera llegar competitivos a 2019 y en esa participación después se terminaron confluyendo todas esas voluntades. Nosotros éramos un grupo y después nos enteramos que había otros que se estaban armando en otros lugares. A medida que nos íbamos enterando confluimos y se fue armando lo que se llamó Agenda Argentina y en 2019 fue un año donde eso ya tuvo más voz pública con documentos y propuestas, donde había varios intelectuales, algunos de ellos formaron parte del gobierno del Frente de Todos y otros no.

Yo nunca había tenido una experiencia de gestión a nivel nacional, siempre había tenido experiencia de gestión en el ámbito universitario desde 2006 hasta 2019 había gestionado muchas cuestiones en universidad, cosas académicas y cosas más políticas, a nivel del rectorado había llegado a ser la Secretaría de Relaciones Institucionales, pero no era, para nada parecido a ir a gestionar el Estado Nacional.

Y ahí recibo las propuestas, bueno, antes de que se conociera la candidatura de Alberto Fernández, ya él tenía un grupo que estaba trabajando, buscó articular con algunos de nosotros, fuimos a esas reuniones, hubo reuniones en el PJ y fuera del PJ, también fuera de capital. Después empezamos a conformar parte de los equipos técnicos de la campaña, una vez que ya la candidatura estaba construida. Esos equipos técnicos estaban coordinados desde la UMET, por Nicolás Trota. Había gente del Instituto Patria, de la Cámpora, o sea, de todas las ramas del Frente de Todos, el massismo se sumó un poco después. La modalidad de trabajo en comisiones. Y yo

estaba en la Comisión de Estado y, particularmente en la Comisión de Estado, la verdad que trabajamos muy bien en todos los meses de la campaña del 2019 en armar documentos sobre tres grandes subtemas: uno era integridad y transparencia, otro era empleo público, y otro era todo lo que viene con el tema, digámoslo entre comillas, modernización del Estado y todos los temas que conlleva de proceso, de estructura, de sistemas de interoperabilidad, etc. Es un laburo muy fuerte, nos reunimos varias veces, una vez por semana se trabajaba, en el medio, se discutían los documentos, se buscaban consensos, y se logró una experiencia de trabajo muy buena, como experiencia de equipo técnico de campaña. Hasta ahí ningún ofrecimiento de nada, hablo solamente de que era trabajo en comisiones, se hacían a los efectos de tener esos documentos para lograr acuerdos y nuestra comisión fue una de las que logró mayores niveles de consenso y eso tal vez es un dato en sí mismo. En torno a Estado, empleo y administración pública, no hay muchas discusiones sobre lo que hay que hacer, no hay tanta discusión, como sí podía haberla en seguridad, economía o macroeconomía productiva, también en energía por ejemplo. Pero en nuestra comisión tuvimos bastante acuerdo entre todas las distintas líneas que convergimos en el Frente de Todos; después yo recibí el ofrecimiento muy sobre el final, no recuerdo exactamente, pero creo que fue en el mes de noviembre. Y recibo el ofrecimiento primero de ir a conversar al búnker, en ese momento con Santiago Cafiero que era el que trabajaba y se decía que iba como Jefe de Gabinete. Y ahí me propuso ser la Secretaria de Gestión y Empleo Público del nuevo organigrama. Yo la verdad me quedé bastante sorprendida, porque me parecía demasiado una secretaria. Debe ser el único caso, ¿no?, que te llaman y te ofrecen algo que te parece que es demasiado. Yo decía «Yo con interés y transparencia estaba bien». Pero me sorprendió. Cuando me ofreció la secretaría le agradecí, me pareció un montón, le pedí tiempo para pensarlo, porque para mí era una decisión muy fuerte, tenía muchas implicancias, y bueno, a la semana ya respondí que aceptaba. Y bueno no me arrepiento de haber aceptado porque la experiencia en la gestión para mí fue muy fructífera, pero entiendo al día de hoy que ya está, como una experiencia que ya está, y no como para hacer una carrera de gestión pública. Me interesó mucho hacerla, aprendí muchísimo, creo que además de haber hecho gestión hice un posdoctorado, porque lo que se aprende del Estado estando dentro del Estado es realmente incomparable, además yo estuve durante los cuatro años que duró la gestión, digamos que no es poco, en el marco de un gobierno que tuvo tantas internas y tantos problemas. Ello habla de que se pudo sostener el trabajo realizado porque otros actores, que son los destinatarios también de tus políticas, están de acuerdo en cómo venís trabajando. Bueno, entonces eso fue en noviembre y había que asumir en diciembre, o sea,

¿en qué me apalanqué de propuesta?, en los proyectos que se habían armado en la comisión que había coordinado en la campaña. O sea, para mí era claro que había que arrancar con esos objetivos, esa era nuestra hoja de ruta, era lo que habíamos acordado, más o menos, los especialistas de todas las tribus del Frente de Todos que había que hacer en ese sentido. Así desembarcamos en el edificio de la Función Pública, que está en Diagonal Norte, frente a la catedral, Roque Sáenz Peña 511, un edificio muy bonito, con una dotación más o menos de 500 personas, 540, si mi memoria no falla, teníamos un edificio de ocho pisos. Te digo cuáles son los problemas concretos, ¿no? Yo llegué y fui a saludar a todo el mundo desde el primer piso hasta el último, varias horas saludando, fui yo con mis subsecretarios, de los tres subsecretarios del organigrama que yo no había diseñado, o sea, ese organigrama ya estaba diseñado, de las tres personas yo solamente elegí a una, las otras dos ya estaban elegidas, lo digo para entender cuál es la lógica política del reclutamiento, y cómo vos después tenés que tratar de amalgamar con esas personas para seguir adelante. Por suerte todos teníamos la misma terminal política, eso hay que decirlo porque es una cosa que ayudó, más o menos funcionamos sin mayores dificultades. Hacia abajo también teníamos el organigrama armado, la segunda apertura a direcciones nacionales y simples, eso ya también estaba armado. Nosotros hicimos alguna propuesta de reajuste, pero no mucho, porque uno podía mover en el mismo número de casilleros, porque no iba a haber más cargos en los mismos niveles. Hicimos algunos ajustes ahí, pero digo, este primer día fue llegar, saludar a todo el mundo, escucharlos, fuimos muy bien recibidos, porque la gente venía de cuatro años en los que se habían sentido más observada, más maltratada en algunos casos, en algunas áreas incluso de función pública había mucho maltrato, en otras no, y bueno, eso fue el primer día. Y después, te diría mis dos sensaciones: Primero: Guau, qué es todo esto, hay que empezar a entender todo esto y cómo ir gestionando, y segundo: la sorpresa de que en el Estado hay gente que sabe y sabe mucho, hay equipos técnicos muy sólidos. O sea yo empecé a entrevistar a todo lo que eran los cuadros de dirección, que algunos eran eminentemente políticos, que venían de la gestión anterior, muchos de ellos se fueron o les pedimos que se vayan, porque había algunos casos que nosotros ya empezábamos a saber que habían sido muy maltratadores o que habían tenido líneas muy distintas, que uno no puede dejar pasar, porque ese es el dilema de la dirección, uno dice tiene que ser profesional, pero si no hay una coincidencia ideológica mínima, es difícil, porque después vos mandas una indicación y la persona es la encargada de implementarla. Yo ahí, llegué con lo que todos sabemos de la biblioteca dividida entre, si tiene que ser lealtad o si tiene que ser expertise

