

0/N.310  
I24

45849

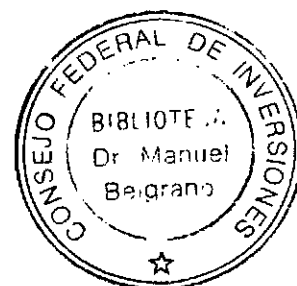
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**OBSERVATORIO DEL ESTADO  
PROVINCIAL – SEGUNDA PARTE**

**INFORME FINAL**

MAYO DE 2007



INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES Y  
ECONÓMICOS (IEFE)

## Extracto

El presente informe final tiene como objetivo general la construcción de un modelo destinado al control de gestión en la Provincia de Buenos Aires que se lo ha designado como Observatorio del Estado Provincial.

En línea con este principal objetivo se han repasado diferentes enfoques teóricos prácticos del fortalecimiento institucional junto a la experiencia internacional y nacional en materia de indicadores (se relevó información de Chile, Brasil, Cataluña y la Administración Pública Nacional de la Argentina). Con el fin de conocer la realidad en la esfera provincial se realizó un relevamiento de los diferentes indicadores que están disponibles en esta jurisdicción y se evaluó la factibilidad de utilizarlos como insumos de los informes del Observatorio.

A partir de estas secciones preliminares se obtuvieron conclusiones en términos del modelo. Se halló que cada abordaje responde a las necesidades del estamento gubernamental que está pretendiendo hacer un seguimiento de su gestión. Así, se determinó que era preciso el desarrollo de un modelo específico para la realidad del Gobierno de la Provincia Buenos Aires y que al mismo tiempo era preciso desarrollar indicadores que permitan evaluar con pertinencia las políticas públicas aplicadas. Por tanto, una vez definido el modelo en términos teóricos se avanzó en la caracterización de los indicadores y en cuestiones intrínsecas del modelo como son la base de datos y los atributos que han de tener los informes para ser publicados.

Como instancia final se trabajó en la realización de dos informes piloto con el fin de exponer el tipo de trabajos que se podrían hacer en el marco del Observatorio del Estado Provincial. Estos dos informes pretendieron mostrar dos tipos de informes muy distintos, uno de ellos trabaja sobre las estructuras gubernamentales de las provincias de la Argentina y el otro realiza un análisis de las Áreas de Administración de la Provincia de Buenos Aires.

<b>EXTRACTO .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN AL INFORME .....</b>	<b>5</b>
<b>1. REVISIÓN DE ANTECEDENTES SOBRE ENFOQUES TEÓRICO PRÁCTICOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>8</b>
INTRODUCCIÓN .....	8
LA CRISIS DEL MODELO BUROCRÁTICO.....	9
LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA: .....	10
EL PAPEL DEL CIUDADANO Y EL ENFOQUE DE GOBERNANZA .....	11
ENFOQUES LATINOAMERICANOS SOBRE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO .....	12
<b>2. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES EN MATERIA DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>17</b>
LA EXPERIENCIA CHILENA .....	19
LA EXPERIENCIA BRASILEÑA. ....	23
LA EXPERIENCIA CATALANA .....	25
LA EXPERIENCIA EN LA ARGENTINA .....	28
COMENTARIOS GENERALES SOBRE LAS EXPERIENCIAS .....	33
<b>3. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES APLICABLES AL OBJETIVO DEL OBSERVATORIO, ACTUALMENTE EN USO EN LA PROVINCIA.....</b>	<b>35</b>
REQUERIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS .....	35
<i>Ministerio de Economía - Dirección Provincial de Presupuesto.....</i>	<i>35</i>
<i>Subsecretaría de la Gestión Pública.....</i>	<i>36</i>
<i>Jefatura de Gabinete .....</i>	<i>36</i>
CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS .....	37
<i>Dirección Provincial de Presupuesto .....</i>	<i>37</i>
<i>Subsecretaría de la Gestión Pública.....</i>	<i>38</i>
<i>Jefatura de Gabinete .....</i>	<i>39</i>
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FORMULARIOS .....	40
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS DE INDICADORES .....	42
<b>4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD PARA EL USO DE DATOS ACTUALMENTE RELEVADOS. ....</b>	<b>44</b>
<b>5. MODELO PRELIMINAR DE ANÁLISIS PARA SER PUESTO A CONSIDERACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>50</b>
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y POSIBLES INDICADORES PARA CONOCER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	50
<i>Observación de la GESTIÓN.....</i>	<i>50</i>
<i>Observación de la CAPACIDAD .....</i>	<i>54</i>
UN MARCO TEÓRICO PARA OBSERVAR EL ESTADO.....	57
EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN MEDIANTE INDICADORES .....	71
<b>6. ESQUEMA GENERAL DE INDICADORES CUALI-CUANTITATIVOS PARA LA GESTIÓN.....</b>	<b>72</b>
COMPONENTES .....	72
SUBCOMPONENTES .....	73
INDICADORES .....	74
MEDIOS DE VERIFICACIÓN .....	80
<b>7. DISEÑO DE UN ESQUEMA DE BASE DE DATOS.....</b>	<b>82</b>
IDENTIFICACIÓN Y RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EXISTENTE QUE SURGE COMO PRODUCTO DE LOS RELEVAMIENTOS.....	83
<i>Componentes del Sistema .....</i>	<i>83</i>
<i>Relevamientos realizados ad-hoc para este trabajo .....</i>	<i>85</i>
EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS MODALIDADES DE PROCESAMIENTO.....	88
DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA TECNOLÓGICA .....	89
<i>Estructura Lógica .....</i>	<i>89</i>

<i>Infraestructura física y tecnológica</i> .....	90
<i>Modelo de sistema centralizado y distribuido</i> .....	91
<i>Seguridad</i> .....	92
<i>Tecnologías</i> .....	92
<i>Algunas Consideraciones Técnicas Sobre Motores de bases de datos.</i> .....	92
<b>8. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS ESTUDIOS A PUBLICAR POR EL OBSERVATORIO</b> .....	<b>94</b>
CUESTIONES GENERALES RESPECTO A LOS INFORMES.....	94
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS .....	94
ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS FACTIBLES DE SER INSTITUCIONALIZADOS PARA EL DESARROLLO DE INFORMES.....	96
PROPUESTA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO NORMATIVO.....	98
PUESTA EN MARCHA .....	101
<b>9. PUESTA EN MARCHA DE LOS DOS INFORMES A MODO DE PRUEBA PILOTO</b> .....	<b>103</b>
DEFINICIÓN DE LOS ÁMBITOS DE ANÁLISIS .....	103
DEFINICIÓN DE LAS JURISDICCIONES CONSIDERADAS.....	104
RELEVAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	105
INFORMES PILOTO 1 Y 2.....	107
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>196</b>
<b>ANEXO A (FACSIMILES)</b> .....	<b>202</b>

## Introducción al informe

El presente informe, en el cual se trabaja en el desarrollo y puesta en marcha de un Observatorio del Estado Bonaerense, consta de nueve secciones. En este trabajo el objetivo final es alcanzar una metodología para el establecimiento en la Provincia de Buenos Aires de un efectivo sistema de seguimiento de la gestión pública que responda a las peculiaridades de la estructura económica-política de la Provincia.

En la primera de las secciones, se desarrolla el relevamiento y análisis de la experiencia internacional en materia de enfoques teóricos-prácticos, en materia de fortalecimiento institucional y de la gestión pública. La base de este apartado es la profunda vinculación existente entre modernización del estado y fortalecimiento institucional y de la gestión. Para resolver esta etapa del trabajo se partió de lo general y se avanzó a lo específico. Partiendo de la crisis del modelo burocrático, se desarrolló el enfoque de la Nueva Gerencia Pública y se la cotejó con el enfoque de la Gobernanza, sin embargo, estos enfoques por ser de características eminentemente teóricas resultan significativamente abstractos y pensados para Estados con realidades muy diferentes a los de la Provincia de Buenos Aires. Por tanto se avanzó hacia enfoques latinoamericanos que en principio recogen de mejor manera las circunstancias imperantes en el territorio bonaerense.

La segunda de las secciones repasa la experiencia internacional en materia de construcción de indicadores utilizados en la medición de la gestión pública, el fortalecimiento institucional y la modernización del estado. Para poder avanzar en el relevamiento de indicadores, se creyó pertinente en primer término proceder a definir el concepto de indicador y su poder como evaluador "per se" de la gestión pública. A partir de cumplimentada esa etapa se describieron las experiencias de Chile, Brasil, Cataluña y la Administración Pública Nacional de la República Argentina. La idea fuerza que se extrajo de este apartado es que en función de las peculiaridades que cada Estado presenta, es recomendable avanzar en la definición de un modelo de evaluación propio con indicadores propios.

En función de lo obtenido en la segunda sección, la tercera aborda la evaluación de la información disponible en la Provincia de Buenos Aires. Para ello se analizaron las estructuras de indicadores cualitativos y cuantitativos del Estado bonaerense que se encuentran focalizadas en el Ministerio de Economía, más precisamente en la Dirección Provincial de Presupuesto, en la Subsecretaría de la Gestión Pública y en la Jefatura de Gabinete. Este tercer apartado interactúa fuertemente con el cuarto, pues es en este en el que se determina que estas estructuras de indicadores se encuentran fuertemente superpuestas, y en general resultan ser insuficientes para evaluar la gestión pública del Estado de la Provincia de Buenos Aires. En función de ello es que se arriba a la conclusión de que es preciso el desarrollo de un modelo de evaluación con sus indicadores cualitativos y cuantitativos específicos.

Es la sección quinta el verdadero núcleo duro de esta investigación, es en esta etapa en la cual se desarrolla el modelo para la evaluación del Fortalecimiento Institucional y la Gestión Pública en un marco de una Modernización del Estado que aproxime el Estado al ciudadano, en un intento concreto por construir ciudadanía.

El sexto componente de este trabajo se dedica a definir las características que deberán tener los indicadores que se incorporarán al modelo con el fin de poder elaborar informes que sirvan para realizar el seguimiento de la gestión, tanto por parte de los funcionarios públicos como por parte del ciudadano en general.

La unidad séptima de la investigación focaliza en lo que respecta al armado de la base de datos, tanto en lo que hace a sus características generales como a la identificación que ha de ser relevante para componer el sistema y específicamente se repasa la información recogida para las pruebas piloto de este trabajo. Se abordan también dos cuestiones fundamentales para la construcción de cualquier base de datos, la evaluación y definición de las modalidades de procesamiento y la definición de la estructura tecnológica.

En la sección octava, el trabajo se adentra en la definición de los criterios de elaboración y aprobación de los estudios a publicar por el observatorio. Así, se debieron establecer las características tanto generales como particulares de los informes o estudios. A la vez de abordarse el análisis de los mecanismos

factibles que se podrían trabajar para institucionalizar el marco de los informes, en ese sentido se presenta la propuesta de un proyecto normativo que tomaría la forma definitiva de Resolución de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Estrechamente vinculado a esto se encuentra la puesta en marcha del Observatorio.

La última de las secciones consiste en la descripción y presentación de los dos informes pilotos. En ese sentido se definen los ámbitos de análisis, las jurisdicciones consideradas y se describen los procedimientos de relevamiento y evaluación de la información. Finalmente se presentan los informes pilotos, los cuales pretenden ser diametralmente opuestos con el fin de expresar los extremos que puede abordar el Observatorio, el primero de ellos se refiere a un análisis de las estructuras gubernamentales de las provincias argentinas y el segundo es una evaluación transversal de las Áreas de Administración de la Provincia de Buenos Aires.

# **1. Revisión de antecedentes sobre enfoques teórico prácticos de fortalecimiento institucional y de la gestión pública**

## ***Introducción***

Comúnmente se hace alusión al concepto de fortalecimiento institucional cuando se habla de mejorar la capacidad de gestión del estado, en un contexto de mayor transparencia y participación ciudadana, muy requerido en una actualidad donde la lógica de los medios de comunicación trasvasan sus esferas naturales y se transforman en catalizadores de los procesos políticos. En este sentido, en los enfoques más modernos de administración pública se busca reducir la brecha entre el agente u organismo estatal y la sociedad, dando una respuesta ágil y efectiva a las necesidades de la misma en el marco de las competencias de cada ente en particular.

En las últimas décadas se han propuesto diversas reformas del estado dirigidas a la transformación institucional, cada una de ellas enmarcada en su contexto histórico y orientadas por la corriente de pensamiento dominante. No debe olvidarse las estrechas relaciones que existen entre el sistema económico dominante y la política que lo administra.

En este sentido resulta relevante hacer un paneo de los diversos enfoques de reforma del estado que han tenido como objetivo el fortalecimiento institucional y de la gestión pública.

A continuación se hará una breve reseña de las diversas corrientes de pensamiento asociadas a una determinada manera de concebir al aparato estatal, y por tanto el modo en que este arbitra las relaciones entre los ciudadanos.

## ***La crisis del Modelo Burocrático***

La crisis del estado de bienestar y el surgimiento del neoliberalismo como modelo económico por sobre el keynesianismo, derivó en mudanzas de las formas de organización de la administración pública. Así, entre la década de los ochenta y noventa del siglo veinte se profundizó la tendencia que se había iniciado hacia inicios de los setenta en el marco de la crisis del petróleo y la crisis económica de ella derivada. Dicho impacto ha sido determinante y ha guiado los cambios en el enfoque o el arte de gobernar. Hasta ese momento, la disciplina de la administración pública, no había experimentado la urgencia de atender a los conceptos de economía, eficacia y eficiencia. Sus principios de organización y funcionamiento, delimitados por el modelo burocrático, se orientaban a satisfacer la aplicación universal y uniforme de las normas, sin reparar demasiado en recursos ni resultados. Es así como el modelo weberiano entra en crisis, advirtiéndose entonces, que las prescripciones normativas ya no son suficientes para entender y responder a la dinámica de los procesos colectivos.

La mencionada crisis del estado de bienestar se evidenció particularmente en la dificultad en la que se vieron inmersos los gobiernos a la hora de cumplir los compromisos para con sus ciudadanos. Frente a este fenómeno, surgió una nueva corriente con el fin de erradicar los males asociados al sistema burocrático, que imposibilitaban brindar una mejor calidad en la prestación de los servicios. Comienza así a cuestionarse la eficiencia y eficacia de la expansión de las actividades del Estado, así como de sus regulaciones, sobre la base de los elevados costos económicos y sociales de la presencia de un extenso aparato estatal, argumentándose que muchas veces el costo excede al beneficio social resultante.

En este contexto nace la escuela de la Nueva Gerencia Pública que tiene como eje central la modernización de las administraciones públicas con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios y que a su vez, será el andamiaje teórico para las corrientes que abogan por la reducción del tamaño del estado.

## ***La Nueva Gerencia Pública:***

En 1968, con la "Primera Conferencia de Mimow Brook", se conformó un movimiento conocido como la Nueva Gerencia Pública (NGP) que dejó una huella que marcó la producción intelectual de los años posteriores. Es así como surgen dos corrientes con ciertas compatibilidades que buscan entender la NGP. La primera toma el nombre de "Public Choice" y hace referencia a la necesidad de restituir el predominio de la titularidad del poder de los gobernantes sobre la burocracia. El trabajo de William Niskanen, "Representative Government and Bureaucracy" (1971) es el que mejor representa el espíritu de este conjunto de ideas, por confrontar el gobierno representativo con la burocracia en la lucha por unos recursos considerados fundamentales para el Estado; es decir, las finanzas.

El segundo enfoque lo forma el llamado Gerencialismo, que se constituye sobre la idea de instaurar los principios y las técnicas gerenciales dentro de la Administración Pública. El Gerencialismo no es más que la forma de llevar la gerencia privada al sector público. La gerencia pública tiene que ver con la entrada al sector público de las técnicas y métodos utilizados en el sector privado; los éxitos de estas organizaciones son llevados a las organizaciones públicas con el fin de hacer más eficiente y eficaz la acción gubernamental.

En el seno de la NGP se ubican ambas corrientes que desde ópticas diferentes desean los mismos objetivos, esto es, convertir a la nueva Administración en una buena prestadora de servicios a los ciudadanos.

Este nuevo paradigma busca sustituir al modelo burocrático y tiene por objeto "repensar" la acción de gobernar. Dicho de otro modo, su fin principal es la "reinención" del gobierno para hacerlo más funcional, tanto en lo teórico como en lo práctico, partiendo del postulado de las tres E (economía, eficiencia, eficacia), se busca además la transformación del tan cuestionado sector público.

En 1992, aparece el libro del profesor Michael Barzelay denominado "Breaking Through Bureaucracy". Esta obra comprende un conjunto de ideas que han

resultado ser un gran aporte para el desarrollo de la nueva Administración Pública. En su obra plantea propuestas claves para lograr una reforma exitosa en cuanto a la gerencia y la actividad organizativa. A su parecer, se debe acelerar la búsqueda de un nuevo modelo administrativo porque el modelo racional weberiano ha entrado en crisis.

En 1994 se publica la "Reinvención del Gobierno" de Osborne y Gaebler, quienes al igual que Barzelay, proponen un cambio en la Administración Pública de manera radical utilizando las técnicas de las organizaciones privadas. El objetivo es transformar radicalmente la Administración convirtiéndola en un espacio de acción eficaz y eficiente, con tecnologías de punta y con actividades empresariales. La propuesta se basa principalmente en diez recomendaciones básicas entre las cuales se destacan la idea de dar mayor facultad a los funcionarios para que puedan prestar de forma correcta los servicios, introducir mecanismos de competitividad en los servicios, transformar las organizaciones públicas para que puedan simplificar sus decisiones donde los resultados prevalezcan sobre cumplimiento de la norma, el gobierno debe tener una visión empresarial y previsor, debe ser descentralizado y por último, debe orientarse hacia el mercado para animar a las empresas privadas para que participen en la prestación de servicios.

Por último, es necesario destacar que estas corrientes, fundamentalmente la del Public Choice, en la búsqueda de la racionalización de las estructuras estatales han desencadenado un proceso de minimización del estado, que cuanto menos, ha resultado perjudicial en el ámbito de los países en vías de desarrollo dado que ha llevado a la desatención de políticas fundamentales para el bienestar de los pueblos.

### ***El papel del ciudadano y el enfoque de Gobernanza***

En el enfoque de la NGP se reemplaza el concepto de ciudadano por el de consumidor. De esta forma, la persona al consumir se torna un cliente de quien le provee el servicio y el objetivo del estado deja de ser cumplir con los ciudadanos pasando a una lógica de satisfacción del cliente. Vemos entonces,

como esta corriente está sustentada en la teoría del liderazgo, donde las gerencias no buscan ni la cogestión ni la participación de las personas, sino un conocimiento acabado de las mismas para poder “customizar” los servicios, de manera tal de promover una mayor eficiencia y eficacia.

Por otro lado, surge el enfoque de Gobernanza donde se promueve la idea de gestión asociativa, la cual supone que el camino hacia el desarrollo y la modernización del estado exige la participación conjunta en un delicado equilibrio de todos los actores sociales básicos en torno a objetivos socialmente legitimados. Esta corriente se sustenta en una relación entre gobernantes y gobernados, que promueva, coordine y oriente las intervenciones de los actores. Se aparta del ejercicio del poder político basado en una relación de un solo sentido entre las organizaciones del estado y la sociedad, hacia un modelo de doble sentido en el que se toman en cuenta los intereses, percepciones y oportunidades tanto de los que gobiernan como de los que son gobernados. Se basa en la idea de una gestión pública abierta a la participación social. Supone la interacción entre las instituciones públicas concebidas formalmente y las organizaciones de la sociedad civil, generando esta actuación, un resultado considerado legítimo por la ciudadanía. Las metodologías enmarcadas en este enfoque hacen eje en el aumento de la participación popular en la formulación de políticas públicas, materializándose en una planificación y gestión conjuntas del Estado y actores de la sociedad, así como en la capacidad para la creación y gestión de redes de actores. En este sentido se puede afirmar que su aplicación contribuye al fortalecimiento de la democracia.

### ***Enfoques latinoamericanos sobre la modernización del estado***

Luego de la respuesta neoliberal a la crisis del estado en los 70 sustentada por la escuela del Public Choice, que propuso reducir el tamaño del estado, se constató que la solución no pasaba por el desmantelamiento estatal, sino por su reconstrucción, de forma tal de que este pueda afrontar los desafíos de la nueva era, en el marco de una particular configuración social existente en Latinoamérica que requiere de una presencia estatal de magnitud, pero no por

ello menos eficiente. En este sentido Guillermo O'Donnell en un trabajo titulado "Acerca del estado en América Latina contemporánea: diez tesis para discusión" plantea que el principal problema del estado latinoamericano no es el tamaño de sus burocracias sino la ineficacia de éstas, la ineffectividad de su sistema legal y la escasa credibilidad del estado y del gobierno. Propone entonces la eliminación de burocracias innecesarias y su racionalización, pero atendiendo particularmente a la realidad de cada nación, ya que la eliminación indiscriminada de agencias estatales y su descentralización carente de financiamiento ha afectado gravemente el cumplimiento de las funciones básicas del estado.

Por otro lado, el BID, desde una visión más operativa, y sin atender a las particularidades que hace referencia O'Donnell, ha planteado la necesidad de establecer una estrategia para la modernización del estado en América Latina dado que advierte la debilidad de las instituciones en cuanto a su eficacia, desempeño y credibilidad. Así es como propone ciertas líneas de acción entre las cuales destacamos:

- ❖ Promover la descentralización del Estado que, desde el equilibrio en la asignación de las funciones, y la correspondencia y la responsabilidad fiscal, impulse una prestación más efectiva y eficiente de los servicios, y sirva de cauce al incremento de la participación y al control democrático de los ciudadanos, (y a una prestación más efectiva de servicios,) haciéndolo posible mediante el establecimiento de estándares cuantitativos y cualitativos que garanticen niveles mínimos de equidad, y de contratos de resultados, con sistemas de acreditación y evaluación periódicas, y de rendición de cuentas (accountability), que funcionen e informen con la mayor claridad, precisión y transparencia;
- ❖ Desarrollar instituciones que promuevan la transparencia, la responsabilidad y la integridad en el comportamiento de todos los agentes y funcionarios públicos;
- ❖ Promover la participación de los ciudadanos mediante el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil orientadas tanto al control social de las funciones y programas del estado, como a la generación e implementación de iniciativas y la ejecución de programas y proyectos

sociales con financiamiento total o parcial, estableciendo para este caso los marcos y mecanismos regulatorios que garanticen el acceso, la evaluación de resultados y la rendición de cuentas, y la transparencia;

- ❖ Promover la objetividad y capacidad técnica, y los mecanismos de rendición de cuentas, información y transparencia de las actividades e informes, de las instituciones de control externo del desempeño de los poderes públicos, como contralorías y tribunales de cuentas, fiscalías, defensorías, oficinas de ética pública y anticorrupción, etc.
- ❖ Desarrollar las capacidades institucionales para la elaboración e implantación de políticas, programas y servicios públicos, tomando como punto de partida la configuración de una Administración pública moderna, profesional y fiscalmente sostenible. A partir de la experiencia acumulada, el Banco puede actuar en las siguientes áreas:
  - Mejorar la gestión del gasto, estableciendo sistemas integrados de planificación, programación, administración y control de recursos que favorezcan la transparencia, la eficiencia y la regularidad en la gestión presupuestaria;
  - Perfeccionar las relaciones intergubernamentales para la coordinación de la elaboración de políticas públicas y la implantación de los programas correspondientes
  - Fortalecer la capacidad técnica y el criterio profesional de las instituciones encargadas de la gestión macroeconómica a objeto de asegurar un ambiente propicio para la estabilidad, el crecimiento y la reducción de la pobreza

Para la implementación de estas líneas de acción, propone considerar una variada gama de instrumentos y servicios de los cuales dispone, entre ellos:

- ❖ Estrategias de país y estudios sectoriales que ayuden a identificar prioridades de acción de conformidad con las particularidades de cada país.

- ❖ Diálogos de política a nivel nacional, subnacional y regional que ayuden a identificar lecciones, intercambiar experiencias y estructurar agendas específicas de desarrollo;
- ❖ Préstamos de inversión y proyectos de cooperación técnica, en especial los “instrumentos flexibles de préstamo” (préstamos de innovación, de apoyo a la preparación y ejecución de proyectos y por fases, así como las facilidades sectoriales) que han abierto nuevas posibilidades para apoyar el desarrollo institucional;
- ❖ Nuevas metodologías de preparación de proyectos, de manera que aseguren la evaluabilidad de las operaciones;
- ❖ Articulación de actores relevantes dentro del Banco (Departamentos Regionales, SDS, RES, ROS, INT, OVE) con el objeto de mejorar el diseño de las operaciones y el análisis del contexto de las mismas, así como para documentar experiencias y lecciones, e impulsar la convergencia de políticas, normas y sistemas institucionales en el contexto de los esfuerzos de integración regional
- ❖ Articulación con otras agencias internacionales de cooperación para evitar duplicaciones, conflictos y potenciar sinergias.

Finalmente propone una etapa de monitoreo y evaluación por medio de indicadores de seguimiento. Así, la estrategia definirá un sistema de información para el seguimiento y evaluación de la misma en base a una matriz en la que se distinguirán, por un lado, tres niveles de agregación de información (nivel regional, nivel de país y nivel de proyecto) y, por otro lado, indicadores de seguimiento para los diferentes campos de acción prioritarios que fueron mencionados antes. Entre los indicadores de seguimiento estarían, como ejemplo, los siguientes:

- ❖ Índice de protección de los derechos políticos y libertades civiles e índice de participación política; (Freedom House)
- ❖ Índice de confianza en las instituciones democráticas (Latinobarómetro);
- ❖ Índice de acceso efectivo a la justicia (Human Development Report y estadísticas nacionales)

- ❖ Índice de mérito del servicio civil (perfiles de servicio civil en elaboración en el BID) y de calidad burocrática (base de datos de gobernabilidad del Banco Mundial y el PNUD)
- ❖ Indicadores de capacidad y gestión fiscal (Government Finance Statistics del FMI, RES)
- ❖ Índice de calidad y certidumbre de las regulaciones públicas (World Competitiveness Report)
- ❖ Índice de percepción de corrupción (Transparency International, mecanismo de monitoreo del cumplimiento de la Convención Interamericana contra la corrupción)
- ❖ Grado de descentralización del ingreso y del gasto en relación al territorio y la población (Government Finance Statistics)
- ❖ Índices de delincuencia y criminalidad (estadísticas nacionales, índices de impunidad).

Indudablemente estos indicadores resultan ser extremadamente agregados y tendrían validez fundamentalmente para niveles de gobierno nacionales y dirigidos a cubrir los intereses en este caso del BID. Dado el objetivo de este trabajo que es el diseño de un Observatorio de las políticas públicas de la Provincia de Buenos Aires, en lo que sigue se procederá a relevar experiencias concretas de indicadores de gestión a la par de hacer un relevamiento de la realidad de la Provincia en materia de indicadores de gestión, con el fin último de presentar el modelo y los indicadores para el seguimiento de las políticas públicas de la Provincia de Buenos Aires.

## **2. Relevamiento y análisis de experiencias nacionales e internacionales en materia de construcción de indicadores de fortalecimiento institucional y de gestión pública.**

Previo a todo proceso de relevamiento y análisis en materia de construcción de indicadores, es preciso definir que es lo que se entiende por indicador.

En primer término se puede expresar que un indicador es un vehículo que transmite información, es el modo de sintetizar variables cualitativas o cuantitativas de modo que se hagan comparables situaciones en el tiempo o en el espacio. Dentro de una institución, representan un complejo de actividades y relaciones presentadas de una manera mensurable o recopilable (Castro, 2003). En Guinart i Solá 2003 se expresa que un indicador es *“una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos”*.

Todo indicador tiene implícita en su génesis la orientación ideológica o el marco teórico al que responde. Por ese motivo no siempre es trasladable un indicador de un modelo a otro, sin perder en el camino relevancia o capacidad para explicar situaciones. Así, aunque los indicadores representen una situación, no dicen mucho (por no decir nada) acerca de las causas que la originan (Smorenberg, 2004). Por ese motivo, la interpretación del comportamiento de los indicadores, se da en el marco de un modelo preestablecido y sólo así se pueden obtener conclusiones relevantes.

En el caso del fortalecimiento institucional y de la gestión pública en el marco de procesos de reforma del Estado, no abundan las construcciones de indicadores y cuando lo hacen están en general dirigidas a la intención de aprehender conceptos económicos o financieros, cuando en realidad la Gestión Pública como todo sistema se explica más allá de la suma de sus partes. Sin embargo se pueden construir indicadores siempre y cuando estos intenten contribuir al desarrollo de una cultura institucional y proporcionar una

orientación y una visión sistémica de la gestión institucional, siendo insumo para orientar las decisiones institucionales al respecto. En una lista más detallada, Castro (2003) considera que los indicadores permiten:

- *“Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.*
- *Complementar los análisis resultantes de la medición de la producción y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.*
- *Contribuir a la simplificación de las tareas de formulación presupuestaria, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables de programación, permiten que al fijar o estimar el valor de una variable se determine directamente el valor de la otra variable con la que se relaciona.*
- *Permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.*
- *Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto”.*

Un eslabón fundamental a la hora de construir indicadores son los destinatarios, en ese sentido Guinart i Solà (2003) destacan que los grupos de usuarios pueden ser:

- ❖ *Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.*
- ❖ *Órganos políticos externos a la Administración.*
- ❖ *Ciudadanos y medios e comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.*
- ❖ *Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.*

- ❖ *Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.*
- ❖ *Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.*
- ❖ *Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comparar la evolución económica de los distintos países.*

Para avanzar en la experiencia internacional, resulta muy útil referirse a países sudamericanos como Chile o Brasil, los cuales tienen experiencia en materia de construcción de indicadores para la medición de la gestión pública. En Lopez 2007 se destaca que las experiencias de Brasil y Chile han sido fuertemente influenciadas por los modelos implementados en Canadá, Gran Bretaña y Estados Unidos, a la vez de recibir también influencia del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

La experiencia de países desarrollados como ser el caso de España también es importante recogerla, sobre todo cuando (para este trabajo que se enmarca en la Provincia de Buenos Aires) se elige trabajar con una unidad subnacional como es el caso de la experiencia de Cataluña.

En el ámbito de la República Argentina también se encuentran ejemplos, eligiéndose uno que trabaja sobre la Administración Pública Nacional y que se encuentra en su etapa de gestación y por tanto es interesante observar la forma en la que se relevan los datos.

### ***La experiencia chilena***

Según describe Lopez 2007, la modernización en Chile depende del Ministerio de Hacienda, específicamente de la Secretaría de Gestión en la Dirección de Presupuesto.

En DIPRES 1996 se describe la construcción de indicadores, así, se plantea que: *"la medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen,*

*con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de Economía (manejo adecuado de los recursos financieros), Eficacia (logro de los objetivos institucionales), Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)”.*

En ese sentido en DIPRES 1996 se recogen diferentes experiencias en la construcción de indicadores. La estructura de presentación es observando diferentes organismos a partir de la clasificación en Economía, Eficiencia, Eficacia y Calidad de Servicio:

❖ Economía

- Instituto de Desarrollo Agropecuario: Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo.
- Comisión Chilena de Energía Nuclear: Cobranza / Facturación.
- Comisión Chilena de Energía Nuclear: Ingresos propios / Ingresos totales.
- Servicio de la Vivienda y Urbanismo: Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas SERVIU / Inversión.
- Parque Metropolitano: Ingresos de operación / Gastos de operación.

❖ Eficiencia

- Superintendencia de ISAPRES: Número de fiscalizadores a ISAPRES / Número de fiscalizadores.
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles: Inspecciones promedio por inspector.
- Instituto de Salud Pública: Autorización de Registros Farmacéuticos / Dotación Sección Registros.
- Servicio de Cooperación Técnica, (SERCOTEC): Personal regiones / Personal Central.
- Servicio de Cooperación Técnica, (SERCOTEC): Personal soporte / Personal Campo.

- Servicio de Cooperación Técnica, (SERCOTEC): Valor Subsidios entregados / Gastos Administrativos.
- Programa de Certificación Hortofrutícola, (SAG): Cajas inspeccionadas / Jornadas Hombre.
- Programa de Certificación Hortofrutícola, (SAG): Gasto Programa Certificación Exportaciones / Número de cajas certificadas.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (SENCE): Gastos Administrativos Programa Becas / Total becas otorgadas.

❖ Eficacia

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, (SENCE): Porcentaje de deserción en cursos de Capacitación.
- Servicio Nacional de Turismo: Establecimientos hoteleros clasificados / Total de establecimientos.
- Servicio de Impuestos Internos, (SII): % de incremento anual de recaudación asociado a la acción del SII
- Subsecretaría de Telecomunicaciones: Inspecciones técnicas a instalaciones nuevas / total de instalaciones nuevas.
- Subsecretaría de Transportes: Controles anuales buses interurbanos / Parque de buses interurbanos.
- Subsecretaría de Transportes: Denuncias recibidas / Denuncias resueltas.
- Servicio Nacional del Consumidor, (SERNAC): Reclamos recibidos / Reclamos solucionados.
- Corporación Nacional Forestal, (CONAF): Superficie media afectada (Hectáreas) por incendios forestales.
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, (JUNAEB) - Programa de Alimentación Escolar: Raciones servidas diarias / Raciones asignadas diarias.
- Ministerio de Economía - Departamento de Propiedad Industrial: Solicitudes de marcas despachadas / Solicitudes recibidas.

- Servicio Agrícola y Ganadero, (SAG): Terneras vacunadas / Total terneras en Programa Brucelosis.
- Junta Nacional de Jardines Infantiles, (JUNJI): Asistencia promedio de niños.

❖ Calidad de Servicio

- Instituto de Normalización Previsional, (INP): Tiempo promedio de tramitación de beneficios a activos del S.S.S.
- Servicio Médico Legal: Tiempo promedio de despacho de peritajes.
- Dirección de Previsión de Carabineros: Tiempo promedio de tramitación para primer pago de pensión.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario, (INDAP): Días promedio de tramitación de créditos.
- Servicio de Registro Civil: Número de personas atendidas en lugares apartados (Oficina Móvil).
- Servicio de Tesorerías: % de prestaciones de usuarios resueltas en menos de 20 días hábiles.
- Ministerio de Obras Públicas - Dirección de Vialidad: Tiempo promedio de espera en peaje en días peak.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, (SENCE): Tiempo promedio de autorización de cursos a Organismos Capacitadores.
- Servicio de impuestos Internos, (SII): Calidad de atención a usuarios, (encuesta).
- Central de Abastecimientos de los Servicios de Salud: Tiempo promedio de tramitación de pedidos.
- Caja de Previsión de la Defensa Nacional: Tiempo promedio de tramitación de pensiones y montepíos.

Luego de la implementación de estos indicadores se continuó con el proceso del Plan Piloto de Modernización de la Gestión en Servicios Públicos iniciado en 1993, en el año 1997 se incorpora la evaluación ex - post de programas

públicos, a través de una metodología denominada Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG); las actividades de evaluación se han basado en la metodología de “marco lógico” utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID.

Para el año 2001, se incorpora una nueva línea de trabajo: las Evaluaciones en Profundidad de programas públicos. Según cita Lopez 2007, *“A diferencia de las evaluaciones en base al marco lógico, las evaluaciones en profundidad son efectuadas por instituciones externas: universidades o consultoras. Asimismo, estas evaluaciones toman más tiempo en desarrollarse y, consecuentemente, son también más costosas ya que son necesarios requisitos tales como, una mayor investigación en terreno, la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria y el procesamiento y análisis de un conjunto mayor de antecedentes de los programas”*.

La observación de los indicadores que se trabajan en Chile permite concluir en forma previa que el énfasis está puesto en la cuestión presupuestaria, pero también se presta atención a la faz de atención al ciudadano.

### ***La experiencia brasileña.***

Según describe Lopez 2007, la modernización en Brasil depende del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión -que subsume las funciones del extinto Ministerio de Administración y Reformas del Estado.

