

**Consecuencias del neoliberalismo como productor de subjetividades**  
**El caso de los trabajadores estatales de la Provincia de Buenos Aires.**

**Autor/es:** Horrac, Beatriz; Canosa, Julio; Charaf, Darío; Pereyra, Águeda

**E – mails:** [beatrizhorrac@yahoo.com.ar](mailto:beatrizhorrac@yahoo.com.ar); [juliocanosa@hotmail.com](mailto:juliocanosa@hotmail.com); [dariochar@gmail.com](mailto:dariochar@gmail.com);  
[aguedapereyra@gmail.com](mailto:aguedapereyra@gmail.com)

**Pertenencia institucional:** Instituto Patria. Comisión Estado y Administración Pública. Observatorio del Estado.

### **Introducción**

El presente trabajo se enmarca en los estudios realizados por el Observatorio del Estado Provincial de la Comisión Estado y Administración Pública del Instituto Patria. Allí se constituyó un equipo de investigación con el objetivo de conocer la percepción acerca de la gestión del Poder Ejecutivo Provincial, su impacto y las modalidades de afrontamiento que desarrollan los trabajadores estatales. Para ello, entre mayo y septiembre 2018, se realizaron 20 entrevistas en profundidad a agentes de distintas jurisdicciones de la Administración Pública Provincial. Partimos de la pregunta acerca de los efectos que las nuevas concepciones sobre el rol del Estado y la gestión pública –compartidas por el gobierno nacional y provincial- imprimen en los sujetos que se desempeñan como trabajadores dentro de la Administración Pública, en este caso en la Provincia de Buenos Aires.

Para ello será necesario, en primer lugar, caracterizar lo que entendemos por Estado y delinear algunas características de lo que entendemos por Estado neoliberal.

El Estado se constituye como un foco de identidad colectiva para quienes habitan su territorio. “Ciudadanía”, “nación” o “pueblo” han sido significantes mediante los cuales los gobernantes intentaron generar la representación de un “nosotros”, una identidad colectiva a la cual estaría dirigida la acción del Estado y que prevalecería sobre los conflictos que inevitablemente se presentan en el seno de la sociedad. En este punto, resulta fundamental señalar que cada modalidad de gestión pública se inscribe en una determinada matriz de relaciones entre el Estado y la sociedad, y contribuye a reproducirla (VILAS 2005).

Como señala Hugo Cormick (2017), el período 2003-2015 se encuentra marcado por una orientación estadocéntrica, con una fuerte intervención y presencia del Estado en la economía y en la problemática de la sociedad, con crecimiento de la organización estatal sin modificar el patrón organizacional del aparato estatal. Durante este período se produce la aprobación del convenio colectivo de trabajo vigente y la firma de una importante cantidad de convenios sectoriales, lo que colaboró con una mayor homogeneidad laboral

en la Administración Pública Nacional, avance que no llegó a concretarse para los trabajadores estatales en Provincia de Buenos Aires.

A partir de fines de 2015, se produce una reformulación de las prioridades de intervención estatal, con una vuelta más vigorosa a la orientación mercadocéntrica y el inicio de una etapa neogerencialista, con fuerte presencia de actores del sector privado que asumen responsabilidades en la Administración Pública y la ampliación de los cuerpos jerárquicos de la burocracia por vías clientelares.

Este regreso a una visión neoempresarial, agudizada por la casi total ausencia de mediación política en los principales cargos del Poder Ejecutivo, expresa la dimensión más extrema de subordinación de la gestión estatal a modelos privados. La señalada ausencia de la mediación política se funda en que buena parte de los principales cargos del Poder Ejecutivo están siendo conducidos por empresarios o gerentes de empresas, en muchos casos con indudables conflictos de intereses entre su trayectoria anterior y el ejercicio de la función pública. La incorporación de gran cantidad de nuevos funcionarios con responsabilidades de “coordinación” han superado ampliamente otras incorporaciones históricas en niveles equivalentes.

El esquema burocrático de gestión orientó el desempeño de la Administración Pública en escenarios sociopolíticos de cierta estabilidad y autonomía operativa del Estado respecto de una sociedad relativamente homogénea en cuanto a su composición. En cambio, el actual esquema de gestión de tipo gerencial pretende una rápida adaptación a los escenarios cambiantes, privilegia los tiempos cortos, los objetivos circunscritos, y toma decisiones en función de nuevos modos de interpretación y aplicación flexible de los marcos normativos vigentes, cuando no su desconocimiento.

El Estado nombra a su población. En ese acto simbólico la constituye en sujeto portador de derechos, responsabilidades y obligaciones (VILAS 2005), definiendo a su vez el modo en que los sujetos que componen esa masa se piensan a sí mismos. En esta línea, el actual enfoque de lo estatal ha suprimido las categorías de *pueblo* o *ciudadanía*, dirigiendo su discurso a *la gente*, “agregado indiferenciado de unidades equivalentes y recíprocamente sustituibles” (VILAS 2005).

Nuestra investigación tiene entonces por objetivo rastrear las consecuencias de las transformaciones acaecidas en la concepción de lo estatal, haciendo foco en el impacto de estos cambios en las subjetividades de los trabajadores que se desempeñan en la administración pública. Ya que, como veremos, es necesariamente en la esfera de la organización del trabajo donde el embate de esta nueva racionalidad política se despliega desencadenando efectos en quienes trabajan.

En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación, hemos partido de entrevistas realizadas a trabajadores estatales provinciales. Las mismas consistieron en entrevistas abiertas con cuatro preguntas definidas previamente que funcionaron como disparadores del diálogo e intercambio con el entrevistado. Dichas preguntas se organizaron en torno a dos grandes ejes: los cambios tal como son percibidos por los trabajadores y el impacto de dichos cambios en su subjetividad.

Se trató, en esta primera etapa de la investigación, de entrevistas exploratorias sin hipótesis previas que las guiaran: por el contrario, el objetivo es poder extraer, a partir del análisis interpretativo de las entrevistas,

hipótesis que puedan funcionar como guías para futuras investigaciones, así como realizar una primera evaluación de los cambios producidos por la gestión a partir de 2015.

Cabe destacar que el presente escrito refleja una etapa exploratoria de la investigación, tratándose del comienzo de una línea de investigación con miras a aportar a la reflexión para el diseño de políticas vinculadas al empleo público provincial.

Haremos entonces, a continuación, un recorrido por lo que los trabajadores y trabajadoras estatales provinciales entrevistados percibieron durante estos tres años de la gestión de Cambiemos en la Provincia de Buenos Aires.

