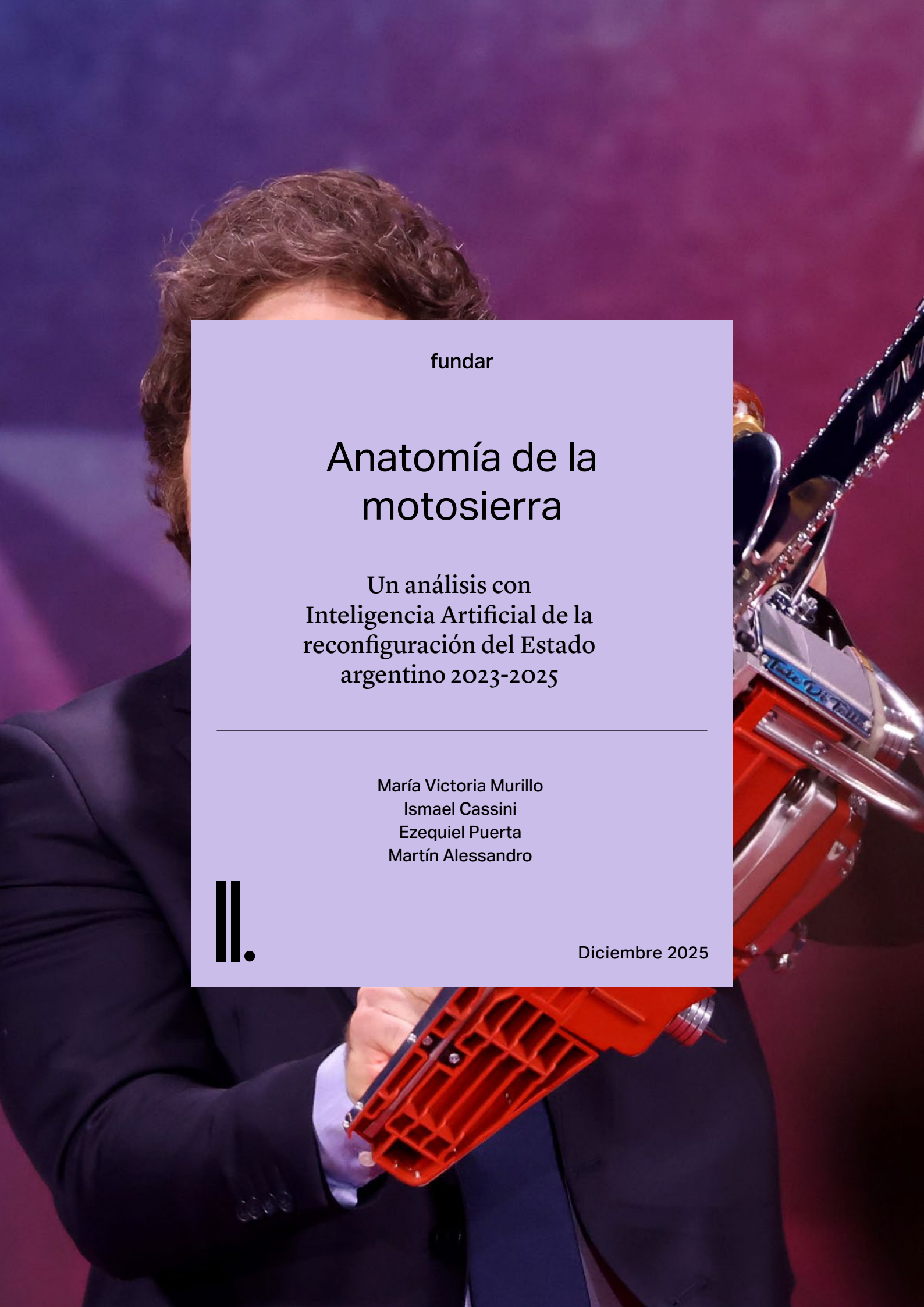


fundar

Anatomía de la motosierra

Un análisis con Inteligencia Artificial de la reconfiguración del Estado argentino 2023-2025

María Victoria Murillo
Ismael Cassini
Ezequiel Puerta
Martín Alessandro

Diciembre 2025

Sobre Fundar

Fundar es un centro de estudios y diseño de políticas públicas que promueve una agenda de desarrollo sustentable e inclusivo para la Argentina. Para enriquecer el debate público es necesario tener un debate interno: por ello lo promovemos en el proceso de elaboración de cualquiera de nuestros documentos. Confiamos en que cada trabajo que publicamos expresa algo de lo que deseamos proyectar y construir para nuestro país. Fundar no es un logo: es una firma.

Nos dedicamos al estudio e investigación de políticas públicas sobre la base de evidencia. Como parte de nuestra política de promover la transparencia y promoción de la discusión pública, disponibilizamos los datos utilizados para nuestros análisis, para que cualquier persona que lo desee pueda replicar los análisis realizados y generar nuevas investigaciones.

Sobre el desafío Estado Inteligente

Un Estado robusto es condición para el desarrollo. Un Estado capaz es el que diseña políticas públicas que llegan a tiempo a las personas, que administra recursos de manera eficiente y que sostiene reglas de juego claras.

Cita sugerida

Murillo, M. V.; Cassini, I.; Puerta, E. y Alessandro, M. (2025). Anatomía de la motosierra: un análisis con Inteligencia Artificial de la reconfiguración del Estado argentino 2023-2025. Fundar.

Licencias

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-SinDerivadas Licencia Pública Internacional (CC-BY-NC-ND 4.0). Queremos que nuestros trabajos lleguen a la mayor cantidad de personas en cualquier medio o formato, por eso celebramos su uso y difusión sin fines comerciales.

Agradecimentos

Agradecemos a Macarena Santolaria por compartir con nosotros una base de datos con información de las funciones de unidades administrativas de la APN actualizada a mayo 2022, la cual fue utilizada para chequear la extracción automatizada de funciones desarrollada para este trabajo.

Índice

Puntos de partida 4

Resumen ejecutivo 5

Hallazgos principales 6

El estudio 7

Introducción 8

Tres dimensiones para analizar la estructura estatal 12

El Estado que deja la motosierra 14

Conclusiones 22

Bibliografía 23

Acerca del equipo autoral 24

1

Puntos de partida

Resumen ejecutivo

La "motosierra" se convirtió en el emblema del gobierno de Javier Milei y sintetiza su proyecto de achicamiento del Estado. Tras dos décadas de expansión de estructuras organizativas, la administración actual impulsó un recorte profundo: entre diciembre de 2023 y octubre de 2025 el Estado nacional redujo su dotación en 17,25% y las unidades organizativas superiores de la administración centralizada (ministerios, secretarías y subsecretarías) cayeron alrededor de 40% entre diciembre de 2023 y julio de 2025. El uso de facultades delegadas por la Ley Bases permitió además recentralizar organismos y eliminar funciones consideradas "innecesarias".