pura, y te digo que mi respuesta sería, algunos raviolos² deben ser lealtad pura, incluso los de dirección, y algunos raviolos tienen que ser pura técnica. ¿Y eso de qué va a depender? De que se mantenga la decisión que hasta ahora mantienen todos los gobiernos, de que el Presidente de la Nación, o Ministros, o Secretarios, tienen la potestad de definir esa estructura. En la medida en que no haya una estructura fija, que entiendo que no puede haber, porque los Presidentes tienen la potestad de armar y desarmar ministerios, como le parece. Y entonces no podés dejar a todo el mundo por concurso, porque bueno, hay direcciones que existen, tienen sentido existir en una gestión y con una determinada orientación y otra en las que no. Pero bueno, saliendo de ese aprendizaje fundamental que tenía que ver con eso, encontré muchos cuadros técnicos, cubrimos muchos de estos raviolos con gente que venía de la línea, a medida que empezamos a detectar. Digamos, los tres primeros meses, fueron meses muy arduos de ver qué tenés, vos pensá que lo primero que tenés que ver ahí es ¿cuánta gente tenés? ¿De quién depende esa gente? ¿Cómo la reacomodás? ¿Qué competencias tiene cada uno? Nosotros tuvimos que discutir presupuesto, porque nosotros éramos el desprendimiento de una gran secretaría, que era la de modernización, que antes había sido Ministerio, o sea que era una mega secretaría, que era casi un ministerio, que tenía muchas subsecretarías. Entonces, eso se había partido en dos, una era la Secretaría que yo tenía cargo y otra la Secretaría de Innovación Pública que tenía todos los fierros³, tenía todo el sistema administrativo del Estado, el GDE (Gestión Documental Electrónica), todo lo que se usaba para la transmisión más todo lo que eran las telecomunicaciones, eso era otra mega secretaría, que estaba a cargo de otra persona que yo no conocía, o sea hubo que articular con ella, hubo que dividir la gente que estaba mezclada. Había gente que ahora quedaba bajo esa dependencia funcional que estaba en el edificio mío, yo tenía gente que quedaba bajo mi dependencia funcional que estaba en el edificio a cargo de la otra secretaría. O sea que hay todo un primer momento, que además coincide con el mes de diciembre, que suele ser un mes complicado, en el que tenés que reacomodar todo el tablero. O sea, yo no es que caía en el Ministerio de Justicia, por decir uno de los históricos donde, esto era todo a rearmar. Después, la cuestión presupuestaria, qué partidas se tenía, porque el presupuesto que se tenía, era el presupuesto que se había prorrogado, no se había votado un nuevo presupuesto. Vos tenías que, con esas partidas pensadas para otros programas que había diseñado el gobierno anterior, tenías que

² En «la jerga» un raviol es una posición dentro de un organigrama. Es esa «cajita» que lleva como etiqueta una posición, Por ejemplo: Dirección Nacional de Migraciones, que a su vez puede tener dependencias inferiores (Coordinación Administrativa) y más personal. El raviol DNM tiene una dependencia funcional y política, una misión y unas funciones, asignadas por una norma (Ley de Ministerios o normas inferiores).

³ Fierros refiere a la autoridad, el presupuesto, las personas y/o los medios/recursos, en general, para lograr algo.

readecuarlo y dividirlo más o menos entre estas dos secretarías. Hubo mucho laburo en definir las estructuras, quiénes ocupaban los lugares, diagnosticar el estado de situación en cada lugar y empezar, en base a ese diagnóstico, a diseñar la agenda. No a diseñar, porque ya más o menos lo que teníamos que hacer lo sabíamos, con ese laburo previo que te digo que teníamos hecho, pero priorizar por dónde arrancar. En el medio empiezan los vínculos con los otros actores, tenés que dialogar, en esta área con los gremios estatales, que te vienen a ver, que quieren presentarse, vos te presentás, todo eso es parte, es esa dimensión más sociológica de la reunión con los actores, te vienen a ver los agentes, te vienen a ver las personas, las distintas tribus de profesionales que tiene el Estado, otras asociaciones, organismos, todo esto también había que atender. Después en el área de capacitación, que nosotros teníamos el INAP a cargo, había que redefinir una serie de cuestiones muy relevantes porque la capacitación ya arrancaba, había que revisar qué era lo que nos había dejado el gobierno anterior, qué de eso sosteníamos y qué de eso se suspendía, había algunos cursos con los que no estábamos tan de acuerdo, ejemplo cursos de coach ontológico que nos parecía que eso no. Tuvimos que hacer esos ajustes, no todos, pero había algunos que definimos suspender, eso era como lo más urgente y formaba parte también a nivel más político de las propuestas de capacitación, porque de ahí se desprende toda la relación hacia abajo de tu área de competencia y hacia el costado que son todas las otras áreas y el afuera, que son los actores de la sociedad civil, articulando con las otras secretarías de la jefatura.

Pero después tenés una dimensión así arriba, tenía todas las semanas reuniones con el jefe de gabinete para ir viendo las cuestiones urgentes, decretos que tenían fecha de vencimiento el 31 de diciembre y que tenías que definir si los renovabas, no los renovabas. Hay algo también de esto de asumir el 10 de diciembre que para la administración es catastrófico. Es el peor momento que se me puede ocurrir para asumir. Uno va con todas las ganas, obviamente nadie tomó vacaciones, nadie del equipo, de políticos, de gestión se iba a tomar vacaciones ese verano, pero todos veníamos de laburar todo el año, o sea, eso también hay que tener en cuenta.

E: Bueno, y yo me imagino que en medio de ese fragor, al poquito tiempo, quizás no habías completado todo esto y la pandemia.