## **Capítulo 1: El “cambio” impulsado por la Gobernadora Vidal**

Si el Estado funciona como supuesto que organiza la subjetividad moderna (ABAD y CANTARELLI 2010, 21), el modo de gestión introducido por Cambiemos en la Provincia -acorde a una época caracterizada por “la fragmentación, la liquidez o la desaparición del Estado” (Ibíd., 20)-, implica dos grandes consecuencias: por un lado la pérdida de centralidad del Estado y, por otro lado, la integración de los miembros de la sociedad en tanto que consumidores y no ciudadanos: subjetividades a-estatales, que configuran “formas disponibles de pensar, actuar y sentir actuales que no se definen a partir de la organización y la disciplina estatales (...), sino del consumo y la dispersión mercantiles” (Ibíd., 19-20).

Es en el ámbito de la organización del trabajo donde se expresan los conflictos entre distintas “racionalidades políticas”: como señala Damián Pierbattisti, “el conjunto de los derechos que constituyó la retaguardia jurídico-política de la clase obrera, y cuya cristalización en el espacio jurídico señala los avances logrados en una correlación de fuerzas favorable para los sectores populares, expresaba una racionalidad política fuertemente opuesta a la que rige la lógica mercantil propia de la doctrina neoliberal de gobierno (...) es comprensible que haya sido en la esfera de la organización del trabajo que el enfrentamiento entre racionalidades políticas opuestas alcance su paroxismo.” (PIERBATTISTI 2015, 12-13)

Abordaremos entonces, en base al discurso de los trabajadores entrevistados, estas formas a-estatales de (neo)organización del Estado y del trabajo a partir de tres modalidades específicas y sus consecuencias.

La lógica neoliberal supone la descentralización del Estado y la tercerización y privatización de funciones estatales. Bajo una fachada de “modernización”, este modo de gestión desarticula programas y dependencias estatales para, o bien dejar de realizar esas tareas, o bien tercerizarlas en el sector privado y consultoras. Así lo manifiestan algunos de los trabajadores estatales entrevistados:

“siempre vos escuchás que están trabajando con alguna consultora en algunas cosas. A veces nosotros decimos algo y te dicen: “Ah sí, eso lo está haciendo una consultora”. Hacía tiempo que yo no lo veía en el estado, antes algunos trabajos los hacía la universidad...”

“nos ha pasado que terminamos trabajando para las consultoras, y las consultoras no tienen ni idea de la cultura organizacional. Tuvimos que ir acompañando a alguien de una consultora para “hacerle el entre”. La gente de la consultora no tenía ni idea sobre de qué trámites les estaban hablando ... “

El neoliberalismo concibe al Estado como obstáculo principal para alcanzar la deseada “modernización”: de este modo, se busca desarmar y rechazar los procesos, prácticas y memorias “viejas”, proponiéndose como un “cambio cultural” que – desconociendo la historia de las instituciones y los saberes del personal estatal - busca reformular la cultura estatal, reorganizar la acción estatal alrededor de nuevos fines, cuya consecuencia es la resignación de derechos. Se trata de una concepción ideológica ligada a un paradigma empresarial, gerencial y competitivo de la propia existencia, que tiene poca relación con el modo de funcionamiento real del Estado. Como señalan Abad y Cantarelli (2010, 54), en la “utopía de la empresa” los funcionarios estatales “son *yuppies*”.

“La mayor parte de la gente que viene no sabe, todo el tiempo te hablan de CABA, no entienden la realidad de la Provincia de Buenos Aires y la heterogeneidad de los municipios, no se lo pueden imaginar. Creen que poniendo una computadora se solucionan los problemas, o teniendo gestión de la administración por internet, todo se gestiona por tecnología, o que se implantan procesos, que se bajan.”

“Lo que ves es gente joven, de Capital Federal, sin experiencia, gente contratada, que se dicen asesores, eso fue lo primero que me impactó de esta gestión, con un desconocimiento muy grande de la Provincia, con una mirada muy peyorativa hacia el trabajador mayor de 30 y que como vienen con una impronta de todas técnicas, empezaron a hablar de cosas que yo ni sabía de qué me estaban hablando. Uno está acostumbrado a los talleres de planificación, a que cuando hablás de planificación hablás de Matus, de Rovere. Ellos te hablan de metodologías ágiles, es todo ágil (...), tecnologías de gestión nuevas, las nombran en otro idioma”.

“Es un tema generacional importante. Son recién recibidos tienen 26, 27, 30... Te dicen que son asesores, después ves que tienen un contrato de locación de servicio. Lo que me llamó la atención es que un Director de Línea hoy tiene asesores. Antes no, los asesores estaban por arriba, para funcionarios de más nivel.”

En la medida en que el Estado es concebido como una empresa, se privilegian procedimientos de marketing y ocupaciones gerenciales. De este modo, la ocupación del Estado por quienes reconocen ; en la política su sustento es cuestionada y “*gasto político*” es la designación peyorativa que degrada la acción estatal que no corresponde al enfoque gerencialista. Esto queda claramente evidenciado en el discurso de los entrevistados:

“Es una mirada económica sobre la política, del traspaso de las técnicas, el hablar del cliente, ahora aparece todo el tiempo en el discurso... algo que a mí me parece viejo”

“Hay como una mística New Age, como del yoga, de relajarte, no exacerbarte, una cosa medio rara...”

Se utiliza la apelación a "lo nuevo" como ideal al cual se debería aspirar. Se introducen "novedades" sólo como maquillaje y apariencia, pero que se reducen en verdad a consignas vacías sin ninguna eficacia real. Vale decir, que no inciden en un mejor funcionamiento ni del Estado - ni de la organización del trabajo ni del esfuerzo requerido a quienes trabajan -. La “mística” de los nuevos funcionarios se ancla en cierto distanciamiento de la cotidianeidad del trabajo, una modalidad que no se vincula al compromiso, a la preocupación por la responsabilidad asumida.

Siguiendo la lógica neoliberal de “consagración de los derechos del consumidor” (ABAD y CANTARELLI 2010, 38), la política deja de ser considerada el modelo de ocupación del Estado y por lo tanto este es “reorganizado” a partir de un criterio empresarial y mercantil, promoviendo cambios rápidos y sucesivos, en base a decisiones que aparecen, al principio, como tomadas “a la ligera”:

“Nosotros dependíamos de Modernización que había quedado en Secretaría General, esa área, después pasó al Ministerio de Coordinación y Modernización, que duró poquito, 11 meses. Por dos meses nos pasaron a Gobierno, de ahí a Economía y ahora a Jefatura de Gabinete.”

“Esta gestión hace todo un cambio de estructura, sin tener una ley de cambio de estructura, desarma programas, aumenta la planta política y después a mitad de la gestión hace una nueva estructura”.