En Nader 2005 se realiza un repaso exhaustivo de la cuestión de la evaluación de gestión en Brasil a partir de la configuración de un Plan Plurianual (PPA). En ese trabajo se destacan algunas influencias en la gestión del PPA, por ejemplo:

- ❖ una visión gerencial y proposiciones sobre gestión por resultados en relación a la vinculación entre acción gubernamental y beneficiario final.
- ❖ La metodología del gobierno canadiense en el modelaje del sistema de monitoreo y evaluación del PPA 2004-2007.
- ❖ La experiencia chilena y de la Unión Europea en el diseño de evaluación ex ante a través de tasas de descuento económicas y sociales,

evaluación ambiental y estrategia de proyecto, incorporando Brasil el impacto en el territorio a partir de las inversiones.

- ❖ La experiencia francesa en la evaluación vertical de programas seleccionados, sostenida en una comisión de expertos (ministerio sectorial, representación académica y de la sociedad civil) con reglas para tratar el disenso y la toma de decisión.

En Lopez 2007 se destaca que en el marco del Plan “Avanza Brasil 2000-2003” se constituyó el Programa de Calidad de Servicio. Este modelo de evaluación de la gestión pública toma como base las vinculaciones interdependientes y complementarias entre siete criterios –definidos como Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Foco en el Cliente; Información y Análisis; Gestión de Personas; Gestión de Procesos y Resultados de la Organización.

Lopez 2007 destaca que estos criterios se desdoblan en veinte ítems que desarrollan en profundidad los aspectos de gestión:

#### *1.- Liderazgo*

- *Sistema de liderazgo*
- *Responsabilidad pública y ciudadanía*

#### *2.- Planeamiento estratégico*

- *Formulación de estrategias*
- *Operacionalización de estrategias*

#### *3.- Foco en el cliente*

- *Conocimiento mutuo*
- *Relación con el cliente*

#### *4.- Información y análisis*

- *Gestión de las informaciones de la organización*
- *Gestión de las informaciones comparativas*
- *Análisis crítico del desempeño de la organización*

#### *5.- Gestión de personal*

- *Sistemas de trabajo*
- *Educación, entrenamiento y desarrollo del personal*
- *Bienestar y satisfacción de los trabajadores*

#### *6.- Gestión de procesos*

- *Gestión de procesos terminales*
- *Gestión de procesos de apoyo*
- *Gestión de procesos relativos a proveedores y emprendimientos institucionales*

#### *7.- Resultados de la organización*

- *Resultados relativos a los clientes*
- *Resultados presupuestarios/financieros*
- *Resultados relativos a las personas*
- *Resultados relativos a proveedores y emprendimientos institucionales*
- *Resultados relativos a los servicios/productos y a los procesos organizacionales.*

Estos criterios tienen dos naturalezas diferentes. Entre los criterios 1 y 6 se describen prácticas de Gestión Pública de la Calidad y el 7 se refiere a los resultados de la organización.

Lo más destacable de la experiencia en Brasil es que se parte de un conjunto de programas intersectoriales que persiguen la maximización del bienestar de la ciudadanía y la revalorización del servidor público, con un menor enfoque en la cuestión económica y financiera.

### ***La experiencia catalana***

El Gobierno de la Generalitat de Catalunya aprobó el 30 de julio de 1996 un Acuerdo de Gobierno para la Política de Modernització de l'Administració de la

Generalitat (Política de modernización de la Generalitat de Catalunya), que se compone de las cinco líneas de actuación siguientes:

- I. Simplificación de las estructuras organizativas y revisión de funciones.
- II. Mejora de los sistemas de gestión.
- III. Adecuación de los objetivos a los recursos disponibles. Reducción de costes.
- IV. Adecuación de los recursos humanos a las necesidades de los servicios.
- V. Mejora del servicio al ciudadano.

Concentrando el análisis en la segunda línea (mejora de los sistemas de gestión), se concluye que esto se puede alcanzar a partir de la implantación de los sistemas de control de gestión, indicadores, evaluación de políticas públicas y cuadros de mando.

Guinart i Solà alcalde del Municipio de L'Éscala y director de la "Escola d'Administració Pública de Catalunya" en su trabajo de 2003 considera que evaluar la gestión pública requiere del desarrollo de indicadores que comprendan las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser medibles.

❖ Indicadores de economía

- Coste contrato / coste de mercado para igual calidad y condición
- Coste del kilómetro recorrido por autobús / coste previsto o coste kilómetro recorrido por otro de similar trayecto
- Series comparativas de coste alumno en escuelas públicas similares
- Comparación de series de coste medio por tonelada de basura recogida en distintos Ayuntamientos

❖ Indicadores de eficiencia

- Coste anual del mantenimiento de una biblioteca / número de lectores

- Número de reclamaciones recibidas por el servicio de recogida de basuras / número de usuarios

- Número de juicios celebrados / número de juicios pendientes

- ❖ Indicadores de eficacia

- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinado

- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional

- Reducción de la lista de espera en días

- ❖ Indicadores de efectividad

- Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos

- Tiempo medio que se tarda en apagar un incendio

- Número de kilómetros del carril bici

- Metros cuadrados de zonas verdes

- ❖ Indicadores de equidad

- Extensión de servicios públicos en barrios de bajo nivel adquisitivo en proporción total de servicios públicos en barrios de similar número de habitantes y mayor nivel.

- Posibilidad de acceder a determinados servicios, transportes, bibliotecas, por parte de colectivos, tales como minusválidos, por ejemplo.

- ❖ Indicadores de excelencia

- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos

- Tiempo que se tarda en responder cartas enviadas por los usuarios de un determinado servicio

- Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos de un determinado servicio.

- ❖ Indicadores de entorno

- Sistemas de indicadores socioeconómicos del entorno: PIB, índice de inflación, tasa de paro, tráfico de mercaderías, estancias hoteleras, número de congresos y convenciones, viviendas construidas, etc.

❖ Indicadores de sostenibilidad

- Comparación en el tiempo de los niveles de servicio

- Análisis de las series cronológicas de demanda o utilización de un determinado servicio

Indudablemente esta experiencia apunta a la gestión concreta de una instancia municipal, en la cual el principal patrón de buen funcionamiento del Estado es la correcta prestación de los servicios públicos.

### ***La experiencia en la Argentina***

En la experiencia argentina se recurrirá a trabajar a partir del Plan de Modernización de la Administración Pública Nacional. Dicho plan se encuentra ampliamente descrito en el trabajo "Indicadores de Gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el Sector Público: Revisión Teórica y propuesta para su elaboración" de la Subsecretaría de la Gestión Pública, coordinado por Andrea Lopez, fuente en la cual se basa el presente apartado, en función de lo novedoso de la presentación.

*En ese caso se plantea que "...el Plan de Modernización sostiene la necesidad imprescindible de que el PEN realice un proceso de modernización y reforma administrativa orientado a efficientizar el funcionamiento de la Administración Pública Nacional y a introducir en la gestión de las organizaciones públicas el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables...el Plan propugna como objetivos centrales el establecimiento de modelos de gestión orientados a la producción de resultados; el fortalecimiento de las funciones actuales del Estado, además del aumento de la capacidad de regulación estatal, la optimización de los organismos de recaudación y el diálogo y participación con la sociedad. A tal efecto, desarrolla tres "Ejes de Acción": 1) Cambio en el*

*modelo de Gestión; II) Proyectos de modernización estructural y III) Transparencia y política anticorrupción”.*

El trabajo a realizar sería sobre las siguientes dimensiones:

- Sistema político
- Estructura del gobierno
- Procesos político-institucionales (elecciones, cambio de gabinetes, etc.)
- Sentido de urgencia de las reformas (necesidades económicas, financieras, políticas o sociales; origen gubernamental, extragubernamental o internacional de las presiones)
- Estrategia de desarrollo (Principales objetivos del plan económico gubernamental)
- Indicadores macroeconómicos:
  - a) Población; PIB per cápita
  - b) Actividad industrial; Comercio y servicios; Índice de precios al consumidor
  - c) Situación de las finanzas públicas ( Cuentas Nacionales: Estimación del PIB; Oferta y Demanda Globales; Inversión Interna Bruta Fija)
  - d) Sector Externo: (Comercio Exterior y Cuentas Internacionales: Estimación de la posición de inversión internacional; Estimación del balance de pagos)
- Demandas sociales (Trabajo y empleo; Pobreza e indigencia)
- Tamaño del sector público (gasto total de la APN en porcentaje del PIB; Empleo público total en porcentaje del empleo total; Promedio salarial ; Esquema de ahorro, inversión, financiamiento. Recaudación impositiva (Recursos tributarios totales y presión tributaria en porcentaje sobre el PIB; Deuda Pública; Intereses de la deuda; Otras transferencias y subsidios)

En línea con el cumplimiento de estas dimensiones se plantean aspectos a cubrir en el relevamiento.

Ejes de la modernización

1. Rediseño de estructuras.

a) En materia de estructuras, ¿han llevado a cabo alguna de estas iniciativas?

INICIATIVAS	SI	NO
Compatibilización de competencias entre la administración nacional y la provincial		
Transferencia de competencias actividades a municipios		
Eliminación de la superposición de funciones		
Racionalización de estructuras organizativas		
Tercerización de servicios		

OTRAS (INDICAR):

Comentarios

b) ¿Qué organismos o jurisdicciones han implementado alguna de estas reformas?

c) ¿Qué fuentes de financiamiento posee el proyecto/programa/ (estatal, BID, BM)?

d) Indique las normas que las instrumentan y regulan (ley, decreto).

e) Sectores o áreas de gobierno responsables

f) ¿Qué actores tuvieron participación en su diseño e implementación (gubernamentales y no gubernamentales)

g) Resultados previstos para el corto y mediano plazo

h) ¿Cuáles fueron los principales logros y resultados hasta la fecha?

i) Estado de avance a la fecha

j) Discrepancia entre metas propuestas y logros efectivos

k) Factores que contribuyen al éxito

l) Factores que impiden el logro de las metas propuestas

m) Ajustes proyectados para la mejora del programa

n) Problemas detectados en el diseño original de la propuesta

2. Procesos de gestión por resultados.

a) Utiliza alguna de estas tecnologías o herramientas para implementar la gestión por resultados?

INICIATIVAS	SI	NO
Sistemas de planeamiento estratégico		
Metas en términos de resultados e impactos		
Mecanismos de control de gestión		
Mecanismos de control de resultados		
Contratos Programa		
Incentivos por resultados		

OTRAS (INDICAR)

Comentarios

Idem punto 1.

3. Calidad de servicios y orientación al ciudadano.

a) ¿Utiliza alguna de estas tecnologías o herramientas para la mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios?

INICIATIVAS	SI	NO
Estándares de calidad por proceso, por producto, por resultado		
Cartas de Servicio (Carta Compromiso, Carta Ciudadana, etc.)		
Sistemas de evaluación y monitoreo de la calidad de las prestaciones		
Mecanismos de información al ciudadano y de rendición de cuentas (balances de gestión, memorias de gestión, etc.)		
Mecanismos de participación ciudadana ( encuestas de satisfacción, audiencias públicas, veedurías ciudadanas, comisiones de usuarios, etc.)		

OTRAS (INDICAR)

Comentarios

Idem punto 1.

#### 4. Administración de recursos humanos.

a) ¿Se han encarado algunos de los siguientes sistemas y/o mecanismos en materia de administración de RRHH?

INICIATIVAS	SI	NO
Sistemas de carrera		
Sistemas de reclutamiento y selección		
Sistemas de inducción (actitudes, valores y relaciones)		
Sistema de capacitación		
Sistema de evaluación de desempeño		
Mecanismos de promoción		
Modernización de sistemas de registro y legajos del personal		
Sistemas de incentivos		

OTROS (INDICAR)

Comentarios

Idem punto 1

#### 5. Administración de recursos financieros

a) ¿Se han encarado algunas de las siguientes iniciativas en materia de administración de recursos financieros?:

INICIATIVAS	SI	NO
Presupuesto por programas		
Mecanismos de control y evaluación (interno, externo)		
Cuenta única del Tesoro		

OTROS (INDICAR)

Comentarios

Idem punto 1

## 6. Administración de recursos materiales (compras y contrataciones)

a) ¿Se han encarado algunas de las siguientes iniciativas en materia de administración de recursos materiales (compras y contrataciones)?:

INICIATIVAS	SI	NO
Sistemas de compra electrónica		
Existencia de base de datos interjurisdiccional única de proveedores y precios		
Mecanismos de control y evaluación (interno y externo)		
Difusión de los procesos de compras y contrataciones		
Catálogo Unificado de Compras en la Administración Pública		
Modalidades innovadoras de contratación		

OTROS (INDICAR)

Comentarios

Idem punto 1.

Los aspectos relevados permiten inferir que se trata de una construcción de indicadores que apunta a evaluar a la administración pública en su conjunto. Pero se debe considerar que se tratan de indicadores, y lo relevante es prestar atención a cual es la utilización de los mismos a fin de realizar diagnósticos ex ante y ex post de las políticas públicas aplicadas, sean estas tradicionales o de modernización del Estado.

### ***Comentarios generales sobre las experiencias***

Se puede decir que todas estas experiencias son interesantes, pero también, se pueden realizar comentarios ampliatorios.

En primer término, se debe prestar atención y no caer en el sesgo de considerar que a los destinatarios de los indicadores les interesa la mera

cuestión económico financiera. Es un serio riesgo para la construcción de un Estado que se encuentre más cerca del ciudadano o que intentando ir un poco más allá pretende construir ciudadanía.

El relevamiento y análisis de las experiencias, nos permite arribar a la conclusión de que por sobre todo se debe ser conciente que cada administración pública tiene sus peculiaridades, y por tanto debe tener su propio modelo, las experiencias relevadas son válidas para observar posibles alternativas.

En general se puede decir que a pesar del desarrollo de los conceptos de eficacia, economía, eficiencia, efectividad, calidad, entorno equidad o sostenibilidad, los indicadores por si sólo no llegan a configurar elementos que puedan servir para la evaluación de la "modernización de la administración" como un objeto de análisis en sí mismo. Si bien las construcciones de estas variables intentan medir la modernización, no parecieran concebirse instrumentos que den cuenta de la medida en que la integración, coordinación y esfuerzos insumidos en las acciones y programas favorecen al proceso como un todo. En ese sentido se considera fundamental la existencia de una instancia superior que es la elaboración de estudios o informes en los cuales se puedan interrelacionar indicadores con el fin de realizar diagnósticos tanto ex ante como ex post, a fin de estimar o prever en un caso y evaluar las distorsiones o desviaciones en el otro.

Así, la aspiración de este proyecto es la construcción de un Observatorio del Estado Provincial que produzca informes que vayan más allá de evaluar la pertinencia o eficiencia de las erogaciones que generó un determinado programa social, educativo o de medicina preventiva, sino ser capaz de evaluar y determinar si ese programa fue eficaz en alcanzar los objetivos planteados, y para ello se deberán trabajar con indicadores específicos que emanen de un modelo específico. Para poder alcanzar este cometido en primer lugar se debe realizar un relevamiento y evaluación de la factibilidad de uso de los indicadores y datos disponibles en la administración pública de la Provincia de Buenos Aires, para luego si avanzar en la construcción del modelo específico.

### **3. Revisión y Análisis de indicadores aplicables al objetivo del Observatorio, actualmente en uso en la Provincia.**

A continuación se realiza el análisis comparativo de los diferentes indicadores vigentes en la Provincia de Buenos Aires en relación a procedimientos de evaluación de gestión. En realidad la referencia es a diferentes tipos de información generada por las jurisdicciones a solicitud de los organismos rectores. Esta evaluación se realiza en función de la similitud existente en la información requerida a las jurisdicciones a fin de confeccionar diversos tipos de indicadores.

Básicamente encontramos requerimientos de información canalizados por el Ministerio de Economía, más precisamente la Dirección Provincial de Presupuesto, la Subsecretaría de la Gestión Pública y Jefatura de Gabinete.

#### ***Requerimientos de los Organismos***

##### **Ministerio de Economía - Dirección Provincial de Presupuesto**

La Dirección Provincial de Presupuesto, como parte del proceso de formulación bajo la técnica de Presupuesto por Programas, solicita anualmente una serie de formularios (los Formularios 1 – 18 se pueden observar en el Anexo A) a los tres poderes del Estado Provincial los que están obligados a entregarlos en tiempo y forma.

Al respecto, se observa un alto grado de respuesta que se explica, tanto por el poder de decisión del organismo solicitante como por las consecuencias de su no presentación.

Por otra parte, y del análisis practicado sobre la formulación presupuestaria de distintos organismos, se puede mencionar que si bien algunas formulaciones son satisfactorias, resulta indispensable continuar con acciones de capacitación

en todas las jurisdicciones para generar las condiciones de aplicación y utilización de la **metodología de presupuesto por programa**.

### **Subsecretaría de la Gestión Pública**

Esta Subsecretaría por Decreto 2100/04 incorpora las competencias atribuidas oportunamente a la ex Secretaría para la Modernización del Estado.

Los requerimientos de información se basan en lo expresado en el Decreto 2420/02 referido al Mapa de Productos y Procesos (en Anexo A consta el decreto en cuestión).

El Decreto 2420 surge de la ex Secretaría para la Modernización a fines del año 2002, con el objetivo de lograr un **“mapa de procesos y productos”** que la administración pública ofrece a la ciudadanía, desagregado por organismos y hasta el nivel de departamento. El Decreto incluye como anexo, un instructivo que define los objetivos y la metodología para la identificación de los “productos y procesos” y establece un plazo de treinta (30) días corridos para la remisión de la información solicitada.

Del análisis de las respuestas a dicha solicitud, cabe señalar que si se considera el universo de organismos, se observa un bajo grado de cumplimiento cercano al 30% (muestreo realizado 2004-5).

### **Jefatura de Gabinete**

Los formularios emanados de la Jefatura de Gabinete en uso de su competencia relativa al control de gestión, fueron remitidos entre 2004 y 2005 y no se dispone de referencia alguna al grado de cumplimiento o respuesta de los mismos.

La solicitud está organizada en dos formularios. El primero a ser completado por la autoridad máxima o titular del organismo, y el segundo por el responsable de cada programa, proyecto o acción. El pedido se acompaña de un instructivo que incluye un teléfono y una dirección de correo electrónico para consultas.

## **Contenido de los Formularios**

A fin de poder establecer tanto el formato como la información contenida en los mismos, se detalla a continuación el contenido de los formularios que relevan información inherente a esta propuesta, y por tanto los indicadores que se pretende evaluar.

### **Dirección Provincial de Presupuesto**

#### Formulario 1 Política Presupuestaria

Responsable máximo de la jurisdicción o Dirección General de Administración

Misión

Objetivos Generales

Síntesis de Productos

Objetivos de Política Anual—Diferencias con año anterior

Detalle demanda a atender

#### Formulario 2 Categorías de Programas

Área de Presupuesto

ACE - ACO - PRG - SUBPRG - AES PRY

#### Formulario 3 Detalle de Categorías de Programas

Unidad Ejecutora Responsable

Razón de ser, necesidad o carencia

Tipo de bien o servicio final (por PRG o SUBPRG)

Bien o servicio intermedio de AES

Población objetivo potencial y características

Grado de Cobertura (población asistida /población objetivo)

ACE o ACO tareas más relevantes

Insumos

Objetivos anuales y acciones

#### Formulario 4 Metas

Responsable de PRG o SUBPROG

Objetivo-cuantificado por producto final-proceso- intermedio

Denominación meta o producto final

Unidad de medida: alcanzado-proyectado-programado

**Formulario 17**      Indicadores por jurisdicción

Será remitido al área de Presupuesto

Jurisdicción

Indicadores por jurisdicción (presupuestado y ejecutado) para los últimos 5 años y proyección para el año presupuestado

Definición indicador numerador / denominador: resultado

**Formulario 18**      Indicadores por categoría de programa

Responsable de PRG y de cada SUBPROG

Jurisdicción –Categoría de programa y UER

Indicadores por categoría de programa para los últimos 5 años y proyección para el año presupuestado

Definición indicador numerador /denominador: resultado

## **Subsecretaría de la Gestión Pública**

El formulario utilizado para el cumplimiento del Decreto N°2420 presenta los siguientes puntos principales:

### **Proceso - Producto - Destinatario**

Proceso sustantivo

Proceso apoyo

Proceso de gestión hasta Departamento

Individualiza resultante de cada proceso

Individualiza destinatario

No solicita consignar el responsable de completar el formulario.

## **Jefatura de Gabinete**

Se presenta a continuación, los ítems de cada uno de los formularios girados por la Dirección Provincial de Control de Gestión.

### **Formulario 1**

Programación Operativa por Ministerio - Secretaría -  
Descentralizado

Responsable titular del Organismo

Prioridad asignada al PRG /PRY o Acción según objetivos  
organizativos o estratégicos

Código, si tiene asignado en el Presupuesto

Denominación del PRG /PRY o Acción

Responsable

Norma Legal de aprobación

Objetivos datos cualitativos de finalidad - producto

Metas, cuantificación de objetivos en unidades de productos

Costos en

Personal (cantidad y monto de la Partida 1)

Bienes de Consumo (Partida 2)

Bienes y Servicios a Terceros (Partida 3)

Totales

### **Formulario 2**

Denominación del PRG /PRY o Acción

Diagnostico de origen, línea de base cualitativa /cuantitativa

Fecha de inicio - de ejecución

Tiempo de duración: anual, plurianual o menor a un año

Costos por trimestre en

Personal (cantidad y monto de la Partida 1)

Bienes de Consumo (Partida 2)

Bienes y Servicios a Terceros (Partida 3)

Totales  
Indicadores de  
Estructura (recursos utilizados / resultados obtenidos)  
Procesos (actividades realizadas/ resultados alcanzados)  
Impacto (actividades o resultados alcanzados/ impacto en la población)  
Componentes de los indicadores y fuente de información

## **Formulario 2 (H2)**

Denominación del PRG /PRY o Acción  
Descripción, características principales  
Descripción de las tareas principales por trimestre

## ***Análisis Comparativo de los Formularios***

Se puede observar que la metodología de Presupuesto por Programa contiene en sí misma gran parte de los insumos de información requeridos por la Subsecretaría de la Gestión Pública y la Jefatura de Gabinete. Por lo tanto, es importante subrayar que la información contenida en los formularios de la Dirección Provincial de Presupuesto ha sido elegida como base para el análisis comparativo.

A partir de dicho análisis, se pueden distinguir tres situaciones.

- Items que tienen correspondencia en cuanto a su denominación y contenido

Del Decreto 2420/02

Jurisdicción  
De Jefatura de Gabinete  
Metas

- Ítems que presentan algún grado de correspondencia

## Del Decreto 2420/02

Producto: con bien o servicio del Formulario 3 de la Dirección Provincial de Presupuesto.

Destinatario: con grado de cobertura/ población asistida del Formulario 3

De Jefatura de Gabinete

Prioridad asignada: con todo el Formulario 1 Política Presupuestaria de la Dirección Provincial de Presupuesto, que sobre la base de la política que se prioriza.

Objetivos: con el Formulario 3 Detalle de Categorías de Programa de la Dirección Provincial de Presupuesto en cuanto razón de ser/ necesidad o carencia.

Tiempo de duración: con el Formulario 3 Detalle de Categorías de Programa de la Dirección Provincial de Presupuesto.

Descripción de tareas: con el Formulario 3 Detalle de Categorías de Programa de la Dirección Provincial de Presupuesto.

- Ítems que no presentan correspondencia

## Del Decreto 2420/02

Proceso

Nivel de departamento

De Jefatura de Gabinete

Código

Acción

Norma legal

Diagnóstico de origen

Fecha de inicio (de ejecución)

Costo por Trimestre

Indicador de estructura

Indicador de Proceso

Indicador de Impacto

Fuente de información

Estos aspectos deben ser considerados para cualquier propuesta de modificación.

### ***Análisis Comparativo de los Esquemas de Indicadores***

Merece especial tratamiento el análisis comparativo de los esquemas de indicadores, considerando pertinente relevar y comparar la tipología propuesta por la Dirección Provincial de Presupuesto y la Jefatura de Gabinete.

El siguiente cuadro muestra los esquemas de ambos organismos.

**Cuadro N° 1. Esquema de Indicadores Según Organismos**

<b>Organismo</b>	<b>Esquema De Indicadores</b>
Dirección Provincial De Presupuesto	Economía Eficiencia Eficacia Calidad
Jefatura De Gabinete	De Estructura De Proceso De Resultado De Impacto

La evidencia de que los dos esquemas de indicadores responden a diferentes marcos conceptuales o propósitos de evaluación, se sintetiza en el Cuadro N° 2, el cual muestra a través de ejemplos concretos mencionados por ambos organismos; su pertenencia a uno u otro tipo de indicador.

Cuadro N° 2 Clasificación Diferencial De Indicadores Según Diferentes Tipologías

Indicador	Tipo de indicador según la Dirección Provincial de Presupuesto	Tipo de indicador según la Jefatura de Gabinete
Gasto en combustible / número de automóviles en uso de la repartición	de Eficiencia	de Estructura
Horas médicas / número de consultas médicas.	de Eficiencia	de Proceso
Personal de seguridad / reclusos custodiados	de Eficiencia	de Estructura

Habida cuenta del relevamiento de indicadores para el control de gestión y monitoreo y evaluación de los programas, es fundamental realizar una evaluación de su viabilidad para la puesta en marcha de un Observatorio del Estado Provincial, así, en la sección siguiente se realiza ese análisis.

#### **4. Análisis de la viabilidad para el uso de datos actualmente relevados.**

Habida cuenta de la relevancia de los indicadores para el control de gestión y monitoreo y evaluación de los programas, se indagó acerca del “estado del arte” en este tema, consultando para ello diferente bibliografía; OPS<sup>1</sup>, SIEMPRO<sup>2</sup>, publicaciones referidas a innovaciones en evaluación de programas y proyectos sociales<sup>3</sup> y trabajos del IPAP<sup>4</sup>.

En función del Análisis Comparativo de Marcos Teóricos de Indicadores, resulta indispensable unificar la diversidad de esquemas o tipologías de indicadores, ya que al momento de su implementación por parte de los organismos de la Administración Pública Provincial, lejos de contribuir a su formulación con fines de evaluar la gestión, acarrear confusiones y dificultades.

El siguiente cuadro resume las principales características de los diferentes marcos teóricos relevados y lo solicitado por la Dirección Provincial de Presupuesto y la Jefatura de Gabinete.

---

<sup>1</sup> Paganini, J.M. (1993)

<sup>2</sup> SIEMPRO.( 1998)

<sup>3</sup> Niremberg, O. Ruiz, V.et all (2000)

<sup>4</sup> Castro, L.(2003)

Cuadro 1. Resumen Comparativo de Tipologías de Indicadores Según Diversas Fuentes Consultadas

Dirección Provincial de Presupuesto	Jefatura de Gabinete	IPAP / Castro	Innovaciones en Evaluación (Niremberg)	SIEMPRO	OPS / Paganini
Economía	Estructura		Estructura		Estructura
Eficiencia	Procesos	Proceso -Economía -Eficiencia - Productividad -Productos intermedios	Procesos	Procesos	Procesos
Eficacia	Resultados	Resultados - Producto - Efecto - Impacto	Resultados - Producto - Efecto - Impacto	Resultados	Resultados
Calidad	Impacto			Producto	
				Cobertura	
		Eficacia (atravesando todos los niveles)		Impacto	

El cuadro pone en evidencia la diversidad de tipologías de indicadores.

De la lectura del mismo se pueden extraer algunas conclusiones, a saber:

- En relación a Estructura, en general refieren a los recursos, ya sean materiales, humanos, físicos, financieros.

Propuestos por esquemas identificados con los números 2, 4 y 6

- Con excepción de la Dirección Provincial de Presupuesto, el resto de los esquemas hacen referencia al proceso de producción es decir, contemplan Proceso y Resultados.
- En general al referirse a Proceso el denominador común entre los diversos esquemas es su referencia a las actividades

El IPAP incluye dentro de los indicadores de Proceso aquellos referidos a medir economía, eficiencia, productividad, productos intermedios.

En este sentido se podría pensar que las referencias en la propuesta de la Dirección Provincial de Presupuesto con respecto a los indicadores de Economía y Eficiencia podrían ser homologables.

- La referencia a Resultados en los esquemas 3 y 4 se clasifican en tres subtipos: de producto, efectos e impacto.

En el esquema (3) se especifican para:

- **producto**: calidad y cantidad.
- **efectos**: calidad y efectos del uso del producto
- **impacto**: consecuencia de los efectos del programa sobre la comunidad

Respecto a calidad puede homologarse a la propuesta de la Dirección Provincial de Presupuesto (1) cuando refiere a calidad del producto requerida por la sociedad.

En el caso del Esquema 2 de Jefatura de Gabinete no se especifica qué tipo de resultado y el impacto se considera como otra categoría diferente a la de resultado.

- El SIEMPRO (5) diferencia Resultado, *de producto, de Cobertura y de Impacto*. Y a diferencia del resto de los esquemas propone indicadores de Cobertura que dan cuenta de:

“..la relación del programa con beneficiarios actuales y potenciales de sus prestaciones, considerando el grado de alcance de las metas de cobertura planteadas, pudiendo incluir variables que reflejen el uso efectivo y la accesibilidad a las prestaciones”<sup>10</sup>:

- Por último la referencia del IPAP menciona que los indicadores de eficacia (que refieren a las relaciones entre lo realizado versus lo programado), pueden aplicarse para cualquiera de los niveles del

proceso de productivo contemplado anteriormente o sea Procesos o resultados – productos, efectos, impacto.

Al respecto, en el esquema propuesto por la Dirección Provincial de Presupuesto, la eficacia da cuenta de la relación entre el cumplimiento de los objetivos y lo programado.

El análisis se puede realizar apuntando básicamente a la periodicidad y confiabilidad que los mismos aportan para el diseño de un esquema de indicadores que realmente sea capaz de mensurar la gestión del Estado Provincial. Para poder obtener una conclusión contundente se debe verificar que la información solicitada no sea realizada en forma descoordinado y múltiple, que sea pertinente, que realmente capte el mejor funcionamiento del Estado.

Respecto a la información requerida por los organismos citados en la sección anterior, los mismos requieren, en algunos casos, la misma información y, en otros, información complementaria, de modo que se está realizando una duplicación de esfuerzos y generando pérdidas de tiempo que se podrían evitar si esa solicitud información fuese centralizada.

En el sentido de la pertinencia de la información se aprecia que existe una cierta tendencia a transcribir las misiones y funciones de cada unidad sin analizar la existencia de un producto y los respectivos procesos que le dan origen.

No existen acuerdos mínimos entre los tres organismos para alcanzar un lenguaje común y consensuado. Así, la terminología utilizada en los formularios no es homogénea, con lo cual se puede estar frente a una misma solicitud de información, sin que esto sea así o viceversa, cuando parece que se solicita distinto tipo de información, en realidad se está pidiendo lo mismo.

La metodología de Presupuesto por Programa contiene, en sí misma, gran parte de los insumos de información necesarios para el control sobre la gestión y para impulsar un esquema de Gestión por resultados.

La diversidad en la tipología de indicadores atenta contra la posibilidad de sinergia que se generaría para la formulación presupuestaria, la gestión por resultados y el control de gestión.

Yendo a las cuestiones particulares de cada uno de los organismos, en el caso del **Ministerio de Economía-Dirección Provincial de Presupuesto**, se puede

decir que los criterios con que se definen las aperturas programáticas difieren entre organismos y no siempre reflejan acertadamente lo que se produce o se genera en cada uno de ellos, lo que permite inferir que los beneficios de la utilización de esta metodología no son aprovechados en su máximo potencial. Este aspecto es importante desde el punto de vista práctico, ya que si la formulación presupuestaria se hiciera con la aplicación adecuada de la técnica vigente, la información generada se constituiría en el insumo por excelencia para otros fines tales, como el control de gestión.

En lo referido a la **Subsecretaría de la Gestión Pública**, en cuanto a sus aspectos cualitativos, la calidad de los datos y la metodología de trabajo, se enuncian en primera instancia dos características. La primera, relacionada con la tendencia a transcribir las misiones y funciones de cada unidad sin analizar la existencia de un producto y los respectivos procesos que le dan origen. Y la segunda, asociada a la dificultad para discriminar entre los procesos "*sustantivos primarios o de clientes*", "*de apoyo, secundarios o administrativos*" y "*de gestión*"; aún cuando en el anexo del Decreto se considera dicha distinción. En algunos casos se observa una exhaustiva enumeración de productos y procesos que, en su mayoría; son de tipo "de apoyo" y/ o "gestión" perdiéndose de vista la razón de ser de la organización, que naturalmente está ligada a sus procesos "sustantivos".

En el caso de la **Jefatura de Gabinete**, esta "solicitud de información se enmarca en un proceso de transformación institucional transversal que privilegia el modelo de Control de Gestión como un proceso para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla" (sic), los destinatarios son los diferentes "Ministerios, Secretarías y Entes Descentralizados". Sin embargo, no está enmarcado en una norma específica, como el Decreto 2420/02 ó la programación presupuestaria que tipo de información debe ser la que se solicita.

Como cierre, y en función de los objetivos buscados en el programa del Observatorio del Estado Provincial, se entiende que los indicadores utilizados en el análisis comparativo no responden a esos objetivos dado que no permiten evaluar la gestión desde una óptica sistémica y en la cual se pueda evaluar la eficiencia del estado y la efectividad de las políticas públicas. Por tanto queda plenamente justificado el desarrollo tanto de un modelo de análisis como un

esquema general de indicadores cualicuantitativos que aborde la problemática de la gestión pública.

## **5. Modelo preliminar de análisis para ser puesto a consideración de la Subsecretaría de la Gestión Pública**

La presente sección intenta exponer un marco conceptual y una metodología para observar la capacidad de gestión del Estado de la Provincia de Buenos Aires, especialmente de su Poder Ejecutivo, a partir de lo cual emanarán categorías de análisis y posibles indicadores para conocer la capacidad de gestión, como un aporte a la observación y valoración de la gestión estatal.

### ***Categorías de análisis y posibles indicadores para conocer la capacidad de gestión***

A fin de hacer inteligible el concepto “capacidad de gestión” intentaremos algunas aproximaciones que nos permitan su abordaje. En tal sentido, nos permitimos comenzar con la desagregación del término gestión, para luego realizar algunas reflexiones en torno a la capacidad.

Hechas estas reflexiones, nos abocaremos a las categorías que proponemos para la observación de la gestión estatal, y la metodología que proponemos para el análisis y la evaluación de su capacidad.

### **Observación de la GESTIÓN**

En cuanto al término “gestión”, entendida siempre como gestión de lo público, proponemos subdividir este concepto que remite al accionar estatal en categorías descriptivas que permitan conocer “cómo es y cómo sucede” esta gestión .

Por un lado, esta gestión puede observarse teniendo en cuenta su ciclo: 1. planificación, 2.a. ejecución de acciones sustantivas -gestión propiamente dicha-, 2.b. ejecución de acciones administrativas -administración de apoyo- y 3. evaluación. Esto así, se puede observar el enfoque, los criterios y las tecnologías utilizadas en cada etapa.

Por otro lado, la gestión también puede observarse en términos de sistemas que interactúan para que ésta suceda: el sistema de conducción y organización, el sistema presupuestario, el sistema de recursos humanos o de personal, el sistema administrativo - contable, el sistema patrimonial, etc.

Pero si se observan este ciclo o estos sistemas integralmente, como un proceso continuo, también puede observarse la gestión comparándola con las “capas de una cebolla”. Vista de adentro hacia fuera, podemos encontrarnos con un núcleo duro que “funda” la gestión, el que luego se expresa tal como lo percibimos, tal como luego puede describirlo una observación más o menos especializada o tal como pueden presentarla ante nuestros ojos estudios históricos o culturales.

Para hacer inteligible estas expresiones o despliegues contingentes y situados del “núcleo duro” de la gestión, proponemos profundizar una metáfora bastante utilizada para el análisis de las organizaciones: aquella que las asume como sujetos sociales.