El gobierno justifica los cambios realizados para resolver tres problemas: superposición de funciones, sobredimensionamiento organizacional y presencia de tareas que considera innecesarias que realice el Estado. Pero, ¿qué Estado está construyendo Milei? Este informe analiza la reducción de duplicaciones, el impacto sobre las unidades sustantivas y de apoyo, y el modelo de Estado que expresa esa reconfiguración. Para ello se compara la estructura vigente en julio de 2025 con la existente al inicio del mandato, y se estudian los cambios organizativos a partir de los propios criterios del Poder Ejecutivo.

Hallazgos principales

- **La superposición de funciones se redujo, aunque persisten ciertas duplicaciones** en el Centro de Gobierno y un solapamiento entre las tareas de coordinación interministerial y en la relación Nación/Provincias. Entre 2023 y 2025 la proporción de unidades con funciones altamente similares entre sí (identificadas utilizando Inteligencia Artificial) bajó de 12,7% a 6,5%. **Es decir, aunque el recorte redujo los solapamientos, no los eliminó.**

- **En el nivel superior (Ministerios, Secretarías y Subsecretarías), la motosierra eliminó unidades sustantivas y de apoyo, pero lo hizo en mayor magnitud sobre las primeras**. A pesar de que las unidades de apoyo de nivel superior disminuyeron casi 30%, la reorganización produjo un efecto paradójico: las secretarías administrativas se achicaron y las subsecretarías crecieron. Esto trajo como resultado una estructura más burocrático-administrativa para menos funciones. De acuerdo con la información disponible, **en niveles inferiores (Direcciones/Coordinaciones) el recorte profundizó esta desproporción entre áreas sustantivas y administrativas.**

- **El recorte no fue neutral: el modelo de Estado que emerge prioriza funciones "hobbesianas" de seguridad y defensa.** El análisis por áreas de política pública muestra que la motosierra afectó con mayor intensidad a las funciones asociadas a política social, trabajo, hábitat, género y diversidad, y ambiente, que perdieron casi la mitad de sus unidades entre 2023 y 2025. En contraste, seguridad y defensa se mantuvieron estables o crecieron. Este patrón sugiere que la reorganización estatal no sólo redujo estructuras por razones de eficiencia, sino que reorientó el rol del Estado hacia funciones de seguridad pública.

2

El estudio

Introducción

La motosierra se transformó en el símbolo más representativo del gobierno de Javier Milei. Durante la campaña electoral que terminó con su victoria en las elecciones presidenciales de 2023, el actual presidente instaló la idea de que el (sobre)dimensionamiento de la estructura estatal era tan alto que ni un serrucho, ni un bisturí constituían metáforas acordes a semejante tarea. De esta forma, la transformación del Estado se convirtió en uno de los ejes centrales de su administración, no sólo desde lo discursivo sino también desde las reformas impulsadas una vez iniciada su gestión. Vale notar que, según un estudio previo de Fundar, la cantidad de estructuras de nivel superior en el Estado argentino se había duplicado en las dos décadas previas (Alessandro y Ortiz de Zárate, 2022).

De acuerdo con datos de INDEC[1], entre diciembre de 2023 y octubre de 2025, la dotación total del Estado nacional se redujo en aproximadamente 59.000 agentes (-17,25%), pasando de 341,473 a 282,570 personas. La Administración Pública Nacional (APN) presentó una caída del 16,7%, mientras que en las empresas y sociedades del estado la reducción de personal fue del 18,3% (aproximadamente 20.000 empleados). Al interior de la APN, la administración centralizada fue la que concentró la mayor porción del recorte (−28,3%), mientras que la descentralizada vio disminuido su personal en una proporción bastante menor (−14,3%).

La reducción de personal tiene un correlato en la reducción de unidades administrativas. A nivel de autoridades superiores (Ministerios, Secretarías y Subsecretarías) de la estructura centralizada, la disminución promedio entre diciembre de 2023 y julio de 2025 fue del 40%, y en particular, del 46% en el nivel de Secretarías. Para los niveles inferiores de las funciones ejecutivas (Direcciones Nacionales, Direcciones, Coordinaciones) no es posible calcular el alcance de la reducción, ya que para el período cubierto por este trabajo aún no se encontraba aprobada la estructura completa de tres jurisdicciones[2]. Sin embargo, tomando los datos disponibles para 2025 y comparándolos con las jurisdicciones equivalentes a diciembre de 2023, se observa un recorte de unidades incluso mayor que en el nivel superior (-56%).

Llegados a la mitad de mandato, y en vista de los cambios recién mencionados, emerge la pregunta sobre las consecuencias de la transformación estatal encarada por el presidente Javier Milei sobre el modelo de Estado que se está configurando bajo la actual administración.

El presente trabajo se propone evaluar el rediseño del organigrama estatal a partir de los propios argumentos del gobierno actual. En este sentido, la reorganización de un

1 INDEC, Sector público Vol. 1, n° 9, n° 293. Dotación de personal de la administración pública nacional, empresas y sociedades, octubre de 2025.

2 Las tres jurisdicciones para las cuales no hay información a nivel de direcciones y coordinaciones son: Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Exteriores, y Secretaría Legal y Técnica. Posterior al período temporal cubierto por este trabajo, se produjeron nuevos cambios en el organigrama a partir de la creación del Ministerio del Interior.

Sector Público Nacional que considera "sobredimensionado" aparece como uno de los objetivos centrales del Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado, a cargo de Federico Sturzenegger. A través de ella, el gobierno libertario se propuso alcanzar una mayor economía, eficiencia y eficacia de las estructuras administrativas (Ley de Ministerios). Al observar las competencias asignadas a ese ministerio, surgen tres dimensiones de particular relevancia.

En primer lugar, la superposición de funciones. Esta aparece identificada explícitamente como un problema a abordar, mientras que la simplificación y reducción de la estructura estatal serían los medios para solucionarla. Segundo, el sobredimensionamiento de la estructura estatal y, en particular, una falta de racionalidad en la organización de las áreas administrativas son considerados causales de ineficiencia e ineficacia en el accionar de la APN. Finalmente, la idea de que existen tareas llevadas a cabo por el Estado que son "innecesarias", sumada a la noción de que el accionar público limita la libertad económica (aumentando los costos del sector privado) llevan a la eliminación de competencias del sector público para dejarlas en manos del mercado. En este estudio se analizan los cambios en el diseño organizacional de la APN a la luz de estos tres ejes definidos por el propio Poder Ejecutivo como prioritarios.