Los trabajadores tienen la sensación de estar frente a un otro que promueve cambios sin ninguna ley que los oriente. La falta de un sentido que los dirija y polarice las acciones hacia algún fin explicitado y especificado revela su verdadero rostro: se trata de desarmar programas existentes y eliminar funciones, no se trata entonces de cambio sino de destrucción, de vaciamiento. La "nueva" estructura apunta más bien a una ausencia de estructura, tiende a ausentar al Estado, a hacerlo desaparecer:

“Lo que percibimos es un deshacerse del Ministerio... no tienen a nadie que esté pensando en una agenda de tareas para el Ministerio... como una lenta agonía hacia la extinción ...”.

Ahora bien, debido al profundo desconocimiento de lo público por parte de estos “gestores” y “consultores”, se termina recurriendo – para resolver aquello que no puede ser omitido -, al saber hacer de los “antiguos”,

aquellos mismos que son criticados y juzgados como un obstáculo para el “eficiente” funcionamiento estatal:

“Cuando asumieron, cambiaron los funcionarios a nivel de la dirección provincia. En donde no cambió fue en la dirección de línea, por el famoso gradualismo convivieron durante los dos primeros años. Dejaron a los directores de línea que son los que obviamente tenían el conocimiento de las políticas públicas que se venían desarrollando hasta el 2015, más allá de no darle continuidad a la mayoría de los proyectos. Digamos que, bueno, los necesitaban.”

## **Capítulo 2: El maltrato a los trabajadores y las trabajadoras**

Esta concepción del Estado conlleva la desvalorización del “trabajador estatal”, nominación que se vuelve “incómoda” y “embarazosa” y que pierde su lugar de prestigio social (ABAD y CANTARELLI 2010, 59). A su vez, se degrada la función del trabajador a la de “empleado”: como señala Daniel Santoro (2018), el empleado, a diferencia del trabajador, siempre está en la incertidumbre. El “empleado” solo se define en función de empleo y no en función del saber que tiene (SANTORO 2018).

Este maltrato hacia el trabajador cobra distintas figuras, que van desde poner al estatal bajo sospecha, no reconocer su saber, la falta de diálogo, la pérdida de autonomía, el vaciamiento, hasta llegar a la violencia explícita.

Una de las cuestiones que insiste en el discurso de los entrevistados y las entrevistadas es el sentirse bajo sospecha, vigilados y, a la vez, no reconocidos, ni como sujetos ni como trabajadores:

“Hay una concepción en donde ellos no hablan del trabajador, hablan del empleado, de la gente. Me parece que en el fondo no les interesa el otro. Ahora nadie pregunta ‘¿Llegaste bien?’; piensan: ‘que se arreglen’”

“Creen que la gente es ineficiente, que pueden dar un poco más, están convencidos de que hay que aplicar técnicas del sector privado”

“Antes de esta gestión, confiaban más en nuestro criterio, querían que demos charlas, teníamos nuestra página web, más contacto con autoridades, entendían más nuestra función”

“Hay como una sospecha de... ‘con esta gente que está (es decir, con nosotros) no se puede trabajar’”

“se nos exige cada vez más, no se nos valora, y encima se nos demoniza en los medios... hay una demonización del empleado público. Esto viene de tiempo atrás.”

La sospecha es un procedimiento mediante el cual se trata de poner en duda al sujeto, convirtiendo al trabajador - cuyos conocimientos dejan de ser reconocidos -, en un mero empleado, cuyo desempeño debe ser transparentado para lo cual se generan mecanismos de vigilancia. La confianza en el saber hacer del sujeto estatal, construido a lo largo de su trayectoria en la Administración Pública Provincial, es destituida por una nueva gestión, cuyos valores van a contramano de la eficiencia que se esperaba, antes, del Estado. Así el trabajador es desvalorizado, no reconocido, demonizado. Ya no es “eficiente”.

Por otro lado, el diálogo con el otro es, en la práctica y lejos de los discursos frente a las cámaras, poco fluido, obstaculizado, trunco, cuando no directamente nulo e inexistente:

“¿El director? Las dos veces que hemos estado con él. La primera reunión, cuando asumió estuvo cordial, canchero, como que sabía a dónde venía, después no lo vimos más, pasaron cuatro meses tratando que nos reciba”

“Nosotros como trabajadores de las dos direcciones de línea que desaparecen pasamos a depender, nos enteramos este año, de la dirección provincial. La única información que tenemos vía funcionario fue cuando abarajamos a nuestro director provincial en la planta baja en la vereda en una asamblea, lo rodeamos, pasó, lo paramos, nos dijo: ‘Bueno, no tuvimos reunión porque no tenía nada para informarles. En teoría puede ser que ustedes se puedan ir a otra jurisdicción, o que se queden acá... porque por ahí dentro de la nueva estructura hay algún trabajo para ustedes’”

El manejo de la información y la desinformación, el uso de rumores y canales de comunicación extraoficiales, la ausencia de canales oficiales de comunicación tiene como función anular todo diálogo posible con los trabajadores. Se "ningunea" al trabajador como interlocutor válido, y así no se lo reconoce como sujeto. Los funcionarios escatiman información a los trabajadores acerca de su situación y la de la jurisdicción, mantienen el silencio, porque efectivamente *no saben* y por lo tanto no pueden responsabilizarse por las políticas de un ministerio, y también porque *no quieren saber*. “No” saber – o ¿saber? - para qué puede servir una secretaría, un programa, un ministerio, es utilizado a posteriori como excusa para desfinanciarlo y eventualmente *para cerrarlo*.

El discurso – que pone de manifiesto su *ideología* -pronunciado frente a los medios es el mismo que los funcionarios, asesores, consultores sostienen frente a los trabajadores. Ante los cuales resulta evidente la profunda distancia (calculada y buscada) entre lo que se dice y lo que efectivamente se hace:

“Ahora se habla de eficiencia, transparencia, de ahorro, valores...Lo actitudinal, lo proactivo. Es un trabajo como más individualista, que seas proactivo es responder a las necesidades de lo que ellos te demandan, esta cuestión del control, de que tenés que estar, no importa lo que hagas, hay como vuelta al neo taylorismo, el dedo, el control, la volanta que empieza a aparecer, es como que hay todo el tiempo una sospecha. ¿Por qué te dicen que seas proactivo? Porque entonces sos haragán, entonces por ahí es más lo que no se dice que lo que se dice, con las palabras que utilizan.”

“Nos dicen que tenemos que fortalecer el trabajo en equipo... Esta gente habla de equipo. Yo trabajo con mi compañera que hace las mismas tareas que yo, el resto hace tareas diferentes. Trabajar en equipo es tener un objetivo común, que haya un líder, -¡aquí no hay ninguno!-, una tarea común, un tiempo determinado, nada de eso hay”.