En tal sentido, proponemos que la observación de una gestión puede ordenarse según las siguientes categorías, que van desde el núcleo central hacia las capas más visibles o externas:

- La morfología, estructura o arquitectura organizacional está prevista en las leyes y normas fundantes, las que definen el rol y los objetivos y determinan la estructura y los procesos a seguir para el gobierno y la gestión de lo público. Se organiza la decisión y se normatizan los procesos de trabajo. Estas definiciones remiten al Derecho constitucional, al derecho administrativo, a los estudios políticos de la relación estado – sociedad, así como a los estudios de las ciencias de gobierno y administración relativos a la planificación y a la gestión administrativa y contable. A partir de la observación de esta morfología, podemos saber cómo se proyecta, cómo se conduce, cómo se organiza, qué procedimientos o trámites se definen, cómo está prevista la gestión participativa, las decisiones colegiadas, la convocatoria y selección de personal, la convocatoria de funcionarios, el diálogo social y gremial, etc. Estas observaciones, de tipo cuantitativo, pueden referir a:

- Configuración de la relación Estado / sociedad. Valores que la sustentan. Sistemas electorales. Sistemas de participación social: foros, sistemas de democracia semidirecta -audiencias públicas, plebiscitos, etc.-

- Normativa comparada sobre constitución / creación de Estados/ niveles estatales / consorcios y alianzas Inter-estatales / organismos.
- Dinámica de elaboración del proyecto y la agenda de gobierno. Valores que los sustentan. Estudios sobre gobernabilidad y niveles de autonomía o dependencia a la hora de la toma de decisiones.
- Existencia de planes / programas / proyectos.
- Relación planes/presupuesto.
- Tipos estructurales. Su relación con el proyecto de gobierno.
- Tipología de procedimientos: gestión por procedimientos/gestión por resultados. Su relación con el proyecto de gobierno.
- Criterios, tipos, tecnologías y procedimientos de evaluación. Su relación con el proyecto de gobierno.
- Sistemas de comunicación institucional y social. Su relación con el proyecto de gobierno.
- Configuración de la relación de empleo público. Sistemas de ingreso, carrera, concursos, asunción de funciones ejecutivas. Estudios comparados temporales e inter-estatales.
- Sistemas de innovación. Su relación con el proyecto de gobierno.
- Sistemas y programas de formación de los funcionarios y agentes públicos. Su relación con el proyecto de gobierno.

La fisonomía, aspecto o perfil institucional puede mostrarnos cómo esta estructura se nos muestra en un período histórico determinado, en un determinado nivel estatal o en un organismo específico. La sociología de las organizaciones se ocupa, en general, de estas cuestiones, tales como la edad de los agentes públicos, la proporción entre varones y mujeres, el nivel educativo de los equipos de gobierno y gestión, el número de agentes afectados a una u otra política, el presupuesto afectado a una u otra política, la proporción entre recursos utilizados por áreas administrativas versus áreas sustantivas, la edad promedio de los mandos superiores y medios, etc. Como puede observarse, la fisonomía es una expresión histórica y situada de la organización estatal, que depende de un contexto social y económico, de decisiones de macropolítica y macroeconomía, y de la aplicación de

determinadas leyes o programas. Dentro del rango que la norma prevé, y aún fuera de éste, el Estado adquiere un perfil específico. Por ejemplo, la edad mínima de ingreso o la edad tope de jubilación repercutirán en estudios sobre la edad de los trabajadores estatales. Del mismo modo, un programa de finalización de estudios formales puede repercutir sobre el nivel educativo de los agentes públicos. El valor del salario público también configura un determinado perfil de los equipos de gestión, aunque el valor de los plus salariales puede modificar el perfil esperable a partir del valor del salario básico.

La dinámica de recambio de equipos y funcionarios puede ser una observación propia de este campo.

El comportamiento o dinámica institucional –tal como lo estudia la psicología organizacional y también las ciencias del gobierno y la administración- refieren a conductas o actitudes personales y grupales que se expresan en la organización y que repercuten en campos tales como el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones, la conformación de equipos, la comunicación entre personas e instituciones, la comunicación con el público destinatario, la mediación y la resolución de conflictos. La realización de reuniones de equipos o de gabinete, o la ausencia de éstas, podría estar indicando un tipo de liderazgo, la periodicidad y tipo de reuniones de negociación colectivas, o la ausencia de éstas, podría estar dándonos pistas acerca del tipo de negociación que se encara. Las comunicaciones que se entablan dentro de los organismos y hacia fuera de éstos, los tipos de sanciones que se aplican, entre otros ítems, pueden ser un dato revelador del comportamiento de las organizaciones. Asimismo, todos los temas referidos a la delegación de las decisiones, a la descentralización político administrativa, esto es, a cómo se configura la toma de decisiones, son temas propios de la dinámica institucional en torno al tema centro-periferia.

Finalmente, la cultura que expresa y en la que se inscribe el Estado y sus instituciones –también estudiada como cultura de las organizaciones- es una materia de observación que remite a estudios históricos y culturales de tipo cualitativo. La cultura se reproduce y reconfigura en cada unidad y período de gestión, al tiempo que inscribe a cada unidad y período en un recorrido histórico.

Según García Canclini, la cultura abarca el conjunto de los procesos sociales de significación, o dicho de un modo más complejo, la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social (Schimkus, 2005).

Observar la cultura da lugar a revisar aquello que se arraiga como significación, como valor, aunque no esté en ninguna norma: rutinas, prácticas y formas de actuación que expresan valores y convicciones imbricados como una determinada "cultura estatal". El valor del expediente y de lo escrito, los modismos en el lenguaje administrativo, el respeto por los agentes más antiguos en el equipo de trabajo aún cuando no ocupan jefaturas, la preocupación ante el avance de la ciudadanía en materias propias de la gestión, pueden ser observaciones en este campo. Los estudios de género también son propios de esta categoría. Así también, los procesos de formación e innovación y su capacidad para transformar la cultura de las instituciones, pueden ser un campo fértil de observación.

Las categorías presentadas pueden esquematizarse del siguiente modo:

Morfología	fisonomía/aspecto	comportamiento/dinámica	cultura
------------	-------------------	-------------------------	---------

Sin perjuicio de este esquema, las observaciones que hagan eje sobre un tema, también pueden recorrer los cuatro niveles o capas aquí presentados. Para dar un ejemplo, si se toma el tema del liderazgo, se podrá observar la normativa referida al sistema de gobierno y conducción, el perfil de los conductores en un organismo y período determinado, el comportamiento y la cultura subyacente en su manera de tomar decisiones y en el ejercicio de dicho liderazgo (ocupación de cargo por parte de mujeres, realización de reuniones, tipo de delegación del mando y la gestión, etc.).

## **Observación de la CAPACIDAD**

Al adentrarnos en el concepto capacidad, debemos tener en cuenta que este concepto remite a la pregunta "¿capacidad para qué?".

“La capacidad de conducción o dirección se refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades y experiencias de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados... La capacidad de gobierno se expresa en capacidad de dirección, de gerencia y de administración y control.” (Matus, 1987:75)

Una primer observación nos podrá describir la gestión a partir del estudio de alguna de sus etapas, sus sistemas, o las categorías presentadas en el título anterior. Pero su valoración se hará a partir de lo que creemos que esa gestión debe ser capaz de hacer para alcanzar objetivos predefinidos.

Pero ¿cómo se valora esta capacidad? ¿Cuál es el parámetro, el nivel que se debe alcanzar para proclamar que estamos ante una capacidad aceptable, buena o muy buena? Y, principalmente, ¿quién está en condiciones de valorar esa capacidad?

Por un lado, los objetivos son una definición ideológica, referida a las expectativas que una comunidad tiene acerca de lo que el Estado debe hacer y lo que las políticas públicas deben lograr. De hecho, hay diferentes concepciones acerca del rol del Estado, de lo que el Estado debe hacer. Y esto sucede a pesar del esfuerzo de constitucionalistas, juristas y planificadores abocados a registrar y expresar por escrito este “deber ser”. Según se defina este rol, el Estado puede aparecer impotente o eficaz.

Así y todo, cada Estado define, desde sus leyes y normas fundantes, las convicciones, aspiraciones y expectativas de logro o acción, aunque no siempre es taxativo o determinante en esta definición. Luego, en un nivel más operacional, los proyectos de gobierno que lo orientan en cada ciclo político expresan objetivos, así como qué debe hacer el Estado como un todo y desde cada organismo público. Estas competencias están muy ligadas a la capacidad, pero no necesariamente son lo mismo, ya que la posibilidad normativa o la voluntad política de “hacer algo”, no supone, en forma lineal, que esto suceda, que se pueda ser “eficaz”. Las interacciones con el medio, las negociaciones y mediaciones, pueden hacer que esa capacidad o competencia quede limitada, o al menos, que se exprese de determinada manera.

Dado que esta valoración depende de qué se pretende de cada gestión y en cada momento, preferimos que un Observatorio del Estado comience dándonos información sobre la gestión antes que sobre su capacidad, una

información que no siempre está al alcance de quienes se abocan al estudio del gobierno y la gestión pública. Una vez obtenida esta información, el análisis o la interpretación de su valor, de la "capacidad estatal", deberá hacerse a la luz de lo que en cada caso se defina como pretensión de acción (diferentes sujetos sociales pueden pretender diferentes cosas, aún cuando una norma defina la competencia o un plan defina objetivos y metas) .

Para dar un ejemplo: estamos seguros que la presencia de un plan es ya un paso hacia una mayor capacidad de gestión, lo mismo la observación que pueda mostrar que muchos participen en su elaboración e implementación nos está diciendo algo sobre la participación y el protagonismo social. Sin embargo, la capacidad de gestión, de poder lograr los objetivos de gobierno planteados, depende de que se trate de un "buen plan" (Bugallo, 2003) ¿y quién debe valorarlo? Es un juicio ciudadano? Es una valoración política? Es un juicio de la historia? Creemos que, en este sentido, sólo se pueden dar respuestas preliminares, a partir de un sistema integral que tenga en cuenta diferentes tipos de evaluación -política, técnica, financiera, etc.- y diferentes momentos – evaluación diagnóstica, de proceso, de resultado, de impacto- (ver Hacia una gestión estratégica: planificación y evaluación en el ámbito público, Doc. 4, Plan Trienal de la GP 2004-2007).

Del mismo modo, un diseño estructural puede ser muy eficaz en un momento histórico y muy ineficaz en otro, porque las situaciones definen las oportunidades de la gestión y el diseño organizacional adecuado en cada caso. Por eso creemos que los juicios a esta estructuración son situados, y por lo tanto ninguno puede proclamar una verdad irrefutable o universal. Los analistas que tomen información sobre diferentes estructuras para una misma acción (por ejemplo, diferentes estructuras orgánicas para la administración de personal), deberán presentar sus hipótesis y sus juicios expresando con mucha claridad su marco conceptual, su ideología, su posicionamiento político, las coordenadas espaciales, temporales, sociales y culturales que cruzan su análisis, para no caer en la tentación de expresar juicios o tesis universales sobre esta materia.

Dicho esto, creemos que, en una primer etapa, un Observatorio debe abocarse a observaciones descriptivas, aún cuando éstas se funden en una teoría/concepción del Estado preexistente que orienta el foco de la observación

y otorga parámetros preliminares del “deber ser” (en nuestro caso, por ejemplo, el valor del alineamiento del Estado a un proyecto nacional y el valor de la inclusión definen un tipo de Estado a priori). Luego, los estudios analíticos aprovecharán la información de este Observatorio para evaluaciones y valoraciones situadas en un marco ideológico, un campo disciplinar, un tiempo histórico y un espacio territorial y social.

### ***Un marco teórico para observar el Estado***

**Conceptos para un punto de partida.** Concebimos al Estado como la máxima instancia de articulación de las relaciones sociales que un pueblo define en un ámbito territorial. Para los Jefes de Estado de Iberoamérica reunidos en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en el año 2003, *desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo* (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

El Consejo Federal de la Función Pública de la Argentina, a instancias de la provincia de Buenos Aires, agrega a esta definición, como roles indelegables del Estado, la **preservación de la identidad histórica y cultural de los pueblos** y la **expresión de un destino compartido**.

Este enfoque reconoce que la formación del Estado está íntimamente vinculada a la construcción social, por lo tanto, la estatidad es inseparable de la historia a través de la cual una sociedad va definiendo un anclaje territorial y diferentes componentes y relaciones: sistemas de producción, relaciones económicas, estructura social, tipo de inserción en la trama de relaciones internacionales, etc. El orden legal, social, estatal, no es la confluencia natural o la yuxtaposición de estos componentes sino el resultado de los problemas y desafíos que “el propio proceso de construcción social encuentra en su desarrollo histórico, así como de las posiciones adoptadas y recursos movilizados por los diferentes actores -incluido el Estado- para resolverlos” (Oszlak, 1985: 13,14).

Como instancia de organización del poder y de su ejercicio, el Estado es relación social, garante de un orden y aparato institucional a la vez. La estatidad o condición de “ser Estado” depende de determinadas “capacidades” tales como la de externalizar su poder para ser reconocido como unidad soberana; la de institucionalizar su autoridad; la de distinguir sus mecanismos de gestión de políticas a través de la creación de un conjunto funcionalmente diferenciado de instituciones públicas; así como la de internalizar una identidad colectiva a través de la recepción y emisión de elementos simbólicos que expresan y refuerzan sentimientos de pertenencia y solidaridad social (Oszlak, 1985).

Resulta especialmente relevante el hecho de que la estatidad no puede desvincularse de conceptos tales como **Nación** y, por ende, de las representaciones simbólicas más importantes de un grupo social. De ahí el doble carácter del Estado, abstracto y material a la vez.

Asumiendo como propia esta perspectiva, cabe señalar que nos proponemos la observación del “carácter material” del Estado. Creemos que su organización burocrático-administrativa, inmersa en el entramado político que le da origen, puede ser analizada a través de los indicadores que se propondrán en este documento. Esta es la tarea que se impone este Observatorio Provincial, ya que una observación de los aspectos inmateriales del Estado merecerían un sistema de observación de otra complejidad.

**Enfoque para la observación de la organización estatal.** La observación del sistema orgánico funcional del Estado no puede desentenderse de sus vínculos con otros sistemas o actores que interactúan en la sociedad. Pero ese vínculo, a la vez, no puede desentenderse de su historicidad. Sin perjuicio de esto, creemos que el enfoque sistémico puede acercarnos estrategias, criterios y herramientas para comprender cómo funciona el Estado y cómo se expresa, en términos concretos, su capacidad de gestión.

**El Estado como sistema.** A los efectos del monitoreo de la acción del Estado, específicamente del aparato público, definiremos a la sociedad como un sistema, constituido a su vez de múltiples subsistemas de primer nivel, a los que también llamaremos sistemas. Éstos, al menos en teoría y como todo

sistema, se definen autopoieticamente, es decir, por su propio sentido. Así, la existencia del sistema se define por la creación y conservación de la diferencia con el entorno. La conservación de los límites sistema/entorno hace a la esencia de su conservación (Luhmann, 1998).

Desde este punto de vista, no se puede definir los sistemas por ley o exógenamente. Los sistemas son el resultado de un procesamiento selectivo de posibilidades, hechos y circunstancias que se presentan en la realidad. Cuánto más complejos son los sistemas, más posibilidades tienen, ante un mismo estímulo, de elegir entre varias respuestas posibles (Luhmann, 1993).

Desde una perspectiva similar, Prigogine (1997) expresa que las estructuras sociales son *sistemas abiertos*. Prigogine cita a Tarde para decir que la sociedad es un sistema que funciona lejos del equilibrio, y para afirmar que el comportamiento de los individuos y de los sistemas que éstos crean pueden transformar el funcionamiento social, el que se caracteriza por su *inestabilidad*.

Según Morin (1990), los sistemas se caracterizan por la auto-organización, es decir, por la ausencia de un comando externo. Este enfoque revela que en el desorden hay regularidad, desviación respecto de una estructura previa, elementos aleatorios, imprevisibilidad, desintegración, decadencia y superación. Morin sugiere que muchas veces es necesario abandonar los programas e inventar estrategias para salir de las crisis. Según este autor, a menudo hay que abandonar viejas soluciones y elaborar soluciones novedosas ante un problema que creíamos parecido a uno anterior.

Por otra parte, Morin, rescata la solidaridad entre los miembros de un sistema social, porque la libertad para elegir soluciones, sin el equilibrio de la solidaridad, llevaría a la desintegración.

En las sociedades complejas se supone una diferenciación sin vértice y sin centro. Esto incluye todos los conceptos de circularidad organizacional. Los distintos sistemas -político, económico, cultural- no pueden ordenarse jerárquicamente pero sí pueden definirse por su funcionalidad (Turco, 1988). Cuando hay jerarquías, éstas están determinadas por la menor o mayor complejidad de cada sistema.

**Sistemas e instituciones.** La existencia de sistemas centrales y periféricos, con mayor o menor complejidad, condiciona la taxonomía de los actores y las instituciones que se utiliza más adelante. En este marco, las instituciones serán

recortes específicos de relaciones sociales y económicas que suceden en determinados períodos temporales y espacios territoriales con un grado de formalización reconocida por el conjunto de sistemas que interactúan en el campo social.

Entre estas instituciones, reconoceremos una naturaleza específica al **Estado**, como institución que configura y es configurada en el campo de una sociedad asentada territorialmente. El Estado moderno ha sufrido un cambio en su definición, configuración y roles asignados que debemos reconocer a la hora de su observación analítica. Este Estado, nacido a partir del proceso que en Europa desembocó en un “gobierno de la burguesía”, reconoció al pueblo como su mandatario, pero en diferentes latitudes y períodos históricos resguardó intereses económicos de determinados grupos y clases. Sumado a esto, el paso de la sociedad moderna en la que predomina la diferenciación social por estratificación a una compleja y de múltiples diferenciaciones sociales, se da por la autonomización de la economía que se sustrae del control político. Esta separación encuentra su origen en la globalización financiera (Arriaga, 2003) y en la aparición de sujetos que reivindican su autonomía en el marco de la producción post-fordista (Lash y Urry, 1994).<sup>5</sup>

En el caso argentino, la última experiencia de concertación entre grupos sociales homogéneos en sus intereses con intervención decidida del Estado en la mediación, fue la experiencia del tercer gobierno de Perón. La *Hora del Pueblo*, las *Coincidencias Programáticas*, el *Plan Trienal de Reconstrucción y Liberación Nacional 1974/77*, entre otras iniciativas, fueron la última señal de un sistema político y Estado que, a partir de entonces, resignaron roles de orientación del desarrollo y preservación de la identidad, por un pensamiento predominante que prescribió la teoría del Estado mínimo así como la

---

<sup>5</sup> El predominio de la mundialización del capital en la era postindustrial o del capitalismo tardío (Wallerstein, 1997) dio origen progresivamente a la instalación del *capitalismo flexible* (Sennet, 2000) y, en los países de economías dependientes como la Argentina, este proceso se inició con la inserción del capital norteamericano que, junto con la gran burguesía urbana (O'Donnel, 1977), monopolizó los principales recursos de la economía nacional. A partir de entonces, las fronteras trazadas por categorías propias de la modernidad -Estado, Nación, Clase- se diluyeron y las diferencias individuales, libres de las sólidas estructuras modernas, se expandieron espacial, temporal y socialmente, generando nuevas formas de diferenciación (Beck, 1994). Así, la evolución vertiginosa del crecimiento económico y la reificación del mercado sobredimensionaron lo tecnológico y la desintegración de las clases así como del propio Estado, intensificando la desigualdad social.

despolitización de lo político en nombre de la racionalidad técnica y la eficiencia económica (Leyba, 2003).

Los subsistemas sociales han ido cambiando internamente y en las relaciones entre ellos. Tal vez el cambio más profundo es la dificultad cada vez mayor para los vértices de cada subsistema de imponerse sobre el resto de los actores del mismo subsistema (en lo económico, por ejemplo, se nota en los esfuerzos de las PyMes para convertirse en sujetos activos del desarrollo, en el sistema político, se observa en el aumento de la importancia de organizaciones y movimientos sociales). A su vez, el sistema político institucional y especialmente el Estado ya no logran imponerse sobre el resto de los subsistemas. Las jerarquías previstas institucionalmente subsisten pero los juegos entre subsistemas e internamente a ellos son mucho mayores si se los compara con lo que sucedía antes de los años '80. Las políticas de recuperación y reconstrucción estatal, tal como se expresan en el caso de la Provincia de Buenos Aires a través del *Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007*, o a través de los programas de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación en el caso nacional, intentan recuperar un lugar para la acción política y la gestión pública que, reconociendo los cambios producidos, incluya a los sujetos que el modelo económico triunfante excluyó en la era de la globalización.<sup>6</sup>

Debido a la transición social que vivimos, el sistema político institucional debe lograr percibir e incluir los intereses y problemas de los otros subsistemas de la sociedad, pero este rol ya no lo puede cumplir a partir de un diagnóstico unilateral y una propuesta unívoca y jerárquica. La crisis del Estado surge, justamente, de su incapacidad para establecer comunicaciones con otros subsistemas reconociendo el cambio de época. El Estado tiene que corregir en forma interactiva su propia acción para adaptarse a las presiones del ambiente,

---

<sup>6</sup> El *Plan Trienal de la Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires* se sustenta en la convicción de que "es poco lo que podrá contribuir con la comprensión de las sociedades latinoamericanas la idea del Estado, el mercado y la sociedad civil como trilogía, si estas categorías no son repensadas como parte de un proceso de rearticulación y reencuentro de aquello que la tradición liberal ha separado" (Rodrigo en Ciappina, 2004: 3). En la interdependencia mutua entre las organizaciones estatales, sociales, empresariales, es el Estado el actor que debe enmarcar constitutivamente a las otras dos. Es el Estado el instrumento clave para que los individuos, grupos y organizaciones privadas y públicas alcancen sus objetivos como pueblo organizado. La institucionalidad estatal es el único espacio con poder real o potencial desde donde gestionar políticas capaces de lograr la inclusión política, social, cultural y económica de los sectores populares.

mientras revisa sus mecanismos jurídico-constitucionales para que, a partir de una política decidida y en diálogo con el entorno, encuentren una nueva configuración. En este marco se inscriben, en el caso de la provincia de Buenos Aires, los esfuerzos de planificación y diseño de estructuras con enfoque participativo (Decreto N° 1322/05) así como las iniciativas de participación comunitaria en la implementación de políticas (foros de seguridad, foros de adicciones), la reglamentación del derecho a la información, las propuestas de reforma de la ley de procedimiento administrativo y el inicio de negociaciones colectivas en el ámbito público, entre otras iniciativas. En el ámbito nacional, puede comentarse el fortalecimiento de los Consejos Federales (de Educación, Presupuesto, Función Pública) como mecanismos que, si bien regulan comunicaciones internas al propio Estado, ponen en diálogo a provincias que, de otra manera, no tendrían abiertos canales formales de diálogo con las demás provincias y con el Estado Nacional.

**La definición de los sistemas y sus relaciones.** Para el trabajo que nos proponemos, definiremos como sistemas el *sistema político institucional*, el *sistema económico* y el *sistema comunicacional*.

El **sistema político institucional**, conformado por el Estado y los movimientos, organizaciones y redes políticas y sociales, refiere a una forma de integración social que intenta reunir, relacionar e integrar las múltiples voces y representaciones políticas y culturales que conviven en una comunidad asentada territorialmente. Si bien el Estado, en nuestro caso, está constituido a su vez por tres poderes y está ligado a un sistema electoral que regula su gobierno, este Observatorio se detendrá en su Poder Ejecutivo como organización material, con los múltiples subsistemas de segundo nivel que lo integran. El sistema político institucional está integrado también por los partidos políticos, los cultos religiosos y las representaciones gremiales y sociales tradicionales, las que conviven con nuevas formas de agregación y diferenciación social expresadas como redes, movimientos, foros y una miríada de organizaciones que no reconocen sistemas superiores que las contengan, lo que configura un *entramado institucional y social complejo*.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Las sociedades complejas no pueden observarse ni abordarse con categorías tradicionales, dado que las clases y las organizaciones tradicionales conviven con formas colectivas novedosas. Con la aparición de formas organizativas diversas, se impide que en las instituciones mediadoras

El **sistema económico** está constituido por la actividad económica propiamente dicha - empresas, fuerza de trabajo privada y economía familiar autosustentable- cuyos componentes pueden ser clasificados por el tamaño, el sector y el grado de transnacionalidad. En este subsistema priman las actividades de producción, distribución y consumo. El objetivo es el beneficio en términos de intercambios económicos. Este sistema es el que más claramente se ha autonomizado en la era de la globalización, debilitando al Estado Benefactor (Bauman, 2002; Harvey 2004).

También forman parte del sistema económico espacios de otra índole, con otras subjetividades y otros fines. Se trata de lo que Coraggio (1998) llama Economía del Trabajo, en la que incluye el trabajo de las unidades domésticas de trabajadores del campo y la ciudad, dependientes o independientes, informales o formales, propietarios o no propietarios, manuales o intelectuales. Este subsistema de economía popular posee una lógica diferente a la que impone el capital, con una dinámica menos dependiente del capital y de las instituciones formalizadas.

El **sistema de comunicación** está integrado por grandes grupos que producen y divulgan contenidos con una lógica económica, ante un público que asiste a la generación de opiniones y propuestas por medios no previstos por las instituciones del sistema político. Muchos actores han comenzado a percibir la importancia de la industria cultural, y miles de actores ofrecen una comunicación alternativa a través de las múltiples opciones que ofrecen hoy las tecnologías de la comunicación y la información. Para Remedi (2000) "el grueso de las noticias, películas, programas de televisión, videos, libros, discos, imágenes fotográficas, ideas, movimientos artísticos que circulan por el mundo proviene de unos pocos centros de producción cultural global. Una veintena de corporaciones (en su mayoría estadounidenses) se reparten la parte del león de la cultura de masas global". Sin embargo, Barbero (1987) plantea la

---

dominen las particularidades en nombre de una utopía, pero al mismo tiempo, produce un fenómeno de ausencia de agregación de intereses que puede definirse como "particularismo militante" (Smith 1992).

posibilidad de que los actores hagan un procesamiento crítico de los mensajes.<sup>8</sup>

**Capacidad de gestión estatal como capacidad de regulación de intereses y sistemas.** En virtud de este escenario y la actuación de estos sistemas, los Estados, hacia adentro, deben adecuarse a las presiones de firmas, corporaciones empresarias y organizaciones supranacionales o transnacionales que exigen al aparato público el cumplimiento de los objetivos o el resguardo de los intereses que los mueven a actuar. A los actores del mercado y la comunidad internacional, se agregan en América Latina y Argentina, las voces de las múltiples formas de organización social surgidas de la resistencia y la exclusión.

A diferencia de lo que se recomendó en este continente, donde se debilitó la capacidad de los Estados para intervenir en la vida social, los Estados en los países desarrollados siguen haciendo política monetaria y comercial activa y regulan el gasto anticíclicamente, lo que expresa la importancia estratégica de la acción del Estado.

En verdad, también en América Latina, y claramente en la Argentina que emerge de la crisis del 2001, el Estado continúa siendo la institución en la que se procesa el poder (García Delgado, 2003). Las regulaciones que de él emanan influyen en cada actividad que desarrollan los actores, y se regula la vida social aún en aquellos ámbitos que aparentan estar "desregulados". Los poderes del capital

---

<sup>8</sup> *En nuestra preocupación por la forma que adoptan las relaciones sociales hoy, el mercado aparece como el regulador único del horizonte de la vida cotidiana, tanto en la acción como en la palabra. Si bien este proceso ya fue temprana y brillantemente analizado, entre otros, por Adorno y Horkheimer en su productivo ensayo sobre la industria cultural, a la luz del emergente capitalismo de posguerra, -como un fenómeno económico cultural que pone en escena la colonización del ámbito subjetivo por parte de intereses privados, y en particular de la esfera artística como último subterfugio de la imaginación- es evidente que las formas del capitalismo de la posorganización (Lash y Urry, 1997) producen sociedades cada vez más desiguales. Este término puede ser entendido a partir de las transformaciones del modo de producción capitalista fordista al llamado posfordista, en el cual las nuevas tecnologías de la comunicación producen sociedades cada vez más desiguales y duales y con mayores dificultades de construir alternativas político culturales viables al orden hegemónico. (Ana Wortman: **Construcción imaginaria de la desigualdad social argentina, el nuevo lugar de las clases medias y los intermediarios culturales mediáticos**, disponible en [www.clacso.org.ar/biblioteca\\_virtual](http://www.clacso.org.ar/biblioteca_virtual))*

desplegaron, durante los noventa, múltiples estrategias de desregulación de los intercambios del mercado, mientras los excluidos del sistema optaron por las relaciones informales para evadir las regulaciones de un Estado que no los reconocía. En este escenario, el Estado debe reconocerse y definir un proyecto capaz de mediar e integrar.

A partir de la crisis del 2001, existe un amplio consenso referido a la vigencia de la institución estatal y el sistema político, pero en la capacidad que éste sistema tenga de procesar nuevas voces e intereses, se jugará a futuro su capacidad de representar a la sociedad que lo legitima.

Puede decirse, entonces, que la capacidad de gestión de un Estado depende de su *capacidad de leer, interpretar y orientar la vida social y económica de un territorio*. En tal caso, la interacción del sistema institucional público con su entorno deviene imprescindible.

**El sistema Estado en su relación con los otros sistemas y respecto a los subsistemas que lo integran: cambios y adecuaciones de su morfología, fisonomía, comportamiento y cultura.**

**Cambios morfológicos.** En sistema político - estatal se ve continuamente obligado a corregir su morfología para poder adaptarse a las presiones del ambiente. Así, la acción pública muchas veces responde a la acción de otros sistemas que han ganado autonomía y protagonismo en las últimas décadas, tanto por el orden económico imperante como por la resistencia a este orden por parte de movimientos sociales. Así también, la circulación de información y los medios de comunicación han alcanzado un protagonismo inédito, por lo que muchas veces configuran la agenda pública.

Las organizaciones sociales, gremiales, económicas y políticas participan de una dinámica vertiginosa al interior del sistema político institucional, lo que se traduce en internas, alianzas y reestructuraciones mucho más móviles por la aparición de actores políticos no tradicionales, la participación de movimientos sociales, etc. En este contexto, los cambios en la morfología, entendida como los cambios en sus leyes orgánicas y regulaciones más rutinizadas, están fuertemente condicionados por el protagonismo o la falta de él de los agentes sociales e institucionales. Nos referimos a la capacidad de los sujetos de tomar decisiones en su campo de actuación, en forma crítica, libre y autónoma. Harvey (1998) plantea que este tipo de sujeto es la base de la transición al post-fordismo. En

nuestras palabras: se necesita, para aumentar la capacidad de gestión del Estado, que *este tipo de sujeto protagonista se haga presente en el gobierno y la administración pública* y en el sistema social en general, para que con sus iniciativas colabore en la reconfiguración estatal.

Los sujetos de bajo protagonismo pertenecerán sólo al sistema de jerarquías que le han impuesto, sin contribuir a la evolución de su sistema social. Naturalmente, toma sus decisiones pero en ellas seguirá siendo un actor dependiente, de bajo protagonismo, o de protagonismo crítico o de resistencia.

Asimismo, y en un escenario de desigualdad social, los grupos y sujetos sociales con bajo protagonismo serán funcionales a que el Estado sólo responda a los sujetos sociales que mejor expresen sus intereses. El fortalecimiento del liderazgo social aumentará su participación, lo que exigirá y desafiará al Estado, a sus gobernantes y funcionarios. Dirigentes políticos, gremiales e institucionales pueden “descansar” o serán poco desafiados en sus capacidades por una sociedad poco compleja y de baja autonomía.

Desde el punto de vista práctico, el equilibrio se asegura con la rigidez de todo el sistema morfológico: por las formas de organización institucional previstas por la constitución provincial, por leyes orgánicas (municipal, procedimiento administrativo), sistema de organización estructural –unidades orgánicas previstas, empresas estatales- sistema presupuestario y financiero -compras, contrataciones-, sistema de control, etc. En la medida en que se avance en la existencia de sujetos activos en todo el conjunto social, éstos podrán expresar cada vez mejor sus intereses y propondrán los cambios morfológicos que crean necesarios. Si los sectores más vulnerables continúan sin voz, el aparato estatal quedará cooptado por las instituciones con poder económico, las que definirán la agenda estatal y social.

Si se amplía el diálogo, la morfología del Estado reflejará más lo que sucede en la sociedad, pero a costa de una inestabilidad mayor generada por la cantidad de intereses difíciles de resolver en un marco de restricciones legales, culturales y presupuestarias. Si, a su vez, estos parámetros se van resolviendo, la relación estado-sociedad civil se fortalecerá notablemente y el aparato público será mucho más dinámico (Bresser Pereira, 2000).

**La fisonomía** está condicionada por la morfología, esto explica por qué al conductor de un determinado organismo le cuesta establecer equipos de trabajo

en las oficinas con un cierto perfil. La rigidez de la morfología se traduce en rigidez de la fisonomía. El conductor tiene un cierto grado de libertad para modificar algunas normas y procesos, pondrá contar con más o menos planteles, más o menos presupuesto e infraestructura, pero la fisonomía dependerá, cada vez más, de su capacidad de aumentar su autonomía relativa, de su capacidad de liderar procesos de reforma de los propios sistemas y de los sistemas estatales transversales –personal, compras y contrataciones, control de gestión-, mientras es capaz de conformar equipos aún en marcos legales restringidos. En este marco, resulta clave su capacidad para producir alianzas estratégicas intra e interinstitucionales, lo que le valdrá a la institución que conduce cuotas crecientes de poder en el sistema estatal.

Las rutinas y cultura institucionales suelen rigidizar ciertos aspectos fisonómicos que no necesariamente hallan su razón en una norma: el número de agentes asignados a tareas sustantivas o administrativas (aumento de la burocracia interna); sexo prevaleciente (feminización de los planteles docentes, fuerzas de seguridad “masculinas”); grupos étnicos prevalecientes; escolaridad de los agentes, dinámica de ocupación y recambio de cargos y jefaturas, dinámica de modificación de programas, estructuras y procesos, etc., suelen depender antes bien de los acuerdos, decisiones y formas de producción y administración prevalecientes al momento de la creación del organismo, lo que también tiende a rigidizarse. También, podemos observar, en términos de fisonomía, que las burocracias más antiguas o “asentadas”, suelen tener más jefaturas, más recursos y más regulación de sus procesos que las burocracias jóvenes –de reciente creación-, las que se caracterizan por una mayor dinámica, aún cuando estén reguladas por las mismas normas que los organismos de mayor antigüedad.

El **comportamiento** del/de los conductor/es y de la planta y de éstos como conjuntos institucionales, depende de las múltiples acciones y reacciones de los actores dentro y fuera del marco legal institucional. Estos comportamientos son orgánicos: depende del modo en que las conductas se enlazan, de cómo se constituyen equipos, la manera en que asumen o resisten los programas y proyectos institucionales, la manera en que los sujetos se sienten amenazados unos por otros, etc. Debido a la rigidez del sistema institucional estatal, estos comportamientos no previstos en las regulaciones pueden tener diverso origen y

no necesariamente intentan el logro de objetivos individuales; incluso, puede tratarse de comportamientos innovadores (Cravacuore, 2003). Las modalidades más o menos participativas o descentralizadas de gestión, las formas de atención al público utilizadas, las dinámicas de provisión interna de elementos de trabajo, las comunicaciones internas y externas que se entablan, las reglas "no escritas" de interacción y convivencia –puntualidad, vestimenta, fórmulas usuales de conversación y cortesía-, las iniciativas de reunión, integración grupal y/o capacitación, la participación en foros y alianzas interinstitucionales, la mayor o menor inserción territorial, las periodicidad de campañas dirigidas a los destinatarios de las políticas, la mayor o menor presencia en el ámbito académico o en ámbitos del mercado, la preocupación por llegar a sectores excluidos de las políticas del organismo, la mayor o menor preocupación por el servicio que se brinda, por el cumplimiento de pautas y acuerdos de trabajo, el mayor o menor cuidado de los bienes a cargo, puede inscribirse en el campo de los comportamientos institucionales.

Por último, **la cultura** surge del modo en que cada grupo interno construye su subjetividad para sostener individual y colectivamente los comportamientos. La cultura de las organizaciones (tanto del sector público, como de la sociedad civil, en las diversas escalas) no tenía durante el Estado Benefactor la importancia que tiene hoy. Esto se debe a que en ese momento, la rutina de trabajo, la protección social y la identidad de clase constituían, junto al discurso estatal, una narrativa de autorespeto que sostenía subjetivamente el modelo.