Ana: Claro, eso de la pandemia yo lo vi muy de cerca por las reuniones de gabinete. Santiago Cañero, el ministro, hacía reuniones de gabinete, de su gabinete todas las semanas y eso empezamos a verlo un poquito antes de que salían los decretos, se vio la discusión, la tensión que había, los primeros casos, cuándo tardaban en llegar,

La idea de que iba a llegar un poquito más tarde, que de repente nos estalló en la cara mucho antes, toda la discusión que se empezó a dar sobre qué hacer, se cierra todo, no se cierra todo. Y después, bueno, hacer todo lo que te toca hacer en una institución, porque nosotros tuvimos que poner la administración pública a trabajar de manera remota. A esa altura, nosotros estábamos resucitando —me río o lloro, no sé qué hacer— el Consejo Federal de la Función Pública. Llegás en diciembre, te enterás de qué se trata, si bien yo ya sabía que existía, sabés quiénes lo componen, empezás a pedirle a las provincias que designen los representantes. Organizamos el primer encuentro que se iba a hacer en Entre Ríos en marzo, eso lo teníamos armado, yo no los llegué a conocer presencialmente, ese encuentro no se hizo presencial por la pandemia, lo hicimos virtual. Y con ellos, con todos los Secretarios de Función Pública de las provincias o similares, se tuvo que coordinar qué hacer en términos de presencialidad. Porque con ellos también hubo un ámbito de discusión y además querían seguir la línea de nación. Había con algunos, por ejemplo todo lo del AMBA, Buenos Aires y la ciudad, que teníamos que coordinar. ¿Qué ibas a hacer? ¿Vos no los ibas a mandar a la casa y los otros sí? Además se previó que era algo que iba a durar poco tiempo. Entonces, se hizo como transitorio, después eso transitorio empezó a requerir un montón de normativas, todas normativas que se dieron en marco de la excepcionalidad del ASPO, pero vos no tenías ningún instrumento jurídico para mandar a la gente a trabajar en la casa, fue muy difícil organizar también ese desplazamiento de quiénes trabajaban, quiénes no trabajaban, porque no podían trabajar ni siquiera desde las casas, porque su tipo de tarea no lo ameritaba, o porque tenían alguna condición de salud agravante de COVID, ahí hubo mucha articulación con el Ministerio de Salud y con todas las instituciones sanitarias que se ocupan de la salud y de la vida laboral. Y después, toda la cuestión de los que sí tenían que ir a trabajar, había lugares que no se podían cerrar, los puestos fronterizos, las inspecciones, la atención super primaria de las cuestiones de salud. Todo eso había que atender, porque el Estado ahí tiene situaciones muy diversas, situaciones muy difíciles, en qué condiciones quedaban esas personas, cuáles eran los protocolos para que vinieran a trabajar en la presencialidad, y cuáles son los protocolos y los reglamentos, y qué hacías con las liquidaciones salariales, es un tema profundo, porque qué hacés les pagás, no les pagás, les sacás las horas extras que están haciendo, porque no las están haciendo, porque las están haciendo de manera remota, pero es por una situación excepcional. Bueno, además de salarios que venían totalmente destruidos de dos años, que son los años 18 y 19, que habían caído fuerte. La negociación paritaria en el medio, que se suspendió al inicio, porque obviamente nosotros la nueva paritaria no la hacíamos,

porque todos los recursos del Estado estaban abocados a la atención de la pandemia, pero después hubo que coordinar, y eso estuvo bueno, porque la pandemia habilitó la coordinación de muchas políticas, forzó a coordinar, que es una de las cosas que más cuesta en la administración pública. Y ahí coordinamos muy bien con Economía y con Trabajo, que además los tres, Jefatura, Economía y Trabajo, venían de la misma terminal política, porque eso también hay que decirlo, eso facilitó también la articulación con bases paritarias con una misma línea de negociación en todos los lados, sacando las especificidades, y eso estaba bárbaro. Pero bueno, mis antecesores solo negociaban la paritaria del convenio colectivo 14, yo tuve que negociar todas las paritarias del Estado Nacional, todas, desde Aerolíneas hasta los Trenes, y eso fue algo muy novedoso, porque nunca se metía gente de jefatura, después terminó muy bien, terminó resultado una buena experiencia, incluso hasta para los propios gremios salió bien. Porque después jefatura ayudaba a hacer esa coordinación, que es el rol más importante para la jefatura hacia adentro de la administración pública, pero en un principio era bastante resistido, vos llegás a la negociación paritaria de los ferrocarriles, que te miran con una cara y qué hacemos «no somos empleados públicos», todo eso en pandemia. Te diría, el primer año fue el desafío típico del primer año, de consolidar los equipos, de marcar las direcciones, de poner toda esa maquinaria poderosa, ver qué hace cada uno, y poner toda esa maquinaria poderosa al servicio de la orientación estratégica que le querés dar. Pero la pandemia no nos frenó, porque seguimos haciendo otras cosas, fue muy disruptivo, pero lo que pasa es que yo no tengo otra experiencia, no te podría decir.

E: Yo creo que en cualquier área de la gestión del gobierno de 2019-2023, grosso modo, dos años atravesados fuertemente por la pandemia y sus implicancias seguramente con consecuencias que van mucho más allá de ese período, constituyen una referencia indudable. Eventualmente, podés incorporar eso en la respuesta a la siguiente pregunta, qué tiene que ver con ese trabajo previo en el marco de la campaña y antes de que la pandemia se declare ¿cuáles eran, cuáles fueron para vos como los dos o tres objetivos grandes, objetivos o grandes orientaciones que te proponías intentar llevar a cabo en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público?

Ana: Por un lado, lograr una mejora sustantiva en la coordinación de las políticas públicas. Yo tenía claro que hay un déficit en la administración pública, que es la coordinación que lleva a superposición de tareas, de esfuerzos, de no tener registro de qué hacen, de hacer seguimiento. O sea, para mí era clave implementar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la política pública. Ese monitoreo tenía que estar. Trabajamos fuerte con eso. Se creó el mapa del Estado, que era el

mapa de las políticas. Llevó mucho tiempo, porque eso se tiene que manejar en todos los niveles, en el nivel político, en el nivel técnico, lograr ese diseño tecnológico con todos los déficits que hay para conseguir desarrolladores.

E: ¿Mapa del Estado o el mapa de la acción estatal que usted decía?

Ana: Mapa de la acción estatal.

E: Ah, está bien.

Ana: Ahí, una cuestión muy fuerte que yo sabía que teníamos que trabajar. La segunda cuestión fuerte, que yo sabía que teníamos que trabajar, era temas de integridad y transparencia. Nosotros teníamos que brindar, teníamos que dictar, no a los funcionarios, sino sistémicamente a la administración pública temas de integridad y transparencia y ahí se diseñó con otros actores la Oficina Anticorrupción, la SIGEN, la Agencia de Acceso a la Información Pública y nosotros elaboramos toda una estrategia con indicadores, con seguimiento, con capacitaciones que iban hacia el tema de identificar la cuestión de la integridad y la transparencia como algo más allá de los problemas de corrupción que pueden haber y que siempre van a existir y que habrá que detectar y sancionar como corresponde. Pero había algo más sistémico, más difuso, que no se visualizaba como cuestiones de integridad, que son las cuestiones vinculadas a la captura de la decisión pública, con toda esa prevención de conflicto de interés tenía que estar y tener toda una normativa de compras y contrataciones que se tenía que ajustar, eso lo trajo mucho la SIGEN, fijar los precios, eso fue un trabajo que también se logró implementar.