Más que el trabajo y la eficiencia, lo que el modo de gestión neoliberal busca es generar *propaganda*, fabricar noticias que puedan funcionar como fachada de gestión desentendiéndose de la gestión misma. No importan tanto los resultados, el trabajo en equipo y la eficiencia como se proclama, sino poder sostener una *apariencia*, poder *mostrar* que se hizo algo más que, efectivamente, hacerlo. Apariencia de un hacer que quienes conocen el hacer estatal identifican como un no-hacer, un des-hacer.

“Desde que llegó esta gestión en realidad tuvimos trabajo, pero como que todo lo tenemos que consultar. Nos hicieron cerrar nuestra página web, la comunicación institucional está mucho más centralizada. Ellos lo que generan son noticias.”

La sospecha y la vigilancia hacia los y las trabajadores deriva en prácticas intimidatorias, despidos y traslados, como modo de achicar el Estado pero también de desmoralizar y amedrentar a quienes continúan trabajando el sector público:

“2016 ¿A quiénes despidieron?A todos (los contratados). Estábamos en la oficina y en un momento entra gente del servicio penitenciario, patoteros, a decirnos que nos teníamos que ir. Para esto, nosotros habíamos estado preparando con los directores un informe sobre lo que se estaba haciendo, los proyectos a corto plazo, a largo plazo, para el cambio de gestión. Y un día vinieron y nos sacaron”.

“Yo no me voy a ir si no me notifican que tengo que abandonar mi puesto de trabajo. Llamamos al ministerio y nos decían que nos vayamos, que nos iban a avisar cuándo teníamos que volver. Notificáme, entonces. Así resultó que no iban a renovar los contratos, la mayoría éramos contratados. Ahí empezamos a reclamar. Muchos decidieron irse, de los 20 que éramos en total, quedamos 8”.

Estas prácticas en las que se ejerce la sospecha y la intimidación más o menos sutil, más o menos implícita, deviene en muchas ocasiones en violencia dirigida a los estatales:

“Hace 15 días, yo me enojé... pero mucho. Después pienso que está mal, porque me hace mal a mí misma. Mi jefe vino y me dijo que tal tarea no la iba a hacer más porque mi compañera la hacía más rápido. Nunca me había pasado una cosa así... la forma en que me lo dijo”

“No hay un lineamiento para la tarea, la sensación es que a ellos les molestamos”

“En dos años y pico que lleva la gestión nos recibió dos veces, nos ninguneó, nos destrata, nos maltrata. Hubo situaciones desagradables”

“Es la actitud que tienen, ¡de una violencia!... Portazos, pasar a los codazos, violencia gestual”

“Cuando pintamos los pañuelos (de las Madres) en la vereda y a las 2 horas los mandaron a lavar... ese mismo día arrancaron pañuelos que estaban colgados en las oficinas que están claramente identificadas con una posición política. Acá afuera esta Maldonado, López, y en otras oficinas también. Hay una habilitación en el aire: disciplinar, amedrentar, de intimidar... es una habilitación implícita”

El maltrato ejercido desde la gestión tiene como objetivo "disciplinar, amedrentar, intimidar". A su vez, al no haber en muchas ocasiones una cadena de mando clara (ausencia de directores reemplazado por "asesores" o "coordinadores"), el maltrato y la ignorancia se vuelve algo sin rostro, anónimo: se trata, según la percepción de muchos trabajadores, de una violencia implícita, no explicitada y que se manifiesta tanto en gestos, tonos de voz, miradas como en acciones anónimas e intimidatorias que nadie se atribuye.

La fantasía neoliberal de eliminar “la *maldita* política en nombre de la *imparcial* técnica” (ABAD y CANTARELLI 2010, 24) no puede menos que impactar negativamente en la subjetividad (o incluso desubjetivación) de los trabajadores. Esta es la cara oculta del “cambio”: la producción decidida de malestar generalizado, incertidumbre, miedo y pérdida de sentido del trabajo.

Esta temática, la del malestar en sus lugares de trabajo, surge con insistencia en el relato de los entrevistados:

“...en la mayoría de los organismos hay conflictos, no han renovado contratos, pero sin embargo ves gente nueva”

“los que trasladaron a nuestra oficina, cumplen 8 horas, ganan más que nosotros, no les asignaron tareas, hacemos todo *los viejos*, esto genera ciertas rispideces”

“me veo con más tareas, en mi sector se fueron personas y no entraron reemplazos... Las tareas que hacíamos cinco personas, ahora las hacemos tres... No se le puede dedicar el mismo tiempo que se le daba antes a cada una de las tareas”

“Por un lado me exigen que cumpla con las tareas anteriores más las nuevas pero al mismo tiempo me dicen que no haga horas extras. Entonces empezás a reducir tiempos de almuerzo, comés en el escritorio, no parás ni 10 minutos para tomar un café”

“Deberíamos estar cobrando aproximadamente el doble de los que cobramos hoy. No es solo lo económico, a veces lo que siento, el orgullo tocado, esa falta de reconocimiento”

Lo que antes era una política pública ahora queda, en la percepción del sujeto, en manos de su responsabilidad individual o personal; frente al vaciamiento del Estado la responsabilidad queda en manos de un sujeto solo, intentando sostener algo de la modalidad de trabajo anterior. Esto se visibiliza, por ejemplo, en la respuesta de quienes trabajaban en contacto con los municipios ante la el reemplazo de intervenciones reales y proyectos en territorios por intervenciones puntuales, acotadas. Esta situación es enfrentada por los trabajadores que, por decisión propia y asumiendo la responsabilidad personal, mantienen el contacto con los referentes municipales:

“...la función para la cual fuimos incorporados durante mucho tiempo no está más y no existe ningún interés por darle alguna posibilidad de existencia dentro de este ministerio... nosotros, por ahí por una cuestión de responsabilidad, llamamos y nos mantenemos en contacto o nos escribamos por correo electrónico con los grupos con los que antes trabajábamos”

La lógica que propone la gestión (acorde al modelo neoliberal) implica la producción de un malestar generalizado y constante entre los trabajadores. Este malestar no es meramente una consecuencia indeseada de este modo de lazo: es un efecto buscado y consecuente con este tipo de gestión, con esta manera de gobernar y de concebir al país. La producción de sujetos tristes, cansados, agotados, es funcional al mantenimiento del sistema. El modelo neoliberal supone necesariamente la producción de sujetos apáticos, desganados, deprimidos, individuos solos, aislados, frustrados. Se trata de la fabricación de un malestar necesario para el sometimiento de los trabajadores a condiciones de trabajo que les son desfavorables y que pretenden arrasar, imponer el “cambio cultural”.

