

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud

Oscar Oszlak

30

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud

30

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Introducción	10
2. Origen y difusión del trabajo remoto	11
3. Y durante una pandemia...	17
Referencias	21

Prólogo

En esta coyuntura crítica para la administración pública, contar con la experiencia de Oscar Oszlak, autor de libros como *La formación del Estado Argentino* y, más recientemente, *El Estado en la era exponencial*, resulta una oportunidad invaluable. En este texto, el autor realiza una presentación relevante sobre un elemento fundamental en la actual crisis sanitaria representada por el COVID-19: el trabajo remoto.

Este complejo fenómeno es abordado con la atención a detalles que caracteriza al autor. Si bien el objeto del artículo es la situación actual en Argentina y las posibilidades que surgen de ella, la primera sección está dedicada a definir el trabajo remoto y trazar brevemente su historia, a partir de su nacimiento en los Estados Unidos de América en la década de 1970. A partir de ello, se introducen algunas de las características principales de este tipo de labores: datos estadísticos vinculados a su grado de adopción y a su crecimiento, así como cuestiones cualitativas, asociadas a los criterios de elegibilidad de las tareas. El artículo da cuenta de la progresiva institucionalización y reglamentación de esta novedosa modalidad de trabajo, citando para ello políticas específicas que lo rigen en su país de origen.

Resultan profundamente útiles las sistematizaciones que Oszlak realiza de la información disponible acerca del trabajo remoto y de los principios que lo organizan; la presentación resumida de estos datos permite comprender muy claramente este fenómeno y su evolución. Pero el artículo sobresale por la habilidad del autor para dar cuenta de cómo la pandemia de COVID-19 ha generado una transformación radical: debido al aislamiento

social, el trabajo a distancia fue adoptado por un porcentaje amplísimo de trabajadores, pasando por alto los criterios de selección antes establecidos. El artículo identifica cuatro principios generales del trabajo remoto durante la pandemia: el establecimiento de metas, la determinación de puestos elegibles, la documentación y la evaluación del desempeño.

Una descripción de tal nivel de precisión, capaz de dar cuenta del proceso histórico y del momento presente, consiste de por sí en un trabajo extremadamente útil para el análisis del trabajo remoto. Oszlak da, sin embargo, un paso más: el final del texto es de carácter propositivo. El autor señala el rol que el Estado tiene en aprovechar la oportunidad única que da la coyuntura para estudiar el funcionamiento de la gestión pública durante una pandemia. Este artículo representa perfectamente el equilibrio que reclamaba Charles Wright Mills para las ciencias sociales: «prestar atención a las tendencias contemporáneas sin ser meramente periodísticos, de calcular el futuro de esas tendencias sin ser meramente proféticos»¹.

Dr. Alejandro Miguel Estévez
Subsecretario del INAP

1 Mills, C. W. (1959). *La imaginación sociológica*. Fondo de Cultura Económica.

Oscar Oszlak

PhD Political Science y Master of Arts in Public Administration, UC PhD en Berkeley; Dr. Economía y Contador Público Nacional (UBA, Argentina); Graduado del International Tax Program, Harvard Law School. Ex Director Maestría Administración Pública UBA, Investigador Superior CONICET, Investigador titular del CEDES. Ex Presidente de la Red INPAE (Inter American Network for Public Administration Education). Ex Subsecretario de Reforma Administrativa y Asesor Presidencial (Presidencia Alfonsín). Jefe de proyectos y consultor senior (PNUD, BID, Banco Mundial, CLAD, OEA, etc.) en reforma estatal, fortalecimiento de la gestión pública y análisis de políticas gubernamentales en Argentina y 20 países de América Latina, Asia y África. Fundador y ex Presidente de la Sociedad Argentina de Análisis Político, 1983-1994. Profesor Consulto de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Profesor Titular en Programas de Posgrado de las Universidades de Buenos Aires, ISEN, San Andrés, FLACSO y San Martín. Ex Profesor en Tres de Febrero, Patagonia y otras. Obtuvo los siguientes premios y becas: UN, Peter Odegard Award, Tinker, Rockefeller, Guggenheim, Ford, CLAD, etc. Ganador del primer International Public Administration Award 2003 (American Society for Public Administration). Declarado Personalidad Destacada de las Ciencias Políticas, Económicas y Sociales por ley de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Doctor Honoris Causa de la Universidad Nacional de Cuyo. Premio «Domingo Faustino Sarmiento» otorgado por el H. Senado de la Nación. Profesor Extraordinario (honoris causa) de la Universidad Nacional de Villa María. Autor de «La Formación del Estado Argentino», «Merecer la Ciudad: los Pobres y el Derecho al Espacio Urbano», «La Trama Oculta del Poder», «Los Miedos de los Argentinos», «Gobernar el Imperio: los Tiempos de Bush», «Proceso, Crisis y Transición Democrática», «Teoría de la Burocracia Estatal: Ensayos Críticos» y alrededor de otros 150 artículos, capítulos de libros, etc., publicados en Argentina, Estados Unidos, Europa y Asia.