Para cumplir con sus objetivos, la gestión actual contó además con facultades delegadas por el Congreso a través de la Ley N° 27.742, también conocida como Ley Bases. En dicha norma, se declaró la emergencia pública en materia administrativa por el plazo de un año y mediante el artículo 2° se le otorgaron al Poder Ejecutivo facultades extraordinarias para, entre otras cosas, reorganizar o transformar organismos de la administración central o descentralizada, incluyendo la modificación o eliminación de sus funciones. Bajo este paraguas normativo, el Poder Ejecutivo llevó adelante una amplia reducción de las unidades administrativas de la Administración Central y dispuso la recentralización de numerosos organismos que formaban parte de la estructura descentralizada del Estado argentino (Jastreblansky, 2025). Dado que las facultades delegadas llegaron a su fin el 8 de julio de 2025, se eligió tomar la estructura del Estado vigente a esa fecha para compararla con la existente al 10 de diciembre de 2023, es decir, al final de la administración saliente.

La reducción de unidades organizativas entre diciembre de 2023 y julio de 2025 indica que la prometida motosierra efectivamente se aplicó. Pero, ¿se aplicó de manera transversal a la administración pública, o se enfocó sobre áreas de políticas específicas? ¿Afectó mayormente a unidades de apoyo administrativo o también a unidades con funciones sustantivas? ¿Permitió reducir superposiciones o duplicaciones de tareas, o estas continuaron? Estas son las preguntas que este informe intenta responder.

Diseño organizacional como reflejo de un modelo de Estado

Para analizar la visión de Estado que reflejan las modificaciones en la estructura de la APN realizadas por el gobierno de Javier Milei, es necesario reconocer tres concepciones diferentes. Primero, la concepción "hobbesiana" que enfatiza la delegación de

poder al Estado para garantizar la seguridad pública y la defensa nacional. Sobre esta se monta Weber (1919) para definir el Estado como el monopolio legítimo de la fuerza. Segundo, la concepción "marshalliana" del Estado, que incluye al Estado Benefactor Europeo (o el Estado Administrativo del *New Deal* en EE. UU.). Este es un Estado que amplía los derechos sociales como parte de la ciudadanía. Para Marshall (1950), la ciudadanía incluye derechos civiles, políticos y sociales garantizados por el Estado. Esping-Andersen (1990) argumenta que estos derechos son claves para desmercantilizar el bienestar de las personas y no limitarlo al mercado de trabajo. Por último, el Estado orientado a capacidades (Sen, 1999; Nussbaum, 2011) busca ampliar las capacidades de las personas y reconoce el papel del Estado en reparar barreras estructurales que generan desigualdades interseccionales. Estos son los tipos ideales sobre los que trabajamos, identificando unidades organizativas que expresan cada una de estas concepciones del Estado. ¿Permeó la motosierra por igual entre estos tipos de unidades?

En el plano internacional, el proceso de reforma estatal en la segunda administración de Donald Trump se monta sobre la teoría del poder presidencial, que rechaza la delegación a agencias autónomas independientes del partido de gobierno y basados en conocimiento y procedimiento. Este proceso comenzó cuando Elon Musk dirigía el Departamento de Eficiencia Gubernamental (DOGE) y continuó bajo la dirección de Russell Vought, director de la Oficina de Gestión y Presupuesto (Kroll, 2025). En ese caso, el achicamiento estatal atacó muchas de las funciones regulatorias del Estado tanto en el terreno del Estado orientado a capacidades como en el del Estado marshalliano, desde regulación de ambiente y derechos civiles hasta regulación de consumo y la ayuda extranjera. Al mismo tiempo, se fortalecen las funciones hobbesianas, especialmente las vinculadas a la defensa y al control migratorio, en la burocracia federal.

En Argentina, la organización del Estado nacional pasó por procesos de reforma previos, sobre todo en los noventa. En ese proceso, se priorizó reducir la regulación, especialmente a la actividad económica y al comercio, lo que fue acompañado de un fortalecimiento fiscal y de nuevas funciones regulatorias más vinculadas al Estado orientado a capacidades, por ejemplo, con la inclusión de una ley de cupo feminino. El estado hobbesiano, además, no parece haber sido consolidado, tal vez por la trayectoria de un pasado militar antidemocrático en la Argentina. El esfuerzo de evaluación de este documento se focaliza en la reforma del Estado llevada a cabo por el presidente Javier Milei en uso de facultades delegadas; para ello, se comparan áreas de política pública consideradas típicas de cada uno de estos tres modelos de Estado, de manera de evaluar su fragmentación entre diferentes unidades administrativas y el cambio en su peso relativo tras las reformas.

Desafíos de la superposición de funciones para el accionar estatal

La estructura de la administración pública refleja típicamente una delimitación por áreas de políticas (economía, relaciones exteriores, defensa…). Esa organización "vertical" enfrenta el desafío de que los asuntos públicos suelen ser "horizontales", ya que

cruzan transversalmente las fronteras administrativas de los ministerios individuales (Peters, 2018). Por lo tanto, algún grado de solapamiento en las funciones de las distintas unidades organizativas que componen el Estado resulta inevitable. Sin embargo, cuando esta superposición es muy elevada (cuando múltiples unidades tienen funciones muy similares en términos de sus objetivos, actividades, o destinatarios) aparecen desafíos serios para la efectividad estatal: aumenta el riesgo de implementar políticas contradictorias y de asignar recursos de manera ineficiente; dificulta la rendición de cuentas; reduce los incentivos individuales para mejorar el desempeño; y genera conflictos internos entre las diferentes unidades, además de dificultar el acceso de los destinatarios a los bienes y servicios públicos, fragmentados en un "laberinto" organizativo. De esta manera, la reducción de superposiciones constituye una posible motivación para el rediseño organizacional de la administración pública (Alessandro y Ortiz de Zárate, 2022; Naranjo Bautista, Alessandro y Ortiz de Zárate, 2025).

Unidades administrativas y sustantivas como indicador de eficiencia estatal

Otro aspecto importante a tener en cuenta para evaluar la eficiencia de la estructura burocrática es la relación entre unidades sustantivas y unidades de apoyo. Las primeras son aquellas cuyas acciones contribuyen directamente al cumplimiento de la misión y objetivos de la jurisdicción y comprenden los procesos críticos necesarios para producir los bienes y/o servicios (JGM-Dirección Nacional de Diseño Organizacional, 2021). Las segundas, en cambio, corresponden a las áreas que brindan soporte transversal a toda la organización, resolviendo asuntos administrativos, logísticos, de adquisición de recursos, entre otros (JGM-Dirección Nacional de Diseño Organizacional, 2021).