Junto al malestar, se extiende entre las y los trabajadores la incertidumbre, la inseguridad y la inestabilidad respecto a su situación laboral:

“Junto con el despido de los compañeros, se percibe el ingreso de mucha gente sin experiencia en las distintas áreas. Eso a su vez desintegra la posibilidad de un reclamo colectivo, en tanto vos querés hacer un reclamo y somos cuatros gatos locos los que podemos reclamar”

“Fue una gestión atrás de la otra, fueron cuatro gestiones, no llegábamos a conocerlos que ya se iban”

“No hay criterios comunes para resolver los mismos casos. tenemos un caso, se resuelve de una manera, a los dos días llega un caso similar, cuando lo elevo con la misma resolución, me dicen: ‘No, no, ahora no... Ahora lo hacemos de otra manera’”

“Estamos como en una situación generada para freezarnos, la verdad es una incertidumbre total. No queremos, pero es muy probable que sigamos así, salvo que haya algún contexto externo que acelere algunos procesos, pero de acá adentro yo personalmente no lo veo”

La decisión de dejar a los trabajadores sin "cadena de mando" tiene el fin de generar una total incertidumbre y una inmovilización o paralización del sujeto, de su acción. Buscar y casi perseguir a las autoridades para que les asignen alguna función, para que les clarifiquen su situación y les brinden alguna información es una situación frecuente. Esta indiferencia y maltrato a la vez condena a quienes trabajan a la incertidumbre y, también, a la angustia. El sujeto trabajador se ve arrojado a una desobjetivación radical de su tarea; lo que permanece de ella es tan sólo “la sombra” de su función. El trabajo se reduce a algo obsoleto, afectando de este modo aquello que permitía cierta identificación del sujeto con el mismo.

Otro de los indicadores que se repite entre los entrevistados, junto al malestar y la incertidumbre, es el miedo, la desesperanza, el temor por el presente y por el futuro inmediato:

“Yo no puedo dejar de ver más allá de lo que me pasa a mí, gente que trabaja mal, que tiene miedo a hablar, a que lo echen del trabajo, que lo cambien de ministerio, cobrar menos, te sacan una cosa, te sacan otra, te mudan, te meten un sistema que no sabes usar, en vez de estabilidad se vive en una situación de temor. El salario vuelve a ser para uno lo más importante, cada uno debe resguardar el salario. Antes se pensaba si me echan busco otro trabajo, ahora no”.

El miedo (a perder el trabajo, a no conseguir otro, a un traslado, a hablar) también es un efecto generado por este modelo de gestión, que opera como un modo de disciplinamiento de los trabajadores. A su vez esta angustia tiene una función de paralización: se vive en una situación de temor constante que impide que el

trabajador se desempeñe de manera satisfactoria en su trabajo. Se trata entonces tanto de una paralización del trabajador como del Estado como tal.

“Obviamente nosotros somos 10.430, pero te cambian las reglas todo el tiempo: en lo que es materia de personal, licencias médicas. Por ejemplo, antes te podías tomar una licencia y ahora no te la quieren dar, el médico no te va a visitar y te pasan el ausente, en el tema del presentismo, de las horas... se empieza a ver como una amenaza. Y aparece como una cuestión de miedo”

“Sé que cuanto más se ceda, más difícil es volver atrás. Cuánto más se flexibilicen las condiciones laborales, más difícil es que... por más gobierno que venga y que apoye a los trabajadores, más difícil será volverlo para atrás”

“Hay días más grises, que a uno le pega mucho esto y piensa: ¿Qué hago? ¿Sigo? ¿Cuánto tiempo más? ¿Qué estoy esperando? ¿Me busco otro trabajo? Pasa el tiempo y las cosas siguen así, hoy por lo menos”

El temor y la desesperanza, la creencia de que las cosas no pueden ser de otra manera que como son, son una herramienta indispensable mediante la cual el modelo neoliberal intenta perpetuarse proponiéndose como único modelo posible.

Este modo de gestión y los efectos que genera en los trabajadores redundan en una pérdida de sentido del trabajo:

“Nosotros por nuestra trayectoria de laburantes y de compañeros, somos de la idea de que el laburo no se puede abandonar, no podemos dejar libre este espacio, ni darle motivo a nadie para que digan no vienen nunca... y acá nos quedamos esperando que nos digan qué tarea hacer, pero nunca vino nadie a decirnos nada. Nosotros tenemos la cabeza puesta en otro lugar, si no... acá nos miramos y nos matamos entre nosotros, ¡venir y no hacer nada!”

Al no asignarle tareas, al hacerle sentir que su presencia no tiene ningún sentido, que es prescindible, se intenta *promover que el sujeto mismo desee irse*. Se lleva al sujeto a sentir que no hay lugar para él o, peor aún, se trata de ofrecerle un no-lugar que lo expulsa y lo rechaza. Ese rechazo retorna, luego, como agresividad entre los propios trabajadores.

“Ya definitivamente desaparece la Dirección: quedamos en el aire, literalmente, a la espera de un destino”.

En el aire, a la espera, sin destino: el sujeto queda suspendido al no encontrar referencias que lo orienten, en las cuales se pudiera fundar un sentido para su acción, para su trabajo. Se pierde a la vez tanto el sentido colectivo como singular de la praxis: al no haber una *dirección* (tanto en el sentido de un/a funcionario/a que ocupe el cargo de Director/a, como en el sentido de *una orientación*, un para qué, un *fin de la acción*), los sujetos quedan aislados entre sí y a la vez aislados de su propia acción, paralizados o detenidos frente a una tarea que perdió su sentido.

Que la acción de los trabajadores del Estado pierda sentido es algo decidido, tiene un fin, no es casual sino que está dirigido a un objetivo: si ésa acción pierde sentido, luego se puede prescindir de esa acción (y de ese trabajador, de ese programa, de esa secretaría, de ese ministerio: ajuste, vaciamiento del Estado). Se le saca tareas e información (saber) al trabajador, para luego sacar al trabajador mismo y, finalmente, sacar al Estado como tal. La pérdida del sentido del trabajo es entonces una herramienta esencial para el posterior vaciamiento del Estado.

### **Capítulo 3: La respuesta de los estatales. Estrategias de afrontamiento y formas de resistencia**

Frente a la desobjetivación promovida por el a-estatalismo neoliberal, “la responsabilidad estatal no desaparece. Antes bien, en un escenario de fragmentación y fluidez se muestra como una instancia decisiva para la creación de lazo y orden políticos” (ABAD y MARINELLI 2010, 85). Aquí se vuelven fundamentales las estrategias de afrontamiento llevadas adelante por los trabajadores estatales, de las cuales nos ocuparemos en este capítulo.