Después, una tercera cuestión que era clave para nosotros era todo el tema de capacitaciones, nosotros sabíamos que el INAP cumplía una función histórica, en ese momento con casi 50 años de vida, era reconocido por los empleados públicos nacionales como un organismo de capacitación de calidad; ahí debimos identificar criterios ¿Cuáles son? Elijamos unos ejes, pensemos ejes temáticos, ejes por destinatario, abramos a distintos efectores posibles la posibilidad de brindar estas capacitaciones, aunque sea más difícil, nosotros ahí trabajamos con muchas universidades nacionales de todo el país y otros efectores, no nos casamos con ninguno, siempre hubiera sido más fácil ir con uno o dos por todas la cuestión de tramitar después los convenios, etc. Con una pretensión que era: no vamos a capacitar solamente a los empleados de planta o a aquellos de transitoria que quieran hacerlo aunque no tengan carrera, sino a todos, hay que diseñar planes para todos, para los empleados de la planta pública, para los de otros entes y organismos, para los de las provincias y municipios. Ese fue un objetivo fuerte, que fue el Plan Federal de Capacitación.

Yo, ahí, de todos los recursos que estaban destinados a catering y eventos, que tenía en una partida presupuestaria, las reduje a prácticamente nada. Eso fue antes de la pandemia, porque después la reduje a nada, porque para mí eso no era algo significativo. Y toda esa plata fue a parar al Plan Federal de Capacitación, que para nosotros fue otro hito importante de implementación y que lo sostuvimos los cuatro años y que se hizo un seguimiento e incluso un ajuste en función de ese seguimiento, de correcciones de las cosas que uno había pensado que se hacían de una manera y después te das cuenta que así como están no logras los objetivos y entonces recalibramos y empezamos a trabajar con las provincias en otra dirección. Eso lamentablemente, todo está cortado, el Consejo Federal de la Función Pública no se volvió a reunir, no hay nadie a cargo de eso, no hay nadie a cargo del INAP, no se sabe qué estatus tiene el INAP, el INAP está dando algunas capacitaciones. Nosotros dejamos un plan de capacitación para el 2024 armado, pero bueno, al no haber firma se están dando algunos cursos, no todos, es algo ahí que a mí me sorprendió, porque yo pensé que era un área tan tradicional que iba a continuar y es tan necesaria para la carrera administrativa, al menos en su versión de mínima, y no, eso no está ocupado todavía.

Y después, ahí vamos al tema, el temón es el empleo público, el tema del empleo en todas sus dimensiones, cualquiera de ellas es complejísima, porque es una superposición de múltiples realidades, regulatorias, legales, de condición, de modalidad de ingreso, de tarea, es muy complejo, muy complejo. Nosotros lo sabíamos, pero era más complicado. No es fácil poner criterios comunes en algo que tendría que tener criterios comunes, ni siquiera para la administración centralizada, ni siquiera para el SINEP mismo, porque en cada lugar se encontró o en algunos lugares se van encontrando vericuetos de salir de algunos organismos que pueden, del problema de los bajos salarios, entonces lo recompensan de otras formas, se van haciendo parches, lo que era algo que se pensó en la ley marco de empleo público original como una situación transitoria para un proyecto específico. Lo primero que yo hice fue pedir un relevamiento de todos los trabajadores que había y en qué condición en toda la administración pública, y te encontrás que tenes 50.000 contratos artículo 9 de renovación anual, y de los 50.000, 36.000 tenían 5 años o más en 2020. Y había muchos, 20.000, que tenían 10 años de antigüedad. Ahí está el error, porque ¿cómo implementas 20.000 concursos en 4 años?

E: El plan de regularización fue...

Ana: Ahí, el error del plan de regularización que nos llevó muchísimo tiempo todo el primer año, porque era no solamente la decisión política, que esa la tuve. Y eso, además, que a todas las autoridades políticas, los temas de empleo público,

hay muchos que no tanto saben, no entienden, les aburría. Esa locura de que la Administración pública debe ser una parte de la dotación que se rige por la ley más de empleo público, si en el SINEP o en otros sectores y otra parte, de la registración pública se rige por la ley de contrato del trabajo. Hay un conjunto de situaciones entre lo que dice la norma y lo que dice la cultura organizacional y la cultura de la inercia de la organización en el sistema. Y eso es muy difícil, porque es una ruptura de primero entenderlo vos, y ahí me ayudaron mucho con los cuadros técnicos, cuadros, gráficos y después hacer pedagogía en cada mesa paritaria. Bueno, una cantidad de sectoriales que no existían como convenios, que existían como el estatuto, que tenías que ir a hacer convenios, con todo el tiempo que lleva eso, nosotros sacamos cinco convenios en cuatro años, pero te juro que sacar un convenio te lleva un año, porque son muchas discusiones, porque es mucho de esto, y algunos iniciamos más y no logramos terminarlos porque se empantanaban las negociaciones. Bueno, cinco, logramos sacar, entre ellos el modificar el régimen de alta dirección pública que había dejado el macrismo, que nos parecía que tenía varias dificultades, corregimos esas, corregimos otras, eso llevó mucho tiempo también de negociación, y después, lo del plan de regularización tenía muchos problemas derivados, o sea, está bien, vos querés regularizar. Yo tuve una primera decisión política, que es esto se va a hacer con criterio objetivo, esto no va a ser objeto de negociación, se concursarán todos aquellos puestos que hoy están ocupados en el agrupamiento general por personas que hace 10 años o más que están como artículo 9, pero se concursan los puestos, no se concursan las personas y ese concurso es semicerrado, semiabierto, se puede presentar cualquiera de esa repartición que cumpla con esos requisitos de tener 10 años de actividades de artículo 9. Todas estas cuestiones. Pero bueno, lo nuestro fue una discusión ligada con los gremios, muy fuerte. Igual sí, hubo apoyo y buena voluntad porque los gremios también tienen claro la importancia de la regularización. Pero bueno, nosotros recién anunciamos el arranque del plan en diciembre del 2020. Teníamos el relevamiento, nos llevó meses hacer el relevamiento de las situaciones porque eran treinta y seis mil personas con cinco años o más. O sea, que empieza el segundo relevamiento y toda la APN giraba con cinco años o más de antigüedad. Tomar la decisión de cinco años o más de antigüedad para que nadie que hubiera ingresado en nuestra gestión quedará, con la complejidad de que además el régimen temporario tiene una ventaja y una desventaja. La desventaja es obvia, es temporario y al año, hoy la vemos, ¿no? ahora sí lo hacen por año, lo prueban cada dos meses o cada tres. La ventaja que tienen es que a diferencia de la planta permanente, vos podés estar en un nivel más alto por excepción. O sea, tenés los requisitos para el nivel C, pero te ponen en B por excepción. Es porque conseguís la clasificación, es

decir, por lo que pudieras, no lo lograste, porque no cumplís un mínimo criterio o porque tal vez no cumplís un gran criterio. Una cosa es, pido una B, tengo título de grado, pero no tengo terminadas las horas de posgrado necesarias y eso de última es subsanable que estoy en una B sin título de grado, pero una B sin título de grado, debo primero una carrera universitaria y no la voy a hacer en dos días. Entonces, ¿qué pasa con eso? Las diferencias salariales, porque a la hora de concursar vas a la letra que corresponde y entonces, si estás más arriba por excepción en la contratación temporaria, al pasar a la planta permanente cobrarás menos porque quedás en una letra más baja.