Si bien no existe un criterio universalmente recomendado respecto a cuál debe ser la proporción entre cada tipo de unidad (dado que esto depende, por ejemplo, del tipo de tareas propias de cada entidad), existen fundamentos del diseño organizacional que sugieren que una cantidad excesiva de unidades de apoyo generan una organización más preocupada por los procesos internos que por los resultados. En este sentido, Damon Pichat (2018) recoge lineamientos adoptados por el Estado argentino que sugieren que una relación óptima apoyo - sustantivas debería ser 20% - 80% o, lo que es equivalente, un ratio de 1 a 4. Este indicador sirve para determinar si el rediseño organizacional se acercó o alejó de una distribución considerada óptima.

En las siguientes secciones se abordan cada uno de estos interrogantes a partir de un análisis de los cambios en el organigrama estatal. Para ello, se combinaron distintas herramientas entre las que se destacan la extracción automatizada de datos de Internet (*web scraping*) y análisis asistidos por grandes modelos de lenguaje con aprendizaje automático (*Large Language Models* o LLM, por sus siglas en inglés), entre otros (Ortiz de Zárate *et al.*, 2024). Esta automatización de los procesos fue complementada con el análisis humano, para garantizar la efectividad de la herramienta y la

interpretación de los resultados. Cabe destacar que el análisis se concentra exclusivamente en la transformación en las estructuras organizativas del Estado, pero no en sus capacidades y procesos de funcionamiento, más allá de la interrelación que pueda existir entre ambos.

Tres dimensiones para analizar la estructura estatal

Superposición entre unidades administrativas mediante análisis semi automatizado

Para analizar la superposición de funciones en la Administración Pública Nacional, se relevaron las unidades sustantivas[3] de nivel superior (Ministerios, Secretarías y Subsecretarías) de la estructura centralizada[4] utilizando la Base Integrada del Mapa del Estado (BIME), que reúne información actualizada sobre estructuras y autoridades[5]. Se utilizaron los datos vigentes a diciembre 2023 y julio 2025 para poder compararlos entre sí. A partir de estos, se reconstruyeron los organigramas completos mediante un árbol de dependencias y se identificaron atributos clave como tipo de tareas, rango y tipo de administración. En paralelo, mediante *web scraping* se descargaron todas las normativas de funciones referenciadas en la BIME. A partir de esos textos, se utilizaron LLMs para extraer automáticamente las responsabilidades y acciones de cada unidad, proceso que permitió construir la base de datos que contiene a todas las unidades administrativas de autoridades superiores y niveles operativos disponibles en el Mapa del Estado y sus funciones[6].

Finalmente, se realizó un análisis de los niveles de superposición funcional entre las unidades superiores sustantivas. A diferencia de las "revisiones funcionales" tradicionales, basadas en la revisión cualitativa a cargo de analistas humanos, en este trabajo se utilizaron técnicas de Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN) para analizar el

3 Las unidades administrativas de la administración central se clasifican en tres grupos: sustantivas, apoyo y control. Si bien las unidades de apoyo y control también son parte del proceso de implementación de políticas, sus funciones son de asistencia administrativa en el caso de las primeras y de rendición de cuentas interno en las segundas.

4 El análisis se limitó a la estructura centralizada debido a que la normativa que contiene las funciones de cada una de las unidades administrativas es más homogénea que en el caso de la estructura descentralizada. Esa homogeneidad facilita la detección automática de las funciones a través del uso de inteligencia artificial.

5 Las BIME utilizadas fueron descargadas de https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/

6 Los resultados de la extracción fueron chequeados en dos instancias. Primero, se seleccionaron unidades de forma aleatoria y se realizó la búsqueda manual de sus competencias. Segundo, para los datos de 2023, se contrastaron los resultados con una base de datos elaborada de forma manual que sirvió de insumo para el documento El Estado esencial. Si bien dicha base tenía información actualizada a mayo 2022, muchas de las unidades no sufrieron modificaciones a diciembre de 2023. En caso de discrepancias, se contrastó la información a través de la búsqueda manual de fuentes.

nivel efectivo de superposición por pares de unidades administrativas y los resultados luego fueron agregados en un índice de superposición (ver anexo para más detalles). La estrategia adoptada presenta una ventaja y una limitación. Por un lado, la utilización de herramientas de PLN permite escalar y generalizar el análisis al conjunto de la administración pública a un costo mucho menos intensivo en horas-persona respecto a esta misma tarea realizada por humanos, así como a utilizar criterios consistentes de clasificación, que acotan la subjetividad de los analistas. En cambio, la aplicación de técnicas de inteligencia artificial generativa implica siempre una pérdida de control por parte de los investigadores dada la dificultad de acceder a la "caja negra" del análisis de los textos[7] (Alessandro y Ortiz de Zárate 2022; 6).

Unidades sustantivas y unidades de apoyo

En la base de datos construida se clasificaron todas las unidades administrativas en tres categorías: sustantiva, apoyo y control. Esto se realizó a partir de la variable "unidad_clase" presente en la BIME. De esta forma, se calcularon la cantidad de unidades sustantivas y la cantidad de unidades de apoyo tanto para el nivel de autoridades superiores (Ministerio, Secretaría, Subsecretaría) como para los niveles inferiores (Dirección y Coordinación) de la APN.

Cantidad de unidades administrativas según áreas de política

Para evaluar el modelo de Estado que emerge tras los cambios de estructura efectuados en 2025, se seleccionaron siete áreas de política pública representativas de las tres concepciones del Estado antes explicadas. Siguiendo a Alessandro y Ortiz de Zárate (2022), se calculó la cantidad de unidades administrativas abocadas a cada una de ellas a través de un listado de términos clave que conforman el "campo semántico" de las áreas de política pública. Para evitar una selección completamente arbitraria de los términos, se realizó una primera identificación de palabras presentes en todas las funciones de todas las unidades administrativas presentes en la base de datos. Posteriormente, se utilizó Chat GPT para clasificar cada uno en alguno de los campos semánticos elegidos. El listado de términos se detalla en el Anexo.

---

7 Garantizar la reproducibilidad es una de las grandes falencias de los LLM (Horace and Thinking Machines Lab, 2025). Por este motivo, se decidió utilizar LLM para la extracción de hallazgos específicos dentro de las funciones de cada unidad administrativa. El cálculo de similitud se realizó de manera programática en un paso posterior, de manera tal utilizar siempre el mismo resultado obtenido por el LLM y evitar los problemas asociados al análisis no determinísitco inherente a este tipo de herramientas.

El Estado que deja la motosierra

Los resultados obtenidos a partir de la comparación de los niveles de superposición existentes en diciembre 2023 y julio 2025 permiten evaluar en qué medida los cambios implementados fueron consecuentes con el diagnóstico presentado por la administración Milei respecto al organigrama heredado de la gestión Fernández. Esos argumentos pueden resumirse en tres:

1. **Existencia de una elevada cantidad de superposición o duplicación de funciones entre las unidades administrativas;**
2. **Falta de racionalización (o exceso) de áreas administrativas;**
3. **Existencia de tareas innecesarias para el accionar estatal que además entorpecían el accionar del mercado.**

A continuación se evalúan cada una de estas dimensiones a partir de los resultados obtenidos.