Entre las primeras de dichas estrategias aparece la identificación con la “cultura del trabajo”, el sentimiento de compromiso y responsabilidad con la tarea.

“A mí particularmente me gusta mucho, me dedique siempre a esto. Algunos van cumplen su horario y se van, hace una semana que me estoy quedando hasta las 7 de la tarde desde la 7 y media de la mañana, pero que salgan los expedientes, las obras, los certificados de obras, las empresas no podían cobrar hacía meses. No porque me estén obligando sino por el compromiso. Yo creo que tiene que ver con la cultura del trabajo, con el compromiso con el trabajo, en cierta forma tiene que ver no sé si con lo político, pero sí desde lo ideológico”

“El día a día lo llevo, porque uno trabaja, se siente dignificado por hacerlo, porque tenemos la cultura del trabajo. Es una cuestión de orgullo, uno lo hace todos los días, a conciencia, me considero responsable”

A contramano de la demonización habitual del trabajador estatal, el orgullo de pertenecer al Estado persiste incluso ante los constantes ataques de la gestión y de los medios. Hay una identidad forjada en torno a *ser*

*trabajador estatal*, una cuestión de orgullo y dignidad en sostener esa cultura del trabajo. Es en torno de ella que se produce la *identificación del sujeto con su tarea, su acción*, en el marco de trabajar en y para el Estado. Es a partir de la identificación del sujeto con su tarea que se produce esa identidad (trabajador estatal) sostenida en la cultura del trabajo.

Se destaca también en el discurso de los entrevistados el compromiso y la responsabilidad que tienen no sólo como trabajadores y trabajadoras del Estado sino también como ciudadanos y ciudadanas. Frente a los ataques de la gestión, aparece como respuesta por un lado el voluntarismo y, por otro lado, el intento de responder de modo colectivo:

“Ponemos toda la voluntad posible, toda la voluntad del mundo. Hablamos bastante entre nosotros, nos consultamos y vamos corrigiendo entre nosotros”.

“Muchas veces me pregunto si no estoy siendo funcional con mi entusiasmo... no sé, pero yo lo que pienso es que detrás de las políticas públicas hay gente que tienen necesidades. Es mi deber como ciudadana trabajar para esa gente. Y que son espacios que se ganan, cuando uno está”

“Creo que hago de la adversidad algo aprovechable, de la falta de bolilla que me dan, me genero mi propio mundo, en aquellas cosas que yo creo que aportan con mis valores y mis iniciativas a tener un Estado mejor”

Junto a las primeras dos estrategias se destaca también el armado de “proyectos colectivos” (más o menos horizontales) sostenidos en el interés común, en las ganas compartidas de quienes se reconocen como parte de un “nosotros”:

“Intenté estar lo más alejada posible de ciertos proyectos, para que nadie me diga que tengo que estar ahí, así que no quise ni preguntar. Uno sobrevive así, intentando no mirar eso, preguntando lo menos posible para que no te pongan (donde no querés estar)... intento ir con gente que es potable, que trabaja bien, que tienen ganas de hacer cosas”

“Fui a un curso, conocí a gente que está implementando un proyecto interesante en su jurisdicción, y le dije: ‘Te ayudo a evaluarlo para que lo puedas mostrar y que se replique’. Así empecé a vincularme con ellos”

Aparece también en los trabajadores el enojo y la dificultad de canalizarlo y darle curso, tanto en el ámbito del trabajo como por fuera de él. El enojo, la bronca que no puede ser expresados, puestos en palabras,

porque nadie escucha, son reconocidos como peligrosos para el propio sujeto que las experimenta y que, en el mejor de los casos, difiere en el tiempo su manifestación.

“Con enojarme no soluciono nada. Mis compañeros no tienen la culpa ni tampoco es culpa de mis jefes, no tengo con quien enojarme. Me tengo que enojar contra la gobernación”

“Estamos esperando que nos manden a hacer campaña con globitos amarillos en los municipios vinculados a Frente para la Victoria o Unidad Ciudadana, La Matanza, Varela... Pero no van a contar con nosotros, ni a ellos les interesa que nosotros estemos ni a nosotros estar”

Finalmente, se recorta como estrategia los diversos modos de llevar adelante los reclamos y las distintas formas de resistencia frente un modo de gestión que avasalla los derechos de los trabajadores y trabajadoras estatales (y no estatales):

“... seguimos en la lucha, porque también se ha vuelto como algo propio. Con las herramientas que tenemos tratamos de llevar el reclamo...”

El neoliberalismo y la subjetividad a-estatal que promueve se proponen “hacer inhabitable al Estado” y volver impensable a lo estatal como campo de lo común (ABAD y CANTARELLI 2010, 84). Frente a esto, y como práctica de recuperación del Estado, promover una “subjetividad estatal responsable” (Ibíd., 85) consiste en pensar estatalmente la propia práctica. Creemos que dos declinaciones posibles de esta propuesta se ven reflejadas en la recuperación del Estado como promotor de derechos y que pone su eficiencia al servicio de la justicia social.

El hecho de trabajar en un Estado que proteja y promueva los derechos de los ciudadanos (y del “pueblo”) aparece, en el discurso de muchos entrevistados, como aquello que los “mueve”, aquello que los causa, aquello que los sostiene en sus tareas y en sus puestos, aquello que anhelan recuperar:

“¿Qué nos mueve? Diría que la mirada sobre el rol del Estado. Sobre el rol de los trabajadores del Estado y del Estado como potenciador de los servicios públicos, como promotor de las políticas públicas, de derechos. Eso es lo que creo que es lo nos mueve”

“... la mirada que tenemos nosotros como trabajadores de estado... no es el asistencialismo, queremos acompañar al pueblo”

“Pienso mucho en la incorporación de nociones, de conceptos, de debates, o sea, qué tienen que ver los derechos humanos con la persona que está atendiendo público y la mirada de género, cómo

vamos a generar mayor calidad o mayor eficiencia con qué mirada, cómo nos estamos dando esa discusión y como eso sirve al trabajo diario y cómo eso sirve a los compañeros y las compañeras, me parece que ahí hay como una pista...”