Lo que decía es que, toda la política de empleo público a lo largo de los últimos 40 años de la democracia no fue consistente, porque hubo vaivenes feroces, desde cerrar por completo la entrada a la planta permanente, hasta abrirla, ampliar la dotación en los 2000, o sea, todo eso generó situaciones que después te dificultaban hacer una política de conducción. Por ejemplo, una política de regularización que iba por el lado de los concursos, con el cumplimiento de los requisitos, porque si no era muy injusto para la gente de la planta permanente, que si estaba ocupando a la gente que con los requisito que les correspondía ocupar, eso llevó a que, de hecho, quedaron varios concursos, 3.000, 3.000 concursos, desiertos porque la gente no se presentó, porque no estaba dispuesta a ir a un nivel más bajo y perder dinero. Después, en el caso, y todo en una restricción presupuestaria porque si tal vez teníamos dinero podíamos decir «bueno, compensemos eso que se pierde con otro tipo de componente salarial», bárbaro, pero no. Y después estaba la cuestión que tuvimos que resolver antes para el personal de carrera, porque el personal de carrera que sí está concursado no tenía promociones hacía décadas, o sea, no había habido concursos. Uno entró en los 90, letra D, nunca más se abre un concurso para poder ascender. Esa persona ya había hecho un trayecto de formación, de experiencia, de responsabilidades, que necesitaba y merecía ir hacia un nivel más alto, pero claro, nunca se había abierto ese concurso y esa persona quedaba estancada ahí, si vos abrías concurso en esa jurisdicción, en letras más altas, pensando en quiénes los estaban ocupando en ese momento, como habíamos hecho nosotros los relevamientos, muy probablemente esa gente que estaba más abajo, que quería estar ahí, se iba a presentar. Y entonces vos lo que ibas a hacer era ocupar esos cargos no para regularizar el empleo de aquellos que estaban hacía cinco años o más trabados por renovación, sino con gente que estaba, hacía muchos años, en niveles más bajo de lo que podría estar. Entonces, antes de hacer estos concursos, hubo que hacer un régimen que tuvo que negociarse en paritario, también todo un temita, de acuerdos varios, que fue el régimen de la situación, para qué abrir una ventana temporal, para

que las personas que habían concursado en ese momento tuvieran la oportunidad y que las competencias las colocaban en otro nivel, que pudieran ir a un nivel más alto y con eso despejar la posibilidad de que fueran por los concursos de cargos de regularización. Además, como había pandemia, si bien había una parte del proceso de inscripción que estaba hecho a través del Internet, nosotros teníamos que cambiar el sistema y armar todo el modelo para concursar, o sea, imagínate diseñar un sistema de concursos, de todas las etapas de concursos. Donde la única prueba que se tenía que poder dar presencial era el examen sustantivo, eso retrasó el concurso de los profesionales también, los profesionales si tienen un examen sustantivo de la materia, el agrupamiento general tiene un examen general sobre el conocimiento de administración pública y Estado, más la evaluación psicológica, psicotécnica, pero los profesionales tenían que, además de dar un examen presencial, arrancamos por el agrupamiento general. Esto arrancó fuerte en 2021, poquito, porque fueron 3000 los que se hicieron, pero en 2022 ya eso entró al régimen, hicimos 6.000 concursos y después ya se terminaron haciendo 9.000 en el agrupamiento general, de los cuales 3000 quedaron desierto.

Y después se hicieron del agrupamiento profesional, que llegaron a terminarse el proceso de concurso de 3.000 profesionales, en total, más los de los organismos científicos técnicos, se iniciaron 15.000 procesos de concurso, de los cuales 3.000 desierto, 4000, no, menos 2.000, quedaron sin terminar el proceso administrativo. Bueno, eso hay que ver, si alguna vez se termina, porque hay algunos que quedaron en el último momento. Y la gente dice, «Pero ustedes se acordaron tarde», no, no nos acordamos tarde, lo tuvimos en la agenda desde el día 1. Lo que pasa es que hay una idea medio mágica de estos actores, que también está bastante instigada por algunos cuerpos delegados, de que esto es un pase de varita mágica, de que esto es firmar un decreto y pasan todos a planta, pero eso no se puede hacer, no por una cuestión de voluntad política, sino porque no sería justo, porque una vez que pasas a planta en la letra que por excepción estás, porque si no hubiera habido régimen de excepción para los transitorios, si no te pones régimen de excepción, ¿qué haces? Una persona con un secundario terminado nada más, que termina en la letra A⁴ vos no lo podés pasar a planta en una letra A, entonces estás en una letra C en planta permanente, pero no puede llegar a la A, porque no tiene los requisitos. Pero bueno, todo eso no se entiende. Por supuesto, y todos creen que esto es un pase de magia, de una varita mágica y ya todos estamos en planta permanente. Bueno, no. Siempre,

⁴ El SINEP se organiza en 5 agrupamientos, cada agrupamiento tiene 10 grados («promoción horizontal») y una cantidad variable de niveles, que se designan con letras (A, B, C, etc) En ese esquema de agrupamientos y niveles se determinan las funciones y compensaciones.

esa discusión política también, si hacemos eso, va a venir otro con la varita mágica, y la varita mágica nos va a sacar la planta permanente. Y de hecho acá vinieron, no solo vinieron a sacar a alguien que hubiera ingresado por la varita mágica, sino que están sacando a los que cumplieron con todos los requisitos y reglamentos. Pero bueno, eso requirió una ley en el Congreso, y esa es también la dimensión política de todas estas cuestiones.

E: Ana, es un buen pie para pedirte un contraste, por lo menos el más marcado, o los más marcados, que vos encontrás entre la concepción del gobierno que integraste y la del actual oficialismo, en términos del papel que cumple o debería cumplir el Estado en una sociedad democrática.