Superposición de funciones: reducción importante, pero no total

Considerando el universo de autoridades superiores, se corrobora que efectivamente hubo reducción de superposiciones entre 2023 y 2025: se pasó de 12,7% de las unidades clasificadas como con alto nivel de similitud a 6,5% de las mismas. Es importante destacar dos cosas. Primero, la estructura vigente en diciembre de 2023 ya había fusionado algunos ministerios y competencias bajo la órbita del Ministerio de Economía (MECON) luego de la asunción de Sergio Massa en el cargo. Si bien no se disponen de datos comparables para el período 2022, es probable que para ese momento tuviera menos superposición que en años previos cuando existían Ministerios de Desarrollo Productivo y de Agricultura separados del MECON, así como unidades con funciones económicas en la Presidencia.

Las superposiciones detectadas en 2023 responden a 3 patrones. Primero, la existencia de ministerios (y sus unidades) cuyo accionar estaba delimitado a una población específica (Mujeres y Diversidades) se superponía con las acciones de otras jurisdicciones cuya misión estaba asociada a acciones de política pública vinculadas al Estado de bienestar (Trabajo). Segundo, se duplicaban intervenciones para abordar el problema habitacional desde distintos puntos de entrada (población vulnerable, hábitat y obras públicas). Tercero, en materia de política económica la duplicación surgía cuando el destinatario de la acción estatal tenía otro ministerio como referencia primaria: el Ministerio de Interior para las provincias y Cancillería para las organismos internacionales. A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos de estos patrones junto con otras superposiciones puntuales detectadas para este período.

En primer lugar, existía una superposición de funciones vinculadas a la promoción de la inclusión laboral entre el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidades. A modo de ejemplo, la Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el Mundo Laboral (Ministerio de Trabajo) debía: "*Intervenir en la promoción y regulación en el ámbito laboral del cumplimiento de la igualdad de oportunidades y de trato entre varones, mujeres y diversidades sexuales y de género en el acceso al empleo y en el trabajo [...]" y "Proponer e instrumentar políticas públicas orientadas a la protección de los derechos de la comunidad LGTB (lesbianas, gays, bisexuales y transexuales) en el ámbito laboral, en coordinación con las áreas competentes del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad".* A su vez, Subsecretaría de Políticas de Diversidad (Ministerio de las Mujeres) tenía la responsabilidad explícita de *"Coordinar y fomentar acciones orientadas a la promoción del empleo de la población de lesbianas, gays, bisexuales, travestis, transexuales, transgénero, entre otras identidades LGBTTT en el ámbito de su competencia*".

Si bien las acciones llevadas a cabo dentro del Ministerio de Trabajo se concentraban en la protección de derechos dentro de los ámbitos laborales y la dependencia del Ministerio de las Mujeres apunta a la promoción de empleo de forma más general, es probable que acciones llevadas a cabo por la primera influyeran positivamente sobre los objetivos de la segunda. Además, la distancia que existía entre estas unidades implicaba un esfuerzo muy grande de coordinación para evitar que sus acciones no se dupliquen o entren en conflicto entre sí.

Segundo, varias unidades dentro del Ministerio de Desarrollo Social tenían funciones superpuestas con unidades del Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat. Un caso ilustrativo es el par compuesto por la Subsecretaría de Gestión de Tierras y Servicios Barriales (Ministerio de Desarrollo Social) con su objetivo de *"Implementar los planes de urbanización y rehabilitación de los barrios informales en forma coordinada con las provincias, municipios y con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires"*, y la Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional (Ministerio de Hábitat), quien era responsable de *"Planificar el abordaje territorial de las políticas a implementar por el ministerio en el ámbito de su competencia y articular la gestión regional en materia de desarrollo de vivienda acceso al hábitat e integración urbana con las provincias la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios"*.

Tercero, existían funciones similares entre unidades pertenecientes a los ministerios de Obras Públicas y Desarrollo Territorial y Hábitat. Este ocurriría porque dentro del universo de obras sobre las cuales intervenía la primera se mencionan explícitamente a las obras habitacionales, siendo estas últimas el objetivo principal del Ministerio de Hábitat dentro del marco de su misión de promover la integración sociourbana y mitigar los problemas de déficit habitacional existentes en el país. Por ejemplo, la Secretaría de Obras Públicas (Ministerio de Obras Públicas) tenía que: *"Intervenir en la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en todas las materias relacionadas con obras de infraestructura habitacionales, viales públicas e hídricas [...] y en la coordinación de los programas relativos a dichas obras a nivel internacional, nacional, regional, provincial, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipal que correspondan a la jurisdicción"*. Si bien el alcance es amplio, la incumbencia

sobre obras habitacionales y la coordinación con el nivel subnacional se superponía con la Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional (Ministerio de Hábitat) y su tarea de: *"Planificar el abordaje territorial de las políticas a implementar por el ministerio en el ámbito de su competencia y articular la gestión regional en materia de desarrollo de vivienda, acceso al hábitat e integración urbana con las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios"*.

En cuarto lugar, se identificaron superposición de funciones al interior del Ministerio de Desarrollo Social entre unidades distantes entre sí en el organigrama. Las mismas se asocian a la Subsecretaría de Desarrollo Humano y la Secretaría de Economía Popular (y una de sus unidades dependientes). Si bien las unidades en cuestión estaban dentro del mismo ministerio, la ubicación en el organigrama no respondía a una especialización de funciones típica dentro de la estructura jerárquica. A pesar de que la Secretaría de Economía Popular intervenía sobre un segmento específico en situación de vulnerabilidad (economía popular), dicha unidad no tenía dependencia directa con la Subsecretaría de Desarrollo Humano y, más aún, tenía un nivel de jerarquía mayor.

Finalmente, existía superposición interministerial para funciones vinculadas a la Economía. Por un lado, se registró similitud de funciones entre unidades del MECON y aquellas del Ministerio del Interior vinculadas a la relación con las provincias (que abarcan tanto cuestiones político-institucionales como fiscales). Por el otro, existía solapamiento entre áreas del Ministerio de Economía con competencia en cuestiones financieras internacionales con áreas comerciales de Cancillería y entre estas últimas y la Secretaría de Asuntos Estratégicos.