El Estado de la posguerra se asentaba sobre la base de un discurso homogéneo, que generaba y configuraba las relaciones y las subjetividades. Con la pérdida de importancia de este modelo a nivel mundial, los individuos quedan "a la deriva" (Sennet, 2000). En la actualidad, los individuos pueden preservar sus valores o modificarlos, los grupos sociales van reaccionando a los acontecimientos y constituyendo su propio sentido (Ortiz, 1996 y 1997). Se forman distintas "comunidades de vida" con diferentes valores, concepciones y estéticas, que pueden desarrollarse hasta transformarse en comunidades de sentido casi autónomas, relativamente estables. Ya no hay culturas inmóviles, sino la aparición y desaparición de comunidades interpretativas basadas en

“juegos de lenguaje”, agrupamientos móviles, inestables, sujetos a una negociación constante con el resto (Beck, 1994; Bauman 2002).

El Estado actual, como vimos al inicio, se ha transformado por la crisis de la modernidad. Su relación con los ciudadanos ha ido cambiando, la lógica interna también, y la subjetividad de los agentes públicos no es una excepción al regla. En el presente, un Estado centralizado, ubicado territorialmente en las capitales, dotado de una identidad definida y de una burocracia homogénea, ha dado lugar a una descentralización de políticas y recursos, a la jerarquización de niveles estatales menores, a nuevos tipos estructurales y una diversidad de proyectos institucionales no necesariamente integrados ni coherentes entre sí. Hay, como en la modernidad, operaciones integradoras, pero el conductor debe saber que la lucha por imponer las interpretaciones es no-jerárquica, en la medida de que los individuos y los grupos interactúan con conciencia de su autonomía y capacidad de acción y decisión.

**El concepto de *protagonismo*.** Para entender comportamientos y culturas, es necesario retomar el concepto de *protagonismo* y aplicarlo a los actores del sector público. Las definiciones se relacionan con la capacidad de conductores y personal de:

- Proponer un proyecto de gobierno y/o institucional que oriente la utilización del tiempo y los recursos y la relación con los otros subsistemas, de tal manera que esta utilización resulte eficaz al logro de los resultados previstos.
- Adecuar, modificar o sostener proyectos, agendas, estructuras y procesos, marcos normativos y comportamientos estatales a partir de las demandas, expectativas y acuerdos sociales que se alcanzan en cada momento y en cada situación. La capacidad de sostener sin cambios una agenda o un proyecto podría estar revelando coherencia y solidaridad orgánica frente al embate de otros intereses, mientras que en otros momentos la innovación y el cambio puede ser la respuesta adecuada: recuperar, respetar, fortalecer o innovar instituciones, son el abanico de opciones al alcance de un sujeto altamente protagónico que evalúa y decide el camino que mejor conviene al proyecto social al que sirve. En ningún caso, sus respuestas serán previsibles ni preestablecidas por recomendaciones externas al sistema estatal.

En el caso de los sujetos con protagonismo débil (tanto en los niveles de conducción como en la planta), se observará una respuesta jerárquica y

previsible, se cumplirán ciertos objetivos pero no se verificarán conductas propositivas, innovadoras y, tal vez, rebeldes. Recuperar un protagonismo estatal perdido, puede ser considerada, en tiempos globales, una propuesta innovadora y contracultural, mientras que la obediencia a los mandatos rutinizados o a las propuestas de la globalización sin un análisis situado puede reflejar un escaso protagonismo o, directamente, pasividad.

En instituciones con una conducción pasiva, habrá un clima de baja conflictividad; si el conductor es proactivo, aún si es un hábil conductor, los conflictos serán inevitables, pero los resultados de gestión colaborarán con el aprendizaje institucional y social, por cuanto serán un intento válido de responder y adecuarse a intereses, demandas y expectativas sociales. La capacidad de gestionar no se agota en la mera aplicación de normas: en tal caso, un conjunto de computadoras muy bien programadas podrían reemplazar la capacidad humana en breve. La capacidad de gestión necesita de sujetos e instituciones críticos y proactivos, con fuerte protagonismo institucional, para diseñar y aplicar modelos de gobierno y administración que expresen, integren, prioricen y seleccionen expectativas y demandas de una sociedad compleja y fragmentada, sin perder de vista la inclusión, la justicia en las relaciones y la gobernabilidad del sistema.

Dentro del marco de las instituciones públicas, los sujetos más proactivos, tengan o no tengan un conductor proactivo, serán innovadores y gestores del proyecto institucional si sus búsquedas personales o grupales coinciden con las del conductor. Si no coinciden, jugarán un juego más o menos explícito pero diferente, lo que también configurará la institución estatal.

Así como sucede con los actores económicos y sociales, si los funcionarios políticos o de carrera son individuos proactivos, acrecentarán las posibilidades y capacidades de gestión, por los que propondremos como indicadores de capacidad de gestión estatal aquellos que mejor expresen la *presencia de sujetos e instituciones autónomas y proactivas, con alta capacidad para generar proyectos y respuestas frente a las demandas del contexto.*

Un funcionario político será interpelado por trabajadores con capacidad de opinión y gestión autónomas; lo mismo, si un funcionario político tiene un proyecto innovador, interpelará las rutinas e inercias institucionales. Así también, ciudadanos y grupos sociales con lectura crítica de la realidad que observan y

con capacidad para proponer alternativas, fortalecerán las instituciones públicas: en este juego, se gana en **capacidad social y capacidad de gestión**.

### ***El seguimiento de la capacidad de gestión mediante indicadores.***

A fin de observar la capacidad de gestión del Estado provincial tal como la hemos definido previamente, creemos que puede realizarse un seguimiento de procesos de gobierno y administración de políticas a partir de indicadores de gestión. Estos indicadores deberán revelar la dinámica y el derrotero temporal y espacial de la *morfología, fisonomía, los comportamientos y la cultura estatal*.

Asimismo, deberán observar aquellos procesos de gestión que más claramente revelan *dinámicas de recuperación, fortalecimiento e innovación estatal a partir del intercambio con el entorno*, teniendo en cuenta los intereses y demandas de todos los sistemas y grupos sociales. De esta manera, las modalidades previstas para entablar y sostener un diálogo permanente con todos los actores sociales, para proponer proyectos, agendas y /o políticas, las propuestas de convocatoria, selección y formación de personal, los cambios estructurales y en la fisonomía de los equipos estatales, estarían revelando cómo procesa el Estado las concepciones, intereses y objetivos que conviven en el sistema social al que sirve.

Los indicadores que se propone para conformar el Observatorio del Estado Provincial, reunidos en grandes grupos, se presentan en la sección siguiente.

## **6. Esquema General de Indicadores Cualitativos para la gestión**

El esquema general de indicadores de cuali-cuantitativos se presentan con un criterio que va de lo general a lo particular, se comienza con los componentes, y siguen los sub-componentes y finalmente los indicadores. Como es fundamental la certidumbre de los datos se prevén también medios de verificación.

### ***Componentes***

En este marco conceptual, podemos definir los principales componentes de un modelo de gestión, los cuales podrán ser analizados desde la óptica planteada por las categorías anteriormente descritas. Estos componentes son:

1. Planeamiento
2. Liderazgo
3. Personal
4. Competencias y Capacitación
5. Recursos físicos y financieros
6. Diseño Organizacional
7. Cultura institucional
8. Comunicación y Participación

Cabe aclarar que este listado no es definitivo, ya que, pueden agregarse o suprimirse alguno de ellos en función del momento y del entorno dado en ocasión de realizar determinado estudio.

## ***Subcomponentes***

Dichos componentes están integrados, a su vez, por subcomponentes que desagregan aún más el modelo. Los subcomponentes constituyen el objeto de análisis más específico que exigen el diseño de uno a más indicadores. Los mismos se detallan a continuación:

### **1. Planeamiento**

- 1.1 Plan Estratégico
- 1.2 Sistemas de monitoreo y evaluación
- 1.3 Participación en el proceso de planeamiento y evaluación
- 1.4 Compromiso de los conductores por el monitoreo
- 1.5 Motivos que animan a los diferentes niveles

### **2. Liderazgo**

- 2.1 Rol del decisor
- 2.2 Actividad del decisor

### **3. Personal**

- 3.1 Rol, perfil, otros datos de la planta de Personal
- 3.2 Selección, ingreso, carrera
- 3.3 Características biológicas y socio-demográficas de la planta
- 3.4 Actividades del personal

### **4. Competencias/Capacitación**

- 4.1 Capacitación Formal e informal
- 4.2 Habilidades Laborales Adquiridas
- 4.3 Acciones de capacitación previstas por el organismo
- 4.4 Participación del personal

### **5. Recursos físicos y financieros**

- 5.1 Bienes y servicios
- 5.2 Infraestructura física y tecnología
- 5.3 Uso de los recursos a disposición

## 6. Diseño Organizacional

- 6.1 Consistencia con la normativa de creación
- 6.2 Consistencia en la práctica

## 7. Cultura institucional

- 7.1 Identificaciones
- 7.2 Identificaciones en el inicio y en el proceso
- 7.3 Impacto organizacional de identificaciones y valores

## 8. Comunicación/Participación

- 8.1 Estrategia comunicacional
- 8.2 Procesos de estímulo de prácticas de Innovación
- 8.3 Existencia de mecanismos de relación con la comunidad
- 8.4 Funcionamiento y alcance
- 8.5 Cultura de la participación

Los subcomponentes deben generar la posibilidad de ser evaluados, y los aspectos que permitan tal evaluación constituyen la primer matriz de indicadores, la cual expresa todas las modalidades posibles que se considera imprescindible medir, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

### ***Indicadores***

Los indicadores evaluarán algún aspecto relevante del componente o del subcomponente y a su vez se encuadran en alguna de las categorías definidas para abordar la observación del estado. La categoría determina la óptima desde la

cual se mira al Estado e influye en la interpretación del resultado provisto por el indicador, induciendo a una mirada en dicho sentido.

La matriz de indicadores permite, desde diferentes enfoques, analizar los componentes y/o sub-componentes del modelo de gestión en cuanto a diferentes aspectos, a saber: vigencia, aplicación, viabilidad, grado de consistencia, factibilidad, importancia estratégica, impacto –directo o indirecto-, grado de pertinencia, estructura, contenido, etc. Dicha matriz es una matriz “agregada” compuesta por indicadores más agregados para cada subcomponente, los cuales se detallan a continuación:

## 1. Planeamiento

### 1.1 Plan Estratégico

1.1.1 Existencia de Plan Estratégico u otra forma de planeamiento en la norma

1.1.2 Consistencia legal/normativa.

1.1.3 Alineación Plan /Presupuesto

1.1.4 Definición de procesos de planeamiento

1.1.5 Existencia de una agenda jurisdiccional

### 1.2 Sistemas de monitoreo y evaluación

1.2.1 Existencia de sistema de información, monitoreo y evaluación

1.2.2 Consistencia legal/normativa interna y en relación al presupuesto

1.2.3 Definición de procesos de generación de información, monitoreo, evaluación

1.2.4 Coherencia entre el sistema de información, monitoreo, evaluación y el Plan Estratégico

### 1.3 Participación en el proceso de planeamiento y evaluación y Compromiso de los conductores por el monitoreo

1.3.1 Amplitud y compromiso de la participación en los diferentes niveles

1.3.2 Presencia de los conductores en el proceso de monitoreo

1.3.3 Cambios generados por la evaluación y el monitoreo

1.4 Motivos que animan a los diferentes niveles

1.4.1 Presencia de una cultura de la Planificación/inercia/oportunismo

1.4.2 Aparición de una nueva cultura

## 2. Liderazgo

2.1 Rol del decisor

2.1.1 Definición normativa de las funciones del decisor

2.1.2 Definición normativa del perfil del decisor

2.2 Actividad del decisor

2.2.1 Coherencia con la normativa

2.2.2 Capacidad para la toma de decisiones/modificaciones de la estructura

2.2.3 Capacidad para la conformación del equipo

2.2.4 Capacidad para la resolución de conflictos

2.2.5 Capacidad para instalar temas en la agenda de gobierno

## 3. Personal

3.1 Rol, perfil, de la planta de Personal

3.1.1 Definición normativa de las funciones del personal

3.1.2 Definición normativa del perfil del personal

3.1.3 Definición normativa de la distribución por régimen laboral

3.2 Selección, ingreso, carrera

3.2.1 Existencia de normas para la selección, el ingreso, Carrera

3.2.2 Coherencia entre normativa de funciones, perfil e ingreso/carrera y presupuesto

3.3 Características biológicas y socio-demográficas de la planta

3.3.1 Sexo/edad/estado civil/ lugar de nacimiento/domicilio/

3.4 Actividades del personal

3.4.1 Coherencia con la normativa/compromiso

3.4.2 Capacidad propositiva/originalidad

3.4.3 Flexibilidad para modificar conductas

3.4.4 Cohesión del grupo

4. Competencias/Capacitación

4.1 Capacitación Formal e informal

4.1.1 Estudios alcanzados por el personal (en función de las misiones de la jurisdicción)

4.1.2 Formación informal del personal (en función de las misiones de la jurisdicción)

4.1.3 Coherencia entre estudios formales e informales, funciones/perfil requerido.

4.1.4 Habilidades Laborales Adquiridas

4.1.5 Experiencia laboral anterior del personal

4.1.6 Coherencia entre experiencia laboral y funciones/perfil requerido

4.2 Acciones de capacitación previstas por el organismo

4.2.1 Periodicidad de las actividades de capacitación

4.2.2 Amplitud de la presencia de personal de diversos niveles en la capacitación

4.2.3 Coherencia de la capacitación con funciones / perfil del personal

4.2.4 Calidad de la capacitación (docentes / programas / enfoque / metodología)

4.3 Participación del personal

4.3.1 Pedidos de capacitación

4.3.2 Asistencia a los cursos

4.3.3 Nivel de participación

5. Recursos físicos y financieros

5.1 Bienes y servicios

5.1.1 Definición normativa de la necesidad de contar con bienes específicos, estudios

5.1.2 Definición normativa de la necesidad de movilidad

5.1.3 Coherencia entre la norma, Plan, las funciones asignadas y el presupuesto

5.2 Infraestructura física y tecnología

5.2.1 Definición normativa de la infraestructura física e informática necesaria

5.2.2 Coherencia entre infraestructura, Plan, funciones y presupuesto

5.3 Uso de los recursos a disposición

5.3.1 Grado de utilización de los recursos

5.3.2 Cuidado de los recursos existentes

5.3.3 Movilidad del personal

6. Diseño Organizacional

6.1 Consistencia con la normativa de creación

6.1.1 Existencia de un diseño organizacional explícito/implícito

6.1.2 Consistencia con la normativa, las funciones, el personal, el presupuesto

6.1.3 Problemas de diseño- análisis de superposiciones

- 6.1.4 Proporción entre sistemas administrativos y procesos sustantivos
- 6.1.5 Consistencia en la práctica
- 6.1.6 Grado de respeto del diseño por parte de dirigentes y personal
- 6.1.7 Flexibilidad que otorga

## 7. Cultura institucional

- 7.1.1 Identificaciones
- 7.1.2 Presencia de una identidad propia pro-activa en la organización
- 7.1.3 Identificaciones en el inicio y en el proceso
- 7.1.4 Compromiso con la carrera del sector público
- 7.1.5 Valores compartidos desarrollados por el grupo
- 7.1.6 Impacto organizacional de identificaciones y valores
- 7.1.7 Cambios generados en el trabajo por la presencia de identidad específica

## 8. Comunicación/Participación

- 8.1. Estrategia comunicacional
  - 8.1.1 Necesidad normativa de tener una estrategia
  - 8.1.2 Existencia de oficinas vinculadas al tema
  - 8.1.3 Existencia de Guía única de trámites
  - 8.1.4 Procesos de estímulo de prácticas de Innovación
  - 8.1.5 Pro-actividad de los decisores de estímulo de mejoras comunicacionales
  - 8.1.6 Compromiso del personal en lograr mejoras comunicacionales
- 8.2 Existencia de mecanismos de relación con la comunidad

- 8.2.1 Necesidad normativa de tener una estrategia de participación de la sociedad civil
- 8.2.2 Existencia de mecanismos participativos: audiencias públicas, foros, etc
- 8.3 Funcionamiento y alcance
  - 8.3.1 Pro-actividad de los decisores de estímulo de la participación
  - 8.3.2 Compromiso del personal en lograr la participación
  - 8.3.3 Cambios producidos por la interacción con la sociedad civil
- 8.4 Cultura de la participación
  - 8.4.1 Presencia de valoración de la participación popular y la necesidad del control social

En el momento que analizamos los resultados provistos por los indicadores es cuando empieza a tener vigencia la categoría de análisis en la que estemos trabajando, ya que la misma direcciona el resultado hacia una interpretación que se encuadra en la visión de la categoría. Es decir, que un mismo indicador puede ser utilizado para cualquiera de las cuatro categorías y según en cuál estemos trabajando, podrá aportarnos distinta información ya que su interpretación es diferente si estamos observando, por ejemplo, la morfología o el comportamiento. En este caso, las categorías nos darían el marco general en el cual debe analizarse el indicador, influyendo a veces como restricciones, y en otras como un justificativo de los niveles que alcanza el indicador. A modo de ejemplo puede plantearse el caso de la composición del Personal, ya que desde la fisonomía nos puede dar información precisa sobre cantidad, distribución, niveles de capacitación, etc., pero analizado desde la morfología, esta categoría nos presenta las restricciones que enfrenta el organismo ante una necesidad de reformulación de dicha composición.

### ***Medios de Verificación***

Cada indicador construido tendrá asociado un medio de verificación o una fuente de información para su construcción. En este caso, los componentes que son objeto de análisis y que forman parte de la presente matriz, responden a la necesidad de generar información para la toma de decisiones relacionada con los pilares básicos de un modelo de gestión. En el ámbito público los modelos están fuertemente influidos por los aspectos normativos, y aquellas cuestiones relacionadas con aspectos actitudinales, y que hacen más al perfil del decisor, resultan más complejas al momento de su verificación.

Así, componentes relacionados con el personal, las estructuras organizativas, o los procesos que se encuentran normatizados, tendrán en una primera instancia medios de verificación a partir de las normas que los sustentan. Si además se considera necesario verificar cuestiones como la eficiencia de los mismos, podrán utilizarse medios que en algunos casos son de tipo general, como información brindada por el organismo en informes de gestión, o registros de las áreas involucradas. Ahora bien, al momento de analizar si las mejoras de dichos procesos forman parte del plan de gestión, y son monitoreadas permanentemente, ya exige un tipo de medios de verificación cuya construcción es más cualitativa, basada en entrevistas, por ejemplo.

De esta manera, reconociendo las características de los organismos públicos, y contrastando las mismas con las necesidades de verificación del Observatorio, la gran mayoría de los indicadores que se basan en sistemas transversales (administrativos de apoyo) tendrán como medios de verificación la existencia de normas y registros propios de los organismos fundamentalmente. Los medios de verificación de indicadores que analizan los sistemas de Alta Dirección, como por ejemplo la planificación, exigirán indicadores de tipo cualitativo.

Sobre estos últimos, la matriz propuesta plantea en que casos es más apropiado un indicador cualitativo, debido a la dificultad de obtención de medios de verificación disponibles.

## 7. Diseño de un esquema de base de datos.

Para el armado de la base de datos se deben considerar cuales son las implicancias de las diferentes características conceptuales en esta tarea específica. Partiendo de la Definición funcional, según la cual el Observatorio de la Gestión Pública puede entenderse como un sistema de información integrado por elementos conceptuales, procesos, normas, herramientas y tecnologías, que articulan la información generada y manejada por las diferentes dependencias de la administración pública provincial.

Tanto desde su misión operativa como desde la visión práctica, puede pensarse al Observatorio como una estructura de apoyo para la generación de conocimiento y la toma de decisiones desarrollando para ello, instrumentos, prácticas de gestión y análisis de información demográfica, territorial, ambiental, económica y social de la provincia de Buenos Aires. En ese sentido la Base de Datos debe tener características de extensión temática y geográfica que sirva al propósito operativo de construir una cultura de intercambio, difusión, análisis, procesamiento y utilización de la información para toda la provincia de Buenos Aires.

Los principios operativos a partir de los cuales se debe estructurar el sistema son:

- Eficiencia y eficacia en la **gestión y transferencia de la información**, garantizando su calidad a través de la aplicación de estándares, protocolos, metodologías y normas técnicas internacionales sobre calidad, objetividad y compatibilidad, que faciliten la conectividad, homologación e intercambio de la información oficial, independientemente de la plataforma tecnológica.
- **Accesibilidad y Difusión**, que garantiza el acceso adecuado a la información oficial, excepto aquella de importancia estratégica o posea carácter reservado por ley.

- **Pertinencia y oportunidad**, en cuanto que la identificación de prioridades de generación y actualización de información de cada uno de los subsistemas de información será definida por el comité técnico.

### ***Identificación y relevamiento de la información existente que surge como producto de los relevamientos.***

En lo referente a la identificación y relevamiento de datos, en la presente sección nos referiremos básicamente a dos aspectos, uno es el de la estructura de los datos a partir de los componentes del sistema y el otro la experiencia realizada en este trabajo.

### **Componentes del Sistema**

Los componentes estructurales del Observatorio están reflejados en sus ámbitos de aplicación, en los subsistemas que los componen y en las interrelaciones entre ellos.

Específicamente, los subsistemas integrados a cada uno de los ámbitos sobre los cuales trabaja el Observatorio son:

#### **❖ Ámbito Institucional**

Los subsistemas de información del ámbito institucional son herramientas desarrolladas o implantadas dentro de la estructura funcional de la administración pública provincial, con el fin de mejorar la prestación del servicio a la comunidad, hacer más eficientes los procesos internos, realizar control y evaluación a la gestión y a la ejecución de proyectos, hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas, brindar herramientas de información a la comunidad y organismos de control, establecer mecanismos de participación ciudadana; todo en aras de una mayor eficiencia administrativa y en tener herramientas de apoyo para la planificación y toma de decisiones.

Se destacan en este ámbito fuentes de información como:

- Sistema de información de contrataciones
- Sistema de Seguimiento a la gestión pública; el cual a través de indicadores hace seguimiento a la gestión y al cumplimiento de los objetivos y metas contempladas en los diferentes planes de la administración en su conjunto
- Finanzas Públicas. Sistema de información de apoyo para los procesos de recaudo y administración de impuestos

#### ❖ **Ámbito Focal**

Desde el ámbito focal, el Observatorio se compone de subsistemas de información que articulan variables de los diferentes sectores implicados en el ejercicio de la administración pública, como son educación, salud, seguridad, economía, ordenamiento territorial, ambiente y desarrollo sustentable; combinándolas en la medida de las posibilidades, necesidades y circunstancias con datos geográficos, de forma tal de potenciar el proceso de gestión y uso de la información.

Se destacan en este ámbito fuentes de información como:

- Planes de Ordenamiento Territorial, de Gestión Ambiental Provincial y de Gestión Integral de Residuos Sólidos
- Sistema de Información ambiental y territorial, el cual incluye, entre otras variables: delimitación del municipio, ríos, rutas, usos del suelo, zonas de riesgo y vulnerabilidad, zonas verdes y áreas protegidas
- Sistema de Información Salud, a través del cual se puede conocer la situación frente a variables que determinan el estado en este sector, como son, entre otras: nacidos vivos, defunciones, hospitalización, quirúrgicos, población vulnerable, tercera edad, violencia intrafamiliar.
- Sistema de Información Educativo, a través del cual será posible hacer seguimiento a la oferta educativa y calidad de la misma a través de subsistemas implantados y desarrollados como son, entre otros ...

- Sistema de Información de Mercados, el cual monitorea la producción, oferta y demanda de bienes y servicios agroindustriales, manufactureros, turísticos y ambientales.
- Sistema de Información para el Empleo.

## **Relevamientos realizados ad-hoc para este trabajo**

Para el presente trabajo se relevó información tendiente a cubrir las necesidades derivadas de los informes que se deben realizar a modo de prueba piloto (Sección 9 de este trabajo).

Para ello en primer término, en función de las necesidades de analizar en forma transversal a las Direcciones Generales de Administración se recopiló información en las siguientes fuentes:

- Marco Normativo:
  - Constitución de la Provincia de Buenos Aires.
  - Leyes Orgánicas de los Organismos de la Constitución.
  - Decretos de creación de las estructuras orgánico funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial (APP).
  - Decreto N° 4015/93. Reglamenta el art. 103 de la Ley 10.430 y modificatorias, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia. (deslinda las competencias para la Dirección General de Informática de la Secretaría General de la Gobernación).
  - Decreto N° 1796/02. Reglamenta el art. 125 de la Ley 10.430, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia (Organismo Central de Administración de Personal y los Organismos Sectoriales de Personal).
  - Decreto N° 1322/05, que aprueba el régimen para la formulación, financiación, presentación, tramitación y aprobación de estructuras de la APP.
- Sitios WEB institucionales de la APP.

- Documentos de la Subsecretaría de la Gestión Pública: N° 5.1 “Criterios generales para el diseño de las estructuras en la administración pública provincial” y N° 5.2 “Criterios generales para el diseño de procesos administrativos”.
- Estudio comparativo y propuesta sobre la estructura de las DGA realizado por la Dirección de Análisis de Estructuras y Procesos Administrativos de la Dirección Provincial de la Gestión Pública.
- Cartilla de Inducción para la Administración Pública “Panorama del Estado y la provincia de Buenos Aires”.
- Ley de Presupuesto General de Erogaciones Corrientes y de Capital de la Administración Provincial para el Ejercicio 2006 N° 13.403.

En términos de jurisdicciones, se han relevado los organismos Centralizados, Descentralizados y Autárquicos de la Administración Pública Provincial y los Organismos de la Constitución, que a continuación se detallan:

#### MINISTERIO DE GOBIERNO

Registro de las Personas

#### MINISTERIO DE ECONOMÍA

Instituto Provincial de Lotería y Casinos

Tribunal Fiscal de Apelación

#### MINISTERIO DE JUSTICIA

Servicio Penitenciario Bonaerense

Patronato de Liberados

#### MINISTERIO DE SEGURIDAD

Seguridad Provincial – Policía Bonaerense

#### MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS

#### MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

#### MINISTERIO DE SALUD

Instituto de Obra Médico Asistencial

CUCAIBA

MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PÚBLICOS:

Instituto de la Vivienda

Dirección de Vialidad

OCEBA

Organismo Regulador de Aguas Bonaerenses (ORAB)

Servicio Provincial de Agua Potable y Saneamiento Rural (SPAR)

Autoridad del Agua (A.D.A.)

Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial (Ferrobaire)

MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO

MINISTERIO DE TRABAJO

Instituto de Previsión Social (IPS)

JEFATURA DE GABINETE

Astilleros Río Santiago

SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN

SECRETARÍA DE PRENSA Y COMUNICACIÓN SOCIAL

SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS

SECRETARÍA DE TURISMO Y DEPORTE

SECRETARÍA DE POLÍTICA AMBIENTAL

INSTITUTO CULTURAL DE LA PROVINCIA

COMISIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CIC)

ASESORÍA GENERAL DE GOBIERNO

ESCRIBANÍA GENERAL DE GOBIERNO

HONORABLE JUNTA ELECTORAL

TESORERÍA GENERAL

FISCALÍA DE ESTADO

HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS

CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN

CONSEJO DE LA MAGISTRATURA

En cuanto a los datos relevados se cuenta la estructura de los organismos de la Provincia de Buenos Aires desde el nivel de ministerio o equivalente a departamento, pasando por subsecretarías, direcciones provinciales, direcciones y subdirecciones, con el objeto de mensurar las diferentes Direcciones Generales de Administración y verificar su encuadre dentro del Decreto del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires N°1322/05.

En cada uno de los casos los indicadores han sido: Jerarquía, Cantidad de Cargos, Gasto en Personal y Presupuesto Total de Gastos.

Para el segundo de los informes piloto, el relevamiento fue de tipo nacional, abarcando las diferentes provincias y se dirigió a relevar los datos de convergencia en cuanto a ministerios y secretarías de estado que cada uno de los distritos posee.

### ***Evaluación y definición de las modalidades de procesamiento***

La estructuración de los datos y las modalidades de procesamiento de la información del Observatorio, tanto en sus subsistemas como en ámbitos principales; estará ordenada según los siguientes lineamientos estructurales.

- 1) El Observatorio tendrá, inicialmente, dos ámbitos de aplicación y ejecución: Institucional y Focal y estará conformado a su vez por subsistemas de información agrupados en las siguientes dimensiones: Demográfica, Económica, Desarrollo social, Ambiente, Territorio, Servicios Públicos y Gestión Administrativa Pública.

- 2) Para cada una de las dimensiones de aplicación y ejecución se deberían conformar equipos técnicos, los cuales tendrán tanto la responsabilidad de buscar información, como realizar análisis, verificar y hacer cumplir la carga de la información que proviene de agentes externos al Observatorio en los sistemas y presentar informes y resultados de dicha tarea.
- 3) El equipo técnico participará en el proceso de definición de información esencial, análisis de información y si es el caso, aportarán y captarán información bajo la coordinación de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación de la SSGP.
- 4) Para cada subsistema de información deberá desarrollarse un documento técnico que defina, entre otras cosas, la funcionalidad del sistema, los actores y su rol dentro del mismo, los procedimientos para la gestión de la información y propiedad de la misma y la descripción técnica y operativa del sistema.
- 5) Para cada subsistema se definirá la arquitectura informática más adecuada, estableciendo responsabilidades de administración, mantenimiento y operación, adhiriendo en un todo conforme a los criterios establecidos por la DPI
- 6) La información generada y gestionada deberá tener una clara interrelación y utilidad con el propósito del Observatorio y deberá estar orientada a la aplicación y seguimiento de políticas, planes, programas, y proyectos que hacen parte de la gestión institucional de la administración pública.

## ***Definición de la estructura tecnológica***

### **Estructura Lógica**

El diseño lógico del sistema se basa en el establecimiento de **nodos**, entendiendo por nodo la capacidad que tiene una jurisdicción y sus dependencias de ofrecer información documentada, estandarizada, actualizada

y normalizada, bien sea en línea ó por almacenamiento local en una estación del sistema. En función de su naturaleza, los nodos se clasifican en principales y de integración.

### **Nodo Principal**

El nodo principal es aquel en el cual reside la información y las herramientas para capturarla, almacenarla, procesarla y publicarla. Se ha designado como tal a la UCPI dada su capacidad tecnológica, operativa y funcional.

### **Nodos de Integración**

Se clasifican dentro de los nodos de integración a las dependencias que se vinculen al observatorio como proveedores de información.

En estos nodos residen las aplicaciones y herramientas necesarias para la captación, transferencia y publicación de información, cuyo desarrollo será responsabilidad del nodo principal con el apoyo y participación de las instituciones integradas.

Inicialmente, se cuenta como posibles integrantes de estos nodos a ....

### **Infraestructura física y tecnológica**

La infraestructura física y tecnológica se enmarca en el diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen la infraestructura de los subsistemas de información del Observatorio, entendiendo como tales a los elementos físicos (hardware) y lógicos (software), las configuraciones o arquitectura de los sistemas y los procedimientos, todo esto como medio para proporcionar a todos los actores participantes en el Observatorio los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.

El diseño de los subsistemas de información apunta a construir un sistema distribuido de bases de datos que permitan el intercambio de información de manera transparente y eficiente a través del concepto de reservorio de datos,

concepto éste que permite compartir información, evitar duplicidades y aplicar estándares con tecnología en XML.

A fin de ilustrar mejor esta idea, vale señalar que estos estándares permiten que aplicaciones montadas bajo diferentes plataformas informáticas puedan gestionar información, con mínimo esfuerzo para lograr integrar fuentes de datos físicamente separadas.

Vale señalar entonces, que tanto las jurisdicciones como sus dependencias que formarán parte operativa del Observatorio, deberán ajustarse a un conjunto de condiciones mínimas que permitirán la integración de fuentes de información, tales como:

- Todas las fuentes de información deberán estar exhaustivamente documentadas mediante metadatos <sup>9(1)</sup> de acuerdo con los estándares propuestos por la D.P.I.
- Las tecnologías informáticas seleccionadas deberán permitir el intercambio de información en XML, idealmente de manera nativa o por desarrollos extras efectuados por cada organización.
- Es ideal que las estructuras de las bases de datos estén desarrolladas a partir de los estándares promovidos en el marco de desarrollo de aplicaciones propuesto por la D.P.I. entendiéndose que se basa en el lenguaje unificado para el modelado de objetos – UML

### **Modelo de sistema centralizado y distribuido**

Los actuales desarrollos tecnológicos posibilitan el desarrollo y utilización de sistemas de información, permitiendo tanto un mejor aprovechamiento de los recursos como una aplicación de estrategias que permiten una mayor agilidad y eficiencia en la gestión de información.

Se presentan entonces las siguientes alternativas:

- Sistemas centralizados, caracterizados por alojar la información en una única estación y desde ella compartirla hacia los usuarios permitidos

---

<sup>9(1)</sup> Los metadatos son definidos como un recurso de información que caracteriza y describe los contenidos de información y les otorga contexto, significado y organización. Los metadatos describen el contenido, calidad, condición y otras características de los datos en un formato estandarizado

- Sistemas distribuidos, consistentes en el alojamiento y procesamiento de datos en diferentes estaciones de trabajo y comunicados a través de una red.

La decisión de implementar un sistema centralizado o distribuido debe ser determinada en forma conjunta por cada comité técnico bajo la coordinación de la UCPI y el asesoramiento de la DPI, de acuerdo a los objetivos, propósitos y estrategias de recolección de datos y difusión de información.

### **Seguridad**

Con el fin de evitar pérdida de información debido a errores de una aplicación, accidentes, desastres naturales o virus informáticos, se hace necesario disponer de un procedimiento para la realización de copias de seguridad actualizadas y fiables, que posibiliten que la restauración de la información perdida no sea un trabajo extremadamente costoso e incluso imposible. Es necesario asimismo, establecer protocolos y herramientas de seguridad en la transferencia de información con el fin de evitar pérdidas de todo tipo.

### **Tecnologías**

Cada uno de los subsistemas incorporados dentro del Observatorio deberá ser implementado considerando una serie de tecnologías informáticas seleccionadas que permitirán no sólo obtener el mayor provecho a la capacidad de procesamiento de información, sino también asegurar la compatibilidad, escalabilidad y uniformidad en el manejo de la información.

### **Algunas Consideraciones Técnicas Sobre Motores de bases de datos.**

Para el desarrollo de las bases de datos relacionadas, entendemos que una de las mejores opciones sería la selección de SQL-Server dada la ventaja que representa el hecho de operar bajo ambientes Windows, además de aplicar tecnología de punta, asegurando capacidad eficiente de gestión y transferencia

de datos, incluso en XML, y ofreciendo herramientas que permiten potenciar las aplicaciones desarrolladas.

Igualmente se considera la opción de trabajar con motores JET y MSDE, dada la posibilidad que ofrecen de elaboración rápida de aplicaciones a bajo costo mediante su desarrollo en MS Access y la facilidad para migración de datos hacia SQL-Server.

Estas tecnologías están en capacidad de gestionar información cumpliendo con el estándar ANSI SQL – 92, lo cual facilita la migración de estructuras entre diferentes motores.

En cuanto a las aplicaciones distribuidas, MySQL constituiría una buena opción por su característica de libre uso, lo cual representa una valiosa oportunidad dada la capacidad económica de las organizaciones provinciales.

Además, es soportada por diferentes plataformas (Windows, Unix, Mac OS X, Linux) y proporciona múltiples herramientas de soporte, operación y desarrollo y permite que se establezcan conexiones a través de ODBC, .Net y Java , lo cual, añadido a su popularidad y velocidad en tiempos de respuesta, la posiciona como una buena alternativa.