Resumen

Este breve artículo analiza algunos aspectos del denominado teletrabajo o trabajo remoto, en el contexto generado por la pandemia del COVID-19 y las medidas de distanciamiento social adoptadas, las que aceleraron el proceso de adopción de esta modalidad de trabajo. Se examinan primero algunos antecedentes históricos del origen y desarrollo del trabajo remoto en los Estados Unidos, las condiciones que posibilitan su realización y las normas, guías y protocolos establecidos para su regulación. Luego, se analiza su masiva adopción a raíz de la pandemia del COVID-19, con particular atención a la experiencia argentina. Una reflexión final apunta a la necesidad de aprender de la experiencia realizada para la posible futura expansión del trabajo y su regulación.

Palabras clave

Trabajo remoto, Administración pública, Pandemia COVID-19.

Abstract

This brief article analyzes some aspects of the so-called telework or telecommuting, as a result of the measures of social distancing adopted in response to the COVID-19 pandemics, which accelerated the adoption of this form of work away from the traditional office. We begin by examining some historical background about the origin and development of telework in the United States, the conditions that favored its expansion, and the norms, guides and protocols established for its regulation. We then analyze its massive adoption as a result of the COVID-19 pandemics, giving special attention to the Argentine experience. Finally, we point out the need to learn from this experience in order to consider the possible expansion of telework and its future regulation.

Keywords

Telework, Public Administration, COVID-19 pandemics.

Introducción

Como ha ocurrido con muchas otras innovaciones, la idea de trabajo remoto o realización de trabajos fuera de la sede habitual de una organización, se desarrolló inicialmente en los Estados Unidos. Fue en este país donde su práctica creció exponencialmente y fue objeto de puntillosas reglamentaciones. Ante la súbita aparición del coronavirus COVID-19 y la necesidad de aislamiento preventivo de grandes masas de población, el trabajo remoto pasó a ser, en numerosas actividades, la única forma viable de dar continuidad a gran cantidad de trabajos en los sectores privado y público. Ello creó la necesidad de diseñar normas y protocolos especiales para regular y hacer más efectivas las tareas que exige el trabajo a distancia. En este aspecto, también la experiencia de los Estados Unidos constituye una referencia obligada.

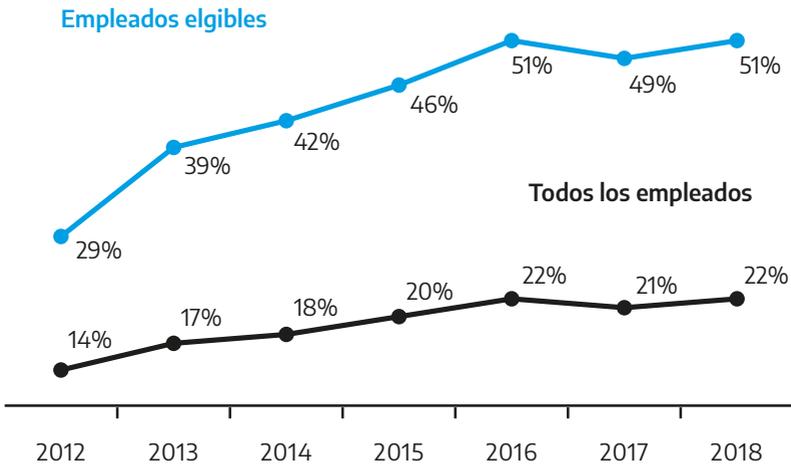
En este breve trabajo, presentaré en primer lugar, algunos antecedentes de los orígenes y desarrollo del trabajo remoto en ese país, para luego examinar algunos de los logros de su práctica durante la pandemia, así como de los problemas que han debido enfrentarse para viabilizar su ejecución.