TABLA 1

Superposiciones entre unidades administrativas. Período 2023

Secretaría de Trabajo Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	**Subsecretaría de Políticas de Diversidad** Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad
Subsecretaría de Relaciones con el Poder Judicial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	**Subsecretaría de Investigación Criminal y Cooperación Judicial** Ministerio de Seguridad
Secretaría de Integración Socio-Urbana Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional** Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat
Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	**Subsecretaría de Ejecución de Obra Pública** Ministerio de Obras Públicas
Secretaría de Integración Socio-Urbana Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Gestión y Articulación de Programas Populares** Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat
Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Relaciones con Provincias** Ministerio del Interior
Subsecretaría de Políticas para el Mercado Interno Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Negociaciones Económicas Multilaterales y Bilaterales** Min. de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el Mundo Laboral Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	**Subsecretaría de Políticas de Diversidad** Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad
Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	**Secretaría de Obras Públicas** Ministerio de Obras Públicas
Subsecretaría de Gestión de Tierras y Servicios Barriales Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional** Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat
UEET 'Articulación Social del Área Metropolitana Buenos Aires' Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Abordaje y Gestión Regional** Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat
Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales para el Desarrollo Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Negociaciones Económicas Multilaterales y Bilaterales** Min. de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Subsecretaría de Comunicación Pública Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Comunicación y Contenidos de Difusión** Secretaría de Comunicación y Prensa
Subsecretaría de Gestión Educativa y Calidad Ministerio de Educación	**Subsecretaría de Planeamiento, Prospectiva e Innovación** Ministerio de Educación
Subsecretaría de Negociaciones Económicas Multilaterales y Bilaterales Min. de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	**Subsecretaría de Asuntos Estratégicos Internacionales** Secretaría de Asuntos Estratégicos
Sec. de Políticas contra la Violencia por Razones de Género Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad	**Secretaría de Políticas de Igualdad y Diversidad** Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad
Secretaría de Gabinete Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial** Ministerio de Economía
Secretaría de Hacienda Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Negociaciones Económicas Multilaterales y Bilaterales** Min. de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto
Subsecretaría de Negociaciones Económicas Multilaterales y Bilaterales Min. de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	**Secretaría de Asuntos Estratégicos** Secretaría de Asuntos Estratégicos
Ministerio de Economía Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Relaciones con Provincias** Ministerio del Interior
Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Políticas de Vivienda e Infraestructuras** Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat

Subsecretaría de Desarrollo Humano Ministerio de Desarrollo Social	**Secretaría de Economía Social** Ministerio de Desarrollo Social
Subsecretaría de Desarrollo Humano Ministerio de Desarrollo Social	**Subsecretaría de Promoción de la Economía Social y Desarrollo Local** Ministerio de Desarrollo Social

En 2025 también se registraron superposición de funciones entre unidades, aunque en menor magnitud que para el período 2023. En 2025 se registran muy escasas superposiciones en áreas de políticas sectoriales y mayor preeminencia de solapamientos en el "Centro de Gobierno": es decir, en las áreas a cargo de funciones de coordinación al interior del Ejecutivo y de la relación con otros actores. El caso más relevante es la persistencia de solapamiento entre la Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial (MECON) y la Secretaría de Provincias y Municipios (JGM), repitiendo un patrón detectado durante la administración de Alberto Fernández[8]. Asimismo, la antes mencionada Subsecretaría presenta una superposición con la Secretaría de Desregulación (Ministerio de Desregulación), en tanto esta tiene como objetivos el diseño y promoción de políticas de simplificación y desburocratización de procesos para las jurisdicciones subnacionales.

Otra superposición presente a julio 2025 se da entre la Secretaría Legal y Técnica (y sus dependencias) y las unidades con funciones de coordinación de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Por ejemplo, la Subsecretaría de Coordinación Interministerial (JGM) tiene como, su nombre lo indica, el objetivo asistir en la coordinación entre ministerios cuando la intervención de más de uno de ellos es necesario para el cumplimiento de objetivos de política pública, mientras que la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico (Secretaría Legal y Técnica) ejerce múltiples funciones de "coordinación" y "articulación" interministerial, con foco en la estrategia normativa del gobierno. Más allá del foco específicamente normativo de esta Subsecretaría y del carácter más amplio de la primera, este caso puede ser un indicio de que existe un sobredimensionamiento en el Centro de Gobierno y un solapamiento entre las tareas de coordinación interministerial que lo caracterizan.

El principal solapamiento en un área de política sectorial es el del par conformado por la Subsecretaría de Asuntos Penitenciarios (Seguridad Nacional) y la Subsecretaría de Obras y Servicios (MECON). La primera unidad tiene 5 funciones directamente vinculadas con obras de infraestructura dentro de los establecimientos carcelarios. La segunda, si bien tiene competencia sobre un universo de obras públicas amplio, tiene asignada explícitamente la competencia para elaborar y ejecutar un plan de construcción de obras penitenciarias[9]. Casos como este ponen de manifiesto algunas de las

8 Cabe recordar que el organigrama analizado para la administración de Javier Milei era el que estaba vigente al 8 de julio de 2025. Posteriormente, mediante Decreto 793/2025 se creó el Ministerio del Interior y se le transfirió parte de la estructura que al momento de este análisis estaba en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

9 La acción concreta asignada a la Subsecretaría de Obras es: "Asistir a la secretaria en la elaboración y ejecución del plan de construcción de obras penitenciarias de readecuación de instalaciones y ampliación de los establecimientos carcelarios y unidades dependientes del servicio penitenciario federal y en el monitoreo y supervisión de las obras penitenciarias actualmente no afectadas al alojamiento de internos".

dificultades asociadas a la superposición. Por ejemplo, aumenta los riesgos de decisiones inconsistentes respecto a una misma problemática, y dificulta la rendición de cuentas en tanto no existe un responsable claro por el logro de los objetivos en dicha área de políticas. La duplicación de funciones sumada a la falta de una unidad administrativa en común hace menos probable la coordinación de tareas y trae aparejados problemas concretos en la ejecución de las políticas.

TABLA 2

Superposiciones entre unidades administrativas. Período 2025

Secretaría de Provincias y Municipios Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial** Ministerio de Economía
Subsecretaría de Obras y Servicios Ministerio de Economía	**Subsecretaría de Asuntos Penitenciarios** Ministerio de Seguridad Nacional
Subsecretaría de Relaciones con las Provincias Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial** Ministerio de Economía
Subsecretaría de Asuntos Parlamentarios Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Planeamiento Estratégico** Secretaría Legal y Técnica
Subsecretaría de Coordinación Interministerial Jefatura de Gabinete de Ministros	**Subsecretaría de Planeamiento Estratégico** Secretaría Legal y Técnica
Secretaría de Desregulación Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado	**Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial** Ministerio de Economía
Secretaría de Finanzas Ministerio de Economía	**Unidad Ejecutora Especial Temporaria 'Unidad de Relaciones Técnicas con el Fondo Monetario Internacional (FMI)'** Ministerio de Economía

Unidades sustantivas y de apoyo: Exceso de áreas administrativas tras la motosierra