## **8. Definición de los criterios de elaboración y aprobación de los estudios a publicar por el observatorio**

### ***Cuestiones generales respecto a los informes.***

Para poder definir los criterios de elaboración y aprobación de los estudios a publicar por el observatorio, con anterioridad se deben realizar algunas consideraciones que se encuentran en la raíz del proyecto:

- el Observatorio aspira a ser un foro que promueva la generación y/o divulgación de información relevante vinculada con la gestión pública provincial, en línea con coadyuvar en la generación de políticas públicas y la toma de decisiones en el ámbito público provincial,
- los destinatarios de la información serán los agentes y funcionarios de la administración pública y el público en general que acceda a la misma a través de su publicación y
- el observatorio debe ser visto como un espacio institucional que recupera y produce análisis y reflexión crítica sobre la gestión pública provincial, para la comprensión de su devenir histórico, sus perspectivas y desafíos y para la comunicación de este conocimiento a todos los decisores que afrontan el desafío del fortalecimiento y la mejora de la organización estatal provincial.

### ***Características de los estudios***

En función de estas consideraciones se incorporarán al Observatorio informes y estudios tanto cuantitativos como cualitativos que describan y analicen aspectos inherentes a la gestión en niveles de gobierno subnacionales (provincial y/o municipal).

La información estará relacionada con aspectos de la gestión pública en los siguientes campos de análisis:

- Enunciación de proyectos de gestión.
- Ejercicio de la función pública y la formación de equipos para la gestión.
- Modalidades de planificación, evaluación y control de gestión.
- Diseño y funcionamiento de las organizaciones.
- Análisis de la utilización de los recursos.
- Los mecanismos de registro y la definición de sistemas de información.
- Evaluación de las relaciones intra e interjurisdiccionales.
- Determinación de criterios, estrategias y mecanismos de comunicación.
- Relevamiento de prácticas técnico administrativas.

El Observatorio no debería dedicarse a la producción de estudios o informes sobre cada uno de estos campos en particular, en virtud de que estos estudios habrían de ser provistos por las áreas competentes en cada tema como insumo previo. El Observatorio tendría que priorizar una visión integradora y sistémica, de los campos y categorías de análisis.

En lo referente a la caracterización de los informes del observatorio, todos los documentos producidos brindarán información para la toma de decisiones, posibilitando la elaboración de proyectos que modifiquen situaciones no deseadas o potencien buenas prácticas de gobierno y gestión.

Las rutinas de análisis y producción de informes, deberían basarse en dos modalidades: evaluación de aspectos estructurales y análisis de temas coyunturales que sean deseables por el interés político de la provincia.

Los documentos que presentará el Observatorio del Estado Provincial en forma ideal deberían responder a las siguientes configuraciones:

- *Documentos Síntesis*, cuya característica fundamental debería ser la contundencia en describir los contenidos de diferentes los manuscritos que abordan una misma temática.

- *Informes*, tanto de características cuantitativas como adjetivas los que abarcarán respectivamente elaboraciones estadísticas o de análisis cualitativo, en este sentido se pueden plantear diferentes sub-categorías:
  - Informes de Coyuntura,
  - Documentos de análisis y perspectiva
  - Informes periódicos sobre la base de indicadores estandarizados.

El requisito indispensable para que los diferentes documentos sean incluidos en el Observatorio del Estado Provincial es la aprobación de esta inclusión por parte algún órgano colegiado específico que dependa de la máxima autoridad del área de la Subsecretaría de la Gestión Pública. dicho órgano debería determinar, a su vez, si los estudios o informes en cuestión son incorporados y difundidos tal como se los recibió o si por el contrario deberán ser adecuados a los parámetros y protocolos que se determinen para el Observatorio.

En el primer caso, dado que se encuentran inmersos derechos de autor, se deberá solicitar la autorización al/a los autor/es para su publicación, y en el segundo caso, los autores deberían ser invitados a participar de la adecuación del documento a los patrones estipulados por el órgano consultor.

Tanto en el primer o segundo caso, podrán ser incorporados al Observatorio del Estado Provincial estudios e informes elaborados por equipos técnicos de: a) la Subsecretaría de la Gestión Pública, b) otras dependencias provinciales y municipales de la provincia de Buenos Aires, c) universidades o unidades académicas nacionales o extranjeras, d) dependencias nacionales u otras provincias, e) centros de estudios e investigación privados y f) ONGs debidamente registradas.

### ***Análisis de los mecanismos factibles de ser institucionalizados para el desarrollo de informes.***

El Observatorio del Estado Provincial debería estar formado por diferentes funcionarios y agentes del la Subsecretaría de la Gestión Pública.

La idea sería conformar un *Comité Ejecutivo* que sería la máxima autoridad y por tanto conducirá al Observatorio. Este debería estar integrado por: el titular de la Subsecretaría de la Gestión Pública, por ser el primer responsable político institucional en la materia; el Responsable de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación por ser el coordinador de los programas y equipos técnicos afectados al Observatorio Provincial, el titular de la Dirección Provincial de la Gestión Pública y el Secretario Ejecutivo del IPAP. Todos estos funcionarios, participarán en la definición y aprobarán en forma concurrente, los programas y líneas de acción del Observatorio, estableciendo también el plan anual de actividades a desarrollar y fundamentalmente determinará aquellos temas de la Agenda de Gobierno que deberán ser abordados en forma prioritaria por el Observatorio.

Paralelo a la presencia del Comité Ejecutivo debería existir un *Comité de Evaluación* bajo cuya responsabilidad esté el análisis de la pertinencia de los estudios que acerquen los individuos e instituciones que se citaron en la sección anterior. Una vez evaluado este comité deberá emitir un dictamen que ha de ser elevado al Comité Ejecutivo aprobando, denegando o sugiriendo los cambios que sean necesarios. El Comité de Selección debería estar integrado por las áreas pertinentes de la Subsecretaría de la Gestión Pública y otros especialistas que designe el Comité Ejecutivo, siendo deseable que quede abierta la posibilidad de incorporar expertos internos cuando la especificidad del tema así lo requiera.

En lo que hace a la conformación del equipo del Observatorio, este debería estar compuesto por personal de la Subsecretaría de la Gestión Pública y debería haber áreas internas que cubran: a) la elaboración de informes y búsqueda y procesamiento de información; b) diseño y administración del sitio en Internet y c) otra que funcione como vínculo interinstitucional.

Estos equipos se pueden conformar perfectamente con personal de la Subsecretaría, pues en esa dependencia se cuenta con Agentes de Modernización, docentes del IPAP, expertos convocados en el marco de convenios de cooperación y demás empleados del área. Sin embargo se debe realizar una selección previa en la cual el Comité Ejecutivo, debería armar el equipo en función al plan de trabajo y acciones dispuesto.

### ***Propuesta de las características del Proyecto Normativo.***

Dada las características legales de la Subsecretaría de la Gestión Pública el Observatorio deberá ser aprobado por resolución del titular. En ese marco se proponen las líneas generales que deberá tener dicho acto administrativo.

En el "visto" se deberá encuadrar al Observatorio en el marco del Plan Trienal de la Gestión Pública oportunamente aprobado por Resolución N° 05/04 de la Subsecretaría de la Función Pública, actualmente Subsecretaría de la Gestión Pública.

En los "considerandos", se deberían plantear los orígenes y objetivos de la Subsecretaría de la Gestión Pública, que creada en el ámbito de la Secretaría General de la Gobernación por Decreto N° 2100/04 se le asignaron, los siguientes objetivos destacables: diseñar y ejecutar políticas relativas a la recuperación institucional y modernización del Estado Provincial; actuar como órgano asesor y de estimación en los procesos institucionales del Estado Provincial, especialmente en lo referido a reforma, modernización, desconcentración, descentralización político-administrativo, participación, planificación integral y diseño organizacional, sistemas administrativos y de información y comunicación, proponiendo innovaciones en la gestión; proponer, diseñar, implementar y ejecutar planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión y promover la realización de estudios e investigaciones básicas, descriptivas y aplicadas para la Administración Pública Provincial y Municipal, determinando las prioridades, las pautas y criterios;

Dentro de los considerandos también se debería hacer referencia a la apertura estructural de la Subsecretaría de la Gestión Pública (Decreto N° 2930/04). Del mismo modo se debería ampliar las incumbencias del Plan Trienal aprobado por la Resolución N° 05/04 de la Subsecretaría de la Función Pública, actualmente Subsecretaría de la Gestión Pública, que contiene tres ejes de acción: 1. fortalecimiento del Estado como proyecto político social y como

organización, 2. modernización e incorporación de innovaciones en el ámbito público y 3. formación para el cambio cultural;

A la vez se debe definir que el Observatorio se debe encuadrar en el marco del Eje 2 del Plan en línea con la razón de que las organizaciones públicas deben incrementar el compromiso con mejoras en la relación con la comunidad, mayor calidad en la prestación de sus servicios y mayor capacidad para la resolución de la agenda de políticas.

Para cerrar los considerandos, se debe especificar al Observatorio como un esfuerzo por crear un ámbito dentro del cual sea posible implementar sistemas y rutinas de análisis permanente del accionar estatal, a fin de elaborar documentos e informes descriptivos y de coyuntura inherentes a la gestión del Estado provincial y municipal. Definiéndolo como un espacio institucional que promueva la generación de conocimientos pertinentes y relevantes para la toma de decisiones a partir de sistemas y rutinas de análisis de la actividad pública provincial, la definición de indicadores y la producción de informes macroestructurales y de coyuntura, la difusión de estos informes y de documentos y estudios producidos en ámbitos públicos, sociales y académicos relacionados con la gestión pública de la Provincia de Buenos Aires. Los documentos así producidos deben brindar información para la toma de decisiones, posibilitando la elaboración de proyectos que modifiquen situaciones no deseadas o potencien buenas prácticas de gobierno y gestión y responderán un ordenamiento predeterminado y expresar la necesidad de que se generen ámbitos específicos que determinen qué estudios, informes o información de fuente primaria serán incluidos en el Observatorio.

Para la resolución de la Subsecretaria de la Gestión Pública propiamente dicha es recomendable un articulado corto con la presencia de un anexo en el que se detalle el funcionamiento del Observatorio.

En su *primer artículo* debería realizarse la aprobación del "Observatorio del Estado Provincial" como un programa especial.

En el *artículo segundo* se deberían especificar los objetivos del Observatorio, más allá de que deban ser ampliados en el Anexo, se deberían especificar los siguientes objetivos:

- Promover sistemas y rutinas de análisis y producción informativa y documental así como de relevamiento de estudios e informes producidos en otros ámbitos alineados a los temas que conforman la Agenda de Gobierno, impulsando un abordaje que no considere únicamente deficiencias, necesidades o carencias, sino que manifieste las potencialidades y riquezas que hacen a la identidad del Estado provincial.
- Instalar una metodología innovadora para la elaboración de informes de coyuntura y presentación de información relevante, que permita hacer visibles aspectos y cuestiones que no se advierten en forma directa en estudios y procesos públicos estandarizados.
- Generar a partir de los estudios relevados y los análisis realizados, informes cualicuantitativos que sirvan para la toma de decisiones.
- Impulsar una cultura organizacional basada la consulta e intercambio de información y el conocimiento como práctica sostenida de gestión.
- Generar un nuevo escenario institucional en donde se expongan múltiples miradas sobre la gestión y se hagan visibles las políticas públicas que han significado cambios transformadores del Estado.

La secuencia lógica indica que en el *tercer artículo* se aprueben los comités ejecutivo y de evaluación.

Pasando al *artículo 4º*, en él deberían definirse los integrantes del Comité Ejecutivo, que como se expresó con anterioridad debería estar compuesto por: el titular de la Subsecretaría de la Gestión Pública (responsable político institucional de los programas del Observatorio); el Responsable de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación (UCPI) (coordinador operativo de los programas y equipos técnicos afectados al Observatorio Provincial), el titular de la Dirección Provincial de la Gestión Pública y el Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

El *quinto artículo* debería fijar las atribuciones del Comité Ejecutivo que serían: Definir y aprobar los programas de acción del Observatorio y aprobar los trabajos elevados por el Comité de Evaluación para su difusión a través del Observatorio, determinar aquellos temas de la Agenda de Gobierno que

deberán ser abordados en forma prioritaria por el equipo técnico del Observatorio y establecer el plan anual de actividades a desarrollar por el Observatorio del Estado Provincial.

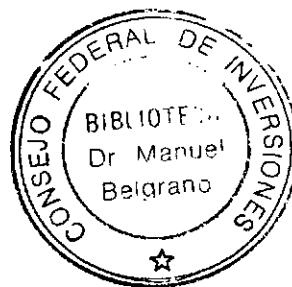
En el *artículo sexto* se deberían establecer a los integrantes del comité de evaluación que deberían ser: la Unidad de Coordinación Técnico Administrativa de la Subsecretaría de la Gestión Pública, la Dirección de Estudios e Investigaciones del Instituto Provincial de la Administración Pública, la Unidad de Proyectos Especiales de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, Funcionarios y docentes que determine el Comité Ejecutivo y Expertos internos y/o externos cuando la temática en cuestión lo requiera.

El *artículo séptimo* debería trabajar sobre la definición de las funciones del comité de evaluación, entre las cuales se debe destacar el analizar la pertinencia de documentos, información estadística o de otra naturaleza y estudios presentados por organismos o expertos, para determinar su incorporación en forma directa o indirecta al Observatorio del Estado Provincial.

Finalmente en un *octavo artículo*, se deberá definir de algún modo a los equipos que conformen el Observatorio del Estado Provincial.

En el anexo deberían constar todas las instancias que se han ido definiendo en los apartados anteriores, tanto el marco conceptual que incluya la definición, la misión, la visión, los objetivos y los principios como una definición exhaustiva de la estructura y funciones de los integrantes del Observatorio (desde el Comité Ejecutivo a los Equipos Técnicos, pasando por el Comité de Evaluación) y finalmente las características de los estudios a incorporar en el Observatorio.

### ***Puesta en Marcha***



Para la puesta en marcha del Observatorio es fundamental la aprobación de la resolución por parte de la Subsecretaría de la Gestión Pública. De allí en adelante, las decisiones en torno a las acciones y programas podrían

aprobarse por disposición del Director Provincial de Gestión Pública a fin de agilizar el funcionamiento del observatorio.

A partir de ello se deben conformar los Comité Ejecutivo y de Evaluación.

Si bien la puesta en marcha del Observatorio del Estado Provincial no constituye la creación de una estructura formal, los equipos que lo conforman desempeñarán sus funciones en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Secretaría General de la Gobernación.

Los informes y documentos estarán disponibles tanto en el sitio web del Observatorio del Estado Provincial como en el Centro de Documentación del IPAP. Para cumplimentar esta etapa se encuentran disponibles los servidores de la Subsecretaría para el alojamiento de la información.

## **9. Puesta en marcha de los dos informes a modo de prueba piloto.**

### ***Definición de los ámbitos de análisis***

Para la definición de los ámbitos de análisis se han tenido en cuenta dos criterios: el ir de lo general a lo particular y recurrir a la transversalidad.

En función de estos dos criterios, refiriéndonos en primer término a la definición de una metodología que vaya de lo general a lo particular, se ha optado por generar un informe descriptivo de las estructuras gubernamentales que sirva como insumo para caracterizar y comparar la morfología del Estado Bonaerense. A fin de situarlo en un escenario lo suficientemente amplio, el análisis se realizó en el marco nacional (evaluación comparativa con el resto de las provincias argentinas). La utilidad de este análisis radica en conocer si existen divergencias marcadas, y a partir de ello obtener conclusiones acerca de la macromorfología del Estado Bonaerense, tanto en cuanto a dimensión como en áreas claves, por ese motivo en el aspecto subnacional, el punto de partida o patrón de comparación es la estructura de la Provincia de Buenos Aires. El objeto de realizar este análisis es el de evaluar en la agenda de cada jurisdicción cual es la importancia que se le asigna a cada tema en particular, por supuesto que dada las características productivas, geográficas o políticas, cada uno de los países tendrá ámbitos específicos que no se repiten en otros.

En línea con el segundo de los criterios, se trabajó sobre un informe en el cual (insertándose ya de lleno en la estructura del gobierno bonaerense) se evalúan las Áreas de Administración de las distintas jurisdicciones de la Provincia de Buenos Aires. El análisis descriptivo considerado como una mirada externa y académica, de las áreas que tienen asignadas las funciones de administración en los órganos administrativos centralizados y descentralizados del Estado Provincial, tienen por finalidad obtener un conocimiento más acabado de las mismas, su funcionamiento, poder identificar procesos comunes realizados en las áreas de administración, independientemente de las características específicas del organismo del que jerárquicamente dependen; que permita

realizar un diagnóstico de situación dirigido a los procesos críticos que justifican su existencia como Área Transversal.

La intención de elaborar estos dos informes, fue la de poner en concreto dos tipos extremos de informes que se pueden realizar en el Observatorio del Estado Bonaerense. Así, en un caso se realiza un informe contextualizador y en el otro se adentra en las raíces de la administración pública bonaerense.

### ***Definición de las jurisdicciones consideradas***

Las jurisdicciones elegidas son, por supuesto, diferentes para cada uno de los dos informes propuestos.

Para el caso del informe de estructuras gubernamentales, considerando que como se citó en el apartado anterior la referencia es la Provincia de Buenos Aires, se relevaron además: Catamarca, Córdoba, Corrientes, Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego, Tucumán y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el informe transversal de las Áreas de Administración se han relevado los organismos Centralizados, Descentralizados y Autárquicos de la Administración Pública Provincial y los Organismos de la Constitución, que a continuación se detallan: Ministerio de Gobierno, Registro de las Personas, Ministerio de Economía, Instituto Provincial de Lotería y Casinos, Tribunal Fiscal de Apelación, Ministerio de Justicia, Servicio Penitenciario Bonaerense, Patronato de Liberados, Ministerio de Seguridad: Seguridad Provincial – Policía Bonaerense, Ministerio de Asuntos Agrarios, Ministerio de la Producción, Ministerio de Salud, Instituto de Obra Médico Asistencial, Cucaiba, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos (Instituto de la Vivienda, Dirección de Vialidad, Oceba, Organismo Regulador de Aguas Bonaerenses (Orab), Servicio Provincial de Agua Potable y Saneamiento Rural (Spar), Autoridad del Agua (A.D.A.), Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial (Ferrobaires), Ministerio de Desarrollo Humano, Ministerio de Trabajo, Instituto

de Previsión Social (IPS), Jefatura de Gabinete, Astilleros Río Santiago, Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de Prensa y Comunicación Social, Secretaría de derechos Humanos, Secretaría de Turismo y Deporte, Secretaría de Política Ambiental, Instituto Cultural de la Provincia, Comisión de Investigaciones Científicas (CIC), Asesoría General de Gobierno, Escribanía General de Gobierno, Honorable Junta Electoral, Tesorería General, Fiscalía de Estado, Honorable Tribunal de Cuentas, Contaduría General de la Provincia, Dirección General de Cultura y Educación, Consejo de la Magistratura.

### ***Relevamiento y evaluación de la información***

Dada las características disímiles de ambos informes, en cada uno de los casos la metodología de recolección y análisis de datos ha sido diferente.

En el caso del informe sobre estructuras, la recopilación de información ha sido cursada fundamentalmente por la información pública que está disponible vía la Internet. En este caso se relevaron los ministerios y secretarías. De acuerdo al patrón de la estructura de la Provincia de Buenos Aires.

En el caso de la información consultada que para dar sustento al informe transversal sobre las áreas de administración (AA) de la Provincia de Buenos Aires se procedió a la evaluación de las siguientes fuentes:

- Marco Normativo:
  - Constitución de la Provincia de Buenos Aires.
  - Leyes Orgánicas de los Organismos de la Constitución.
  - Decretos de creación de las estructuras orgánico funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial (APP).
  - Decreto N° 4015/93. Reglamenta el art. 103 de la Ley 10.430 y modificatorias, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia. Deslinda las competencias para la Dirección General de Informática de la Secretaría General de la Gobernación).

- Decreto N° 1796/02. Reglamenta el art. 125 de la Ley 10.430, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia (Organismo Central de Administración de Personal y los Organismos Sectoriales de Personal).
- Decreto N° 1322/05, que aprueba el régimen para la formulación, financiación, presentación, tramitación y aprobación de estructuras de la APP.
- Sitios WEB institucionales de la APP.
- Documentos de la Subsecretaría de la Gestión Pública: N° 5.1 "Criterios generales para el diseño de las estructuras en la administración pública provincial" y N° 5.2 "Criterios generales para el diseño de procesos administrativos".
- Estudio comparativo y propuesta sobre las estructuras de las DGA realizado por la Dirección de Análisis de Estructuras y Procesos Administrativos de la Dirección Provincial de la Gestión Pública.
- Cartilla de Inducción para la Administración Pública "Panorama del Estado y la provincia de Buenos Aires".
- Ley de Presupuesto General de Erogaciones Corrientes y de Capital de la Administración Provincial para el Ejercicio 2006 N° 13.403.

La evaluación de esta información se realizó en el sentido de permitir la contextualización de las estructuras tanto en un sentido cualitativo como cuantitativo, por tanto se debieron clasificar los datos. Sobre este sustento normativo, se enfatizará en el análisis de las estructuras correspondientes a las AA, sus misiones, funciones y dependencias a su cargo. Finalmente se procesará la información obtenida y se la expondrá de forma sintética a los efectos de realizar análisis comparativos.

## ***Informes Piloto 1 y 2***

La presentación de ambos informes se realiza por separado, con su paginado específico y la correspondiente tabla de contenidos a fin de facilitar su lectura. Se creyó conveniente esta presentación aún cuando se altera la secuencia del paginado del informe.

En primer lugar se expone el Informe Piloto 1: Informe Técnico sobre las Estructuras Provinciales Argentinas; este informe cuenta con una extensión de 12 páginas.

Y en segundo término se expone el Informe Piloto 2: Informe Técnico de las Áreas de Administración del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires; este informe cuenta con una extensión de 77 páginas.

## INFORME PILOTO 1

### *INFORME TÉCNICO SOBRE LAS ESTRUCTURAS PROVINCIALES ARGENTINAS*

#### ÍNDICE

I.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....	2
OBJETIVO .....	2
FINALIDAD .....	2
II.- FUENTES DE INFORMACION .....	2
III.- ORGANISMOS y PROVINCIAS RELEVADOS .....	2
IV.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES .....	3
V.- CONCLUSIONES.....	8
VI.- ANEXO: CUADRO COMPARATIVO.....	9

## I.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES

### OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo, es realizar un análisis descriptivo de la forma cómo cada provincia ha definido la estructura organizativa de las distintas áreas que componen la Administración Pública para cumplir con el mandato constitucional y con las leyes de Ministerios que en su consecuencia se han dictado a fin de organizar el funcionamiento de dicha Administración y dotar a la misma de la mejor organización administrativa y orgánico funcional necesarias para el desarrollo de sus competencias;

Dicho proceso está orientado a mejorar la cantidad y calidad de los servicios que se prestan a los habitantes de cada Provincia.

### FINALIDAD

La finalidad es obtener un conocimiento más acabado de las mismas, de la estructuración de su funcionamiento, y poder identificar semejanzas y diferencias organizativas referidas al funcionamiento, denominación y al agrupamiento y/o desagregación de la administración de las diversas carteras que conforman cada Administración Pública Provincial.

## II.- FUENTES DE INFORMACIÓN

La información consultada para el presente trabajo se ha obtenido de :

- ❖ Sitios WEB institucionales de la Administración Pública de cada provincia y se ha tomado como referencia la organización de la Administración Pública Provincial de la Provincia de Buenos Aires.

## III.- ORGANISMOS y PROVINCIAS RELEVADOS

Se han relevado las jurisdicciones provinciales con rango de Ministerios, Secretarías de Estado y Secretarías de las siguientes provincias:

- Catamarca
- Córdoba
- Corrientes
- Chaco
- Chubut
- Entre Ríos
- Formosa
- Jujuy
- La Pampa
- La Rioja
- Mendoza
- Misiones
- Neuquén
- Río Negro
- Salta
- San Juan
- San Luis
- Santa Cruz
- Santa Fe
- Santiago del Estero
- Tierra del Fuego
- Tucumán y
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires

#### IV.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES

En la Agenda Pública de las provincias, si ésta se estudiase según las estructuras aparecen como temas relevantes:

- ❖ Economía: 22 provincias tienen Ministerio de Economía (4 Ministerio de Economía; 1 Ministerio de Finanzas; 3 Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos (u Obras Públicas); 2 Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas; 4 Ministerio de Hacienda y Finanzas; 1 Ministerio

de Economía y Crédito Público; 2 Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos; 2 Ministerio de Hacienda; 1 Secretaría de Estado de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos; 1 Secretaría de Hacienda, Finanzas y Energía; 1 Ministerio del Capital)

- ❖ Desarrollo Humano: 20 provincias tienen Ministerio de Desarrollo Humano o equivalente (2 Ministerio de Desarrollo Humano; 1 Secretaría de Vivienda y Desarrollo Humano; 1 Desarrollo Social; 1 Ministerio de Solidaridad; 2 Secretaría de Desarrollo Social; 2 Ministerio de Bienestar Social; 1 Secretaría de Desarrollo Social y Asuntos Municipales; 1 Ministerio de Bienestar Social, la Mujer y la Juventud; 1 Ministerio de Acción Social, 1 Ministerio de Familia; 2 Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social; 1 Ministerio del Progreso; 1 Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria; 1 Ministerio de Desarrollo Social; 1 Secretaría General de Políticas Sociales)
- ❖ Gobierno: 21 provincias tienen Ministerio de Gobierno o equivalente (8 Ministerio de Gobierno; 4 Ministerio de Gobierno y Justicia; 2 Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia; 1 Ministerio de Gobierno, Justicia, Educación, Obras y Servicios Públicos; 1 Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación, 1 Ministerio de Gobierno, Justicia y Seguridad; 1 Ministerio de Gobierno y Derechos Humanos, 1 Ministerio de Gobierno, Justicia y Culto; 1 Ministerio de Gobierno, Seguridad y Culto, 1 Ministerio de Gobierno, Trabajo, Seguridad, Justicia y Culto).
- ❖ Educación: 20 provincias tienen Ministerio de Educación o equivalente (1 Dirección General de Cultura y Educación, 1 Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Educación; 9 Ministerio de Educación; 3 Ministerio de Educación y Cultura; 3 Ministerio de Cultura y Educación; 1 Dirección General de Escuelas; 1 Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Juventud; 1 Secretaría de Estado de Educación)

- ❖ Producción: 19 provincias tienen Ministerio de la Producción o equivalente (4 Ministerio de la Producción; 1 Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable; 1 Ministerio de Producción y Trabajo; 1 Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo; 4 Ministerio de Producción; 1 Ministerio de Producción, Infraestructura y Medio Ambiente; 1 Ministerio de Industria, Comercio y Empleo; 1 Secretaría de Acción Cooperativa y Mutual, Comercio e Integración; 1 Ministerio de la Producción y el Empleo; 1 Ministerio de Producción y Desarrollo Económico; 1 Ministerio de desarrollo Productivo; 1 Ministerio de Producción y Turismo; 1 Ministerio de Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras)
- ❖ Salud: 18 provincias tienen Ministerio de Salud (7 Ministerio de Salud; 1 Salud; 4 Ministerio de Salud Pública; 1 Secretaría de Salud; 1 Ministerio de Salud y Acción Social; 1 Ministerio de Desarrollo Social y Salud; 1 Ministerio de Salud y Seguridad Social; 1 Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 1 Secretaría de Salud Pública)
- ❖ Secretaría General de la Gobernación: 16 provincias tienen Secretaría General de la Gobernación o equivalente (12 Secretaría General de la Gobernación; 1 Gobernación; 1 Ministerio de la Secretaría General del Poder Ejecutivo; 1 Secretaría General y Legal de la Gobernación; 1 Secretaría de Estado General y de Coordinación de Gabinete).
- ❖ Obras y Servicios Públicos: 13 provincias tienen Ministerio de Obras Públicas o equivalente (1 Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos; 4 Ministerio de Obras y Servicios Públicos; 1 Infraestructura y Planeamiento; 1 Secretaría de Transporte, Obras y Servicios Públicos; 1 Secretaría de Infraestructura, Planeamiento y Servicios Públicos; 1 Secretaría de Obras y servicios Públicos; 1 Ministerio de Ambiente y Obras Públicas; 1 Ministerio de Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente; 1 Ministerio de Obras, Servicios Públicos y Vivienda; 1 Secretaría de Obras, Servicios Públicos y Recursos Hídricos)

- ❖ Jefatura de Gabinete: 9 provincias tienen Jefatura de Gabinete o equivalente (6 Jefatura de Gabinete; 2 Ministerio Coordinador o de Coordinación; 2 Ministerio Coordinador de Gabinete).
- ❖ Medio Ambiente: 7 provincias tienen alguna cartera equivalente a Medio Ambiente (1 Secretaría de Política Ambiental; 1 Secretaría del Agua y el Ambiente, 1 Secretaría de Pesca; 1 Secretaría de Recursos Hídricos; 1 Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo; 1 Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable; 1 Ministerio de Turismo y Medio Ambiente)
- ❖ Seguridad: 6 provincias tienen Ministerio de Seguridad o equivalente (2 Ministerio de Seguridad; 1 Ministerio de Justicia y Seguridad; 1 Ministerio de Seguridad y Trabajo; 1 Secretaría de la Gobernación de Seguridad; 1 Ministerio de Seguridad Ciudadana)
- ❖ Trabajo: 4 provincias tienen Ministerio de Trabajo o equivalente (1 Ministerio de Trabajo; 1 Ministerio de Empresas Públicas; 1 Ministerio de Cultura del Trabajo; 1 Secretaría de Estado de Trabajo y Seguridad Social)
- ❖ Turismo: 4 provincias tienen Ministerio de Turismo o equivalente (1 Secretaría de Turismo y Deporte; 1 Secretaría de Turismo; 1 Secretaría de Deportes, Recreación y Turismo Social; 1 Ministerio de Cultura y Turismo)
- ❖ Área Legal: 3 provincias tienen carteras referentes al área Legal (1 Legal y Técnica; 1 Secretaría Administrativa, Legal y Técnica; 1 Ministerio de Legalidad y Relaciones Institucionales).
- ❖ Asuntos Agrarios: 3 provincias tienen Ministerio de Asuntos Agrarios o equivalente (1 Ministerio de Asuntos Agrarios; 1 Secretaría de Agricultura y Recursos Naturales; 1 Ministerio del Agro y la Producción)
- ❖ Comunicación: 3 provincias tienen carteras relativas a Comunicación (1 Secretaría de Prensa y Comunicación Social; 1 Comunicación Social; 1 Secretaría de Estado de Prensa y Difusión).

- ❖ Cultura: 3 provincias tienen carteras de Cultura (1 Instituto Cultural; 1 Cultura; 1 Secretaría de Cultura)
- ❖ Derechos Humanos: 3 provincias tienen carteras equivalentes a Derechos Humanos (2 Secretaría de Derechos Humanos; 1 Secretaría de Estado de Derechos Humanos)
- ❖ Justicia: 4 provincias tienen Ministerio de Justicia o equivalente (1 Ministerio de Justicia; 1 Ministerio de Justicia, Trabajo y Derechos Humanos; 1 Secretaría de Justicia; 1 Justicia y Segur. Urbana)
- ❖ Planificación: 4 provincias tienen carteras relativas a Planificación (1 Secretaría de Planificación, Evaluación de Resultados y Turismo Social; 1 Secretaría de Estado de Planeamiento y Desarrollo; 1 Secretaría de Estado de Planeamiento; 1 Secretaría de Planeamiento y Coordinación)

Datos curiosos:

- ✓ Catamarca tiene Secretaría de Estado de Desarrollo Social.
- ✓ Córdoba tiene Secretaría de Protección Integral del Niño y del Adolescente.
- ✓ Chubut tiene Secretaría de Hidrocarburos. Minas y Geología.
- ✓ Jujuy tiene Secretaría de Estado de Lucha contra la Drogadicción y el Narcotráfico.
- ✓ La Pampa tiene Secretaría de Asuntos Municipales.
- ✓ La Rioja tiene Secretaría de Ganadería (además de Sec. de Agricultura y Recursos Naturales).
- ✓ Mendoza tiene Ministerio de Hacienda (además de Ministerio de Economía).
- ✓ Santa Fe tiene Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria.

- ✓ Tucumán tiene Secretaría de Estado de Políticas Regionales.
  
- ✓ Tierra del Fuego tiene Ministerio de Hidrocarburos, Energía y Minería y Ministerio de la Juventud y Deportes.
  
- ✓ Santiago del Estero tiene una Secretaría de Desarrollo, Ciencias, Tecnología y Gestión Pública.

## V.- CONCLUSIONES

- ❖ La observación de los datos nos permite apreciar que el núcleo duro de las administraciones provinciales son las áreas de Economía, Gobierno, Desarrollo Humano, Salud, Producción y Educación.
  
- ❖ En el otro extremo se encuentran áreas como Asuntos Agrarios, Medio Ambiente, Planificación, Justicia, Seguridad, Derechos Humanos, Cultura, Comunicación, Área Legal, Turismo y Trabajo que se encuentran en menos de la mitad de las Provincias.
  
- ❖ En el medio se hallan en cuanto a frecuencia, las áreas de Secretaría General de Gobernación y Obras y Servicios Públicos.
  
- ❖ El caso de Asuntos Agrarios es llamativo porque además de Buenos Aires tienen áreas equivalentes La Rioja y Misiones, no encontrándose en Provincias como Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos o La Pampa, eminentemente agropecuarias.
  
- ❖ Muchas de las áreas responden seguramente a intentos por mostrar desde la nomenclatura un mayor nivel de modernidad o de compromiso con determinadas causas, el caso típico son los Ministerios o Secretarías de Medio Ambiente.

- ❖ La presencia de Ministerios o Secretarías de Derechos Humanos responden a la presencia de un volumen significativo de familias que han sufrido el terrorismo de estado.
- ❖ En el mismo sentido, situaciones o sensaciones públicas de inseguridad llevan a que las provincias opten por tener Ministerios o Secretarías en áreas de Seguridad o Justicia e incluso en ambas.
- ❖ La presencia de Ministerios de Minas, Hidrocarburos, u otras situaciones específicas responden a particularidades productivas o territoriales.
- ❖ Esta comparación arroja para el Observatorio de Políticas Públicas una conclusión importante, las Provincias son eminentemente diferentes tanto en estructuras como en problemáticas, por tanto es necesario abordar el problema desde ópticas individuales.