Origen y difusión del trabajo remoto

El término «teletrabajo» (inicialmente, *telecommuting*) fue acuñado en 1973 por Jack Nilles, científico espacial de la NASA, más tarde identificado como el padre del trabajo remoto. El mundo vivía por entonces la primera gran crisis del petróleo, que incrementó notablemente los costos de desplazamiento entre el hogar y el lugar de trabajo, al punto que algunos años después, en 1979, el *Washington Post* publicó un artículo de Frank Schiff titulado «Trabajar desde casa puede ahorrar gasolina», destacando así una de sus ventajas incuestionables. Se cree que este artículo fue un catalizador de la primera conferencia sobre trabajo remoto, realizada en 1980.

En aquella época, el trabajo remoto era una idea abstracta y una práctica casi imposible, ya que las computadoras personales eran una rareza y la tecnología de trabajo a distancia estaba en su primera infancia. Hacia fines del siglo pasado y comienzos del actual, el trabajo remoto sufrió un notable crecimiento, estancándose relativamente en los últimos años. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, en 2015 el 24% de la fuerza laboral estaba trabajando remotamente durante al menos parte de la semana laboral, y esa cifra crecía al 38% entre los empleados en puestos de administración, finanzas y otros trabajos profesionales. Las tendencias de trabajo remoto, según Global Workplace Analytics.com, indican que hasta un 80% o más de la fuerza laboral desearía trabajar en remoto, al menos, a tiempo parcial

Figura 1. Porcentaje de trabajadores remotos, 2012-2018



Alrededor del 51% de los empleados elegibles trabajó a distancia en 2018, un poco más que el año anterior. Alrededor del 22% de la fuerza laboral federal total participó en el trabajo remoto en algún momento en 2018, según datos recientemente publicados de la Oficina de Gestión de Personal. Fuente: OPM

Algunas estadísticas resultan sorprendentes frente al relativo desconocimiento existente sobre el trabajo remoto, antes de producirse la pandemia. Según las cifras reunidas por Jacimovic (2020):

- Al 99% de los trabajadores les gustaría trabajar de forma remota a tiempo parcial o completo por el resto de su vida laboral.
- El 84% de los empleados remotos trabajan desde sus casas.
- El 40% de las empresas contratan una combinación de trabajadores de oficina y empleados remotos.
- Trabajar desde el hogar puede mejorar el rendimiento hasta en un 13%.
- A nivel mundial, alrededor del 54,3% de los empresarios trabajaron de forma remota al menos 2,5 días a la semana en 2017.

- Para 2027, el 50,9% de la fuerza laboral de los Estados Unidos será independiente.
- Entre 2005 y 2017, hubo un aumento del 159% en los trabajadores remotos.
- El 50% de los empleos actuales en los Estados Unidos son compatibles con el posible trabajo desde el hogar.
- Entre el 80% y el 90% de los empleados en los Estados Unidos quisieran trabajar remotamente de vez en cuando.
- Si las empresas en Estados Unidos encomendaran un 50% del tiempo de trabajo a empleados cuya tarea es compatible con el trabajo remoto, se obtendrían ahorros de 700 mil millones de dólares al año.

Después de una experiencia de casi cuatro décadas, se conoce casi todo en materia de trabajo remoto. Se sabe, por ejemplo, que:

- No todos los puestos o actividades admiten la posibilidad de ser desempeñados a distancia ni todas las personas pueden realizarlas.
- El trabajo remoto puede resultar beneficioso desde el punto de vista de atraer y retener al personal más calificado.
- Algunas personas son más productivas o eficientes realizando trabajo remoto y otras lo son haciéndolo desde las sedes institucionales.
- Algunos trabajadores remotos se sobreexigen, se aíslan, pueden ser más propensos a sufrir enfermedades e incluso, pueden perder competitividad frente a oportunidades de promoción.
- En la relación entre costos y beneficios económicos, el balance suele ser favorable al ahorro de recursos en las organizaciones que promueven el trabajo remoto.
- Los trabajadores remotos ahorran importantes cantidades de dinero en costos de traslado y generan menores emisiones de gases que benefician al medio ambiente.
- Si la fuerza laboral incluye trabajadores en sede y a distancia, los primeros pueden sentir que los segundos gozan de una situación privilegiada y ello resiente el clima laboral.