A nivel de autoridades superiores de la estructura centralizada de la APN, la reducción de unidades de apoyo es de casi el 30%, pero con una notable heterogeneidad entre Secretarías y Subsecretarías (Gráfico 1). Mientras que las primeras disminuyen de 30 a 6 (-80%), las segundas aumentan de 35 a 41 (17%). Dos factores explican la diferencia entre niveles. Por un lado, las Unidades de Gabinete (UGA)[10] que en 2023 tenían rango de secretaría, en 2025 son transformadas en subsecretarías. Por el otro, los ministerios (Capital Humano, Economía y Jefatura de Gabinete) que en 2025 absorbieron jurisdicciones independientes hasta 2023 y se transformaron en secretarías (Educación, Trabajo, Transporte, etc.). A su vez, por cada una de esas secretarías existe una subsecretaría de gestión administrativa con competencias de apoyo. A modo de ejemplo, el Ministerio de Capital Humano tiene tres secretarías sustantivas (Educación, Trabajo y Niñez y Familia) y una secretaría de apoyo (Coordinación Legal y Administrativa). Por cada una de las tres sustantivas, existe una subsecretaría

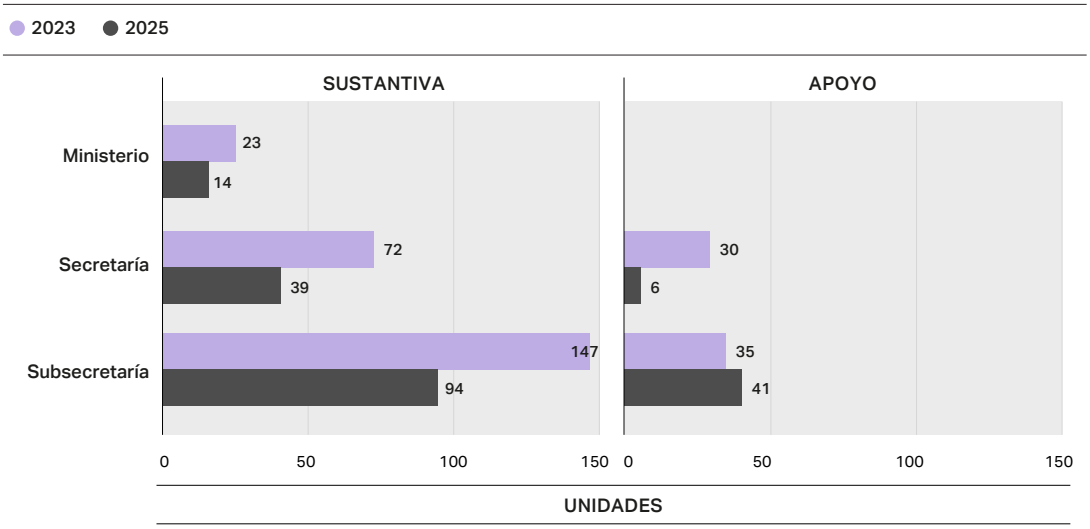
10 Cada Ministerio o Secretaría de Presidencia tiene una Unidad de Gabinete. Si bien las funciones de cada una se definen de forma autónoma, en términos generales realizan tareas de control y coordinación en base a las prioridades estratégicas definidas por el ministro/a.

administrativa[11], a las cuales se suman dos subsecretarías de este tipo dependientes de la Secretaría de Coordinación Legal y Administrativa y la UGA dependiente de la ministra.

Como resultado de lo anterior, cuando se compara la proporción de unidades de ambos tipos, ahora el ratio de unidades de apoyo / sustantivas es más alto que en diciembre 2023 (0,32 vs 0,27), lo que genera más burocracia de apoyo para menores funciones[12].

GRÁFICO 1

Evolución de unidades administrativas superiores



Fuente: Fundar en base a BIME.

No es posible calcular la evolución en las aperturas inferiores (direcciones/coordinaciones) porque no hay información actualizada de estructuras en tres ministerios para el período analizado en este trabajo (Ministerio de Economía, Ministerio de Relaciones Exteriores y Secretaría Legal y Técnica). De todas maneras, cuando se analizan las aperturas inferiores para áreas que sí tienen datos comparables (como seguridad, justicia, salud, educación), lo que se observa nuevamente es una disminución de unidades sustantivas mayor a las de apoyo. De hecho, el ratio de unidades de apoyo / sustantivas para este universo crece más que entre las unidades superiores (de 0,57 en 2023 a 0,72 en 2025).

En síntesis, si bien la motosierra eliminó tanto unidades sustantivas como de apoyo, lo hizo en mayor magnitud sobre las primeras. Esto trajo como resultado un diseño organizacional que otorga a las estructuras burocráticas administrativas un mayor peso relativo dentro del Estado.

11 Las mismas son: Subsecretaría de Gestión Administrativa de Educación, Subsecretaría de Gestión Administrativa de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y Subsecretaría de Gestión Administrativa de Niñez, Adolescencia y Familia.
12 Para el cálculo del ratio se contabilizaron los Ministerios y Secretarías de Presidencia entre las unidades sustantivas. Si excluimos de las unidades sustantivas a las jurisdicciones (Ministerios y Secretarías Presidenciales) los ratios son: 0.30 para 2023 y 0.35 para 2025.

Nuevas prioridades: el modelo de Estado que emerge en la era Milei

Dado que la reducción de superposiciones en la APN fue importante pero no total, y que la reducción de unidades administrativas no fue más significativa que la de unidades sustantivas, se desprende que parte de la reducción total de las unidades organizativas se debió al desprendimiento de ciertas funciones sectoriales por parte del Estado. Para comprobar esta explicación, se analizó la evolución de las unidades en áreas de políticas que expresan distintas concepciones de Estado.

TABLA 3

Áreas de Política representativas de las concepciones de Estado

Concepción del Estado	Áreas de Política Pública
Hobbesiana	- Defensa Nacional - Seguridad Interior
Marshalliana	- Política social - Trabajo y empleo - Hábitat y vivienda
Orientado a capacidades	- Género y diversidad sexual - Medio ambiente

Los resultados sugieren que parte de las decisiones de reducir la estructura estatal están vinculadas a un cambio de modelo de Estado y de intervención (o no) en áreas de políticas. Las áreas de política pública más afectadas entre 2023 y 2025 son aquellas vinculadas al estado marshalliano (-46%) y al estado orientado a capacidades (-49%). En las áreas de política pública que representan esos modelos de Estado, el número de unidades dedicadas a cada una de ellas fue reducido significativamente. Por el contrario, observamos un crecimiento en la cantidad de unidades vinculadas a la provisión de seguridad pública (20%) entre ambos períodos y una caída muy modesta en el área de defensa nacional (-8%). Estas dos áreas de política pública que ejemplifican el Estado hobbesiano no se han achicado e incluso han crecido, lo que hace suponer que ese es el modelo de estado favorecido por la administración. Esta tendencia refleja el énfasis en funciones de control estatales que han sido reconocidas en otros casos, como el norteamericano en la segunda administración de Donald Trump (Chertoff & Bulman-Pozen, 2025). Esta similitud sugiere la potencial emergencia de un nuevo modelo de Estado que pareciera orientar al proceso de reformas.