## VI.- ANEXO: CUADRO COMPARATIVO

Ministerios, Secretarías y Secretarías de Estado

Pcia																										
Buenos Aires	Jefatura de Gabinete	Secret. Gral de la Gobernación	Mrio de Gobierno	Mrio de Economía	Mrio de Segur.	Mrio de Justicia		Mrio de Asuntos Agrar.		Mrio de la Produc.	Mrio de Infraes., Vivien. y Serv. Púb.	Dirac. Gral de Cult. y Educ.		Mrio de Salud	Mrio de Deser. Hum.		Mrio de Trabajo	Secret. de Política Amb.		Secret. de Turis. y Deporte		Instituto Cultural	Secret. de Der. Hum.	Secret. de Prensa y Comun. Social		
Catamarca		Secret. Gral de la Gobernación	Mrio de Gob. y Justicia								Mrio de Obras y Serv. Púb.	Mrio de Educ., Cult., Ciencia y Tecnol.			Secret. de Vivien. y Des. Humano	Secret. de Est. de Des. Social		Secret. del Agua y de Amb.		Secret. de Turis.						
Ciudad de Buenos Aires	Jefatura de Gabinete			Hacienda y Finanzas		Justicia y Segur. Urbana				Producción, Turismo y Desar. Sustentable	Infraestruct. y Planeamiento	Educación		Salud	Des. Social							Legal y Técnica	Cultura		Comunicac. Social	
Córdoba			Mrio de Gobierno	Mrio de Finanzas	Mrio de Segur.	Secret. de Just.				Mrio de Produc. y Trab.	Mrio de Obras y Serv. Púb.	Mrio de Educ.		Mrio de Salud	Mrio de Solidaridad										Secret. de Protecc. Integral del Niño y de Adolesc.	
Corrientes		Secret. Gral de la Gobernación	Mrio de Gob. y Justicia	Mrio de Hacienda, O. y Serv.						Mrio de Prod., Trabajo y Turis.		Mrio de Educ. y Cultura		Mrio de Salud Pública												
Chaco		Secret. Gral de la Gobernación	Mrio de Gob.							Mrio de Produc.	Secret. de Transp., Obras y Serv.	Mrio de Educ.		Mrio de Salud	Secret. de Des. Soc.										Secret. de Plani-fic. y Eval. de Resultados	
Chu-but	Mrio de Coord. de Gabinete		Mrio de Gob., Trab. y Justicia	Mrio de Econ. y Crédito Público						Mrio de Produc.	Secret. de Infraes., Planeamiento y Serv. P.	Mrio de Educ.	Secret. de Hidrocarburos, Minas y Geolog	Secret. de Salud	Secret. de Des. Social		Secret. de Pesca							Secret. de Deportes, Recreac. y Turismo	Secret. de Cult..	Secret. de Turismo
Entre Ríos		Gobernación	Mrio de Gob., Just., Educ., Obras y Serv. Púb.	Mrio de Econ., Hacienda y Finanzas										Mrio de Salud y Acción Social												
For-mosa		Mrio de la Secret. Gral del Poder Ejecut.	Mrio de Gob., Just. y Trabajo	Mrio de Econ., Obras y Serv. Púb.						Mrio de la Produc.		Mrio de Cultura y Educac.													Secret. de Est. de Plani-fic. y Des.	
Jujuy		Secret. Gral de la Gobernación	Mrio de Gob., Just. y Educ.	Mrio de Hacienda						Mrio de Produc. Infraes. y Medio															Secret. de Est. de Lucha contra la	



Pcia	Ministerios, Secretarías y Secretarías de Estado																						
Sgo Estero	Jefatura de Gabinete	Secretaría Gral de la Gobernación	Mrio de Gobierno, Seguridad y Culto	Mrio de Economía		Mrio de Justicia, Trabajo y DDHH				Mrio de Producción, Recursos Naturales y	Secretaría de Obras, Servicios Públicos y	Mrio de Educación					Mrio de Salud y Desarrollo Social			Secretaría de Planeamiento y Coordinación			
Tierra de Fuego	Mrio de Coord. de Gabinete		Mrio de Gob., Trabajo, Seguridad y Financ.	Mrio de Econ., Hacienda y					Mrio de la Producción	Mrio de Obras y Serv. Púb.	Mrio de Educ. y Cult.		Mrio de Salud	Mrio de Des. Soc.			Mrio de Turismo y Medic. Amb.		Mrio de la Juventud y Deportes		Mrio de Hidrocarburos, Energía y		
Tucuman		Secretaría de Est. Gral de la Gobernación	Mrio de Gob. y Justicia	Mrio de Econ. y	Mrio de Segur. Ciudadana				Mrio de Des. Productivo		Secretaría de Est. de Educ.		Mrio de Salud Pública	Secretaría Gral de Políticas Sociales		Secretaría de Est. de Políticas Regionales				Secretaría de Est. de Planeamiento		Secretaría de Der. Hum.	Secretaría de Est. de Prensa y Difusión

Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Descentralización y Participación Ciudadana

Secretaría de Estado de Prevención y Asistencia de las Adicciones y Representación oficial de la provincia en Capital Federal.

Tucuman: Secretaría de Estado de Relaciones Institucionales Empresariales; Secretaría de Estado de Innovación y Desarrollo Tecnológico; secretaría de Estado de Integración para las personas con capacidades especiales;

## INFORME PILOTO 2

### **INFORME TÉCNICO DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

#### **ÍNDICE**

<b>I.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES .....</b>	<b>2</b>
<b>OBJETIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>FINALIDAD .....</b>	<b>2</b>
<b>II.- METODOLOGIA .....</b>	<b>3</b>
<b>III.- FUENTES DE INFORMACION .....</b>	<b>3</b>
<b>IV.- ORGANISMOS RELEVADOS .....</b>	<b>5</b>
<b>V.- DESCRIPCION DEL MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>VI.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES .....</b>	<b>8</b>
<b>VII.- ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN (AA) DESDE LA ÒPTICA DEL DTO. 1322/05 .....</b>	<b>11</b>
<b>VIII.- ANÁLISIS DE LA MAGNITUD Y LA COMPLEJIDAD DE LAS AREAS DE ADMINITRACIÓN (AA).....</b>	<b>14</b>
<b>Anexo I .....</b>	<b>1</b>
<b>Anexo II .....</b>	<b>2</b>
<b>Anexo III .....</b>	<b>3</b>

## I.- CONSIDERACIONES PRELIMINARES

### OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo, es realizar un análisis descriptivo desde una mirada externa y académica, de las áreas que tienen asignadas las funciones de administración en los órganos administrativos centralizados y descentralizados del Estado Provincial.

### FINALIDAD

La finalidad es obtener un conocimiento más acabado de las mismas, su funcionamiento, poder identificar procesos comunes realizados en las áreas de administración, independientemente de las características específicas del organismo del que jerárquicamente dependen; que permita realizar un diagnóstico de situación dirigido a los procesos críticos que justifican su existencia como *Área Transversal*.

A los fines de este informe, formularemos las siguientes definiciones previas:

- **Áreas de Administración (AA):** son aquellas que atienden las cuestiones que hacen a la gestión económico-financiera, patrimonial, de personal y apoyo administrativo y organizativo de su jurisdicción, independientemente de la jerarquía y/o denominación que tenga asignada en cada estructura.

Tienen la particularidad de funcionar en forma transversal a la administración manteniendo una doble relación: con el organismo con el cual prestan el servicio y con el organismo rector en la materia. Esta doble dependencia obliga a respetar las pautas de gestión técnico-administrativas emanadas del organismo rector, y a cumplir las acciones

que solicite la autoridad del organismo del que dependen jerárquicamente.<sup>1</sup>

## **II.- METODOLOGIA**

En una primera instancia, se procederá a la lectura, interpretación y análisis de la normativa que define las estructuras orgánico funcionales de la Administración Pública Provincial (Poder Ejecutivo), con sus Organismos Centralizados, Descentralizados y Autárquicos, así como también los Organismos de la Constitución. A tal fin se tomará como fecha de corte de la vigencia del marco legal, el día 30/03/2006.

Sobre este sustento normativo, se enfatizará en el análisis de las estructuras correspondientes a las AA, sus misiones, funciones y dependencias a su cargo. Finalmente se procesará la información obtenida y se la expondrá de forma sintética a los efectos de realizar análisis comparativos.

Seguidamente, a partir de los resultados del relevamiento del punto anterior, se detallará, en forma sistemática y organizada, la composición de las AA agrupadas en función de su nivel jerárquico. Asimismo, se realizará un análisis comparativo entre las estructuras de las AA con los principios generales establecidos en el Dto. 1322/05. Cabe aclarar que si bien estos principios contemplan excepciones respecto de la cantidad de direcciones de línea y departamentos, que por razones de tipo territorial o programático así lo justifiquen, las mismas no serán consideradas a los efectos del presente análisis.

Por último se analizará si, a partir de variables presupuestarias previamente definidas, la magnitud y complejidad de las actividades llevadas a cabo por las AA, tienen relación con la jerarquía asignada a las mismas.

## **III.- FUENTES DE INFORMACION**

---

<sup>1</sup> Plan Trienal de la Gestión Pública 2004/2007. Documento 5.2 "Criterios generales para el diseño de procesos administrativos".-

La información consultada que da sustento al presente informe procede de las siguientes fuentes:

- Marco Normativo:
  - Constitución de la Provincia de Buenos Aires.
  - Leyes Orgánicas de los Organismos de la Constitución.
  - Decretos de creación de las estructuras orgánico funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial (APP).
  - Decreto N° 4015/93. Reglamenta el art. 103 de la Ley 10.430 y modificatorias, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia. (deslinda las competencias para la Dirección General de Informática de la Secretaría General de la Gobernación).
  - Decreto N° 1796/02. Reglamenta el art. 125 de la Ley 10.430, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia (Organismo Central de Administración de Personal y los Organismos Sectoriales de Personal).
  - Decreto N° 1322/05, que aprueba el régimen para la formulación, financiación, presentación, tramitación y aprobación de estructuras de la APP.
- Sitios WEB institucionales de la APP.
- Documentos de la Subsecretaría de la Gestión Pública: N° 5.1 "Criterios generales para el diseño de las estructuras en la administración pública provincial" y N° 5.2 "Criterios generales para el diseño de procesos administrativos".
- Estudio comparativo y propuesta sobre las estructuras de las DGA realizado por la Dirección de Análisis de Estructuras y Procesos Administrativos de la Dirección Provincial de la Gestión Pública.
- Cartilla de Inducción para la Administración Pública "Panorama del Estado y la provincia de Buenos Aires".
- Ley de Presupuesto General de Erogaciones Corrientes y de Capital de la Administración Provincial para el Ejercicio 2006 N° 13.403.

#### **IV.- ORGANISMOS RELEVADOS**

Se han relevado los organismos Centralizados, Descentralizados y Autárquicos de la Administración Pública Provincial y los Organismos de la Constitución, que a continuación se detallan:

##### **MINISTERIO DE GOBIERNO**

Registro de las Personas

##### **MINISTERIO DE ECONOMÍA**

Instituto Provincial de Lotería y Casinos

Tribunal Fiscal de Apelación

##### **MINISTERIO DE JUSTICIA**

Servicio Penitenciario Bonaerense

Patronato de Liberados

##### **MINISTERIO DE SEGURIDAD**

Seguridad Provincial – Policía Bonaerense

##### **MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS**

##### **MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN**

##### **MINISTERIO DE SALUD**

Instituto de Obra Médico Asistencial

CUCAIBA

##### **MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PÚBLICOS:**

Instituto de la Vivienda

Dirección de Vialidad

OCEBA

Organismo Regulador de Aguas Bonaerenses (ORAB)

Servicio Provincial de Agua Potable y Saneamiento Rural (SPAR)

Autoridad del Agua (A.D.A.)

Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial (Ferrobaires)

MINISTERIO DE DESARROLLO HUMANO

MINISTERIO DE TRABAJO

Instituto de Previsión Social (IPS)

JEFATURA DE GABINETE

Astilleros Río Santiago

SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN

SECRETARÍA DE PRENSA Y COMUNICACIÓN SOCIAL

SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS

SECRETARÍA DE TURISMO Y DEPORTE

SECRETARÍA DE POLÍTICA AMBIENTAL

INSTITUTO CULTURAL DE LA PROVINCIA

COMISIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CIC)

ASESORÍA GENERAL DE GOBIERNO

ESCRIBANÍA GENERAL DE GOBIERNO

HONORABLE JUNTA ELECTORAL

TESORERÍA GENERAL

FISCALÍA DE ESTADO

HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS

CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN

CONSEJO DE LA MAGISTRATURA

## V.- DESCRIPCION DEL MARCO NORMATIVO

El Decreto 1322/05 aprueba el régimen para la formulación, presentación, financiación, tramitación y aprobación de estructuras, que será de aplicación en todo el ámbito de la Administración Pública Provincial centralizada y descentralizada, cualquiera fuera la naturaleza jurídica del organismo o entidad estatal.

En el artículo 4º de esta norma se establece que aquellos organismos que se encuentren en la órbita del Poder Ejecutivo Provincial y que en razón de normas legales o reglamentarias se encuentren facultados para aprobar sus propias estructuras organizativas, deberán dar cumplimiento a las intervenciones institucionales allí establecidas, incluyendo los organismos creados por la Constitución.

Con relación a las AA, en el Anexo 1 "Criterios Generales para el Diseño de Estructuras en la Administración Pública Provincial", el apartado de las especificaciones para el diseño de estructuras orgánico funcionales, hace referencia al *servicio administrativo de apoyo*. Sobre el particular, establece que las tareas de administración, de personal, contables y de servicios técnicos y auxiliares, serán cubiertas por la **Dirección General de Administración** -de igual nivel jerárquico que la dirección provincial- usando esta denominación para las unidades dedicadas al servicio administrativo de apoyo.

Se establece para el caso de los **Ministerios**, que las *tareas relacionadas con el servicio administrativo de apoyo* serán cubiertas por la "Dirección General de Administración". Asimismo, estas acciones se regirán por las reglamentaciones específicas que dicte la Subsecretaría de Gestión Pública en uso de sus atribuciones. Cabe aclarar que a la fecha no existe reglamentación alguna al respecto.

Del mismo modo, dispone que las **Secretarías de Estado**, no incluirán esta función, la que será llevada a cabo por la Secretaría General de la Gobernación a través de su Dirección General de Administración, dependiente de la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa.

A pesar de lo dispuesto, el despacho y las tareas generales de oficina, podrán ser desempeñados por sectores organizados a sus efectos como unidades técnico administrativas con dependencia funcional de la mencionada Subsecretaría.

Con relación a la administración de personal, y conforme a lo establecido en el Dto. 1796/02, que reglamenta el art.125 de la Ley 10.430, Estatuto para el Personal de la Administración Pública de la Provincia (Organismo Central de Administración de Personal y los Organismos Sectoriales de Personal), las dependencias sectoriales con competencia en la materia de personal, se constituyen como Delegaciones de la Dirección Provincial de Personal en cada uno de los organismos que componen la Administración Pública Provincial, bajo la denominación de "Delegación de la Dirección Provincial de Personal" conservando el nivel estructural ya aprobado.

En el organigrama de cada organismo, se expresará su dependencia mixta unidos por línea entera a la jurisdicción a la que pertenecen jerárquicamente y con línea punteada hacia de Dirección Provincial de Personal.

Con respecto al servicio informático, el Decreto 4015/93, que reglamenta el art. 103 de la Ley 10.430 y modificatorias, en los artículos 9 a 11, deslinda las competencias para la Dirección General de Informática de la Secretaría General de la Gobernación, del Decreto N° 21/91. Establece que el Servicio Informático de cada organismo sectorial tendrá dependencia funcional de la Dirección Provincial de Informática, con el propósito de homogeneizar los criterios de aplicación de políticas informáticas en el ámbito provincial, lo que se encuentra ratificado por el Dto. 1322/05.

## **VI.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES**

De los cuarenta y cuatro (44) organismos relevados enunciados en el punto IV, el análisis se realizó sobre cuarenta y dos (42) organismos, habiéndose excluido del mismo al Ministerio de Desarrollo Humano, por no tener desarrollada su

estructura orgánico-funcional, y a la Fiscalía de Estado, debido a que no fue posible acceder a la normativa que aprueba su estructura, cuyo desarrollo es facultad del titular de dicho organismo<sup>2</sup>.

A los efectos de poder realizar análisis comparativos, se procedió a exponer de forma sintética y homogénea la información obtenida a partir del relevamiento de las estructuras orgánico funcionales correspondientes a las AA de cada organismo en el **ANEXO I**, que es parte integrante del presente informe.

Sobre el particular se puede observar respecto de las AA que:

- En el caso del Servicio Penitenciario Bonaerense, dependiente del Ministerio de Justicia, las funciones propias de las AA, no se encuentran concentradas, sino que están distribuidas en una Dirección Delegada de Administración de la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa, una Dirección General de Recursos Humanos y una Subdirección Administrativa por cada una de las cuarenta (40) Unidades Penitenciarias.
- En el caso de la Seguridad Provincial (Policía Bonaerense), dependiente de la Subsecretaría de Seguridad del Ministerio de Seguridad, las funciones administrativas se encuentran concentradas en la Subsecretaría Administrativa del Ministerio, la cual cuenta con una Dirección de Coordinación para las Delegaciones Administrativas que funcionan en cada una de las dieciocho (18) jefaturas departamentales (Dto. 1476/04)<sup>3</sup>.
- Difieren en cuanto a su nivel jerárquico: cuatro (4) tienen el nivel de Subsecretaría, veintitrés (23) son Direcciones Provinciales o Generales, doce (12) tienen jerarquía de Dirección de Línea y una (1) de Departamento.
- En general, presentan tres Direcciones de línea :

---

<sup>2</sup> El artículo 2º del Decreto N° 1039/01 establece que el señor Fiscal de Estado en uso de las atribuciones otorgadas por el artículo 43º del Decreto-Ley 7543 ( T.O. por Decreto 969/87) con las modificaciones introducidas por las leyes 11.401, 11.714, 11.623, 11.764, 11.796, 12.008 y 12.214 desarrollará la Estructura Orgánico Funcional y el Plantel Básico del Organismo contemplando los objetivos, metas, acciones, responsabilidades y tareas.-

<sup>3</sup> Por este motivo no se incorporó la representación gráfica de la estructura orgánico-funcional de este organismo en el ANEXO I.-

- Dirección de Contabilidad y Servicios Auxiliares
  - Delegación de la Dirección Provincial de Personal
  - Dirección de Servicios Técnicos Administrativos
- 
- En el caso particular de la Dirección de Contabilidad y Servicios Auxiliares, se advierte que en algunos organismos se dividen las funciones en dos áreas, una para contabilidad y otra para servicios auxiliares, con la jerarquía de Subdirección, mientras que en otros se mantiene unificada, asignándose las correspondientes funciones en diversos departamentos.
  - Con relación a las unidades orgánicas del área de personal, se observa que poseen diversas jerarquías, que van desde división hasta dirección de línea.

En algunos organismos se respeta la denominación dispuesta en el Decreto 1796/02 de "Delegación de la Dirección Provincial de Personal", mientras que en otras reparticiones de la APP reciben la denominación de Dirección de Personal o de Recursos Humanos, y de Departamento de Personal o de Recursos Humanos, conforme la jerarquía asignada.

- Con respecto a la Dirección de Servicios Técnico Administrativos, y en particular al Servicio Informático cabe destacar que en algunos casos se encuentra incluido en esta dirección (Ministerio de Asuntos Agrarios, Ministerio de Producción, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos y Secretaría de Política Ambiental). En otros casos depende directamente del responsable del AA, bajo diversas jerarquías.

A modo de síntesis podemos concluir que si bien hay tres áreas principales que tienen asignadas las funciones propias de las AA, no existe un modelo homogéneo de estructura de las mismas. Ello es así debido a que difieren en cuanto

al nivel jerárquico asignado y por la manera en que se estipulan las misiones y funciones de las áreas a su cargo.

## VII.- ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS FORMALES DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN (AA) DESDE LA ÓPTICA DEL DTO. 1322/05

Esta norma establece que las Direcciones Generales de Administración se regirán por las reglamentaciones específicas que dicte la Subsecretaría de la Gestión Pública en uso de sus atribuciones, y dado que a la fecha no existe reglamentación alguna al respecto, se efectuará el análisis sobre la base de los principios generales definidos.

Asimismo, es importante mencionar que este decreto establece que las unidades dedicadas al servicio administrativo de apoyo se denominarán "dirección general", con jerarquía de nivel provincial.

Sobre la base de esta consideración, podrán depender de ella hasta dos (2) direcciones de línea, las que podrán desagregarse hasta en tres (3) departamentos. Por otra parte es importante aclarar que según la mencionada norma dicho número podrá excederse cuando el organismo lo justifique territorial o programáticamente, o bien cuando dependan de las Direcciones Generales de Administración.

A partir de la información relevada se ha procedido a realizar un análisis de las estructuras formales de las AA, a fin de determinar si se corresponden con lo estipulado por el decreto. Cabe aclarar que no se han tomado en cuenta para el mismo las justificaciones de tipo territorial o programática que hayan expuesto los organismos al momento de definir su estructura orgánico- funcional.

A fin de sistematizar y organizar la información se confeccionaron cinco cuadros, que como **ANEXO II** integran el presente informe, en los que se exponen la jerarquía de las AA y la cantidad de dependencias a su cargo (direcciones provinciales y/o de línea, subdirecciones y departamentos).

En primer lugar se debe mencionar que en el Ministerio de Justicia, en el Ministerio de Seguridad, en la Dirección General de Cultura y Educación<sup>4</sup> y en el

---

<sup>4</sup> Organismo de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires, que conforme se establece en la Ley Provincial de Educación en su artículo 26, gozará de autarquía administrativa, técnica y financiera y dentro de las facultades asignadas al Director

Consejo de la Magistratura<sup>5</sup> las AA tienen jerarquía de **Subsecretaría**, es decir que se les otorga una jerarquía superior a la establecida en el decreto. Cabe agregar con respecto al Servicio Penitenciario que el mismo posee una Delegación de la Subsecretaría de Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Justicia.

En segundo lugar, las Secretarías de Prensa y Comunicación Social, de Derechos Humanos y de Turismo y Deporte, el CUCAIBA, el ADA, la CIC, el OCEBA y la Escribanía General de Gobierno cuentan con AA con jerarquía de **Dirección de Línea**; respetándose en estos casos la cantidad de hasta tres departamentos por dirección. Asimismo, tienen igual jerarquía las AA del Registro de las Personas, del ORAB, del SPAR y de la Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial, sin embargo están integradas por más de tres departamentos cada una.

Las AA de las secretarías mencionadas tienen dependencia funcional de la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa de la Secretaría General de la Gobernación, quien les proveerá los servicios correspondientes a través de la DGA, dependiente de esta Subsecretaría.

Corresponde señalar que, en el Tribunal Fiscal de Apelación, el AA posee jerarquía de **Departamento**; en tanto que el resto de los organismos analizados cuentan con AA con jerarquía de **Dirección Provincial/General**.

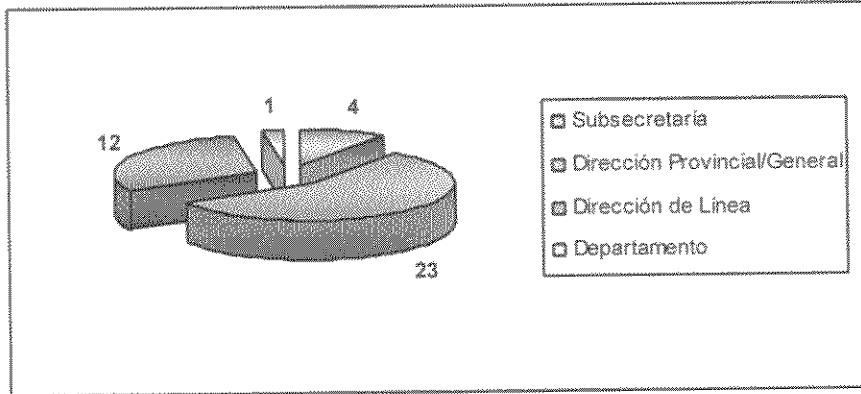
Cabe aclarar que no obstante haberse mencionado las jerarquías correspondientes a las AA del OCEBA, ORAB, Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial y Astilleros Río Santiago, conforme la asignada en los respectivos Decretos de aprobación de estructura organizacional, las mismas tienen denominaciones de Gerencia (OCEBA, ORAB), Gerencia General y Subgerencia General respectivamente.

Finalmente, la cantidad de AA discriminadas por su nivel de jerarquía se expone en el Gráfico 1.

---

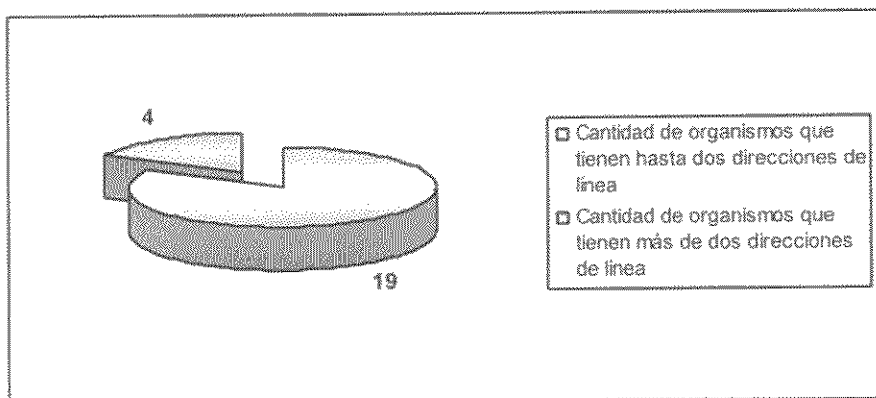
General de Cultura y Educación en el artículo 33 se incluye la de aprobar las estructuras orgánico funcionales de su dependencia.

<sup>5</sup> Organismo de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires a partir de la reforma de su texto del año 1994. Este órgano de composición compleja, se nutre de representantes de los tres poderes del estado y de los abogados de la matrícula, si bien es un órgano estatal, no integra ninguno de los Poderes del Estado. No obstante ello, en el ejercicio de su función, se asemeja al ejercicio de la competencia que de la misma hacen los órganos desconcentrados de la administración central, ya que se diferencia de ellos, por cuanto el Consejo no integra el Poder Ejecutivo, como si lo integran aquellos.



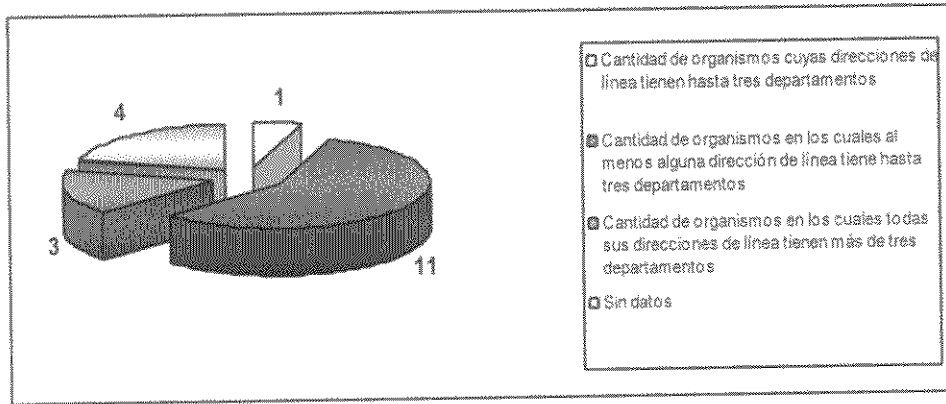
**Gráfico 1**

Seguidamente, cabe analizar dentro de los organismos que cuentan con AA con jerarquía de dirección provincial/general, cuáles son los que cumplen con la cantidad de hasta dos direcciones de línea. A estos fines se excluyó en el conteo de direcciones de línea, las Delegaciones de la Dirección Provincial de Personal, dado que las mismas deben incluirse en el servicio administrativo de apoyo a cargo de las AA, conforme a lo establecido en Dto. 1796/02. (Gráfico 2).



**Gráfico 2**

Por último, se ha procedido a determinar de los diecinueve (19) organismos cuyas AA tienen hasta dos direcciones de línea, cuántas de las mismas, cuentan con hasta tres departamentos. (Gráfico 3).



**Gráfico 3**

Del análisis realizado se puede observar que de las estructuras asignadas a las AA, la correspondiente al Instituto Provincial de Lotería y Casinos está acorde a los principios generales establecidos en la norma de mención. En tanto que las restantes estructuras no se ajustan a la misma dado que están integradas por una cantidad de direcciones de línea y/o departamentos superior a la establecida.

### **VIII.- ANÁLISIS DE LA MAGNITUD Y LA COMPLEJIDAD DE LAS AREAS DE ADMINISTRACIÓN (AA)**

El objetivo en esta instancia, es determinar si existe alguna relación entre la jerarquía asignada a las AA de cada organismo y el volumen de actividades que desarrollan. En este sentido, se realizó una selección de variables que entendemos nos permiten tener una idea aproximada de dicho volumen; asumiendo que existe una relación directa entre éste y el valor de las mismas en cada organismo. Las variables elegidas se detallan a continuación:

- Cantidad de cargos del organismo,
- Gasto en Personal presupuestado, y
- Presupuesto total de gastos.

Cabe aclarar que durante el relevamiento de los datos referidos nos encontramos con la siguiente limitación: el nomenclador presupuestario vigente contempla una clasificación de los organismos en la que identifica cuatro grandes grupos, a saber: Administración Central, Organismos Descentralizados, Instituciones de Seguridad Social y Organismos Descentralizados no Consolidados. Esta

desagregación no es coincidente con la selección de organismos relevados que se venía analizando. En consecuencia, en algunos casos, que se detallan claramente en el Cuadro N° 1 del **Anexo III**, fue necesario agrupar a estas reparticiones, según el caso, en los ministerios o secretaria general, atendiendo a su dependencia funcional. Por ello se parte del supuesto de que la totalidad del presupuesto, como así también los cargos asignados, son administrados por el AA correspondiente al organismo de mayor jerarquía.

En este mismo cuadro se muestran los datos de las variables correspondientes a los organismos calculando su participación porcentual en relación al total calculado para cada variable.

Seguidamente en el Cuadro N° 2 del mismo anexo, se agrupan los datos en función del nivel jerárquico de las AA de los organismos, de manera de analizar la relación que existe entre dicho nivel y las variables de mención.

De la cantidad de los organismos relevados, cuatro organismos poseen las AA con jerarquía de Subsecretaría, que se exponen en el Cuadro N° 3. En cuanto al total de cargos, concentran 219.099 de un total de 287.961, correspondiente a los organismos relevados, lo que representa el 76,09 % de dicho total. Respecto al gasto en personal presupuestado, suman \$7.741.842.260, de un importe total de \$ 9.738.022.420, lo que representa un 79,05 % del total. Con relación al presupuesto total de gastos, acumulan \$9.556.049.433, de un total de \$ 27.774.578.899, lo que equivale a un 34,41 % del total.

Haciendo un análisis comparativo exclusivamente de las AA con esta jerarquía encontramos que la Dirección Gral. de Cultura y Educación tiene el porcentaje más alto de participación relativa en las tres variables estudiadas, teniendo el 71,41 % de los cargos, el 74,56 % del Gasto en Personal Presupuestado y el 74,49 % del Presupuesto total de Gastos. Le siguen en orden decreciente el Ministerio de Seguridad, el Ministerio de Justicia y el Consejo de la Magistratura. Cabe destacar que este último organismo tiene 31 cargos, lo que representa el 0,01 %; un Gasto en Personal Presupuestado de \$1.071.460, que representa igual porcentaje y un Presupuesto Total de Gastos de \$2.204.460, que representa el 0,02 %.

Para concluir, se evidencia que existe una marcada brecha entre las participaciones relativas de cada uno de los organismos mencionados en dichas variables, teniendo en cuenta que los mismos poseen igual nivel jerárquico en sus AA.

## **ANEXO I**

### **Áreas de Administración Estructuras**

## **ANEXO I: Estructuras de las Areas de Administración**

### **INDICE**

<b>AREAS DE ADMINISTRACION: CUADRO SINTESIS</b>	Pág. 1
<b>AREAS DE ADMINISTRACION: GRAFICO SINTESIS</b>	Pág. 3
<b>Ministerio de Gobierno</b>	Pág. 4
Registro de las Personas	Pág. 5
<b>Ministerio de Economía</b>	Pág. 6
Instituto Provincial de Lotería y Casinos	Pág. 7
Tribunal Fiscal de Apelación	Pág. 8
<b>Ministerio de Justicia</b>	Pág. 9
Servicio Penitenciario	Pág. 10
Patronato de Liberados	Pág. 11
<b>Ministerio de Seguridad</b>	Pág. 12
<b>Ministerio de Asuntos Agrarios</b>	Pág. 13
<b>Ministerio de Producción</b>	Pág. 14
<b>Ministerio de Salud</b>	Pág. 15
I.O.M.A.	Pág. 16
C.U.C.A.I.B.A.	Pág. 17
<b>Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Ss.Públicos</b>	Pág. 18
Instituto de la Vivienda	Pág. 19
Dirección de Vialidad	Pág. 20
O.C.E.B.A.	Pág. 21
O.R.A.B.	Pág. 22
S.P.A.R.	Pág. 23
A.D.A.	Pág. 24
Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial	Pág. 25
<b>Ministerio de Trabajo</b>	Pág. 26
I.P.S.	Pág. 27
<b>Jefatura de Gabinete</b>	Pág. 28
Astillero Río Santiago	Pág. 29
<b>Secretaría Gral. de la Gobernación</b>	Pág. 30
<b>Secretaría de Prensa y Comunicación Social</b>	Pág. 31
<b>Secretaría de Derechos Humanos</b>	Pág. 32
<b>Secretaría de Turismo y Deportes</b>	Pág. 33
<b>Secretaría de Política Ambiental</b>	Pág. 34
<b>Instituto Cultural de la Provincia</b>	Pág. 35
<b>Comisión de Investigaciones Científicas</b>	Pág. 36
<b>Asesoría General de Gobierno</b>	Pág. 37
<b>Escribanía Gral. de Gobierno</b>	Pág. 38
<b>Honorable Junta Electoral</b>	Pág. 39
<b>Tesorería General</b>	Pág. 40
<b>Honorable Tribunal de Cuentas</b>	Pág. 41
<b>Contaduría General</b>	Pág. 42
<b>Dirección General de Cultura y Educación</b>	Pág. 43
<b>Consejo de la Magistratura</b>	Pág. 44

## **ANEXO I: Estructuras de las Areas de Administración**

### **INDICE**

<b>AREAS DE ADMINISTRACION: CUADRO SINTESIS</b>	Pág. 1
<b>AREAS DE ADMINISTRACION: GRAFICO SINTESIS</b>	Pág. 3
<b>Astilleros Río Santiago</b>	Pág. 29
<b>Registro de las Personas</b>	Pág. 5
<b>A.D.A.</b>	Pág. 24
<b>Asesoría General de Gobierno</b>	Pág. 37
<b>C.U.C.A.I.B.A.</b>	Pág. 17
<b>Comisión de Investigaciones Científicas</b>	Pág. 36
<b>Consejo de la Magistratura</b>	Pág. 44
<b>Contaduría General</b>	Pág. 42
<b>Dirección de Vialidad</b>	Pág. 20
<b>Dirección General de Cultura y Educación</b>	Pág. 43
<b>Escribanía Gral. de Gobierno</b>	Pág. 38
<b>Honorable Junta Electoral</b>	Pág. 39
<b>Honorable Tribunal de Cuentas</b>	Pág. 41
<b>I.O.M.A.</b>	Pág. 16
<b>I.P.S.</b>	Pág. 27
<b>Instituto Cultural de la Provincia</b>	Pág. 35
<b>Instituto de la Vivienda</b>	Pág. 19
<b>Instituto Provincial de Lotería y Casinos</b>	Pág. 7
<b>Jefatura de Gabinete</b>	Pág. 28
<b>Ministerio de Asuntos Agrarios</b>	Pág. 13
<b>Ministerio de Economía</b>	Pág. 6
<b>Ministerio de Gobierno</b>	Pág. 4
<b>Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Ss.Públicos</b>	Pág. 18
<b>Ministerio de Justicia</b>	Pág. 9
<b>Ministerio de Producción</b>	Pág. 14
<b>Ministerio de Salud</b>	Pág. 15
<b>Ministerio de Seguridad</b>	Pág. 12
<b>Ministerio de Trabajo</b>	Pág. 26
<b>O.C.E.B.A.</b>	Pág. 21
<b>O.R.A.B.</b>	Pág. 22
<b>Patronato de Liberados</b>	Pág. 11
<b>S.P.A.R.</b>	Pág. 23
<b>Secretaría de Derechos Humanos</b>	Pág. 32
<b>Secretaría de Política Ambiental</b>	Pág. 34
<b>Secretaría de Prensa y Comunicación Social</b>	Pág. 31
<b>Secretaría de Turismo y Deportes</b>	Pág. 33
<b>Secretaría Gral. de la Gobernación</b>	Pág. 30
<b>Servicio Penitenciario</b>	Pág. 10
<b>Tesorería General</b>	Pág. 40
<b>Tribunal Fiscal de Apelación</b>	Pág. 8
<b>Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial</b>	Pág. 25

**ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN de las Reparticiones de la Administración Pública Provincial**

Organismos	Nombre	Jerarquía	Subsecretaría	Direcciones Prov./Grales.	Direcciones	Subdirecciones	Departamentos
<b>Ministerio de Gobierno</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	4	20
Registro de las Personas	Dirección Delegada de la DGA del Mrio.de Gob.	Dirección	-	-	1	1	5
<b>Ministerio de Economía</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	-	18
Inst. Pcial. de Lotería y Casinos	Dirección Provincial de Adm. y Finanzas	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	-	8
Tribunal Fiscal de Apelación	Dto. de Gestión Documental y Administrativa	Departamento	-	-	-	-	1
<b>Ministerio de Justicia</b>	Subsecretaría de Coord.Técnica Administrativa	Subsecretaría	1	3	9	4	38
Servicio Penitenciario							
Patronato de Liberados	Dirección Provincial Técnico Administrativa	Dirección Prov./Gral.	-	1	4	-	16
<b>Ministerio de Seguridad</b>	Subsecretaría de Administrativa	Subsecretaría	1	5	13	4	60
Seguridad Provincial- Policía Bonaerense							
<b>Ministerio de Asuntos Agrarios</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	4	18
<b>Ministerio de Producción</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	4	19
<b>Ministerio de Salud</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3		
IOMA	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	4	5	14
CUCAIBA	1) Dirección de Coordinación de Areas de Apoyo	Dirección	-	-	1	-	3
<b>Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Ss.Públicos</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	3	20
Instituto de la Vivienda	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	-	9
Dirección de Vialidad	2) Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	-	7
OCEBA	Gerencia de Administración y Personal	Gerencia	-	-	1	-	2
ORAB	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia	-	-	1	-	4
SPAR	3) Dirección Económico- Financiera	Dirección	-	-	1	-	4
ADA	4) Dirección de Administración, Finanzas y Recursos Humanos	Dirección	-	-	1	-	2
Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial	Gerencia General	Gerencia General	-	-	1	-	5
<b>Ministerio de Desarrollo Humano</b>							
<b>Ministerio de Trabajo</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	4	13
IPS	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	-	12
<b>Jefatura de Gabinete</b>	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3		
Astilleros Río Santiago	Subgerencia General	Subgerencia Gral.	-	1	2	-	-

**ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN de las Reparticiones de la Administración Pública Provincial**

Organismos	Nombre	Jerarquía	Subsecretaría	Direcciones Prov./Gales.	Direcciones	Subdirecciones	Departamentos
Secretaría Gral. de la Gobernación	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	5	5	21
Secretaría de Prensa y Comunicación Social	Dirección de Coord.Técnica y Ejecutiva	Dirección	-	-	1	-	-
Secretaría de Derechos Humanos	Dirección de Adm.Contable, Personal y Ss.	Dirección	-	-	1	-	2
Secretaría de Turismo y Deportes	Dirección de Coord. Adm. Contable	Dirección	-	-	1	-	-
Secretaría de Política Ambiental	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	2	12
Instituto Cultural de la Provincia	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	3	16
CIC	Dirección de Administración	Dirección	-	-	1	-	3
Asesoría General de Gobierno	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	-	10
Escribanía Gral. de Gobierno	Dirección Adm. Cont. y Recursos Humanos	Dirección	-	-	1	-	1
Honorable Junta Electoral	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	3	-	-
Tesorería General	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	-	9
Fiscalía de Estado							
Honorable Tribunal de Cuentas	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	5	-	10
Contaduría General	Dirección General de Administración	Dirección Prov./Gral.	-	1	2	-	7
Dirección General de Cultura y Educación	Subsecretaría Administrativa	Subsecretaría	1	3	12	18	75
Consejo de la Magistratura	Subsecretaría Administrativa	Subsecretaría	1				

Fuentes: Decretos y Resoluciones de Creación de las estructuras orgánico-funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial.