Ana: Yo creo que lo discursivo es muy claro, porque Milei hizo campaña con una motosierra y la motosierra contra el Estado y él habló todo el tiempo con mucha claridad gráfica de la eliminación de organismos estatales, lo hizo en un programa de televisión, dijo y lo hizo «esto afuera, afuera, afuera, afuera», todo muy gráfico, o sea, que el problema era el Estado, en todas sus funciones, para Milei tenía que reducirse a las mínimas e indispensables y siempre dijo: sostengo la protección social, la protección social de la AUH, pero todo lo demás a revisión, ciencia y técnicas a revisión, eso lo tiene que hacer un privado. Volvemos al esquema de 8 ministerios, dijo lo que dijo, hizo campaña con la motosierra y el achicamiento del Estado. Bueno, ¿qué sabíamos nosotros? Es decir, achicar el gasto público es una excusa, que el gasto de personal en el presupuesto nacional no llega al 10 %, y uno puede decir, «bueno, pero si no lo pusiste a 8 % ganas». Ponele, pero no es por ahí. O sea, vos si no bajás jubilaciones y pensiones, no bajas el gasto. Cualquiera que sabe lo que es el gasto público, sabe que la mitad se va por jubilaciones y pensiones, y después vienen las transferencias de protección social, y después vienen las universidades, y después viene la obra pública, las transferencias a las provincias. Todo eso se recortó, también se recortó el personal, pero no es la excusa fiscal. Se recortó el personal porque ahí hay una visión muy clara, que es que «el empleado público es un ñoqui ventajero que está ahí sin saber nada y que está ahí porque lo acomodaron políticamente». Entonces, es una mirada absolutamente negativa del empleado público, que Sturzenegger, expresa de una manera más refinada y Milei de una forma más brutal, pero que si después yo voy a los hechos ellos replican todos los vicios, que ahora te voy a dar un ejemplo muy concreto. La cuestión de por qué pudo tener embarazo, ese discurso yo creo que convergen dos cosas. Algo de largo plazo sobre la mirada de los empleados públicos, que es la figura de Gasalla de fines de los 80 y que se apalanca en un hecho concreto que es que todos conocen a alguien que ingresa al

Estado porque conoce a alguien. Nadie, nunca, salvo muy pocos organismos, tienen un concurso abierto, abierto a toda la ciudadanía para ocupar lugares en el Estado. Es muy difícil que la población defienda un lugar al que solo acceden unos pocos. Es muy fácil convencer de que esos pocos acceden por el privilegio de conocer a alguien, por militar o por pertenecer a una organización y eso ya te convierte en una lógica medio de casta. Después, todos tienen experiencia de trabajar con el Estado en algunos de sus niveles y todos tenemos alguna experiencia de tramitación y todos tenemos una mala experiencia. Después tenemos muchas buenas, por ejemplo en la pandemia nos fuimos a vacunar, para casi todos fue una experiencia buena, nos trataron bien, nos vacunaron, nadie se sintió maltratado ahí. En muchas otras tramitaciones seguramente también, pero siempre hay unas tramitaciones que te jodió la vida, que te hicieron volver, que te dieron 20000 millones de vueltas, que no te supieron explicar, que tardaron en atender, miles de cosas que el Estado ha hecho mal, que alguna repartición hace mal, con el gran desafío, además, de que para las personas el Estado es un Estado, no importa si es provincial o municipal. Y casi todas las tramitaciones que hacen los ciudadanos también la hacen, en su mayoría con los estados provinciales o municipales, pero ahí cae todo. Después el mito de que el ingreso no es para todos, sino solo para los que están contactados políticamente. Yo creo que realmente esto es lo que marca la diferencia entre defender la universidad pública, que incluye a toda la sociedad, defender la universidad a la que puede ingresar cualquiera que termina el colegio, si quiere entrar, y el Estado Nacional y el resto de las reparticiones del Estado, excepto algunos pocos lugares, como el CONICET o algunos centros u organismos científicos técnicos, que tienen la apertura, el ingreso libre, es muy acotado. Eso creo que ayudó. Pero bueno, eso fue así hace muchos años, y creo que lo que más pegó fue en la pandemia la diferencia entre empleado público y empleado del sector privado. Y ni hablar del informal, porque el empleado del sector privado pudo tener el ATP, pero cobró menos. El empleado informal se quedó en la ruina, con suerte cobró el IFE. Y el empleado del sector público cobró todos los meses igual, sin ninguna excepción el salario durante toda la pandemia, y el 80% trabajó desde su casa. Eso fue una ventaja y un privilegio claramente visible en el mundo social, que para mí ayudó a instalar esta idea de nuevo corte. Nunca, yo que tengo 54 años, siempre aposté por el empleo público, porque siempre privilegié estabilidad por sobre ingresos. Y eso era así, en los 90 vos sabías que si querías ganar guita tenías que ir al sector privado, pero ahí podías tener o no tener trabajo, y si querías tener una trayectoria más estable tenías que ir por el sector público, por ahí no era lo más cool estar en el sector público, no era lo más común estar en el sector público, era una apuesta por esa estabilidad. Hoy, claro, el ingreso es bajo en

el sector público, pero bueno, en el sector privado es igual de bajo, en la mitad del sector privado es igual de bajo, no es que haya una gran diferencia, en el informal ni hablar, hoy casi 40 % de la PEA es informal, entonces imaginate eso que antes era estar de mitad de tabla para abajo, hoy pasó hasta el tope de gama, si sos empleado público tenés garantizado eso y la pandemia lo mostró con todo, yo creo que ahí entró ese discurso y también porque la gestión económica no fue bien, si la gestión de la economía hubiera sido buena, y la gestión era mejor que la que estuvimos viviendo en 2019, los gobiernos reeligen, las cosas generalmente suceden, pasa que te caes, te caes y no lo haces bien, y no logras transformar la vida de la gente para bien.