TABLA 4

Evolución de unidades administrativas por área de política

Área de Política	Cantidad de Unidades 2023	Cantidad de Unidades 2025	Diferencia	Categoría	Diferencia
Defensa Nacional	12	11	-8%	Hobbes	6%
Seguridad Interior	20	24	20%		
Hábitat y Vivienda	20	5	-75%	Marshall	-46%
Trabajo y Empleo	40	28	-30%		
Política Social	15	10	-33%		
Medio Ambiente	29	15	-48%	Orientado a Capacidades	-49%
Género y Diversidad Sexual	18	9	-50%		

Conclusiones

La reconfiguración estatal impulsada por la administración Milei produjo un Estado más pequeño, pero no parece haber modificado la relación entre unidades sustantivas y de apoyo en búsqueda de mayor eficiencia. Si bien la superposición de funciones se redujo de manera significativa, las duplicaciones persistentes en áreas centrales del Ejecutivo muestran que la reorganización no logró resolver completamente los problemas de coordinación que motivaron la reforma. Al mismo tiempo, el ajuste afectó en mayor medida a las unidades sustantivas, mientras que las áreas administrativas aumentaron su peso relativo, generando una estructura más liviana en volumen, pero proporcionalmente más burocrática.

Asimismo, el recorte no fue neutral en términos del modelo de Estado resultante. La reducción se concentró en las áreas sociales, laborales, ambientales y de igualdad, mientras que las funciones vinculadas a seguridad y defensa se mantuvieron o crecieron. Este patrón sugiere una reorientación del rol estatal hacia un perfil más centrado en la seguridad interior, antes que en la provisión de servicios y políticas orientadas al Estado de bienestar. En conjunto, los resultados muestran que la motosierra no sólo achicó el Estado, sino que lo reconfiguró en su lógica de intervención.

Bibliografía

- Alessandro, M. y Ortiz de Zárate J. M. (2022). *Fragmentación y superposiciones en las estructuras del Estado*. Buenos Aires: Fundar.
- Chertoff, Emily R. and Bulman-Pozen, Jessica. (2025). *The Administrative State's Second Face, Georgetown Law Faculty Publications and Other Works*. 2657.
- Damon Pichat, Y. (2018). *La estructura organizativa como indicador de las capacidades estatales: análisis del proceso de rediseño organizacional del Instituto de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) en el año 2018*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés. Departamento de Ciencias Sociales]. Repositorio Digital San Andrés.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge, UK: Polity Press; Princeton, NJ: Princeton University Press
- Hollibaugh, G. E. (2019). The use of text as data methods in public administration: A review and an application to agency priorities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 474-490.
- Jastreblansky, Maia. (2025). El Gobierno publicará decretos clave esta semana antes de que caduquen las facultades delegadas. La Nación, 29 de junio.
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2021). Informe Sobre la Estructura Organizativa de la Administración Pública Nacional Centralizada (APN Central), Julio.
- Kroll, Andy. (2025). The Technocrat Engineering a Vast Expansion of Trump's Power. *The New Yorker*, October 17.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*. Cambridge: Cambridge University Press
- Naranjo Bautista, S., Alessandro, M., & Ortiz De Zarate, J. M. (2025). *Inteligencia artificial para estados más efectivos.*
- Nussbaum, M. C. (2011). Creating Capabilities: *The Human Development Approach*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Ortiz de Zárate, J. M.; Dias, J. M.; Avenburg, A. y Gonzalez Quiroga, J. I. (2024). Sesgos algorítmicos y representación social en los modelos de lenguaje generativo (LLM). Fundar
- Peters, B. Guy (2018) The challenge of policy coordinator, *Policy Design and Practice*, 1:1, 1-11, DOI: 10.1080/25741292.2018.1437946
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, Max. (1919). Politics as Vocation.

Acerca del equipo autoral

Maria Victoria Murillo

Investigadora asociada de Fundar

Profesora de ciencia politica y asuntos internacionales y exdirectora del instituto de estudios latinoamericanos de la universidad de Columbia. Fue profesora de ciencia politica en la universidad de Yale. Recibio su licenciatura en la UBA y su maestria y doctorado en la Universidad de Harvard. Se especializa en la economia politica de las politicas publicas, comportamiento politico, y debilidad institucional. Sus publicaciones mas recientes incluyen "Non-Policy Politics: Richer Voter, Poorer Voter and the Diversification of Parties Electoral Strategies" con Ernesto Calvo (Cambridge University Press 2019), "The Politics of Institutional Weakness in Latin America" (Cambridge University Press 2020) y "La ley y la trampa en America Latina. Porque la debilidad institucional puede ser una estrategia politica" (Siglo XXI, 2020) ambos con Steven Levitsky y Daniel Brinks.

Ismael Cassini

Investigador de Fundar

Ismael Cassini es licenciado en Estudios Internacionales por la UTDT y posee una maestría en Administración Pública e Innovación por la University College London. Antes de sumarse a Fundar trabajó durante seis años como asesor parlamentario en la Legislatura Porteña y como profesor asistente en la UTDT.

Armando Ezequiel Puerta

Científico de datos en Fundar

Estudiante de la Licenciatura en Ciencias de la Computación en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires. Durante más de 15 años participó en desarrollos de software en múltiples ámbitos, como el procesamiento y análisis de datos, resolución de problemas de optimización e inteligencia artificial.

Martín Alessandro

Investigador asociado de Fundar

Asesor en reformas de gestión pública para organismos internacionales, con experiencia reciente en el desarrollo de métodos basados en Inteligencia Artificial. Previamente se desempeñó como subsecretario de Gestión del Cumplimiento del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y como director de Investigaciones del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Su publicación más reciente es "Inteligencia Artificial para Estados más efectivos" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2025). Es profesor en programas de postgrado en las Universidades Austral y Torcuato Di Tella.

Equipo de Fundar

Dirección ejecutiva: Martín Reydó

Dirección de proyectos: Lucía Álvarez

Dirección del desafío: Juan Pablo Ruiz Nicolini

Coordinación editorial: Juan Abadi

Corrección: Gonzalo Fernández Rozas

Diseño: Jimena Zeitune

Anatomía de la motosierra : un análisis con Inteligencia Artificial de la reconfiguración del Estado argentino 2023-2025 / María Victoria Murillo ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundar , 2025.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-631-6610-57-7

1. Reforma Administrativa. 2. Estado. 3. Administración Pública. I. Murillo, María Victoria
CDD 351.011

ISBN 978-631-6610-57-7