**Aclaraciones:**

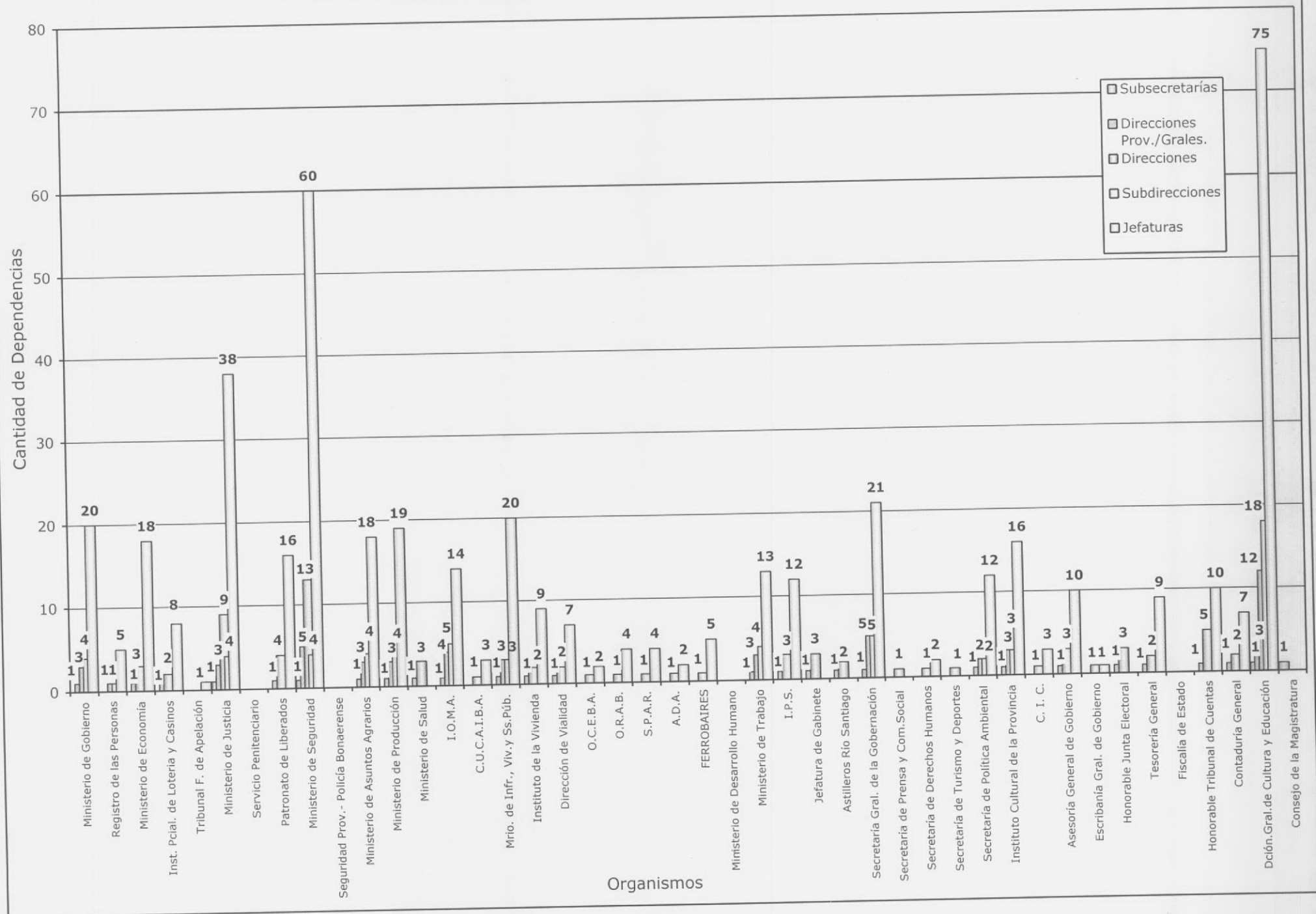
El presente cuadro no contempla la totalidad de organismos descentralizados y autárquicos de la administración pública provincial por no contar con información de los mismos.

- 1) Los Departamentos se encuentran compuestos por divisiones que en total suman 5 (cinco).
- 2) Los Departamentos se encuentran compuestos por divisiones que en total suman 21 (veintiuno).
- 3) Los Departamentos se encuentran compuestos por divisiones que en total suman 4 (cuatro).
- 4) Los Departamentos se encuentran compuestos por divisiones que en total suman 10 (diez).
- 5) Los Departamentos se encuentran compuestos por divisiones que en total suman 4 (cuatro).
- 6) Por Dto. 1039/01 se establece que el Fiscal General en virtud de sus atribuciones desarrollará la estructura funcional.
- 7) En el caso de Departamentos corresponde a cargos de Oficial.
- 8) En el caso de Departamentos corresponde a cargos de Relatores-Jefe.

En el caso del Servicio Penitenciario Bonaerense las funciones propias de las AA no se encuentran concentradas en un área específica. Respecto de la Seguridad Provincial (Policía Bonaerense), las funciones administrativas se encuentran concentradas en la Subsecretaría Administrativa del Ministerio, la cual cuenta con una dirección de Coordinación, para las Delegaciones Administrativas que funcionan en cada una de las dieciocho (18) Jefaturas Departamentales.

Sin información relativa a la desagregación estructural.

# Áreas de Administración de las Reparticiones de la Administración Pública Provincial



**MINISTERIO DE GOBIERNO**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS  
AUXILIARES**

**DELEGACION DE LA DIRECCION  
PROVINCIAL  
DE PERSONAL**

**DIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA**

**SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD**

**SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**

DTO. CONTROL DE GESTION

DTO. CONTABLE

DTO. ESTRUCTURAS Y PLANTELES BASICOS

DTO. DESPACHO Y PROTOCOLIZACION

DTO. SUBSIDIOS

DTO. TESORERIA

DTO. CAPACITACION

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS

DTO. PRESUPUESTO

DTO. CONTRATACIONES

**SUBDIRECCION DELEGADA DE LA  
DIRECCION PROVINCIAL DE PERSONAL**

DTO. LABORALES

DTO. COMPRAS Y SUMINISTROS

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA

DTO. LIQUIDACION DE HABERES

DTO. HIGIENE Y MEDICINA LABORAL

DTO. REGISTRO PATRIMONIAL

DTO. LEGAJOS

DTO. LIQUIDACION DE GASTOS

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. MANTENIMIENTO, TALLERES Y SERVICIOS

DTO. AUTOMOTORES

**MINISTERIO DE GOBIERNO**

**SUBSECRETARIA DE GOBIERNO**

**DIRECCION PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS**

**DIRECCION DELEGADA DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DEL MINISTERIO DE GOBIERNO**

**SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA DEL  
REGISTRO DE LAS PERSONAS**

DTO. CONTABLE, TESORERIA Y PRESUPUESTO

DTO. DE PERSONAL

DTO. DE ARQUITECTURA, INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO

DTO. DE SERVICIOS AUXILIARES Y SUMINISTROS

DTO. MESA DE ENTRADAS

**MINISTERIO DE ECONOMIA**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS  
AUXILIARES**

**DELEGACION DE LA DIRECCION  
PROVINCIAL DE PERSONAL**

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICOS  
ADMINISTRATIVOS**

DTO. DE APOYO ADMINISTRATIVO Y  
CONTROL DE GESTION

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. TESORERIA

DTO. PATRIMONIO

DTO. CONTABLE

DTO. CONTRATACIONES Y SUMINISTROS

DTO. SERVICIOS DE AUTOMOTORES

DTO. INSPECCIONES Y AUDITORIAS

DTO. MANTENIMIENTO Y TECNICO DE OBRAS

DTO. PUBLICACIONES E IMPRESOS

DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. RECURSOS HUMANOS

DTO. JARDIN MATERNAL

DTO. CONTROL Y REGISTRO

DTO. LEGAJOS, JUBILACIONES Y  
CERTIFICACIONES

DTO. DESPACHO

DTO. ADMINISTRATIVO, PRENSA Y CEREMONIAL

DTO. ACTUACIONES

**MINISTERIO DE ECONOMIA**

**INSTITUTO PROVINCIAL DE LOTERIA Y CASINOS**

**DIRECCION PROVINCIAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

DTO. DE COMPRAS

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

DTO. TESORERIA

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. CONTABLE

DTO. CUENTAS CORRIENTES

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICOS  
Y ADMINISTRATIVOS**

DTO. RECURSOS HUMANOS

DTO. INTENDENCIA

DTO. PATRIMONIO

**MINISTERIO DE ECONOMIA**

**TRIBUNAL FISCAL DE APELACION**

**DEPARTAMENTO DE GESTION DOCUMENTAL Y ADMINISTRATIVA**

**Aclaración:** El Departamento de Gestión Documental y Administrativa cumple parcialmente las misiones y funciones de la Dirección General de Administración del Ministerio, por no llevar a cabo las cuestiones relacionadas con la gestión económico financiera del organismo.

SUBSECRETARIA DE COORDINACION TECNICA ADMINISTRATIVA

**DIRECCION GENERAL DE CONTABILIDAD, FINANZAS Y CONTRATACIONES**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD**

DTO. SERVICIOS INFORMATICOS  
 DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. CONTABLE  
 DTO. ANALISIS Y CONTROL DE GASTOS  
 DTO. LIQUIDACION DE CAJAS CHICAS, SERVICIOS PUBLICOS Y FACTURACIONES  
 DTO. PATRIMONIO  
 DTO. SISTEMA INFORMATICO DE LA CONTADURIA GENERAL DE LA PROVINCIA

**DIRECCION DE LIQUIDACIONES Y SUELDOS**

**SUBDIRECCION DE LIQUIDACIONES**

DTO. SUELDOS REGIMEN SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE  
 DTO. SUELDOS DE LA LEY 10.430  
 DTO. EMBARGOS, MUTUALES Y LOCACIONES  
 DTO. PECULIOS  
 DTO. VIATICOS Y SERVICIOS EXTRAORDINARIOS  
 DTO. COMPUTOS

**DIRECCION DE FINANZAS**

DTO. TESORERIA  
 DTO. CONCILIACIONES BANCARIAS  
 DTO. RENDICION DE CUENTAS

**DIRECCION DE GESTION Y CONTROL PRESUPUESTARIO**

DTO. PRESUPUESTO  
 DTO. PREVISIONES  
 DTO. FACTURACIONES  
 DTO. ALMACENES, PRENDAS Y MATERIAS PRIMAS  
 DTO. PROGRAMACIONES Y EJECUCION PRESUPUESTARIA

**DIRECCION DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

**SUBDIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA**

DTO. DE ORDENES DE COMPRA  
 DTO. OBRAS  
 DTO. PRODUCTOS ALIMENTICIOS  
 DTO. SANIDAD  
 DTO. SUMINISTROS Y SERVICIOS  
 DTO. MUESTRAS  
 DTO. SEGUROS

**DIRECCION GENERAL TECNICA ADMINISTRATIVA**

**DELEGACION DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE PERSONAL DE LA PROVINCIA**

**SUBDIRECCION DE PERSONAL**

DTO. LEGAJOS, CONTROL DE ASISTENCIA Y SERVICIOS SOCIALES  
 DTO. DE HIGIENE Y MEDICINA LABORAL  
 DTO. APOYO ADMINISTRATIVO DE PERSONAL

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO ADMINISTRATIVOS**

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS TECNICO ADMINISTRATIVOS**

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS, SALIDAS Y ARCHIVO  
 DTO. DESPACHO

**DIRECCION GENERAL DE COORDINACION AUDITORIA Y CONTROL**

**DIRECCION DE AUDITORIA**

DTO. AUDITORIA DE UNIDADES PENITENCIARIAS  
 DTO. AUDITORIA DE GESTION CONTABLE, ECONOMICA, FINANCIERA Y PATRIMONIAL

**DIRECCION DE COORDINACION Y CONTROL**

DTO. DE REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS  
 DTO. DE VERIFICACION Y CONTROL TECNICO DE LAS ESPECIFICACIONES  
 DTO. PROGRAMACION DE ABASTECIMIENTO

<b>MINISTERIO DE JUSTICIA</b>
<b>SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE</b>
<b>JEFATURA DE SERVICIO</b>
<b>SUBJEFATURA DE SERVICIO</b>

**DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

**SUBDIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

**DIRECCION DE FORMACION Y  
CARRERA PENITENCIARIA**

**DIRECCION DELEGADA DE ADMINISTRACION  
DE LA SUBSECRETARIA DE COORDINACION  
TECNICA Y ADMINISTRATIVA**

**DIRECCION DE UNIDAD PENITENCIARIA  
(1 a 40)**

**DIRECCION DE PERSONAL**

**SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA  
(1 a 40)**

**DIRECCION DE ACCION SOCIAL**

Aclaración: En este caso, con el objeto de presentar las funciones propias de las Areas de Administración, consideramos oportuno exponer no solo a la Dirección Delegada de Administración de la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa, sino también al resto de las áreas que en su conjunto tienen asignadas dichas funciones.

**MINISTERIO DE JUSTICIA**

**PATRONATO DE LIBERADOS**

**DIRECCION PROVINCIAL TECNICO ADMINISTRATIVA**

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO ADMINISTRATIVOS**

DTO. DEPACHO  
DTO. FONDO PATRONATO DE LIBERADOS  
DTO. MESA DE ENTRADAS

**DELEGACION DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE PERSONAL**

DTO. LIQUIDACION DE HABERES  
DTO. CONTROL DE ASISTENCIA Y REGISTRO  
DTO. ESTRUCTURA Y PLANTELES BASICOS

**DIRECCION TECNICO CONTABLE**

DTO. CONTABLE  
DTO. PRESUPUESTO  
DTO. COMPRAS Y CONTRATACIONES

**DIRECCION DE SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. INFRAESTRUCTURA EDILICIA  
DTO. REGISTRO PATRIMONIAL  
DTO. AUTOMOTORES

DTO. CONTRALOR CONTABLE  
DTO. TESORERIA  
DTO. RENDICION DE CUENTAS  
DTO. ADMINISTRACION DE DELEGACIONES REGIONES I A VI

SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION	DIRECCION GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	DIRECCION GENERAL DE LOGISTICA	DIRECCION GENERAL DE COORDINACION ADMINISTRATIVA	DIRECCION GENERAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y COORDINACION
<b>DIRECCION DE INFORMATICA</b>	<b>DIRECCION DE CONTABILIDAD</b>	<b>DELEG. DE LA DCION.PROVINCIAL DE PERSONAL LEY 10.430</b>	DTO. INTENDENCIA	DTO. TRAMITES JUDICIALES
DTO. ANALISIS, PROGRAMACION Y DISEÑO	<b>SUBDIRECCION DE LIQUIDACION DE HABERES</b>	DTO. ADMINISTRATIVO Y PROYECTOS LEY 10430-	DTO. ADMINISTRATIVO Y DESPACHO	<b>DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO - ADMINISTRATIVO</b>
DTO. SOPORTE TECNICO	DTO. LIQUIDACION DE HABERES - LEY 10430-	DTO. PLANTAS FUNCIONALES Y CAPACITACION	<b>DIRECCION DE AUTOMOTORES</b>	DTO. MESA GRAL. DE ENTRADAS, SALIDAS Y ARCHIVO
<b>DCION. DE COORDINACION DE DELEG. ADMINISTRATIVAS</b>	DTO. LIQUIDACION DE HABERES - REG. POLICIALES-	DTO. CONTROL DE ASISTENCIA Y REGISTRO	DTO. AUTOMOTORES Y VERIFICACION	DTO. DESPACHO, REGISTRO Y PROTOCOLIZACION
DTO. DELEGACION ADMINISTRATIVA (1 a 18)	<b>SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD</b>	<b>DIRECCION DE PERSONAL - REGIMENES POLICIALES</b>	DTO. TALLERES	
	DTO. CONTABLE	DTO. LEGAJOS Y ANTECEDENTES	<b>DCION. DE SUMINISTROS Y ABASTECIMIENTOS</b>	
	DTO. PATRIMONIO	DTO. MOVIMIENTO DE PERSONAL	DTO. ABASTECIMIENTO	
	DTO. LIQUIDACION DE GASTOS E INVERSIONES	DTO. ADMINISTRATIVO Y PROYECTOS REG. POLICIALES-	DTO. ARMAS Y PROTECCION PERSONAL	
	DTO. LIQUIDACION DE SERVICIOS PUBLICOS		DTO. VESTIMENTA Y EQUIPOS	
	DTO. LIQUIDACION DE CAJAS CHICAS Y OTROS ANTICIPOS		DTO. IMPRENTA	
	<b>SUBDIRECCION DE TESORERIA</b>		<b>DIRECCION DE OBRAS</b>	
	DTO. TESORERIA		DTO. INGENIERIA Y FACTIBILIDAD	
	DTO. RENDICION		DTO. ARQUITECTURA Y OBRAS	
	DTO. COMBUSTIBLES Y TASAS POR SERV. ADMINISTRATIVOS		<b>DCION. DE VETERINARIA Y BROMATOLOGIA</b>	
	DTO. CUENTAS ESPECIALES Y DE TERCEROS		DTO. VETERINARIA	
	<b>DIRECCION DE GESTION Y CONTROL PRESUPUESTARIO</b>		DTO. PERICIAS Y FARMACIA	
	<b>SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO</b>			
	DTO. PRESUPUESTO		<b>DCION. DE COMUNICACIONES</b>	
	DTO. CONCILIACIONES BANCARIAS		DTO. OPERATIVO	
	<b>DIRECCION DE COMPRAS Y CONTRATACIONES</b>		DTO. SERVICIOS ESPECIALES	
	DTO. COMPRAS Y CONTRATACIONES			
	DTO. FACTURACIONES			

**MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS  
AUXILIARES**

**SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD  
Y PRESUPUESTO**

DTO. AUDITORIA

DTO. SERVICIOS DE PROMOCION  
INSTITUCIONAL

DTO. CONTABLE Y PRESUPUESTO

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. TESORERIA

DTO. RENDICION DE CUENTAS

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. SERVICIOS AUXILIARES

DTO. PATRIMONIO

DTO. CONTRATACIONES, COMPRAS Y SUMINISTROS

**DIRECCION DE SERVICIOS  
TECNICO-ADMINISTRATIVOS**

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS  
TECNICO-ADMINISTRATIVOS**

DTO. REGISTRO, DESPACHO Y  
PROTOCOLIZACION

DTO. INFORMATICA

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS,  
SALIDAS Y ARCHIVO

DTO. COORDINACION DE PROCEDIMIENTOS

DTO. TECNICO- LEGAL

**DIRECCION DE PERSONAL**

**SUBDIRECCION DE PERSONAL**

DTO. LABORALES

DTO. ESTRUCTURAS Y PLANTELES BASICOS

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA Y  
REGISTRO

DTO. CAPACITACION

**MINISTERIO DE PRODUCCION**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS  
AUXILIARES**

**SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD**

DTO. AUDITORIA

DTO. CONTABILIDAD

DTO. TESORERIA

DTO. PRESUPUESTO

DTO. LIQUIDACION DE OTRAS EROGACIONES

DTO. CONTRATACIONES, COMPRAS  
Y SUMINISTROS

DTO. LIQUIDACION DE HABERES

DTO. REGISTRO PATRIMONIAL

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. MANTENIMIENTO, TALLERES Y SERVICIOS

DTO. DE AUTOMOTORES

**DIRECCION DE PERSONAL**

**SUBDIRECCION DE PERSONAL**

DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. ESTRUCTURA, PLANTELES BASICOS  
Y CERTIFICACIONES

DTO. CAPACITACION

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA Y  
TRAMITACIONES

DTO. LEGAJOS Y FICHEROS

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO  
ADMINISTRATIVOS**

DTO. INFORMATICA Y COMUNICACIONES

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS  
TECNICO ADMINISTRATIVOS**

DTO. DESPACHO

DTO. PROTOCOLIZACION

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS

**MINISTERIO DE SALUD**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS  
AUXILIARES**

**DIRECCION DE PERSONAL**

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO  
ADMINISTRATIVOS**

**I.O.M.A.**

**DIRECTORIO**

**PRESIDENCIA**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE FINANZAS**

DTO. RENDICIONES

**SUBDIRECCION TESORERIA**

DTO. PAGOS

DTO. RECAUDACION

**SUBDIRECCION COMPRAS Y  
SUMINISTROS**

**SUBDIRECCION CONTABLE**

DTO. CONTABILIDAD

DTO. RECURSOS

DTO. LIQUIDACIONES

**DIRECCION AFILIACIONES**

DTO. AFILIADOS OBLIGATORIOS

DTO. AFILIADOS VOLUNTARIOS Y  
CONVENIOS ESPECIALES

**DIRECCION SISTEMAS INFORMACION Y  
ESTADISTICA**

**SUBDIRECCION SISTEMAS Y EQUIPOS**

DTO. SISTEMAS

DTO. SOPORTE TECNICO

**SUBDIRECCION PRODUCCION Y  
ESTADISTICA**

DTO. PRODUCCION

DTO. ESTADISTICA

**DIRECCION RECURSOS HUMANOS**

DTO. REGISTRO, CONTROL, PLANTELES Y  
ESTRUCTURA

DTO. SELECCION Y CAPACITACION

**C.U.C.A.I.B.A.**

**PRESIDENCIA**

**DIRECCION DE COORDINACION DE AREAS DE APOYO**

**DEPARTAMENTO COORDINACION  
ADMINISTRATIVA**

DIV. DESPACHO

DIV. RECURSOS HUMANOS

**DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y  
SUMINISTROS**

DIV. CONTABILIDAD GENERAL

DIV. CUENTAS ESPECIALES

DIV. COMPRAS Y SUMINISTROS

**DEPARTAMENTO TRANSPORTE**

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE PERSONAL**

DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. DICTAMENES LEGALES  
Y CONTABLES INTERNOS

DTO. JARDIN MATERNAL

**SUBDIRECCION DE PERSONAL**

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA

DTO. LEGAJOS, ESTRUCTURAS  
Y PLANTELES BASICOS

DTO. LABORALES

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. TESORERIA

DTO. COMPRAS Y SUMINISTROS

DTO. LIQUIDACION DE HABERES

DTO. REGISTRO PATRIMONIAL

DTO. RENDICION DE CUENTAS

DTO. AUTOMOTORES

DTO. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS

**SUBDIRECCION CONTABLE**

DTO. CONTABILIDAD

DTO. SUPERVISION DE ZONAS

DTO. LIQUIDACION DE OTROS  
GASTOS E INVERSIONES

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO-  
ADMINISTRATIVO**

DTO. ORGANIZACION Y METODOS  
Y OTROS SERVICIOS

DTO. INFORMATICA

**SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**

DTO. DESPACHO Y PROTOCOLIZACION

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS  
Y ARCHIVO

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**SUBSECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS**

**ADMINISTRACION GENERAL DEL INSTITUTO DE LA VIVIENDA**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE ASISTENCIA  
ADMINISTRATIVA**

DTO. PERSONAL

DTO. DESPACHO

DTO. CONTRATACIONES Y SERVICIOS

**DIRECCION ECONOMICA-FINANCIERA**

DTO. CONTABLE

DTO. TESORERIA

DTO. RENDICION DE CUENTAS

DTO. PRESUPUESTO

DTO. FINANCIERO

DTO. INFORMATICA

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**SUBSECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS**

**DIRECCION DE VIALIDAD**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

DTO. ADMINISTRACION DE PERSONAL

DIV. DESPACHO

DIV. RECURSOS HUMANOS

DIV. CONTRALOR

DIV. RELACIONES SOCIALES Y PREVISIONALES

DTO. AUTOMOTORES Y EQUIPOS

DIV. DOCUMENTACION

DIV. INSPECCION

**DIRECCION ADMINISTRATIVA CONTABLE**

DTO. PATRIMONIAL

DIV. DESPACHO

DIV. RECURSOS HUMANOS

DTO. CONTABLE

DIV. CONTABILIDAD

DIV. RENDICION DE CUENTAS

DIV. ORDENES DE PAGO

DTO. LIQUIDACIONES Y GASTOS

DIV. GASTOS

DIV. LIQUIDACION DE CERTIFICADOS OBRAS PUBLICAS

DIV. COMPRAS Y SUMINISTROS

DIV. LICITACIONES Y CONTRATOS

DTO. TESORERIA

DIV. REGISTRACION Y CONTROL DE EJECUCION

DIV. LICITACIONES Y CONTRATOS

DTO. ADMINISTRATIVO

DIV. RELATORIA Y DESPACHO

DIV. MESA GENERAL DE ENTRADAS

DIV. ARCHIVO GENERAL

DIV. SERVICIOS GENERALES E INTENDENCIA

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**SUBSECRETARIA DE SERVICIOS PUBLICOS**

**O.C.E.B.A.**

**DIRECTORIO**

**GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PERSONAL**

DTO. ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD

DTO. PERSONAL

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**ORGANISMO REGULADOR DE AGUAS BONAERENSE (O.R.A.B.)**

**GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

DTO. COMPRAS, CONTABILIDAD Y  
PRESUPUESTO

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. TESORERIA Y GESTION  
FINANCIERA

DTO. RECURSOS HUMANOS Y  
SERVICIOS DE APOYO ADMINISTRATIVO

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**SERVICIO PROVINCIAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO RURAL (S.P.A.R.)**

**DIRECCION ECONOMICO-FINANCIERA**

DTO. CONTABLE

DTO. CONTRATACIONES Y PATRIMONIO

DTO. DE TESORERIA

DTO. DE DELEGACION DE LA DIRECCION  
PCIAL. DE PERSONAL Y DESPACHO

DIV. DE SUELDOS Y CONTROL  
DE CREDITOS

DIV. DE COMPRAS

DIV. DE RECAUDACION Y PAGOS

DIV. DE MESA DE ENTRADA Y ARCHIVO

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**ADMINISTRACION DEL AGUA (A.D.A.)**

**DIRECCION DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS**

DTO. ECONOMICO FINANCIERO

DIV. COMPRAS Y CONTRATACIONES

DIV. CONTABILIDAD

DIV. LIQUIDACIONES Y HABERES

DIV. TESORERIA

DIV. PRESUPUESTO ECONOMICO Y FINANCIERO

DIV. FACTURACION Y RECAUDACION

DTO. DE RECURSOS HUMANOS

DIV. RELACIONES LABORALES

DIV. DE CAPACITACION

DIV. ADMINISTRATIVA Y SERVICIOS GENERALES

DIV. INFORMATICA

**MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA Y SERVICIOS PUBLICOS**

**UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA FERROVIARIO PROVINCIAL (FERROBAIRES)**

**ADMINISTRACION GENERAL**

**SUBADMINISTRACION GENERAL**

**GERENCIA GENERAL**

DTO. DE RECURSOS HUMANOS Y LIQUIDACIONES

DTO. TESORERIA

DTO. CONTABLE Y PRESUPUESTO

DTO. COMERCIAL

DTO. ABASTECIMIENTO

**MINISTERIO DE TRABAJO**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE PERSONAL**

**SUBDIRECCION DE SISTEMAS E  
INFORMATICA**

DTO. DESARROLLO DE SISTEMAS

DTO. SOPORTE TECNICO

**SUBDIRECCION DE PERSONAL**

DTO. LEGAJOS Y CONTROL DE ASISTENCIA

DTO. ESTRUCTURAS Y PLANTELES  
BASICOS

DTO. LABORALES

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS AUXILIARES**

**SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD**

DTO. CONTABLE

DTO. TESORERIA

DTO. LIQUIDACION DE HABERES  
Y OTRAS EROGACIONES

**SUBDIRECCION DE SS. AUXILIARES**

DTO. CONTRATACIONES, COMPRAS  
Y SUMINISTROS

DTO. REGISTRO PATRIMONIAL

DTO. MANTENIMIENTO, SERVICIOS Y  
AUTOMOTORES

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO-  
ADMINISTRATIVO**

DTO. DESPACHO Y PROTOCOLIZACION

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS

**I. P. S.**

**PRESIDENCIA Y DIRECTORIO**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE COMPUTACION Y ORGANIZACION**

DTO. COMPUTACION

DTO. INFORMACION Y SISTEMAS

DTO. DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

**DIRECCION DE ADMINISTRACION CONTABLE**

DTO. PLANIFICACION FINANCIERA

DTO. TESORERIA

DTO. CONTABILIDAD DE PRESUPUESTO

DTO. CONTABILIDAD DE PRESTACIONES

DTO. RENDICION DE CUENTAS

**DIRECCION DE PERSONAL SERVICIOS Y  
COORDINACION DE TRAMITES**

DTO. PERSONAL

DTO. MESA DE ENTRADAS

DTO. SERVICIOS AUXILIARES

DTO. JARDIN MATERNAL

**JEFATURA DE GABINETE**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DELEGACION DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE PERSONAL**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y SERVICIOS AUXILIARES**

**DIRECCION DE SERVICIOS TECNICO-ADMINISTRATIVO**

<b>JEFATURA DE GABINETE</b>
<b>ENTE ADMINISTRADOR DEL ASTILLERO RIO SANTIAGO</b>
<b>DIRECTORIO</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>SUBGERENCIA GENERAL</b>

GERENCIA DE ADMINISTRACION

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

## SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

## SUBSECRETARIA DE GESTION TECNOLOGICA Y ADMINISTRATIVA

## DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

DIRECCION DELEGACION DE LA  
DIRECCION PROVINCIAL  
DE PERSONALSUBDIRECCION DE RECURSOS  
HUMANOS

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA

DTO. PLANTELES BASICOS

DTO. JARDIN MATERNAL

DTO. LEGAJOS Y FICHEROS

DTO. HIGIENE Y MEDICINA LABORAL

DIRECCION DEL SISTEMA OFICIAL DE  
INFORMACION CLASIFICADA (sodic)SUBDIRECCION DEL SISTEMA OFICIAL  
DE INFORMACION CLASIFICADA

DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. EXPEDICION

## DIRECCION DE CONTRATACIONES

SUBDIRECCION DE  
CONTRATACIONES

DTO. LICITACIONES

DTO. COMPRAS Y SUMINISTROS

DTO. ALMACENES

## DIRECCION DE CONTABILIDAD

SUBDIRECCION DE REGISTROS  
CONTABLES Y PRESUPUESTOS

DTO. PRESUPUESTO

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. PATRIMONIO

DTO. REGISTRO CONTABLE

DTO. SUBSIDIOS

SUBDIRECCION DE  
ADMINISTRACION DE FONDOS Y  
VALORES

DTO. TESORERIA

DTO. ADMINISTRACION DE FONDOS Y  
VALORES Y RENDICION DE CUENTASDIRECCION DE COORDINACION  
Y EVALUACION  
ADMINISTRATIVADTO. COORDINACION DE  
OPERACIONESDTO. EVALUACION DE  
PROCESOS DE GESTIONDTO. DESPACHO Y MESA DE  
ENTRADASDTO. DE APOYO  
ADMINISTRATIVO

**SECRETARIA DE PRENSA Y COMUNICACION SOCIAL**

**SUBSECRETARIA DE COMUNICACION Y COORDINACION EJECUTIVA**

**DIRECCION DE COORDINACION TECNICA Y EJECUTIVA**

**SECRETARIA DE DERECHOS HUMANOS**

**DIRECCION DE ADMINISTRACION CONTABLE, PERSONAL Y SERVICIOS**

DTO. ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y DESPACHO

DTO. TESORERIA Y SERVICIOS

**SECRETARIA DE TURISMO Y DEPORTE**

**DIRECCION DE COORDINACION ADMINISTRATIVA CONTABLE**

Aclaración: Conforme al Art. 7º del Decreto 66/03, queda establecido que la Dirección de Coordinación Administrativa-Contable, depende jerárquicamente de la Secretaría de Turismo y Deporte y funcionalmente de la Dirección General de Administración de la Secretaría General de la Gobernación.

**SECRETARIA DE POLITICA AMBIENTAL**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS TECNICO - ADMINISTRATIVOS**

**DIRECCION DE PERSONAL**

**SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD**

DTO. CONTABLE Y PRESUPUESTO

DTO. RELACIONES LABORALES

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. PLANTELES BASICOS Y CAPACITACION

DTO. TESORERIA

DTO. CONTROL Y REGISTRO

DTO. RENDICION DE CUENTAS Y REGISTRO  
PATRIMONIAL

DTO. CONTRATACIONES, COMPRAS Y  
SUMINISTROS

**SUBDIRECCION DE SERVICIOS TECNICO -  
ADMINISTRATIVOS**

DTO. REGISTRO, DESPACHO Y  
PROTOCOLIZACION

DTO. MESA GENERAL DE ENTRADAS,  
SALIDAS Y ARCHIVO

DTO. INFORMATICA

DTO. SERVICIOS AUXILIARES

Aclaración: Por Dto. N° 2109/04 se aprueba la estructura organico funcional de la Secretaría de Política Ambiental sin implementación de DGA. La presente estructura fue implementada por Dto.