Creo que que una cosa es el discurso de Milei que tiene esta idea minimalista del Estado desde la concepción y además él va más allá. Que no es ni siquiera Menem, porque Menem era contra las empresas públicas, transformarlas en privadas, y después su idea fue más achicar la administración central y autonomizar a las descentralizadas. Milei yo vi con claridad que iba por los organismos descentralizados, o sea para él, no es tonto, el grueso del personal está allí, hay 77 organismos descentralizados, bueno ahora cerraron el INADI 76, cuando vi el proyecto de ley y el decreto 70 era evidente que iba por los organismos descentralizados, pero yo ya lo vi en el Tiktok, cuando yo lo vi sacando organismos descentralizados y ministerios, dije «wow, acá va» y ahí vos tenés mucha gente en planta permanente, entonces va a ir por la ley de empleo público, porque si no tocás la ley de empleo público que vas a hacer con toda esa gente de ahí ¿qué haces con tanta gente disponible? Porque la ley prevé la disponibilidad, pero la prevé en un margen chiquito, cerrar una secretaría, una dirección, cómo reubicas, de hecho hubo tan poquito de eso que no se había reglamentado el régimen de disponibilidad, se reglamentó recién ahora, por qué, porque introdujiste una medida en la ley que se aprobó en la Ley de Bases, que dice que ya no es solamente porque se cierra una repartición, y ellos piensan cerrar muchas, sino porque haya un excedente de otras dotaciones en el organismo. Entonces vos decís mañana que el CONICET tiene un excedente de dotaciones para el país, que de todos los investigadores que hay, necesitaríamos que solo haya 6000 y que encima de los 6000 solo necesitaríamos que 1000 fueran del área de ciencias sociales y humanas y te van a estar sobrando 5000 personas, todas de planta permanente, todas pueden pasar a disponibilidad, pongo el caso de CONICET como extremo, no vas a ir de entrada por ahí, pero te digo el marco jurídico hoy te habilitaría a eso, a que un Informe de Dotación que es algo que se elabora en la Jefatura de Gabinete que tiene que ver con los objetivos políticos del momento y que te diga fundamentadamente «acá te sobra gente». Entonces o cerrás el INADI, que la planta permanente del INADI queda en disponibilidad, que es poca pero la que hay queda en disponibilidad o no,

cerrás el organismo ponele SENASA, INADI, CONICET o si sus funciones las reducís, reducís los objetivos y decís que te sobra parte de la dotación y tenemos disponible esa planta permanente, entonces hoy estamos ante algo que mayor cuantitativamente en materia de empleo público que lo que se hizo en los 90. O sea si se puede apalancar Milei en este proyecto, él va a ir por una transformación sustantiva de la morfología del Estado, no por un criterio fiscalista, sino porque está convencido de que todos estos organismos cumplen funciones que no deberían cumplirse desde el Estado, que pueden dejarse al sector privado o a las provincias ¿Por qué tendríamos que tener asesoramiento de tecnología industrial o agropecuaria a nivel nacional? No, que lo hagan las provincias si quieren. El SENASA, por qué el control tiene que ser de nación, podría ser de las provincias. Bueno, la ANMAT, podríamos quedarnos con un grupo reducido y el resto lo dejamos a consultoras, sale más barato.

E: Te escuchaba simplemente y pensaba que seguramente muchas realidades que nosotros conocemos cambiarán, pensaba eventualmente en cómo eso podía ser convalidado o no en el plano de la justicia. Sabemos que muchas veces lleva tiempo y demás...

Ana: No solamente, la ley dice ahora que lo podés hacer como un cambio.

E: No, no, ciertamente, pero entre una ley y la Constitución eventualmente se puede construir un puente, un caso y una jurisprudencia dentro del país, pero digo eventualmente esa persona a lo mejor cobre algún mango dentro de ocho años, pero siguió otro rumbo, lo perdimos, para el Estado lo perdimos. Ahora me quedo con eso. Quiero aprovechar para preguntarte Ana, porque vos mencionas esta cuestión de que económicamente nos fue mal y demás. No quería ir tanto por ese lado, sino un poco más por el otro lado. Vos reconoces que en la experiencia de las interacciones con el Estado, la gente ciertamente no discrimina, el Estado es uno. Pero un poco en esa línea, varios colegas han planteado, incluso fuerzas políticas, algunas de las, permíteme la licencia, de las tribus que integraron el mismo gobierno y demás, han reconocido que algo debía cambiar en el funcionamiento del Estado, en la calidad de sus prestaciones, en sus actividades. Algunos colegas han ido más allá, cuando digo colegas, pienso en académicos, en algunos referentes que plantean esta tensión entre el Estado presente y el Estado que hace presencias, pero que finalmente no resuelve los temas y demás. En ese plano de la discusión, ¿qué cosas desde tu experiencia en la gestión y desde tu reflexión a vos te convencen de que, efectivamente, en estos temas tenemos que hacer algunos cambios, algunas transformaciones? Obviamente desde una mirada distinta a la que el oficialismo tiene hoy respecto

del Estado y su papel. ¿Dónde crees que hay, si hay oportunidad o hay necesidad de llevar adelante cambios estructurales como de raíz profunda? Creo que el empleo público era uno, pero...

Ana: No, no, no el empleo público no es el principal problema, porque en la Administración Pública Central, el 57% de los trabajadores tenían título superior, de educación superior. O sea, vos en la Administración Pública Nacional el grueso de la gente que tenés es gente muy formada. Después pueden tener mayor o menor productividad. Todo eso va a depender de la conducción. O sea, yo me voy con una enseñanza clara de los cuatro años de gestión, que es que cualquier cosa que vos quieras que cambie en un organismo o en el conjunto de la Administración Pública es una gestión de convencimiento sólido y fuerte de la política. La política tiene que hacer un click y valorar la Administración Pública y entender que parte de la legitimidad de su gobierno se juega con eso. En la medida en que los políticos no internalicen que sin efectividad en la gestión, y eso implica que funcione la Administración Pública como corresponde, no podés legitimar acción de gobierno, vamos a tener un problema. Y estos temas en general no son temas de agenda. Porque lo que se cree ahí es que hay que ponerle mejor salario, o tomar más gente, o llenarlo de gente que es leal e idónea al proyecto. Mirá, los cuadros técnicos, el cuadro técnico que hace 20 años está en el Estado, que viene de estar conmigo y ahora está con Sturzenegger para que te des una idea, que es un espectro con el que tiene que lidiar, va a responder técnicamente con su saber con cada una de esas orientaciones, que le gustará más o menos, pero lo que manda es la orientación y todo eso. Si nosotros hubiéramos logrado convencer a alguien con todo el combo de problemas útiles, con la gestión, eso hubiera sido difícil. Hasta que la fuerza política progresista, que cree que el Estado tiene que hacer algo, no internalice que esa herramienta tiene que funcionar como un relojito y que para que funcione como un relojito, los primeros que se tienen que comprometer en eso son los funcionarios, que no tienen que nombrar gente en altos lugares sin conocimiento, sin experiencia porque son amigos, porque hay que reclutar abierto, y lo que tenés que hacer, si querés reclutar tenés que ser abierto. Y después, la evaluación tiene que estar presente desde el momento de la planificación de la política pública. No hay ninguna cultura instalada de evaluación, salvo en algunos lugares muy específicos. Nosotros recién, muy sobre el final, logramos armar una mesa nacional de evaluación y no lo pudimos armar al principio, porque hubo competencias entre una secretaría, que era de la Presidencia, que quería ser una mega agencia de evaluación a nivel nacional, y la Jefatura, que quería ser un programa de seguimiento de las políticas públicas, y toda esa discusión política terminó impidiendo que se pudiera implementar algo de evaluación.