- La percepción pública de la eficiencia de una fuerza laboral de trabajo remoto puede ser negativa, los costos de la infraestructura tecnológica que respalda un programa de trabajo remoto totalmente funcional pueden ser elevados, y la responsabilidad de los empleados que trabajan fuera del entorno de trabajo tradicional puede ser menor.
- En actividades en que debe manejarse información confidencial, o en aquellas más susceptibles a ataques cibernéticos, la opción de trabajo remoto suele ser mucho menos aconsejable.

Muchos de estos aspectos coinciden con el cuadro de aspectos positivos y negativos del trabajo remoto, incluido en el estudio de Cardozo y Bulcourf (en prensa). Y, por supuesto, muchas de las afirmaciones realizadas pueden no ser siempre ciertas o, por una variedad de circunstancias, resultar aplicables en casos específicos.

Desde la perspectiva de los empleados, la adopción o rechazo del trabajo remoto reconoce factores vinculados con aspectos sociales, organizacionales, tecnológicos, financieros y personales (Mohalik *et al.*, 2019). Desde el punto de vista social, la imagen del teletrabajador se ve afectada por su reducida visibilidad frente a sus co-trabajadores presenciales. También los afecta, entre los factores organizacionales, la necesidad percibida de estar presente en el lugar natural de trabajo para realizar las tareas.

En los Estados Unidos, la legislación en la materia se refiere genéricamente al «trabajo móvil», término que reemplazó al antiguo *telecommuting* (o desplazamiento a distancia del lugar oficial del empleador). Como señalé más arriba, los Estados Unidos han sido pródigos en reglamentar el trabajo remoto minuciosamente, sobre todo en el sector público. Como ilustración de los cientos de reglamentos existentes, consideremos la política adoptada por el Office of Financial Management, cuya política debe responder a una serie de principios bastante estrictos:

- El trabajo móvil debe mantener o incrementar la productividad y los servicios a los usuarios; no es un derecho del empleado.

- Es un arreglo cooperativo entre un supervisor y un empleado, quienes deben asegurar que todos los aspectos del trabajo a distancia sean debidamente administrados, incluyendo la dinámica del equipo de trabajo, el servicio a los destinatarios, la disponibilidad a requerimientos de usuarios y colegas, la seguridad de la información sensible o confidencial, imagen pública, desempeño y rendición de cuentas.
- Los salarios, beneficios u otras compensaciones no varían cuando el empleado trabaja a distancia.
- El trabajo a distancia puede ser utilizado como una estrategia de reclutamiento o retención cuando un candidato recomendable o el ocupante de un puesto vive o se muda a una distancia considerable del lugar habitual de trabajo.
- Las solicitudes para realizar trabajo a distancia, de empleados temporarios o que se encuentren en períodos de prueba, deben analizarse en función de su impacto potencial sobre el aprendizaje y desarrollo de ese personal.
- Los trabajadores a distancia no deben mantener, en el hogar, reuniones personales de trabajo con usuarios o co-trabajadores, las que deben ser realizadas en las sedes laborales correspondientes.
- Los empleados son responsables por daños a terceros o miembros de su familia cuando trabajen a distancia desde sus hogares.
- Los trabajadores móviles deben mantener un horario de trabajo regular, tanto cuando lo hacen desde sus hogares como en las sedes de sus empleadores.
- Los arreglos para la realización regular de trabajo remoto deben ser formalmente documentados entre el empleado y su supervisor, y deben iniciarse con un período de prueba para determinar si la modalidad permite lograr el desempeño requerido, satisfacer las expectativas de los usuarios y por lo tanto, resultar aconsejable su continuidad.
- Sea que esté documentado o no, todo arreglo de trabajo móvil debe ser revisado periódicamente por supervisor y empleado, para asegurar que estos principios son aplicados estrictamente.
- Todos los empleados que deseen realizar trabajo móvil deben demostrar capacidad para trabajar de manera productiva en forma independiente.

- El espacio de oficina disponible a raíz de realizarse trabajo móvil, debe ser compartido —siempre que sea posible— a fin de optimizar costos de infraestructura.