**INSTITUTO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**SECRETARIA EJECUTIVA**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y SERVICIOS  
AUXILIARES**

**SUBDIRECCION CONTABLE**

DTO. PRESUPUESTO

DTO. CONTABLE

DTO. LIQUIDACION DE HABERES Y OTROS GASTOS

DTO. TESORERIA Y FINANZAS

DTO. PATRIMONIO

DTO. RENDICION DE CUENTAS

**SUBDIRECCION COMPRAS, CONTRATACIONES  
Y SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. COMPRAS Y LICITACIONES

DTO. CONTRATACIONES, SUMINISTROS Y DEPOSITOS

DTO. SERVICIOS AUXILIARES

**DIRECCION TECNICA ADMINISTRATIVA**

DTO. ASUNTOS LEGALES

DTO. REGISTRO, DESPACHO Y PROTOCOLIZACION

DTO. MESA DE ENTRADAS, SALIDAS Y ARCHIVO

**DELEGACION DE LA DIRECCION PROVINCIAL  
DE PERSONAL**

DTO. ADMINISTRATIVO

DTO. PLANTELES BASICOS Y CAPACITACION

**SUBDIRECCION CONTABLE**

DTO. CONTROL DE ASISTENCIA

DTO. REGISTRO DE PERSONAL

**COMISION DE INVESTIGACION CIENTIFICA**

**SECRETARIA ADMINISTRATIVA**

**DIRECCION DE ADMINISTRACION**

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

DEPARTAMENTO CONTABLE

DEPARTAMENTO DESPACHO

DIV. TESORERIA

DIV. PERSONAL

DIV. LIQUIDACIONES

DIV. COMPRAS

**ASESORIA GENERAL DE GOBIERNO**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS AUXILIARES**

DTO. CONTABLE

DTO. TESORERIA

DTO. LIQUIDACIONES

DTO. COMPRAS Y SUMINISTROS

DTO. INTENDENCIA

DTO. MAYORDOMIA

**DIRECCION DE PERSONAL**

DTO. PLANTELES BASICOS

DTO. RELACIONES LABORALES

**DIRECCION SERVICIOS TECNICO  
ADMINISTRATIVOS**

DTO. ADMINISTRACION

DTO. MESA DE ENTRADAS

**ESCRIBANIA GENERAL DE GOBIERNO**

**DIRECCION ADMINISTRATIVA CONTABLE Y RECURSOS HUMANOS**

DTO. ADMINISTRATIVO CONTABLE

**HONORABLE JUNTA ELECTORAL**

**SECRETARIA ADMINISTRATIVA**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE TECNOLOGIA, LOGISTICA  
Y SISTEMAS ELECTORALES**

**DIRECCION DE CONTABILIDAD Y  
SERVICIOS AUXILIARES**

**DELEGACION DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE  
PERSONAL**

**TESORERIA GENERAL**

**SUBTESORERO GENERAL**

**SECRETARIO GENERAL**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION DE COORDINACION ADMINISTRATIVA Y  
CONTABLE**

DTO. PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y SUELDOS

DTO. TESORERIA Y RENDICIONES

DTO. PERSONAL

DTO. CONTRATACIONES Y PATRIMONIO

DTO. MESA DE ENTRADAS

DTO. SERVICIOS AUXILIARES Y AUTOMOTORES

**DIRECCION DE SISTEMAS E INFORMATICA**

DTO. ATENCION A USUARIOS

DTO. DE ANALISIS Y PROGRAMACION

DTO. DE EQUIPAMIENTO Y OPERACIONES

<b>HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS</b>
<b>PRESIDENTE</b>
<b>SECRETARIO TECNICO ADMINISTRATIVO</b>
<b>DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION</b>

**DIRECTOR DE ADMINISTRACION  
CONTABLE**

OFICIAL SUPERIOR

OFICIAL PRINCIPAL

**DIRECTOR DE SERVICIOS  
TECNICO ADMINISTRATIVOS**

OFICIAL SUPERIOR

OFICIAL PRINCIPAL

**DIRECTOR DE RECEPCION Y CONTROL  
DE RENDICIONES DE CUENTAS**

OFICIAL SUPERIOR

OFICIAL PRINCIPAL

**DIRECTOR DE  
PERSONAL**

OFICIAL SUPERIOR

OFICIAL PRINCIPAL

**DIRECTOR DE  
SISTEMAS**

OFICIAL SUPERIOR

OFICIAL PRINCIPAL

**CONTADURIA GENERAL**

**CONTADOR GENERAL**

**SUBCONTADOR GENERAL**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**DIRECCION ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD**

RELATOR JEFE DE DPTO. PERSONAL

RELATOR JEFE DE DPTO.MESA DE ENTRADAS

RELATOR JEFE DE DPTO. DESPACHO

RELATOR JEFE DE DPTO.CENTRO DE DOCUMENTACION Y BIBLIOTECA

RELATOR JEFE DE DPTO.CONTABILIDAD Y TESORERIA

RELATOR JEFE DE DPTO. NORMAS Y PROCEDIMIENTO

**DIRECCION SERVICIOS AUXILIARES**

RELATOR JEFE DE DPTO. SERVICIOS

**SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA**

	<b>DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION</b>	<b>DIRECCION PROVINCIAL DE REC. HUMANOS</b>	<b>DIRECCION PCIAL. DE LEGAL Y TECNICA</b>
	<p align="center">DTO. DESPACHO</p> <p><b>DCION. DE COORDINACION ADMINISTRATIVA</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p><b>SUBD. DE COORD. ADMINISTRATIVA</b></p> <p>DTO. MESA GRAL. DE ENTRADAS Y SALIDAS</p> <p>DTO. ARCHIVO</p> <p><b>SUBDIRECCION DE COORD. INSTITUCIONAL</b></p> <p>DTO. REGISTRO Y NOTIFICACIONES</p> <p>DTO. DE COORDINACION INSTITUCIONAL</p> <p><b>DCION. DE SERVICIOS GENERALES</b></p> <p><b>SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. CENTRO DE FOTOCOPIADO Y DUPLICACION</p> <p>DTO. INTENDENCIA</p> <p>DTO. IMPRESIONES</p> <p>DTO. AUTOMOTORES</p> <p>DTO. COORD. Y DISTRIBUCION</p> <p>DTO. COMUNICACIONES</p> <p><b>SUBDIRECCION DE TRANSPORTE FLUVIAL</b></p> <p>DTO. SERVICIOS FLUVIALES</p> <p><b>DCION. DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION</b></p> <p>DTO. TECNICO-ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. DE COORD. DE PROYECTOS</p> <p>DTO. INFORMACION DE GESTION</p> <p><b>SUBD. DE DESARROLLO DE APLICACIONES</b></p> <p>DTO. INGENIERIA DE SOFTWARE</p> <p>DTO. BASE DE DATOS</p> <p>DTO. ANALISTAS-PROGRAMADORES</p> <p>DTO. ANALISIS DE HABERES</p> <p><b>SUBD. DE SERVICIO Y TECNOLOGIA</b></p> <p>DTO. SOPORTE DE TECNOLOGIA</p> <p>DTO. PUBLICACION WEB</p> <p>DTO. MESA DE AYUDA</p> <p>DTO. PRODUCCION</p>	<p align="center">DTO. CONTROL Y GESTION ADMINISTRATIVA</p> <p><b>DIRECCION DE PERSONAL</b></p> <p>DTO. REGIMENES ESTATUTARIOS</p> <p><b>SUBDIRECCION DE REGIMEN DOCENTE</b></p> <p>DTO. DE CONTRALOR DOCENTE I</p> <p>DTO. DE CONTRALOR DOCENTE II</p> <p>DTO. DE CONTRALOR DOCENTE III</p> <p>DTO. DE CONTRALOR DOCENTE VI</p> <p>DTO. DE CONTRALOR DOCENTE VI</p> <p>DTO. ESCALAFON DOCENTE</p> <p>DTO. REGISTRO DE TITULOS Y LEGALIZACIONES</p> <p><b>SUBDIRECCION DE REGIMEN ADMINISTRATIVO</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. MOVIMIENTO DE PERSONAL</p> <p>DTO. DE CONTRALOR ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. DELEGACION CAPITAL FEDERAL</p> <p>DTO. LEGAJOS</p> <p><b>DCION. UNIDAD DE CONTROL DE LICENCIAS MEDICAS Y PREVENION DE LA SALUD</b></p> <p><b>SUBDIRECCION UNIDAD DE CONTROL DE LICENCIAS MEDICAS Y PREVENION DE</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. TECNICO DE CONTROL Y GESTION</p> <p>DTO. ESTADISTICA Y PROCESAMIENTO DE DATOS</p> <p><b>DCION. DE CONDICIONES LABORALES Y ASUNTOS GREMIALES</b></p> <p>DTO. CONDICIONES DEL AMBITO DE TRABAJO Y CAPACITACION</p> <p>DTO. HIGIENE Y SEGURIDAD</p> <p><b>DCION. DE JUBILACIONES Y CERTIFICACIONES</b></p> <p><b>SUBDIRECCION DE GESTION TECNICA ADMINISTRATIVA</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. DE GESTION TECNICA</p> <p>DTO. DE CERTIFICACIONES</p>	<p align="center">DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p><b>DCCION. DE LEGAL Y TECNICA ADMINISTRATIVA</b></p> <p><b>SUBD. DE LEGAL Y TECNICA ADMINISTRATIVA</b></p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p> <p>DTO. AMPAROS Y DEMANDAS</p> <p>DTO. DE ASESORAM. NORMATIVO Y CONTROL LEGAL</p> <p><b>DCCION. DE LEGAL Y TECNICA EDUCATIVA</b></p> <p><b>SUBD. LEGAL Y TECNICA EDUCATIVA</b></p> <p>DTO. LEGAL Y TECNICO EDUCATIVO</p> <p>DTO. ADMINISTRATIVO</p>

**CONSEJO DE LA MAGISTRATURA**

**SUBSECRETARIA ADMINISTRATIVA**

## **ANEXO II**

**Áreas de Administración  
Decreto N° 1322/05**

## **ANEXO II : Áreas de Administración - Decreto N° 1322/05**

### **INDICE**

<b>Áreas de Administración con jerarquía de Subsecretaría</b>	Pág. 1
<b>Áreas de Administración con jerarquía de Dirección Provincial o General</b>	Pág. 3
<b>Áreas de Administración con jerarquía de Dirección de Línea</b>	Pág. 6
<b>Área de Administración con jerarquía de Departamento</b>	Pág. 6
<b>Otros Casos: Servicio Penitenciario y Seguridad Provincial (Policía Bonaerense)</b>	Pág. 7

## Áreas de Administración con jerarquía de Subsecretaría - Composición

Organismos	Nombre	Cantidad y Denominación de Direcciones Grales.	Cantidad y Denominación de Direcciones	Subdir.	Dtos.		
Mrio. de Justicia	Subsecretaría de Coord.Técnica Adm.	3	Dción. Gral. de Contabilidad, Finanzas y Contrataciones	5	Dción. de Contabilidad	5	
					Dción. de Liquidaciones y Sueldos	1	6
					Dción. de Finanzas		3
		Dción. Gral. Técnica Administrativa	2	Dción. de Gestión y Control Presupuestario		5	
				Dción. de Compras y Contrataciones	1	7	
				Deleg. de la Dción. Pcial. de Personal	1	3	
Dción Gral. de Coordinación, Auditoría y Control	2	Dción. de Servicios Técnico Administrativos	1	2			
		Dción. de Auditoría		2			
		Dción. de Coordinación y Control		3			
					2 (*)		
Mrio. de Seguridad	Subsecretaría Administrativa	5	Dción. Gral. de Administración	3	Dción. de Contabilidad	3	12
					Dción. de Gestión y Control Presupuestario	1	2
					Dción. de Compras y Contrataciones		2
							1(**)
		Dción. Gral. de Gestión de RRHH, Organización y Procedimientos	2	Deleg. de la Dción. Pcial. de Pers. Ley 10430		3	
				Dción. De Personal- Regímenes Policiales		3	
		Dción. Gral. de Logística	5	Dción. De Automotores		2	
				Dción. De Suministro y Abastecimiento		4	
				Dción. De Obras		2	
				Dción. De Veterinaria y Bromatología		2	
Dción. De Comunicaciones				2			
					2(**)		
Dción. Gral. de Coord. Administrativa	1	Dción. De Ss. Técnico- Administrativo		2			
					1(**)		
Dción. Gral. de Relac.Institucionales y Coord.							
		2	Dción. De Informática		2		
			Dción. de Coord. de Deleg. Administrativas		18		

Organismos	Nombre	Cantidad y Denominación de Direcciones Grales.	Cantidad y Denominación de Direcciones	Subdir.	Dtos.		
Dirección General de Cultura y Educación	Subsecretaría Administrativa	3	Dción. Gral. de Administración	3	Dción. De Contabilidad y Finanzas	3	14
				1	Dción de Propiedades	1	4
				1	Dción. De Compras y Contrataciones	1	3
		4	Dción. Pcial. de Rec. Humanos	2	Dción. de Personal	2	12
				1	Dción. Unidad de Control de Licencias Médicas y Prevención de la Salud	1	3
					Dción. de Cond. Laborales y Asuntos Gremiales		2
				1	Dción. De Jubilaciones y Certificaciones	1	3
							1(**)
		2	Dción. Pcial. de Legal y Técnica	1	Dción. de Legal y Técnica Administrativa	1	3
				1	Dción. de Legal y Técnica Educativa	1	2
					1(**)		
3	Dción. de Coordinación Administrativa	2	Dción. de Coordinación Administrativa	2	4		
		2	Dción. de Servicios Generales	2	8		
		2	Dción. de Tecnología de la Información	2	8		
					3(***)		
				1	1(*)		
Consejo de la Magistratura	Subsecretaría Administrativa						

(\*) Departamentos que dependen en forma directa del Subsecretario.

(\*\*) Departamentos que dependen en forma directa del Director General correspondiente.

(\*\*\*) Departamentos que dependen en forma directa del Director de Línea correspondiente.

## Áreas de Administración con jerarquía de Dirección Provincial o General - Composición

Organismos	Cantidad y Denominación de Direcciones	Subdirección	Dtos.	
Mrio. de Gobierno	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	2	10
		Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	6
		Dción. Técnica Administrativa	1	2
				2(*)
Mrio. de Economía	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares		9
		Delegación de la Dción. Pcial. de Personal		5
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos		3
				1(*)
Inst. Pcial. de Lotería y Casinos	2	Dción. de Contabilidad y Finanzas		3
		Dción. de Servicios Técnicos y Administrativos		3
	Patronato de Liberados	4	Dción. de Servicios Técnico Administrativos	
Delegación de la Dción. Pcial. de Personal				3
Dción. Técnico Contable				3
Dción. de Servicios Auxiliares			3	
			4(*)	
Mrio. de Asuntos Agrarios	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	2	7
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos	1	5
		Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	4
				2(*)
Mrio. de Producción	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	2	9
		Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	5
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos	1	4
				1(*)
Mrio. de Salud	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares		
		Dción. de Personal		
		Dción. de Servicios Técnico Administrativos		
IOMA	4	Dción. de Finanzas	3	6
		Dción. Afiliaciones		2
		Dción. Sistemas, Información y Estadística	2	4
		Dción. Recursos Humanos		2

Organismos	Cantidad y Denominación de Direcciones	Subdirección	Dtos.	
Mrio. de Infraestructura, Vivienda y Ss. Públicos	3	Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	4
		Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	1	10
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos	1	4
				2(*)
Instituto de la Vivienda	2	Dción. de Asistencia Administrativa		3
		Dción. Económica Financiera		5
				1(*)
Dirección de Vialidad	2	Dción. de Recursos Humanos		2
		Dción. Administrativa Contable		5
Mrio. de Trabajo	3	Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	3
		Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	2	6
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos		2
			1(*)	2(*)
IPS	3	Dción. de Computación y Organización		3
		Dción. de Administración Contable		5
		Dción. de Personal, Servicios y Coord. de trámites		4
Jefatura de Gabinete	3	Delegación de la Dción. Pcial. de Personal		
		Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares		
		Dción. de Servicios Técnicos Administrativos		
Astilleros Río Santiago	2	Gerencia de Administración		
		Gerencia de Recursos Humanos		
Secretaría General de la Gobernación	5	Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	5
		Dción. del Sistema Oficial de Informac. Clasificada	1	2
		Dción. de Contrataciones	1	3
		Dción. de Contabilidad	2	7
		Dción. de Coord. y Evaluación Administrativa		3
			1(*)	
Secretaría de Política Ambiental	2	Dción. de Cont. y Ss. Técnico-Administrativos	2	9
		Dirección de Personal		3
Instituto Cultural de la Provincia	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares	2	9
		Dción. Técnica Administrativa		3
		Delegación de la Dción. Pcial. de Personal	1	4
Asesoría General de Gobierno	3	Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares		6
		Dirección de Personal		2
		Dción. de Servicios Técnico Administrativos		2

Organismos	Cantidad y Denominación de Direcciones		Subdirección	Dtos.
Honorable Junta Electoral	3	Dción. de Tecnología, Logística y Sist. Electorales Dción. de Contabilidad y Servicios Auxiliares Delegación de la Dción. Pcial. de Personal		
Tesorería General	2	Dción. de Coordinación Adm. y Contable Dción. de Sistemas e Informática		6 3
Honorable Tribunal de Cuentas	5	Dción. de Administración contable Dción. de Servicios Técnico Administrativos Dirección de Personal Dción. de Recepción y Control de Rendiciones de Ctas. Dirección de Sistemas		2(**) 2(**) 2(**) 2(**) 2(**)
Contaduría General	2	Dción. de Administración y Contabilidad Dción. de Servicios Auxiliares		6 1

(\*) Departamentos que dependen en forma directa del Director General de Administración.

(\*\*) Se consideraron como Departamentos al Oficial Superior y al Oficial Principal dependientes de cada Dirección.

## Áreas de Administración con jerarquía de Dirección de Línea - Composición

Organismos	Denominación de Direcciones	Subdirección	Dtos.
Registro de las Personas	Dción. Deleg.de la Dción. Gral. de Administración del Mrio. de Gobierno	1	5
CUCAIBA	Dirección de Coordinación de Áreas de Apoyo		3
OCEBA	Gerencia de Administración y Personal		2 (*)
ORAB	Gerencia de Administración y Finanzas		4
SPAR	Dirección Económico-Financiera		4
ADA	Dirección de Administración, Finanzas y Recursos Humanos		2
Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial	Gerencia General (**)		5
Secretaría de Prensa y Comunicación Social	Dirección de Coordinación Técnica y Ejecutiva		
Secretaría de Derechos Humanos	Dirección de Adm. Contable, Personal y Ss.		2
Secretaría de Turismo y Deporte	Dirección de Coordinación Administrativa Contable		
Comisión de Investigación Científica	Dirección de Administración		3
Escribanía General de Gobierno	Dirección Adm. Contable y de Recursos Humanos		1

(\*) Por pertenecer a una Gerencia, tienen jerarquía de Área

(\*\*) Conforme al Decreto de estructura orgánico funcional, tiene jerarquía de Dirección.

## Área de Administración con jerarquía de Departamento

Organismos	Denominación de Departamento
Tribunal Fiscal de Apelación	Dto. de Gestión Documental y Administrativa

## Otros Casos: Servicio Penitenciario y Seguridad Provincial (Policía Bonaerense)

---

En los casos siguientes, con el objeto de presentar las funciones propias de las Areas de Administración, es oportuno exponer todas las áreas que en su conjunto tienen asignadas dichas funciones.

Organismos	Dependencias con funciones asignadas a Areas de Administración
Servicio Penitenciario	Dción. Gral. de Recursos Humanos
	Dción. Delegada de Administración de la Subs.de Coordinación Técnica y Administrativa
	Dción. de Unidad Penitenciaria
Seguridad Provincial - Policía Bonaerense	Las funciones administrativas se encuentran concentradas en la Subsecretaría Administrativa dependiente del Ministerio de Seguridad. La misma cuenta con una Dirección de Coordinación para las Delegaciones Administrativas que funcionan en las Jefaturas Departamentales, que ascienden a dieciocho (18).-

## **ANEXO III**

### **Áreas de Administración Variables Presupuestarias**

**Cuadro N° 1: Cantidad de cargos, Gastos en personal presupuestado y Presupuesto total de Gastos por repartición de la Administración Pública Provincial**

Organismos	Jerarquía	Cantidad de Cargos			%	Gasto en Personal	%	Presupuesto TOTAL de Gastos	%
		Personal Permanente	Personal Temporario	TOTAL					
<b>Ministerio de Gobierno</b>	1) Dirección Prov./Gral.	2.392	86	2.478	0,86	48.597.500	0,50	83.793.100	0,30
Registro de las Personas	Dirección								
<b>Ministerio de Economía</b>	2) Dirección Prov./Gral.	4.928	1.132	6.060	2,10	354.329.487	3,64	6.341.188.518	22,83
Tribunal Fiscal de Apelación	Departamento								
<b>Instituto Provincial de Lotería y Casinos</b>	Dirección Prov./Gral.	3.555	86	3.641	1,26	80.443.000	0,83	3.448.689.000	12,42
<b>Ministerio de Justicia</b>	3) Subsecretaría	15.234	81	15.315	5,32	427.541.800	4,39	541.353.000	1,95
Servicio Penitenciario									
Patronato de Liberados	Dirección Prov./Gral.	1.293	37	1.330	0,46	15.679.200	0,16	18.332.000	0,07
<b>Ministerio de Seguridad</b>	4) Subsecretaría	46.887	411	47.298	16,43	1.540.567.000	15,82	1.893.916.300	6,82
Seguridad Provincial - Policía Bonaerense									
<b>Ministerio de Asuntos Agrarios</b>	Dirección Prov./Gral.	1.092	66	1.158	0,40	23.089.500	0,24	41.022.180	0,15
<b>Ministerio de Producción</b>	Dirección Prov./Gral.	809	189	998	0,35	22.058.600	0,23	82.554.935	0,30
<b>Ministerio de Salud</b>	5) Dirección Prov./Gral.	35.047	219	35.266	12,25	843.298.000	8,66	1.630.381.933	5,87
CUCAIBA	Dirección								
<b>IOMA</b>	Dirección Prov./Gral.	1.836	233	2.069	0,72	40.523.000	0,42	1.221.999.000	4,40
<b>Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Ss.Públicos</b>	Dirección Prov./Gral.	1.630	367	1.997	0,69	52.160.600	0,54	469.872.670	1,69
<b>Instituto de la Vivienda</b>	Dirección Prov./Gral.	580	18	598	0,21	9.480.000	0,10	954.492.500	3,44
<b>Dirección de Vialidad</b>	Dirección Prov./Gral.	1.778	4	1.782	0,62	45.065.200	0,46	349.913.130	1,26
<b>OCEBA</b>	Gerencia	95	2	97	0,03	5.714.263	0,06	42.358.460	0,15
<b>ORAB</b>	Gerencia	192	6	198	0,07	6.930.100	0,07	8.168.200	0,03
<b>SPAR</b>	Dirección	68	26	94	0,03	2.902.100	0,03	19.386.200	0,07
<b>ADA</b>	Dirección	1.151	10	1.161	0,40	29.710.500	0,31	34.985.730	0,13
<b>Unidad Ejecutora del Programa Ferroviario Provincial</b>	Gerencia General	1.299		1.299	0,45	57.154.500	0,59	72.730.500	0,26
<b>Ministerio de Desarrollo Humano</b>									
<b>Ministerio de Trabajo</b>	Dirección Prov./Gral.	893	185	1.078	0,37	24.229.800	0,25	35.786.000	0,13
<b>IPS</b>	Dirección Prov./Gral.	480	254	734	0,25	14.879.000	0,15	2.837.683.000	10,22
<b>Jefatura de Gabinete</b>	Dirección Prov./Gral.	130	16	146	0,05	5.057.580	0,05	7.777.940	0,03
<b>Astilleros Río Santiago</b>	Subgerencia Gral.	1.144	0	1.144	0,40	94.536.000	0,97	111.464.600	0,40
<b>Secretaría Gral. de la Gobernación</b>	6) Dirección Prov./Gral.	1.806	464	2.270	0,79	72.106.800	0,74	212.947.980	0,77

Organismos	Jerarquía	Cantidad de Cargos			%	Gasto en Personal	%	Presupuesto TOTAL de Gastos	%
		Personal Permanente	Personal Temporario	TOTAL					
Secretaría de Prensa y Comunicación Social	Dirección								
Secretaría de Turismo y Deportes	Dirección								
Secretaría de Política Ambiental	Dirección Prov./Gral.								
Escribanía General de Gobierno	Dirección								
<b>Secretaría de Derechos Humanos</b>	Dirección	30	24	54	0,02	4.399.700	0,05	6.057.700	0,02
<b>Instituto Cultural de la Provincia</b>	Dirección Prov./Gral.	1.111	84	1.195	0,41	55.441.600	0,57	78.135.600	0,28
<b>CIC</b>	Dirección	367	5	372	0,13	11.626.500	0,12	24.270.500	0,09
<b>Asesoría General de Gobierno</b>	Dirección Prov./Gral.	341	41	382	0,13	15.457.140	0,16	17.058.780	0,06
<b>Honorable Junta Electoral</b>	Dirección Prov./Gral.	88	0	88	0,03	2.531.930	0,03	2.635.730	0,01
<b>Tesorería General</b>	Dirección Prov./Gral.	142	5	147	0,05	6.095.680	0,06	8.090.680	0,03
<b>Fiscalía de Estado</b>									
<b>Honorable Tribunal de Cuentas</b>	Dirección Prov./Gral.	556	15	571	0,20	34.867.750	0,36	36.735.600	0,13
<b>Contaduría General</b>	Dirección Prov./Gral.	442	13	455	0,16	17.815.130	0,18	20.017.300	0,07
<b>Dirección General de Cultura y Educación</b>	Subsecretaría	123.166	33.289	156.455	54,33	5.772.662.000	59,28	7.118.575.673	25,63
<b>Consejo de la Magistratura</b>	Subsecretaría	30	1	31	0,01	1.071.460	0,01	2.204.460	0,01
<b>TOTAL</b>		<b>250.592</b>	<b>37.369</b>	<b>287.961</b>	<b>100,0</b>	<b>9.738.022.420</b>	<b>100,0</b>	<b>27.774.578.899</b>	<b>100,0</b>

Fuentes: Ley de Presupuesto general Ejercicio 2006 - Clasificación Económica del Gasto - Corriente y de Capital .

Resumen del número de cargos: Planillas Anexas N° 19 y 20.

Decretos y Resoluciones de Creación de las estructuras orgánico-funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial.

#### Aclaraciones:

El presente cuadro no contempla la totalidad de organismos descentralizados y autárquicos de la administración pública provincial por no contar con información de los mismos.

- 1) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado al Registro de las Personas, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.
- 2) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado al Tribunal Fiscal de Apelación, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.
- 3) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado al Servicio Penitenciario, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.
- 4) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado al Seguridad Provincial- Policía Bonaerense, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.
- 5) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado al CUCAIBA, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.
- 6) Incluye el Presupuesto de Gastos asignado a las siguientes jurisdicciones: Secretaría de Prensa y Comunicación Social, Secretaría de Turismo y Deportes, Secretaría de Política Ambiental y Escribanía General de Gobierno, conforme a la clasificación por nivel institucional, programa y objeto del gasto.

La información referida a estos organismos no se encuentra discriminada en las distintas clasificaciones por nivel institucional. Dicha información se encuentra incluida en las jurisdicciones detalladas.

Sin información relativa a la desagregación estructural.

**Cuadro N° 2: Información referente a Cantidad de cargos, Gasto en personal presupuestado y total de presupuesto de los organismos relevados discriminados por nivel jerárquico.**

<b>Nivel jerárquico</b>	Cantidad de cargos discriminados por la jerarquía del AA	Cantidad de cargos de cada jerarquía de AA sobre el TOTAL de cargos (%)	Gasto en personal presupuestado discriminado por la jerarquía del AA	Gasto en personal presupuestado de cada jerarquía del AA sobre el TOTAL (%)	Presupuesto Total de Gastos discriminados por la jerarquía del AA	Presupuesto Total de Gastos discriminados por la jerarquía del AA sobre el TOTAL en (%)
Subsecretaría	219.099	76,09 %	7.741.842.260	79,50 %	9.556.049.433	34,41 %
Dirección Prov./Gral.	64.443	22,38 %	1.783.206.497	18,31 %	17.899.107.576	64,44 %
Dirección de línea u otra	4.419	1,53 %	212.973.663	2,19 %	319.421.890	1,15 %
<b>TOTAL</b>	<b>287.961</b>	<b>100,00 %</b>	<b>9.738.022.420</b>	<b>100,00 %</b>	<b>27.774.578.899</b>	<b>100,00 %</b>

Fuentes: Ley de Presupuesto general Ejercicio 2006 - Clasificación Económica del Gasto - Corriente y de Capital.

Resumen del número de cargos: Planillas Anexas N° 19 y 20.

Decretos y Resoluciones de Creación de las estructuras orgánico-funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial.

**Cuadro N° 3: Detalle de Organismos cuyas AA tienen Jerarquía de Subsecretarías**

<b>Subsecretaria</b>	Cantidad de cargos discriminados por la jerarquía del AA	Cantidad de cargos de cada jerarquía de AA sobre el TOTAL de cargos (%)	Gasto en personal presupuestado discriminado por la jerarquía del AA	Gasto en personal presupuestado de cada jerarquía del AA sobre el TOTAL (%)	Presupuesto Total de Gastos discriminados por la jerarquía del AA	Presupuesto Total de Gastos discriminados por la jerarquía del AA sobre el TOTAL en (%)
Dirección General de Cultura y Educación	156.455	71,41 %	5.772.662.000	74,56 %	7.118.575.673	74,49 %
Ministerio de Seguridad	47.298	21,59 %	1.540.567.000	19,90 %	1.893.916.300	19,82 %
Ministerio de Justicia	15.315	6,99 %	427.541.800	5,52 %	541.353.000	5,67 %
Consejo de la Magistratura	31	0,01 %	1.071.460	0,01 %	2.204.460	0,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>219.099</b>	<b>100,00 %</b>	<b>7.741.842.260</b>	<b>100,00 %</b>	<b>9.556.049.433</b>	<b>100,00 %</b>

Fuentes: Ley de Presupuesto general Ejercicio 2006 - Clasificación Económica del Gasto - Corriente y de Capital.

Resumen del número de cargos: Planillas Anexas N° 19 y 20.

Decretos y Resoluciones de Creación de las estructuras orgánico-funcionales de las reparticiones de la Administración Pública Provincial.

## Bibliografía

ANDRIEU, Pedro E.(2004): "Argentina: Formación Gerencial de Posgrado para el sector publico: algunas experiencias". Presentado en el IX Congreso Internacional .de Reforma de Estado y la Administración Publica del CLAD, Madrid, 2004

ANDRIEU, Pedro E. (2006): "La Modernización del Estado: Ideas, Propuestas, Discusiones actuales". La Plata, 2006.

ARRIAGA, E. (2003):"La Teoría de Niklas Luhmann" en Red de Revistas Científicas. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio>

BARBERO, J. M. (1987): "De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía.

BARZELEY, M. y ARMAJANI, B. (1992): "Breaking through the Bureaucracy. A New Vision for Managing Government", Berkeley, University of California Press. Agosto de 1992.

BAUMAN, Z. (2002): "La sociedad sitiada, Buenos Aires", Fondo de Cultura Económica.

BECK, GIDDENS Y LASH, 1994: "Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno", Madrid, Alianza Editorial.

BEYME, K. (1994): "Teoría política del siglo XX. De la modernidad a la posmodernidad", Madrid, Alianza Editorial s.a.

BRESSER PEREIRA, Luiz (1996): "From Bureaucratic to Managerial Public Administration". En Bresser-Pereira and Spink, eds. (1999) Reforming the State. Boulder, Co.: Lynne Rienner Publishers. Paper presented in Brasilia, Mayo de 1996.

BRESSER PEREIRA, (2000): "Da política de elites à democracia de sociedade civil", en Brasil 500 anos: futuro, presente e passado, J. dos Reis Velloso (coord.), J.Olympio, Rio de Janeiro, 2000, disponible en [www.bresserpereira.org.br/ papers/Dem&Des/97politicadeelites.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/Dem&Des/97politicadeelites.pdf)

BRESSER PEREIRA, Luiz (2001): "Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la agenda de América Latina, sin embargo..." *International Journal of Political Studies*, N° 3 septiembre 2001: 143- 166. Trabajo presentado para la conferencia organizada por Hellmutt Wolman, "Evaluando la nueva gestión pública en el mundo", Río de Janeiro, septiembre de 2001.

BUGALLO, S (2003): "Un Modelo de Estado para el Proyecto Nacional y Provincial". IPAP. 2003

CASTRO, Luis (2003): "Indicadores en la Función Pública", La Plata, IPAP,

CIAPPINA, Carlos: "Reflexiones en torno a Estado, Mercado y Tercer Sector". Documentos del IPAP, 2004.

CORAGGIO J .L. (1998): "El trabajo desde la perspectiva de la Economía Popular", *Economía Popular Urbana: una nueva perspectiva para el desarrollo local*, San Miguel, Programa de Desarrollo Local, Cartilla N° 1, Instituto del Conurbano, Universidad de General Sarmiento.

CRAVACUORE, Daniel (2003): "Motivaciones para el cambio, un análisis de liderazgos en municipios bonaerenses", presentado en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, octubre de 2003.

DIPRES (1996): " ¿Por qué medir indicadores de gestión? " Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile [http://www.dipres.cl/control\\_gestion/indicadores/Guia\\_Indicadores\\_1996.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/Guia_Indicadores_1996.pdf)

ECHEBARRIA, Koldo y MENDOZA, Xavier (1999): "La Especificidad de la Gestión Pública: el Concepto de Management Público", en Losada i Madorrán (ed.), *¿De Burócratas a Gerentes?*, Washington D.C., BID.

GARCÍA DELGADO, Daniel (2003): "Estado-nación y la crisis del modelo. El estrecho sendero". Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

GORE, Al (1993): "Creating A Government That Works Better and Costs Less" Report of the National Performance Review. New York, Time Books.

GUINART I SOLÀ, Josep Maria (2003): "Indicadores de gestión para las entidades públicas Escola d'Administració Pública de Catalunya" presentado en

el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Octubre de 2003.

HAGGARD, Stephan (1998): "La reforma del Estado en América Latina" en Revista del CLAD, N° 11, junio de 1998, Caracas.

HARVEY, D. (1998): "La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural", Buenos Aires, Amorrortu editores

HARVEY, D. (2004): "El Nuevo Imperialismo, Madrid, Ediciones Akal S.A.

JARQUÍN, E. y LOSADA, C. (1999): "Aportes de las Ciencias de Gestión a la Reforma del Estado", en Losada i Madorrán (ed.), "¿De Burócratas a Gerentes?", Washington D. C., BID.

JONES, L. y THOMPSON, F. (1999): "Un Modelo para la Nueva Gerencia Pública: Lecciones de la Reforma de los Sectores Públicos y Privados", en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 15. Caracas, octubre de 1999.

KOIIIMAN, J. (1993): "Modern governance. New Government-Society Interactions, London, Sage. "Societal Governance: levels, modes and orders of Social-Political Interaction", en Pierre, J. (ed.) (2000) Debating Governance, Oxford, Oxford University Press, pp. 138-164

LASH S. y URRY, J. (1994): "Economías de signos y espacio", Buenos Aires, Amorrortu.

LASH, S. (2003), "De las representaciones a los medios. La contradicción de la representación", Traducción de fragmentos de la conferencia en el coloquio internacional sobre la crisis de la representación y la política en el Goethe Instituto Buenos Aires.

LEYBA, Carlos (2003): "Economía y Política en el Tercer Gobierno de Perón", Buenos Aires: Biblos.

LÓPEZ, Andrea (2003): "La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual", Buenos Aires, INAP, Serie I, Documento N° 68.

LOPEZ, Andrea (2007): "Indicadores de Gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el Sector Público: Revisión Teórica y propuesta para su elaboración". Subsecretaría de la Gestión Pública. INAP. Jefatura de Gabinete del Poder Ejecutivo Nacional. ISBN: 978-9483-07-3. Marzo de 2007.