No se puede decir voy a hacer este programa sin tener antes que nada establecidos los indicadores de evaluación que vas a tener que tener y el seguimiento para ir corrigiendo sobre la marcha, porque la efectividad de la política pública se va a jugar en eso también, en la coordinación en las distintas áreas, nosotros logramos grados de coordinación muy altos en la pandemia en algunas áreas, yo te contaba lo de la paritaria de la negociación colectiva, pero tal vez esa para afuera no es la más importante pero sí se logró para crear el ATP y el IFE. Pero después tenés todo un problema de base de datos, cada organismo se para sobre la base de datos, le cuesta ir a hacer la API que la vincule, todos se paran en sus marcos jurídicos que se lo explican, pero hay una lógica política de tomar a la administración pública como un recurso de poder, por la gente, por los fierros, por los datos, que lo coloca como primer objetivo por encima del gran objetivo que debe ser el máximo control del Estado para la mejora sustantiva de las condiciones de vida de la población. Deben ser unos objetivos políticos mucho más amplios y trascendentales. Lamentablemente, eso no sucede porque hay una tensión entre la política y yo no soy ingenua. Obviamente, la gente ocupa cargos, quiere hacer una carrera política y usa muchas veces ese cargo como un trampolín. Yo, lo tomé como una experiencia de tratar de hacer la mejor experiencia posible, porque sabía que mi carrera era académica. Pero la gran mayoría de la gente que llega a cargos de gestión es por la militancia política. Yo también la tenía, pero no para hacer una carrera política. Y entonces, bueno, lo que tenés que hacer en el lugar que estás es acumular poder para poder seguir haciendo, manteniendo, no siempre lo que se visualiza como principal objetivo o a veces entra en tensión.

Y después, claro, en la agenda de un Presidente, en la agenda de un jefe de gabinete, esto está en el último puesto, porque se inventó esa figura que para mí, para lo que debería servir, claramente, es para coordinar y manejar toda la administración pública, desde una mirada centralizada y todos los presidentes usan otras ideas de jefe de gabinete, y a veces ni siquiera es la misma, o es el tipo que es tu segundo, o es el tipo que maneja la comunicación, o es el tipo que negocia con los gobernadores, o es el tipo que ataja los penales, o es cualquiera que pongo ahí para cubrir el cargo como hombre público, como para ampliar la mesa, no es así, entonces digamos el vices jefe de gabinete se ocupa de la administración pública y pongamos ese puesto como obligatorio en la constitución porque alguien la tiene que manejar a la administración pública. El jefe de gabinete estará ahí y será el que dará cuentas al congreso, el que maneja todas las cuestiones políticas, pero si no lo tenés, si no lo tenés en la política, porque después tenés los actores con los intereses de los actores, los gremios. Los gremios tienen intereses particulares con el empleo público, entonces no podés hacer esa política.

E: Ana me gustaría alguna reflexión tuya a modo de cierre sobre la tensión entre, digámoslo así, tu perfil académico, tu rol académico más allá de las múltiples funciones de gestión que yo te conozco especialmente y el haber desempeñado este cargo en la Secretaría de Gestión y Empleo Público. De alguna manera, qué cosas considerabas como académicas que debían ser de una determinada manera y la función te obligó a decir no, si quiero que las cosas prosperen o lograr estos objetivos, debas hacerlas de alguna manera distinta o eventualmente en qué cosas estabas ahí como en lo cierto, las aplicaste y resultaron positivamente. ¿Alguna reflexión en ese interjuego?

Ana: Yo creo que lo que traje de la academia y que fue absolutamente útil para la gestión es la capacidad totalmente instalada como una rutina, la planificación, seguimiento y evaluación de lo que uno se propone hacer, porque esa es una lógica muy de la academia, muy de proyectos de investigación. Yo tenía mucha experiencia también de coordinar equipos y de darle un sentido a la acción para que los equipos se sigan, se convenzan y ellos mismos saquen lo mejor de sí para traccionar lo que tienen abajo. Creo que en ese sentido mi experiencia, mi paso de carrera académica fue muy útil, además del conocimiento teórico, obviamente, soy una persona formada que tenía capacidad de lectura, sé que uno no llega para fundar nada, sino que llega, se apalanca en lo que está, en lo que hicieron otros, tener algún diagnóstico, algún estado del arte, para mí eso era la capacidad de escuchar opiniones más disidentes, que también en la academia está más instalado y en la política pública no, eso también fue una ventaja. Creo que reforcé algunas impresiones que tenía ya de la experiencia de gestión institucional en la universidad, que la clave es que con eso no alcanza, o sea con el conocimiento teórico, las capacidades de la academia no alcanzan porque toda la gestión pública tiene que ver mucho con la relación con otros actores, la dimensión sociológica de la administración pública, es enorme porque son los sectores en la relación con los equipos de gestión, con el personal de dotación, con los equipos del costado, con las otras secretarías de la misma jurisdicción, con los de arriba, con los de afuera. O sea, hay una capacidad de leer los mapas de relaciones, los intereses que tiene cada uno, las capacidades de negociación que tiene que entregar, los límites, tener muy claro hasta dónde vaya a llegar una negociación, los límites, qué es lo que no vas a ceder, qué es lo que puede llegar a ceder, esa dimensión sociológica, que creo que es la que menos se enseña en las escuelas de administración pública, eso hay que reforzarlo porque claramente incide y mucho. Y después creo que lo que me llevo de la gestión, como una gran ventaja de haber pasado por la gestión para la academia, es el conocimiento empírico que después me permite releer los clásicos, los textos, pensar nuevos problemas a la luz de esa experiencia, ese conocimiento concreto, que nunca lo vas a tener en el libro. Esos cuatro

años de gestión me dieron una experiencia que no había manera de tener en la ciencia por más que se leyera todo, no se podía leer sin haber pasado por ahí, para poder reflexionar desde otro lugar con los temas de Estado, las élites y la administración pública. Si quiero cerrar con un posdata que es, lo que no te conté, de que todo este discurso del gobierno actual anti Estado y anti las prácticas de reclutamiento, es pour la galerie en un punto, porque yo lo que estoy viendo todo el tiempo es cómo en áreas muy cercanas al Presidente como es la Secretaría de Presidencia, se arma una estructura, una megaestructura que no tiene ninguna lógica técnica, una Subsecretaría como la de Vocería, que tiene 37 cargos de dirección, coordinación, que no existe en ningún lugar del organigrama, que se quiere potenciar ahí, se quiere tomar gente en esos cargos, nada de ahorro en eso, una dotación totalmente excedida en esas áreas, u otras áreas que también tienen un excedente en la dotación personal y no se está haciendo nada para corregirlo, o sea me parece que hay muchos de los vicios, de las cosas que están mal, de la gestión del personal en la administración pública que Milei está llevando al extremo, más allá de su discurso motosierra.

E: Ana desde ya agradezco el tiempo que has dedicado a este intercambio, para la revista es valiosa tu mirada que amalgama lo académico con la experiencias de gestión.