La nueva política desprecia el rol clásico del Estado. Propone un nuevo paradigma basado en una “maximización del rendimiento extendida a todas las esferas públicas, reordenándolas y atravesándolas con nuevos dispositivos de control y evaluación”, tal como afirma el psicoanalista Jorge Alemán. Así, el neoliberalismo no sólo disuelve lazos, sino que pretende construir nuevas subjetividades: el sujeto neoliberal reconoce en la figura del “emprendedor”, del “empresario de sí mismo”, entregado al máximo rendimiento y competencia ilimitada. Esto no es sin consecuencias a nivel del padecimiento subjetivo: “el stress, el ataque de pánico, la depresión, “la corrosión del carácter”, lo precario, lo líquido y fluido, constituyen el medio en que el sujeto neoliberal ejerce su propio desconocimiento de sí, con respecto a los dispositivos que lo gobiernan. Esos dispositivos que le reclaman que sea “el actor de su propia vida”, el que racionaliza su deseo en la competencia y en la técnica de conducirse a sí mismo y a los demás Este es ahora el verdadero “management del alma” del que habló Lacan en los ’50 y ahora se consume”, afirma Alemán. En ese contexto, no obstante, podemos leer el modo en que se generan formas de resistencia, motivadas por el compromiso que se genera a partir de la posición ideológica, “la mirada sobre el rol del Estado, sobre el rol de los trabajadores del Estado y del Estado como potenciador de los servicios públicos, como promotor de las políticas públicas, de derechos”, frente a la ideología neoliberal que defiende la retirada del Estado, su desmantelamiento a favor del mercado. Este compromiso con el rol del Estado y con el sostenimiento de la tarea genera mecanismos de contención inéditos, del orden de la invención: un saber hacer allí donde “el cambio” arrasa con “lo viejo”.

Finalmente, recortamos también como propuesta y estrategia el poner la eficiencia al servicio de la justicia social; redistribución de la riqueza, promoción de derechos y eficiencia no se oponen, más bien son solidarias. Para sostener un Estado eficiente al servicio de la justicia social resulta fundamental tener en claro la importancia de las y los trabajadores estatales:

“Teniendo muy en claro el lugar de la importancia del trabajo de la gente que trabaja aquí, teniendo muy en cuenta la mirada de los que están haciendo el trabajo todos los días, su experiencia, preguntar cómo hacen las cosas, cómo mejorarla”.

En este punto, resulta necesario identificar el modo en que frente a lo neoliberal, si bien algunos sujetos se sustraen abandonando las lógicas colectivas, hay aún la posibilidad de construir formas de resistencia a partir de las fisuras que inevitablemente aparecen, aún cuando las nuevas formas de construcción de subjetividad se proponen como totalizantes. Los trabajadores allí, en esas grietas que identifican, por ejemplo, en el desconocimiento de los nuevos técnicos o gerentes que se imponen como administradores de

un Estado pensado como una gran empresa, articulan formas de intervención y se presentan nuevas experiencias a partir de la identificación con un proyecto distinto, con una idea común sobre el rol del Estado, experiencias que emergen, en definitiva, a partir del deseo, frente a los nuevos mandatos de consumo, de competencia, al intento de socavar los lazos sociales. Toman entonces cierta distancia necesaria para elaborar su posición allí en esos dispositivos que pretenden moldear la propia subjetividad, controlar su cuerpo. Allí cobra fuerza la concepción psicoanalítica del “sujeto”, que lo concibe no como una mera construcción producto de los distintos órdenes histórico-políticos, sino que puede identificar en la constitución subjetiva un aspecto irreductible, indomeñable, que resiste a ser absorbido por los distintos dispositivos de poder.

## **Conclusiones**

A partir de la presente investigación pudimos rastrear en los discursos de los sujetos entrevistados diferentes grados de malestar y padecimiento a causa del actual modelo de gestión en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires.

El centro de gravedad de la confrontación se ubica en la existencia de dos proyectos antagónicos, dos modos de pensar y entender lo estatal y, en consecuencia, de abordar el empleo público. Por un lado, el Estado burocrático se situaba en sus acciones a partir de una fuerte intervención en el diseño de las políticas públicas, apuntando a mayores grados de equidad social. La orientación mercadocéntrica despreja el valor de lo estatal y propone una concepción ideológica ligada a un paradigma empresarial, gerencial y competitivo. El modo de gestión introducido por Cambiemos en la Provincia -acorde a este enfoque-, implica dos grandes consecuencias: por un lado la pérdida de centralidad del Estado y, por otro lado, la integración de los miembros de la sociedad en tanto que consumidores y no ciudadanos: subjetividades a-estatales, que configuran “formas disponibles de pensar, actuar y sentir actuales que no se definen a partir de la organización y la disciplina estatales (...), sino del consumo y la dispersión mercantiles”.

El profundo desconocimiento del funcionamiento del Estado y de la experiencia previa de los trabajadores que demuestra esta gestión va de la mano con la tendencia a su reducción y a la desvalorización del “trabajador estatal” y de sus saberes. Así, el sujeto estatal ya no se constituye como un interlocutor válido, pasando a ser un “empleado” caracterizado por el malestar, la incertidumbre, el miedo y la pérdida de sentido del trabajo. De este modo, la gestión allana el camino para someter a los trabajadores a condiciones extremadamente desfavorables. Leemos allí un intento de disciplinamiento de los trabajadores estatales, un intento por liquidar los lazos que se constituían como fuente de las acciones colectivas, impulsadas a partir de cierta identidad que la cultura del trabajo en el Estado otorgaba y que hoy se ve cuestionada.

No obstante, hemos indicado el modo en que ciertas estrategias de afrontamiento surgen como respuesta al embate neoliberal. No desaparece la responsabilidad de los actores que conforman el Estado; éstos se

empeñan en pensar estatalmente la propia práctica, en generar formas de resistencia a partir de una posición ideológica compartida en relación al rol del Estado y de quienes allí trabajan.

## **Propuestas para la gestión de la Administración Pública Provincial**

A partir de este primer acercamiento a la temática, resulta fundamental ubicar la importancia de construir lineamientos para una acción estatal que recupere el compromiso con lo público, que reintegre el valor del éthos que portan quienes se desempeñan en la Administración Pública.

Claudia Bernazza (2012) señala que “si pudiéramos pensar nuestro paso por la gestión pública como un recorrido colectivo cuyos hitos más relevantes no necesariamente están situados “arriba” o “adelante”, todos los trabajadores públicos tendrían chance en una organización que reconocería sus perfiles y aprendizajes. Desde este enfoque, los desarrollos no estarían vinculados a la ocupación de jefaturas o a itinerarios prefijados, sino al reconocimiento de acciones y labores por parte de compañeros y destinatarios del proyecto institucional en marcha.”

Mientras la racionalidad gerencial apunta a nombrar como “gasto político” al empleo estatal, imponiendo el sentido de la “eficacia” a modos de “dotación óptima” que implican, en todos los casos, un vaciamiento de la planta estatal a la vez que se recortan de manera fastuosa las políticas públicas destinadas -en la mayoría de los casos- a los sectores más vulnerables de la población, sostenemos que en ningún caso los trabajadores y trabajadoras deben ser la variable de ajuste del gasto público.