La normativa es también bastante estricta con respecto a la cuidadosa evaluación que debe realizarse antes de determinar la elegibilidad del personal para realizar trabajo remoto. Asimismo, estipula minuciosamente las condiciones que deben reunir los lugares de trabajo en el hogar, incluyendo consideraciones ergonómicas, de salud, seguridad, inspección externa del lugar de trabajo o manejo de interferencias por relaciones con otros miembros del hogar. El uso y mantenimiento de equipos personales (computadora, fax, teléfono, fotocopidora) en el hogar, puede o no ser responsabilidad del empleado y toda la información que maneje puede estar sujeta a divulgación en caso de requerimiento. Los trabajadores remotos también deben resguardar la información y archivos de forma segura y confidencial, preservándolos de accesos no autorizados.

Y durante una pandemia...

Repentinamente, la pandemia generada por el coronavirus COVID-19 convirtió al trabajo remoto en un masivo experimento social y laboral. Casi la mitad de los trabajadores trabaja actualmente desde su hogar en los Estados Unidos, lo que equivale a más del doble de la fracción que trabajó desde su hogar (al menos ocasionalmente) en 2017-18. Y por «necesidad y urgencia», como suelen justificar los decretos presidenciales, las administraciones públicas de todo el mundo debieron improvisar aceleradamente nuevas rutinas de trabajo a distancia, a raíz del confinamiento de gran parte de la fuerza laboral de los países.

Una vez declarada la pandemia, cuatro principios generales parecen orientar las normas de trabajo remoto, estableciendo que se debe 1) fijar sus objetivos; 2) determinar los puestos elegibles; 3) documentar su ejecución; y 4) evaluar su desempeño. A mayor abundamiento, estos principios buscan:

1. Establecer metas del programa que expliquen claramente el valor de la misión del trabajo remoto y comunicar efectivamente esas metas a la fuerza laboral. Por ejemplo, reducción de costos inmobiliarios de transporte, mejorar la satisfacción laboral de los empleados o responder mejor al público durante la crisis.
2. Comunicar claramente qué puestos de trabajo son elegibles para el trabajo remoto y qué funciones dentro de cada puesto de trabajo son adecuadas para el trabajo fuera de la sede institucional. Si la agencia tiene datos confidenciales que requieren un manejo especial, debe informarse a los empleados cómo trabajar de forma remota y qué protocolos de seguridad se requieren. Por lo tanto,

es necesario establecer políticas claras y proporcionar capacitación adecuada que respeten los parámetros fijados por las autoridades.

3. Crear políticas que documenten la implementación del trabajo remoto de la agencia, el manejo de los datos y el uso de dispositivos informáticos, sean gubernamentales o personales. Los empleados y jefes deben tener una comprensión clara de si el trabajo remoto es aceptable en la institución, cómo realizar efectivamente esta modalidad de trabajo y qué se espera del empleado y del supervisor del trabajo remoto.
4. Crear medidas de desempeño para el organismo y los trabajadores, para evaluar el desempeño del programa de trabajo remoto con los objetivos establecidos. Para los empleados y jefes, las medidas de desempeño pueden considerar enfoques de gestión basados en resultados u otras métricas cuantificables.

Más allá de estos principios generales, se proponen Guías que, entre otras cosas, agregan otras recomendaciones, sobre todo cuando no hay experiencia previa de trabajo remoto en la organización o cuando no existen estructuras, normas o políticas formalizadas para ello (*WorkLife Hub*, 2020). A continuación, se enumeran algunas de estas recomendaciones:

- Asegurar que todos los empleados cuentan con el equipo y el conocimiento necesarios para conectarse remotamente.
- La organización (jefes, supervisores y empleados) debe ser instruidos y estar preparados para un período prolongado de trabajo remoto, a riesgo de pérdidas de información, mala comunicación, inequitativa asignación de tareas y sentimientos generalizados de ansiedad.
- La política a adoptar debe encuadrarse en las exigencias legales y reglamentarias que rigen en el país en materia de regulación del empleo, tiempo de trabajo, convenciones laborales y directivas en materia de salud y seguridad.
- Es conveniente categorizar a los trabajadores en términos de sus roles e instrucciones de trabajo remoto, asegurando que estén informados y comprenden los alcances de la política, las implicancias para el rol que cumple, su salario y responsabilidades.