El desafío de los Estados nacionales y populares debe tener en su horizonte la recuperación del empleo público. Lejos de modelos empresariales y de la “doctrina de la sospecha” que se pretende instaurar, nos proponemos recuperar el sentido de Patria que se construye con el trabajo estatal.

Entendemos que otro desafío que debemos afrontar hace a los actores sociales que serán necesarios para sostener la construcción estatal y definir, en la evaluación de los perfiles de los empleados públicos, las capacidades relacionales, técnicas y éticas necesarias para garantizar el acceso a y el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos. Se trata de cómo pensar, por fuera de la lógica gerencial, una “desburocratización” de las políticas públicas y sus efectos de empantanamiento, privilegiando el compromiso de quienes asuman las funciones públicas de las instituciones políticas.

Desde este enfoque, y para disminuir el malestar generado y con el objetivo de favorecer la participación de los trabajadores estatales en la gestión de gobierno, surgen algunas ideas directrices para pensar las características deseables para una próxima gestión.

### **✓ Fortalecimiento del Estado**

En función del malestar generado por el ingreso de “asesores” por el gobierno de Cambiemos, resulta fundamental que, en caso de incorporar asesores, evitar que éstos reemplacen en el contacto con el personal a la jefatura –Dirección, Subsecretarías-, estableciendo claramente funciones diferenciadas: las de asesoría y

la del personal de planta. Asimismo, proponemos recuperar las tareas encomendadas a las consultoras contratadas por Cambiemos y asignarlas a los trabajadores estatales, formando equipos de trabajo convocados a partir de proyectos claramente definidos, bajo la coordinación y liderazgo de referentes identificados con nuestra política.

#### ✓ *Liderazgo*

Desarrollar para nuestros referentes un estilo de gestión identificado con el “líder transformador democrático” (MATUS 2008): “revolucionario pacífico, paciente, respetuoso de los consensos, que busca la adhesión y el convencimiento”. En este sentido, debemos establecer desde los máximos funcionarios un estilo de diálogo, escucha y explicitación de las políticas, replicado en todos los niveles jerárquicos. La implementación periódica de reuniones de trabajo entre jefes identificados con la gestión y el personal a su cargo promueve la participación y permite espacios para orientar claramente a resultados cada uno de los sectores de trabajos, en base a planes de trabajo explícitos y plazos razonables. Finalmente, es imprescindible subrayar en cada propuesta que se presente al personal que ésta se vincula con una política pública que pretende dar cumplimiento a las funciones estatales en cuanto a los derechos de la población.

#### ✓ *Clima laboral*

Es imprescindible tomar en cuenta que el gobierno Cambiemos ha designado en cargos de planta a cantidad de trabajadores para quienes es fundamental definir una propuesta adecuada al perfil individual y a su posicionamiento ético-político. En los lugares en los que haya habido despidos, recortes, traslados, revisar cuidadosamente la necesidad de reincorporación de personal en función del plan de trabajo formulado para el sector. Asimismo, debemos revisar y corregir las políticas y decisiones discrecionales sobre gestión del personal, ateniéndonos estrictamente a lo que define la legislación vigente.

La constitución de grupos de trabajo y redes permitirán mejorar la productividad y el clima laboral, así como el respeto por los lugares de trabajo del personal: los cambios que se introduzcan deberán ser fundamentados y basados en consensos. La recuperación de la importancia de cumplir con la asistencia y el horario se favorecerá a partir de la asignación de tareas, evitando implementar sistemas de vigilancia.

#### ✓ *Comunicación*

En caso de definir nuevos cambios de estructura, fundamentar a los involucrados la importancia de esta modificación y los objetivos buscados. Establecer con claridad la línea jerárquica y la dependencia de cada área de modo de despejar dudas sobre quién establece los criterios y planes de trabajo para cada sector y cuidar especialmente la trasmisión de información, evitando los rumores que podrían aumentar el clima de incertidumbre, propio de todo cambio de gestión provincial.

#### ✓ *Participación*

Es imprescindible recuperar los saberes detentados por trabajadores estatales a través de instancias de participación y consulta en las diversas áreas de cada jurisdicción, con apuntando a canalizar el enojo y el desgano de los trabajadores hacia la producción y presentación de propuestas de organización del trabajo y acciones que generen satisfacción al colectivo. En esta línea, proponemos solicitar que los trabajadores formulen propuestas en las que rescaten sus experiencias de trabajo. Asimismo, identificar trabajadores/as de mayor antigüedad y experiencia en la gestión pública para proponerles/sugerirles una participación activa de apoyo a la gestión desde un explícito respeto a sus saberes, en particular en lo que hace a las características específicas de la gestión provincial y local

## Bibliografía

- Abad, S. y Cantarelli, M. (2010), *Habitar el Estado. Pensamiento estatal en tiempos a-estatales*, Buenos Aires, Hydra, 2010.
- Aleman, J. (2013), “Neoliberalismo y subjetividad”. En *Página12*, Buenos Aires. Recuperado en <https://www.pagina12.com.ar/diario/contratapa/13-215793-2013-03-14.htm>
- Bernazza, C. (2012), “Concursos, carreras y jerarquías públicas. Propuestas para un empleo público al servicio de un proyecto de país”, La Plata (publicado en *Boletín Programa Estado y Políticas Públicas* No 50, Flacso ARGENTINA, 2012.
- Cormick, H. (2017), “La experiencia de la nueva gestión pública y su aplicación a nivel nacional”, Documento elaborado en el marco del Plan de Trabajo Anual del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno, 2017.
- Matus, C. (2008), “El líder sin estado mayor: la oficina del gobernante”. San Justo, Universidad Nacional, 2008.
- Pierbattisti, D. (2015), “Apuntes sobre los rasgos estructurantes de la hegemonía neoliberal en la Argentina reciente y su crisis”. En *Revista Valor Agregado N°1*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Avellaneda, 2015. Recuperado en:  
[http://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/45779/CONICET\\_Digital\\_Nro.64450939-aa76-456f-8dff-e5c7711a4fdc\\_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/45779/CONICET_Digital_Nro.64450939-aa76-456f-8dff-e5c7711a4fdc_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Santoro, D. (2018), “El monstruo neoliberal se va a tragar el mundo”, entrevista en *Revista Almagro*, Enero 2018. Recuperada en:  
<http://almagrovevista.com.ar/daniel-santoro-monstruo-neoliberal-se-va-tragar-mundo/>
- Vilas, C. (2005), “Pensar el Estado”, Conferencia del Dr. Carlos M. Vilas en la ceremonia que en homenaje a su trayectoria académica e intelectual organizó la Universidad Nacional de Lanús, 24 de junio 2005.