- Los jefes y supervisores directos deben ofrecer actividades de entrenamiento y creación de confianza en los supervisores directos durante la emergencia.
- Los jefes y supervisores directos deben prever y posibilitar la disponibilidad de documentos, información y bases de datos durante la emergencia, seleccionar y testear herramientas de comunicación y gestión de proyectos, y hacer transparentes los criterios de evaluación durante el trabajo remoto.
- Deben ser claros los encuentros (frecuencia, plataforma, uso de cámara, vestimenta, multitareas, dispositivo preferido, trabajo con información sensible, etc.), la forma de comunicación (saludo, tipo de mensajería, privacidad, intercambios humorísticos), la oportunidad de consultas virtuales con supervisores o jefes, y el intercambio de experiencias.
- Puede ser necesario advertir a los empleados que deben estar preparados para cumplir tareas adicionales o diferentes a las propias de su rol habitual.
- Conviene crear una rutina diaria, trabajando en ciertas horas en forma consistente, eliminando distracciones potenciales y manteniendo abiertos los canales de comunicación.
- Considerar que el trabajo remoto no es un sustituto para atender a personas dependientes (hijos o personas mayores) mientras se trabaja en remoto.
- Los supervisores deben mostrar su presencia en situaciones de emergencia y estar disponibles para entablar reuniones, de a uno, con sus subordinados.
- Dado el sentimiento de aislamiento y desconexión que muchos empleados pueden experimentar, conviene establecer pausas o momentos de encuentro virtual, para elevar la moral y asegurar una colaboración continua.
- Se recomienda auditar el sistema de TI para asegurar que está en condiciones de sostener picos de trabajo en el uso remoto de sistemas en línea, acceso a la nube u otras plataformas.

Todas estas recomendaciones suenan adecuadas y cubren razonablemente la mayoría de los aspectos que podrían considerarse para organizar racionalmente el trabajo remoto en una situación de crisis. Sin embargo, cuesta creer que reglamentos y guías podían haber previsto que una pandemia, como la del COVID-19, exigiría que buena parte de la fuerza laboral del sector público debería confinarse en sus

hogares y continuar trabajando desde allí. Esta circunstancia desbarata muchos de los criterios de elegibilidad, asignación de tareas, supervisión o determinación de condiciones para el trabajo remoto. Pero a la vez, la crisis puede dejar una importante enseñanza que debería servir para anticipar y planificar, como se hace típicamente en la gestión de catástrofes, las normas y protocolos que deberían aplicarse ante la ocurrencia de un fenómeno de esta magnitud.

Al mismo tiempo, la masiva experiencia de trabajo remoto durante la pandemia puede servir —y de hecho las autoridades del gobierno argentino así lo han dispuesto— para que puedan llevarse a cabo encuestas e investigaciones que permitan, no sólo conocer cómo resultó la gestión pública bajo esas particulares condiciones, sino también para obtener datos que permitan, luego de superada la crisis sanitaria, extender el uso de esta modalidad laboral. Podrán así realizarse análisis comparados entre el desempeño virtual y el presencial, conocerse el grado de satisfacción relativa del personal en su trabajo a distancia, los déficit de capacidad institucional que pudieron haber afectado su actividad, el rol cumplido por jefes y supervisores en el seguimiento y evaluación de los trabajos, las reacciones de los usuarios o destinatarios de los servicios prestados bajo la nueva modalidad y así sucesivamente. De igual manera, las recomendaciones enumeradas en los reglamentos y guías de trabajo remoto, podrán servir de *check-list* para compararlas con las condiciones reales en que debió realizarse el trabajo remoto, de modo de identificar factores a tomar en cuenta en el futuro diseño de instrumentos normativos y protocolos operativos.

Referencias

- Cardozo, N. y Bulcourf, P. (en prensa). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *CUNIAP*, 32.
- Darko J. (2020). *41 Astonishing Remote Work Statistics*. <https://whattobecome.com/blog/remote-work-statistics/>
- Mohalik, S., Westerlund, M. Rajala, R. y Timonen, H. (2019). *Increasing the adoption of teleworking in the public sector* [conferencia]. ISPIIM Conference Proceedings, Manchester. <https://search.proquest.com/openview/7b90fd7b719359d910b5ff9c1a9e6141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796422>
- WorkLife HUB Guide. (2020). *Prolonged, mass teleworking during a pandemic*. <http://worklifehub.com/assets/files/Guide-to-teleworking-during-the-coronavirus-pandemic.pdf>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 – N.º 30 – 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
CPA C1035AAA, Argentina.

Tel. 4343 9001 – cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición/corrección

Pablo Bulcourf

Arte de tapa

Roxana Pierrri

Federico Cannone

Diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:

publicaciones.inap.gob.ar

Septiembre 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina