



Subsecretaría  
de la Gestión Pública  
Secretaría General  
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

## **Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización**

### **1.1 El diseño de la organización estatal**

**PLAN  
TRIENAL  
GESTIÓN  
PÚBLICA  
2004 / 2007**

# **Documento N° 5 Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial**

La Plata, setiembre de 2005

## **AUTORIDADES**

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires  
**Ing. Felipe Solá**

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires  
**Dra. Graciela Giannetasio**

Secretario General de la Gobernación  
**CPN Ricardo Bozzani**

Subsecretario de Gestión Tecnológica y Administrativa  
**Dr. Luis Deniro**

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos  
**Dra. María López Outeda**

Secretario Ejecutivo de la Agencia de  
Cooperación y Relaciones Internacionales  
**Ing. Gustavo Álvarez**

Subsecretaria de la Gestión Pública  
**Ing. Claudia Bernazza**

Directora Provincial de la Gestión Pública  
**Prof. Patricia Rodrigo**

Secretario Ejecutivo del  
Instituto Provincial de la Administración Pública  
**Prof. Carlos Ciappina**

Responsable Ejecutivo Unidad de Coordinación  
de Programas de Innovación  
**CPN Gustavo Longo**

## Sumario

---

1. <u>Introducción</u>	5
2. <u>Marco conceptual</u>	5
3. <u>Especificaciones para el diseño de estructuras orgánico-funcionales</u>	7
3.1. Acerca de la Misión	7
3.2. Acerca de la Fundamentación	7
3.3. Acerca del Organigrama, niveles, aperturas y titulares	8
3.4. Acerca de los Gabinetes de Ministerios, Secretarías y Subsecretarías.	9
3.5. Acerca de las Comisiones	10
3.6. Acerca del servicio administrativo de apoyo	10
3.7. Acerca de las áreas legales	11
3.8. Acerca del servicio informático	11
3.9. Acerca de los órganos de control	11
3.10. Acerca de las Mesas de Trabajo y Comisiones no permanentes	12
3.11. Acerca de la denominación de las dependencias	12
3.12. Acerca de las acciones de las dependencias	12
3.13. Acerca de los planteles básicos	13

<b>4. <u>Procedimiento de elaboración, presentación y aprobación de estructuras</u></b>	<b>13</b>
4.1. Inicio del procedimiento	<b>13</b>
4.2. Anteproyecto de estructura	<b>13</b>
4.3. Presupuesto preliminar	<b>14</b>
4.4. Proyecto de estructura	<b>14</b>
4.5. Elaboración y aprobación del anteproyecto de decreto	<b>14</b>
<b>5. <u>Estructuración del documento base del anteproyecto de decreto</u></b>	<b>15</b>
5.1 Fundamentación. Anteproyecto de decreto	<b>15</b>
5.2 Anexo 1: Organigramas	<b>20</b>
5.3 Anexo 2: Acciones	<b>20</b>
5.4 Anexo 3: Cargos y planteles básicos	<b>21</b>
<b>6. <u>Especificaciones para la representación gráfica - Anexo 1</u></b>	<b>21</b>
6.1. Técnica de representación	<b>21</b>
6.2. Red estructural	<b>21</b>
6.3. Diagramación	<b>22</b>
6.4. Modelo de Anexo 1	<b>23</b>
<b>7. <u>Glosario de definiciones</u></b>	<b>24</b>

## 1. Introducción

---

El presente obra de instructivo para guiar el diseño de estructuras orgánico funcionales en todo el ámbito de la Administración Pública Provincial, centralizada y descentralizada de la Provincia de Buenos Aires, cualquiera fuera la naturaleza jurídica del organismo o entidad pública de que se trate.

- Su objetivo principal es el de garantizar la expresión organizativa de los planes o proyectos de gobierno en la elaboración de organigramas y descripciones de competencias, asegurando su viabilidad.
- A fin de obtener un resultado efectivo y contribuir a la agilidad de las producciones, la Subsecretaría de la Gestión Pública, en cumplimiento de sus competencias, dará toda la asistencia técnica y colaboración que se solicite para el diseño de las estructuras y redacción de los documentos correspondientes.

[Inicio >>](#)

## 2. Marco conceptual

---

El Pueblo que conforma una Provincia, organizado jurídica y políticamente en el Estado provincial, persigue objetivos de bienestar que este último debe garantizar. En oportunidad de elecciones democráticas, el Pueblo manifiesta su voluntad y preferencias en cuanto a valores y proyectos, seleccionando la propuesta política más cercana a las aspiraciones mayoritarias. Los candidatos exponen sus convicciones y propuestas a través de la presentación de una plataforma de gobierno. Este conjunto de ideas son las que se ofrecen a los electores “como un contrato social entre el futuro gobernante y la ciudadanía que le delega su poder y le encomienda una tarea”<sup>1</sup>. Una vez que se asumen responsabilidades de gobierno, las decisiones que emanan del gobernante consolidan un plan o proyecto de gobierno, un instrumento que “hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde con las prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos”<sup>2</sup>.

El plan es el “momento de verdad” de la propuesta política, dado que no es suficiente con la expresión global de los objetivos generales, sino que resulta fundamental indicar cómo van a ser realizados.

Este plan de gobierno dará lugar a diferentes planes institucionales y éstos, a su vez, a planes estratégicos cuando se amplía el abanico de actores políticos, sociales y económicos involucrados. El plan de gobierno integral refiere la misión, visión y valores que sustentan la tarea de gobierno, e involucra el conjunto de planes, programas, proyectos, servicios y acciones del Estado. Los planes institucionales refieren a la programación de acciones para abordar algún aspecto específico de la vida social (plan provincial de salud, de educación, de cultura, pueden ser algunos de sus ejemplos) o para organizar alguna institución en particular (plan del Instituto de Previsión Social, del Instituto Cultural, del Ministerio de Desarrollo Humano, etc.).

---

<sup>1</sup> Matus, Carlos. Política, Planificación y Gobierno, Fundación ALTADIR, Caracas, 1992.

<sup>2</sup> Ander Egg, Ezequiel, Introducción a la Planificación, Editorial Siglo XXI – 1991. Adaptación del texto realizada por el IPAP.

Estos planes institucionales se desagregan en programas, que “en sentido amplio, hacen referencia a conjuntos organizados, coherentes e integrados de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados”<sup>3</sup>. Estos últimos expresan con más precisión las intenciones que se persiguen y jerarquizan, traduciéndose finalmente en un conjunto de acciones que concretan lo anterior.

Así, todo gobierno se expresa en su plan de gobierno y en el modelo de desarrollo contenido en dicho plan, siendo el ámbito público el espacio en el que estos objetivos son puestos en marcha de acuerdo con las prioridades, urgencias, oportunidades, economía de recursos o grado de compromiso que se establezcan. Ese ámbito es también el escenario en el cual los actores sociales y económicos exponen sus intereses y sus diferencias, a los fines de ser incluidos en la agenda de gobierno.

Para viabilizar su accionar, el gobierno requiere de un marco normativo que le confiera legalidad y de una estructura organizativa que ponga en acción sus proyectos, así como de los recursos que le permitan hacerlos realidad. El plexo normativo y la estructura orgánica dan sustento y posibilidad a las decisiones de gobierno: a través de la administración pública, cada una de las áreas ponen en juego los recursos materiales y las relaciones humanas necesarias para la solución y tratamiento de los diferentes temas.

A la red de relaciones entre personas que tiene por objeto el cumplimiento de determinados objetivos, se le da el nombre de organización. A diferencia de los sistemas naturales, estas organizaciones constituidas por personas y generadas a partir de necesidades o intereses, son creaciones artificiales resultantes de diseños deliberados, que como tales, representan el pensamiento y refieren al plan de quien las generó. **Esto significa que no existe diseño de estructura organizativa que no implique o revele una cierta concepción del ser humano, de la sociedad y del Estado, así como de un horizonte utópico que se intenta alcanzar.**

Por lo dicho, la Administración Pública bien puede ser vista como una organización creada, pensada y estructurada para el cumplimiento de las políticas de Estado, que producto de nuestra historia, tiene por finalidad el bien común.

La expresión gráfica de estas organizaciones son los organigramas. Éstos representan las unidades de trabajo y el sistema de autoridad formal de la organización, con sus posiciones jerárquicas relativas.

Los organigramas, leídos de izquierda a derecha deben dar cuenta, sucesivamente, de los procesos de **planificación, ejecución y control de la gestión**. En materia de ejecución, abarcan unidades abocadas a la política sustantiva que es competencia del organismo, como así también las que se ocupan de su despliegue territorial y programático, y unidades que actúan como servicios técnicos y administrativos de apoyo.

Recorridos de arriba hacia abajo, se debe observar cómo la organización garantiza una instrumentación creciente de su competencia: despliegue de programas, proyectos y/o servicios y dependencias que en el nivel inferior hacen efectiva la misión institucional brindando un servicio o un resultado concreto.

De este modo, a medida que dicha misión se traduce en acciones, se van cubriendo tres niveles: **estratégico, táctico y operativo**. Las **acciones estratégicas** refieren al logro de cuestiones fundamentales, de tipo político, y responden a la superación de obstáculos y problemas para alcanzar el horizonte de realización. Las **acciones tácticas** dan cuenta del uso de los recursos para el logro de los objetivos estratégicos. Las **acciones operativas** corresponden a tareas concretas, que permiten la materialización de los resultados buscados.

Estos tres niveles de acción, que materializan la misión, encuentran su correlato en la estructura, en un sentido jerárquico descendente. No obstante, así como la jerarquía

---

<sup>3</sup> Matus, Carlos. Op.cit.

superior se caracteriza por actuar estratégicamente, también ejecuta acciones de tipo táctico y de tipo operativo. Y lo mismo pasa con las jerarquías inferiores de la estructura que, además de acciones directamente relacionadas con la operación, realizan en su nivel acciones estratégicas que le otorgan viabilidad ante situaciones problemáticas, y tácticas que refieren a la administración de recursos y las decisiones de coyuntura.

Dado que **todos los niveles** participan en acciones estratégicas, tácticas y operativas para el logro de los resultados esperados, a la hora de elaborar un proyecto estructural, tal como se verá más adelante, se recomendará muy especialmente tener en cuenta la participación de todos los niveles de la organización y actores sociales involucrados en los debates, para su diseño.

A continuación, se presentarán los diferentes aspectos que deben ser considerados para la elaboración de los documentos y el proyecto de decreto que respaldan la creación de estructuras. Las instrucciones plasmadas en el presente Anexo se sustentan en el principio general presentado hasta aquí, relativo a que **las estructuras son consecuencia y materialización organizativa de los planes de gobierno**, de cuya viabilidad se ocupan.

Sobre el final del presente, se encontrará un glosario que permita aclarar el significado de los principales conceptos relativos a esta materia, como así también un listado orientador de los verbos cuya utilización se recomienda para la expresión de las acciones que realicen las diferentes unidades orgánicas.

Todo ello, a los fines de contar con un cúmulo racional y uniforme de herramientas técnicas que permitan diseñar las estructuras orgánico funcionales de la Administración centralizada y descentralizada del Estado Provincial, con capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, problemas e ideas que cada época presupone.

[Inicio >>](#)

### **3. Especificaciones para el diseño de estructuras orgánico-funcionales**

---

#### **3.1. Acerca de la Misión**

Es el conjunto de funciones que se espera lleve a cabo un organismo a fin de transformar algún aspecto de la vida comunitaria. Ese conjunto de funciones lo dotan de sentido y justifican su creación

A los efectos de la identificación de la misión de los diversos organismos de la administración centralizada y descentralizada del Estado, se tomará como tal a las competencias asignadas en la ley correspondiente, sin perjuicio de su reiteración y/o desagregación en el plan estratégico pertinente.

#### **3.2. Acerca de la Fundamentación**

Las propuestas de modificación o creación de estructuras, como así también las correspondientes aperturas del organigrama, deberán ser acompañadas por el **plan estratégico preliminar – institucional-** previsto para el organismo de que se trate (misión, principales objetivos, programas especiales, servicios y proyectos si correspondiere), a fin de dar motivo y justificación a la presentación. Dicho plan deberá expresar claramente las prioridades políticas definidas por el Poder Ejecutivo que serán atendidas por la nueva organización o por la organización modificada.

A pedido de los organismos de la Administración centralizada y descentralizada del Estado provincial, la Subsecretaría de la Gestión Pública brindará el apoyo técnico correspondiente para la elaboración de los documentos de planeamiento mencionados,

colaborando, si se considerara oportuno, en la realización de talleres participativos con la representación de todos los niveles de la organización y/o actores sociales relevantes propios de cada caso.

### **3.3. Acerca del Organigrama, niveles, aperturas y titulares**

Por debajo de los ministerios y secretarías de Estado, se reconocen los siguientes niveles jerárquicos: subsecretaría, dirección provincial –que requiere justificación territorial o programática–, dirección general –de igual nivel jerárquico que la dirección provincial, (utilizándose esa denominación sólo para unidades dedicadas al servicio administrativo de apoyo)–, dirección, subdirección y departamento.

Las propuestas de creación de departamentos podrán ser viables cuando el plantel básico que lo componga tenga como mínimo la cantidad de tres (3) empleados dependientes de él.

Como respuesta a las necesidades actuales que exigen estructuras dinámicas y flexibles, se introduce la posibilidad de componer, además, dependencias *ad-hoc*, tales como institutos, agencias, oficinas provinciales, oficinas, unidades de coordinación, programas, proyectos, consejos, comisiones, mesas de trabajo u otras denominaciones que mejor resulten a la naturaleza de la unidad organizativa a crear, siempre y cuando se aclare la equivalencia de sus titulares a cargos de la conducción superior, previstos en la legislación vigente. En algún caso, estas unidades podrán dar cuenta de acciones coordinadas entre diferentes jurisdicciones u organismos.

A fin de llevar adelante planes, programas y proyectos podrán crearse otras dependencias *ad-hoc* con esas respectivas denominaciones -como así también unidades de coordinación para el caso en que se agrupe a más de un programa o proyecto- coordinadas por un responsable o secretario ejecutivo.

#### **Para el caso de los ministerios, la estructura constará de:**

Un (1) titular de cartera -el ministro secretario- que puede ser asistido por un gabinete, compuesto por un cuerpo de asesores, cuyos integrantes no podrán ser más de cuatro (4) como máximo y un (1) secretario privado como máximo.

Hasta tres (3) subsecretarías, a las que puede agregarse una estructura *ad-hoc* como unidad de coordinación, instituto, agencia o programa.

Dependiendo directamente del subsecretario, un gabinete, compuesto por un cuerpo de asesores cuyos integrantes no podrán ser más de tres (3) como máximo y hasta un (1) secretario privado como máximo.

Dependiendo de cada una de las subsecretarías, hasta dos (2) direcciones provinciales correspondiendo justificar por cobertura territorial o despliegue de programas esta última denominación-, a las cuales puede agregarse a lo sumo una estructura del tipo oficina provincial, unidad de coordinación o programa.

Dependiendo en forma directa de la unidad ministro, hasta dos (2) direcciones provinciales o equivalentes.

Dependiendo en forma directa de un subsecretario, hasta una (1) dirección, departamento o unidad equivalente.

Dependiendo de cada una de las direcciones provinciales, hasta 2 direcciones, agregándose a lo sumo una (1) como oficina o proyecto.

Dependiendo de cada dirección, hasta (3) departamentos, pudiéndose exceder este número cuando el organismo justifique territorial o programáticamente esa necesidad.

Las unidades de coordinación y los programas serán encabezados por responsables ejecutivos. Los institutos serán conducidos por consejos directivos entre los que se designará un presidente, quien podrá delegar la coordinación de las acciones en secretarios ejecutivos que responderán a la voluntad político institucional del órgano colegiado de conducción. Las agencias y oficinas estarán encabezadas por responsables. Los proyectos serán encabezados por responsables de proyectos.

#### **Para el caso de las secretarías, la estructura constará de:**

Un (1) titular de cartera, el secretario, que puede ser asistido por un cuerpo de asesores cuyos integrantes no podrán ser más de tres (3) como máximo y por un (1) secretario privado como máximo.

Hasta dos (2) subsecretarías, agregándose a lo sumo una (1) como unidad de coordinación, instituto, agencia o programa.

Dependiendo directamente del subsecretario, un gabinete compuesto por un cuerpo de asesores cuyos integrantes no podrán ser más de tres (3) como máximo, y un (1) secretario privado como máximo.

Dependiendo de cada una de las subsecretarías, hasta dos (2) direcciones provinciales, correspondiendo justificar territorialmente o programáticamente esta última denominación, agregándose a lo sumo una estructura del tipo oficina provincial, unidad de coordinación o programa.

Dependiendo en forma directa de la unidad secretario, hasta dos (2) direcciones provinciales o equivalentes.

Dependiendo en forma directa de cada subsecretario, una (1) dirección, departamento o equivalente.

Dependiendo de cada una de las direcciones provinciales, hasta dos (2) direcciones, pudiéndose agregar una más (1) como oficina o proyecto.

Dependiendo de cada dirección, hasta (3) departamentos, pudiéndose exceder este número cuando el organismo justifique territorial o programáticamente esa necesidad.

Las agencias e institutos, las oficinas provinciales, las unidades de coordinación y los programas tendrán al frente titulares con la misma denominación que la utilizada para los ministerios.

La denominación de coordinador se reservará a las figuras que encabecen proyectos financiados por organismos internacionales.

### **3.4 Acerca de los Gabinetes de Ministerios, Secretarías y Subsecretarías.**

#### **Gabinetes**

Están conformados por el/los asesores de los ministros, secretarios y subsecretarios, afectados al asesoramiento, estudios particularizados u otras tareas de apoyo específicas que se le encomienden.

Constituyen unidades orgánicas de carácter especial. Sus integrantes forman parte del plantel sin estabilidad.

Los asesores podrán ser hasta cuatro (4) para el ministro secretario, tres (3) para secretarios y tres (3) para subsecretarios, todos con rangos equivalentes a Director Provincial.

Son designados en forma directa por el Poder Ejecutivo a propuesta del ministro, secretario o subsecretario respectivo según corresponda, y cesan en sus funciones simultáneamente con la autoridad cuyo gabinete integran o en cualquier momento por decisión del funcionario del que dependen.

El personal afectado a los gabinetes en ningún caso, podrán con su firma labrar o tramitar actuaciones administrativas aunque sí suscribir informes, estudios o análisis que la autoridad competente hará incluir en las actuaciones pertinentes si lo considera necesario. Percibirán las remuneraciones que correspondan a su categoría de revista, conforme a las normas vigentes que rijan los respectivos regímenes estatutarios y no podrán ser adscriptos ni trasladados.

Las unidades gabinete se expresarán en el organigrama como entegramas vinculados a la autoridad con línea discontinua, en cuyo centro se colocará la palabra "GABINETE".

### **Secretarios Privados**

Es el personal afectado a las tareas de secretaría privada. No pertenecen a la planta permanente y no podrán intervenir en la tramitación de actuaciones administrativas ni serle asignadas tareas propias del personal permanente con estabilidad. Cesarán en forma automática al término de la gestión de la autoridad en cuya jurisdicción se desempeña. Su rango y remuneración no puede ser mayor a la determinada para los Directores (Ley 10.430 T.O. Decreto 1869/96; artículo 114).

### **3.5. Acerca de las Comisiones**

Son estructuras de carácter permanente que constituyen órganos colegiados con objetivos temáticos precisos. Se formalizan por ley de creación o por decreto y pueden definir, para la realización de sus acciones, una apertura estructural.

### **3.6. Acerca del servicio administrativo de apoyo**

En los ministerios, las tareas de administración, de personal, contables y de servicios técnicos y auxiliares, serán cubiertas por la Dirección General de Administración.

Las secretarías de Estado no incluirán esta función, correspondiendo a la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa, dependiente de la Secretaría General de la Gobernación, a través de la Dirección General de Administración (DGA), la provisión de los servicios correspondientes.

No obstante, y a los fines de apoyar administrativamente su gestión, todas las dependencias podrán organizar un sector que se ocupe del despacho y de las tareas generales de oficina, las que se presentarán como unidades técnico administrativas con dependencia funcional de la Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa. Esta dependencia funcional las obliga a respetar las pautas de gestión técnico administrativas emanadas de esa Subsecretaría, sin perjuicio del cumplimiento de los servicios de apoyo que solicite la autoridad competente para el logro de los objetivos del organismo.

Con respecto a la administración de personal, de acuerdo con el Decreto 1796 del año 2002 que reglamenta el artículo 125° de la ley 10.430, las dependencias sectoriales abocadas a esta materia se constituyen como delegaciones de la Dirección Provincial de Personal, en cada uno de los ministerios, organismos de la Constitución, organismos centralizados, y descentralizados. Se denominarán Delegación de la Dirección Provincial de Personal y conservarán los niveles estructurales ya aprobados. En el esquema del organigrama que forma parte de los decretos como Anexo 1, expresarán su dependencia mixta unidos a la jurisdicción a la que pertenecen por línea

entera (dependencia jerárquica), y con línea punteada hacia la DPP, fuera de cuadro (dependencia funcional).

### **3.7. Acerca de las áreas legales**

Conforme a las previsiones contenidas en el Decreto Ley 8019/73 (T.O. Decreto 8524/86) ninguna repartición provincial podrá asignar funciones de asesor letrado ni otra similar para la que se exija título de abogado, sin oír previamente a la Asesoría General de Gobierno, organismo que examinará si la función encuadra dentro de aquellas que le corresponden, y si ello es así y además razones de servicio lo aconsejaren, se creará la pertinente dependencia jurídica o se destacará un abogado para satisfacer la necesidad del servicio (art. 13). Las oficinas jurídicas, asesorías letradas y toda otra dependencia de los distintos Ministerios y Organismos Estatales cuya función sea la de emitir dictámenes y opiniones jurídicas, deberán supeditar su acción a las instrucciones que imparta el señor Asesor General de Gobierno para unificar criterios debiendo elevar en consulta aquellos casos cuya resolución pudiera implicar la fijación de un precedente de interés provincial (art. 23).

No podrán crearse en los ministerios, secretarías u organismos descentralizados, unidades con dichas funciones, salvo que la especialidad en la materia jurídica de que se trate así lo justifique, con el previo conocimiento e intervención del Asesor General de Gobierno en virtud de lo establecido por los artículos 13° y 23° del Decreto Ley N° 8019/73 (T.O. Decreto N° 8524/86).

Asimismo, de conformidad al Título II Artículo 2° del mencionado Decreto Ley, corresponderá a la Asesoría General de Gobierno asesorar y dictaminar sobre la creación o modificación de organismos de la Administración Pública centralizada o descentralizada, para determinar la viabilidad jurídica y su adecuación a las leyes provinciales.

### **3.8. Acerca del servicio informático**

Con similar criterio de homogeneidad, para la aplicación de las políticas informáticas en todo el ámbito de la Provincia, el Decreto 4015/93, establece la dependencia funcional de la Dirección Provincial de Informática de los respectivos organismos sectoriales.

Corresponde, asimismo, el cumplimiento de lo pautado por el Decreto N° 1824/02, referido al Plan Estratégico del Gobierno Electrónico de la Provincia de Buenos Aires y la constitución del Consejo de Gobierno Electrónico y el Comité Ejecutivo Intersectorial de Gobierno Electrónico (CEIGE).

### **3.9. Acerca de los órganos de control**

Las acciones de planificación y control, unidas a las de ejecución propiamente dicha, completan el ciclo<sup>4</sup> que concreta en acciones la política sustantiva del organismo centralizado o descentralizado de que se trate.

En los casos de creación de órganos dedicados al control, no se podrá utilizar la denominación auditoría en ninguna de sus variantes o calificaciones, reservándose tal función a la Contaduría General de la Provincia y al Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires (HTC), órganos que realizan las correspondientes auditorías contables a los fines de la rendición de cuentas.

---

<sup>4</sup> Refiere al ciclo de la gestión: planificación, ejecución y control.

Sin perjuicio de las actividades de reunión y clasificación de información exigidas por la Contaduría General, en las áreas internas de planificación y/o control de gestión podrán realizarse acciones de seguimiento de la política sustantiva del organismo centralizado o descentralizado de que se trate, para el monitoreo de su correcta actividad y de la propia gestión presupuestaria, como parte de la verificación del cumplimiento de los resultados esperados, respetando los modelos de control de gestión propuestos por la Subsecretaría de la Gestión Pública y la coordinación que realice en esta materia la Jefatura de Gabinete o la autoridad competente en cada momento.

### **3.10. Acerca de las Mesas de Trabajo y Comisiones no permanentes**

#### **3.10.1 Mesas de trabajo**

Son estructuras temporales, no organigramáticas, compuestas por quienes prestan servicios en distintas dependencias públicas u organizaciones intermedias, que se reúnen en forma periódica preestablecida para cumplir con un objetivo definido. Tienen carácter programático y realizan encuentros de trabajo concreto.

#### **3.10.2 Comisiones no permanentes**

Se las considera estructuras de carácter no permanente, que tienen objetivos temáticos precisos, por un plazo determinado y son producto de la voluntad político institucional. Se constituyen por decreto, resolución ministerial o de los secretarios de Estado. Sus integrantes tienen funciones asesoras y sus cargos son ejercidos *ad-honorem*.

### **3.11. Acerca de la denominación de las dependencias**

Las denominaciones de las diferentes dependencias creadas o reformuladas, deberán expresar con claridad y en forma sintética lo relevante del contenido de su contribución al logro de los objetivos del órgano superior de la Administración Pública centralizada y descentralizada del Estado provincial al que pertenezcan.

### **3.12. Acerca de las acciones de las dependencias**

Para el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas institucionales, todos los niveles presentarán las **acciones** a realizar. Con la presentación de las **acciones**, se darán por expresados, a nivel estructural, los objetivos institucionales, sin perjuicio de su presentación en el documento del plan.

Estas acciones podrán ser en cualquier nivel jerárquico de tipo estratégico, táctico u operativo, con la única condición de respetar la secuencia jerárquica, esto es, que las acciones de una dependencia no sobrepasen o superen las acciones que debe realizar el nivel superior del que dependen, sino que se desplieguen a partir de éstas. De este modo, ninguna acción puede ser más abarcativa que la del nivel estructural del que depende.

Las acciones deberán expresarse en forma clara y precisa, iniciándose con verbos en infinitivo que refieran a actuaciones cada vez más operativas, enumerándose sólo aquellas que puedan cumplirse efectivamente y no las que se estimen, en forma imaginaria, y que podrían eventualmente llevarse a cabo.

Los temas que competen a las dependencias se desglosarán en las acciones que éstas deban realizar. Las acciones se enumerarán agrupadas por tema, comenzando

por las más estratégicas hasta llegar a las más instrumentales. Sólo una vez agotadas todas las acciones referidas a un tema, se pasará al siguiente.

El orden de tratamiento de los temas al que refiere las acciones será coincidente con el orden del enunciado de la denominación de la dependencia.

Los departamentos que reporten a una dirección o nivel jerárquico superior no necesariamente darán cuenta, en su conjunto, del cumplimiento de todas las responsabilidades adjudicadas al nivel del que dependen. En estos casos les corresponderá contribuir al logro de los objetivos del nivel superior asumiendo funciones de apoyo a la dirección o dependencia, la que se reservará las actividades sustantivas.

### **3.13. Acerca de los planteles básicos**

A la Gobernación, a cada ministerio o secretaría de Estado, organismos de la Constitución, y entidades descentralizadas, corresponderá un cuadro de personal que se constituirá con todos los cargos necesarios para su funcionamiento.

Dicho cuadro de personal conformará el plantel básico de la jurisdicción de que se trate, el que en forma innominada y/o nominada determinará la dotación de personal cualitativa y cuantitativamente necesarias para el ejercicio de las funciones inherentes a aquella, debiendo corresponderse con los reales requerimientos del servicio, valorados mediante la adecuada racionalización de los mismos y con ajuste a la asignación presupuestaria otorgada a aquella.

[Inicio >>](#)

## **4. Procedimiento de elaboración, presentación y aprobación de estructuras**

---

### **4.1. Inicio del procedimiento**

El procedimiento se inicia cuando un organismo de la Administración Pública centralizada o descentralizada elabora su planeamiento estratégico con enfoque participativo. Es decir, procurando la intervención de todos los niveles de la organización y/o actores sociales, generando una idea de formulación o reformulación de su estructura organizativa.

Esta formulación o reformulación puede deberse a distintas causas: nueva misión institucional, nuevos objetivos, finalización de un programa o proyecto, modificaciones a los efectos de un mejor gobierno y administración.

### **4.2. Anteproyecto de estructura**

La idea de creación o modificación estructural así generada, será presentada por los organismos de la Administración centralizada y descentralizada del Estado provincial, ante la Subsecretaría de la Gestión Pública, la que trabajará en forma conjunta con los mismos el anteproyecto de estructura, considerando su viabilidad política y técnica y produciendo un organigrama de carácter preliminar. Para la posterior comparación de costos, dicho organigrama deberá presentarse hasta el nivel de departamento. Proyectándose posteriormente, los planteles básicos.

Los organismos de la Administración centralizada y descentralizada del Estado provincial deberán dar vista del anteproyecto a sus áreas de personal y administrativa,

las que, además de aportar su experiencia, deberán indicar los costos salariales que anualmente significan tanto la estructura vigente como la estructura propuesta, generando un cuadro comparativo y señalando especialmente las áreas en las que la estructura propuesta ya cuente con financiamiento.

En caso de que la estructura propuesta significara un mayor costo, los organismos deberán proponer el correspondiente financiamiento para la cobertura de las diferencias, pudiendo serlo el respectivo ahorro o reasignación dentro de la propia partida de personal, en función de la existencia de cargos disponibles en los planteles básicos correspondientes.

#### **4.3. Presupuesto preliminar**

Estas elaboraciones serán analizadas en la **Mesa de Trabajo** creada en el presente decreto, en la que participarán representantes del Ministerio de Economía con responsabilidad sobre el presupuesto, equipos de la Subsecretaría de la Gestión Pública y representantes de la Asesoría General de Gobierno.

Los representantes de la Asesoría General de Gobierno realizarán recomendaciones desde el punto de vista normativo, la Subsecretaría de Gestión Pública asistirá en materia de diseño estructural, y el equipo de Presupuesto analizará la viabilidad económica del proyecto, obteniéndose así el presupuesto preliminar. Estos informes preliminares serán girados al organismo por la Subsecretaría de la Gestión Pública, a fin de orientar la elaboración del proyecto definitivo.

Los organismos centralizados o descentralizados de la Administración Pública Provincial podrán participar, cuando así lo soliciten, en las reuniones de la **Mesa de Trabajo** en las que se trate el diseño estructural que han presentado.

Paralelamente la Subsecretaría de la Gestión Pública solicitará –por cuerda separada– a la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, el informe correspondiente a la viabilidad de los cargos que se postulan en el proyecto.

#### **4.4. Proyecto de estructura**

Garantizada la previsión correspondiente, los organismos podrán solicitar la asistencia de la Subsecretaría de la Gestión Pública para la elaboración definitiva del esquema estructural, la definición de acciones por dependencia y la elaboración del anteproyecto de decreto.

#### **4.5. Elaboración y aprobación del anteproyecto de decreto**

Cumplimentados los requisitos anteriores, los organismos de la Administración centralizada y descentralizada presentarán a través de expediente, el proyecto del acto administrativo a la Subsecretaría de la Gestión Pública quien, una vez emitido el informe correspondiente, devolverá el mismo al organismo que formuló el proyecto adjuntando el informe de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia.

Una vez recibido el expediente informado, el organismo deberá remitirlo al Ministerio de Economía para el informe presupuestario correspondiente.

Luego, las actuaciones serán giradas a la Asesoría General de Gobierno, de acuerdo con lo previsto en el apartado 1.4 del inciso 1 del artículo 2 del Decreto-Ley N° 8.019/73 (T.O. Decreto N° 8524/86). Por último, las actuaciones se remitirán a la Subsecretaría Legal, Técnica y Asuntos Legislativos de la Secretaría General u

organismo equivalente, para el correspondiente control legal y técnico previo al visado del Ministro Secretario competente y firma del Gobernador.

En el anteproyecto, se deberá expresar, cuando corresponda, la equivalencia de los cargos creados con cargos de los regímenes estatutarios de la Provincia. Se aclarará que el cargo al que se hace referencia es de la "Administración Pública Provincial, Ley 10430" o el régimen estatutario que correspondiere.

[Inicio >>](#)

## **5. Estructuración del documento base del anteproyecto de decreto**

---

En función de lo explicitado anteriormente, el proyecto a presentar por la jurisdicción para la elaboración del Decreto estará constituido de la siguiente forma:

- 5.1. Fundamentación. Anteproyecto de decreto.**
- 5.2. Anexo 1: Organigramas.**
- 5.3. Anexo 2: Acciones.**
- 5.4. Anexo 3: Cargos y planteles básicos.**

### **5.1. Fundamentación. Anteproyecto de decreto.**

**Consideraciones generales:** se consignarán las razones sobresalientes que dan lugar a la presentación, las que servirán de base para la redacción de los considerandos del decreto.

**Plan estratégico institucional preliminar:** se especificará la misión y los principales objetivos, programas especiales y proyectos si correspondiere, previstos para la jurisdicción u organismo centralizado o descentralizado, que den motivo y justificación a la presentación.

**Anteproyecto del decreto:** se elaborará teniendo en cuenta el Decreto N° 811/00 o la normativa que estuviere en vigencia en materia de redacción de actos administrativos al momento de la formulación del proyecto.

#### **5.1.1. Del/los Visto/s**

En el visto se hará referencia a la normativa legal en la que se sustentará el Decreto (Ej.: Ley 13175 Ley de Ministerios) o bien a lo que se pretende cambiar o modificar, como así también alguna circunstancia sobresaliente que amerite ser considerada y decidida para la creación o cambio de las estructuras.

#### **5.1.2. De los Considerandos**

Los considerandos han de expresar tanto la causa como la motivación del acto que se propicie. Por lo cual, se deberá tener en cuenta la posibilidad de relatar sucintamente el plan estratégico del organismo con clara justificación del cambio de la estructura organizativa.

Cada área que sea creada o modificada, tanto en su nombre como en sus acciones, deberá estar debidamente fundamentada en los considerandos del decreto, para lo cual se utilizará preferentemente un considerando para cada una de ellas.

El último considerando dejará aclarada la intervención de la Subsecretaría de la Gestión Pública dependiente de la Secretaría General de la Gobernación, del Ministerio de Economía y de la Asesoría General de Gobierno, organismos éstos que producen sus respectivos informes que son agregados al expediente en el que obra el proyecto.

### **5.1.3. Del articulado o parte resolutive**

En el primer artículo deberá dejarse expresada la aprobación de la estructura orgánico-funcional conforme al organigrama, y las acciones, que formen parte del/los anexos correspondientes, los cuales -numerados con el sistema arábigo y con letras imprenta minúsculas de acuerdo a las diferentes aperturas- serán parte integrante del decreto.

El segundo artículo establecerá los cargos que se aprueban para la nueva estructura aclarando con números y letras la cantidad de cada uno de ellos, estableciendo específicamente el régimen de personal que será de aplicación para los mismos. (Ej.: Ley 10.430).

En el caso en que, por determinadas circunstancias, el organismo decidiera la apertura de su estructura en dos etapas -una primera, hasta direcciones provinciales y la segunda, hasta departamentos- se dejará constancia en un artículo del decreto de esta situación estableciéndose un plazo para cumplimentar esta última.

Cuando el organismo tuviere aprobada su estructura y se trate de la reestructuración o modificación de la misma, deberá dejarse establecido el plazo en el que se mantendrá la vigencia de aquellas unidades orgánico-funcionales que tengan nivel inferior a la propuesta modificatoria o reestructuración.

Otro artículo deberá dar cuenta de la limitación de las designaciones del organismo o las áreas reemplazadas o modificadas, y cuyas funciones no se correspondan con las unidades orgánicas que se aprueban en el proyecto, debiéndose aclarar que -con respecto al personal con estabilidad- la limitación deberá ajustarse al régimen estatutario que resulte aplicable.

En el penúltimo artículo se deberá consignar la tramitación de las adecuaciones económico-financieras en el presupuesto vigente por parte del Ministerio de Economía.

En el último artículo se dejará constancia del refrendo de la firma del titular del Poder Ejecutivo Provincial, teniendo en cuenta que, cuando el organismo presentante del proyecto tiene la jerarquía de ministerio conforme la Ley 13.175, la misma se hará por el ministro del área y el Ministro de Economía. En cambio cuando el organismo tenga rango de secretaría de Estado, el decreto será refrendado por los ministros de Gobierno y de Economía.

### **5.1.4. Modelo de decreto**

A continuación se acompaña un modelo de Decreto, con las características enunciadas:

LA PLATA,

Visto la Ley 13.175, (O bien la norma a la que se hará referencia, como así también –de corresponder- lo que se pretende cambiar o modificar), y

CONSIDERANDO:

Que la/el .....(organismo que se propone modificar o crear), tiene a su cargo .....(la materia);

Que en atención al cumplimiento de las competencias otorgadas por la citada Ley de Ministerios, se hace necesario la aprobación de las unidades organizativas acorde a los lineamientos establecidos por el Poder Ejecutivo;

(Otros considerando que el organismo considere).

Que en consecuencia, se impone la aprobación de una estructura organizativa de el/de la ..... (organismo), que le permita ejercer y cumplir sus cometidos con eficacia;

Que habiendo tomado intervención y expedido favorablemente la Subsecretaría de la Gestión Pública dependiente de la Secretaría General de la Gobernación, el Ministerio de Economía y la Asesoría General de Gobierno, corresponde que se dicte el pertinente acto administrativo;

Por ello,

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
DECRETA**

**ARTÍCULO 1º:** Apruébase la estructura orgánico-funcional del/de la ..... (organismo), de acuerdo al organigrama, y acciones que como Anexos ..... (p. ej. 1, 1a, 2a, 2b, y 2c); forman parte integrante del presente Decreto.

**ARTÍCULO 2º:** Determinanse para la estructura organizativa aprobada en el artículo precedente, los siguientes cargos: .....(p. ej. UN (1) Subsecretario de

.....; UN (1) Responsable Ejecutivo de la Unidad..... con rango y remuneración equivalente a Subsecretario; UN (1) Director Provincial de.....; UN (1) Director de .....; conforme a los cargos vigentes que rigen en la Administración Pública Provincial, Ley 10.430. (o del régimen al que corresponda la estructura).

**ARTÍCULO 3º:** Dentro del plazo de noventa (90) días hábiles, a partir de la fecha de publicación en el Boletín Oficial del presente, el titular del ..... (*organismo de que se trate*) deberá efectuar la desagregación integral de la totalidad de la estructura orgánica funcional, como así también arbitrar los medios necesarios para la elaboración de las plantas de personal innominadas y nominadas, con sujeción a la estructura organizativa aprobada por los artículos precedentes y previa intervención de los organismos y dependencias competentes.

**ARTÍCULO 4º:** Déjase establecido que durante el plazo fijado por el artículo anterior mantendrán su vigencia aquellas unidades orgánico-funcionales con nivel inferior a Dirección oportunamente aprobadas para el ..... (*organismo*).

**ARTÍCULO 5º:** Límitanse las designaciones del personal de la estructura organizativa de la .....(*organismo*), cuyas funciones no se correspondan con las unidades orgánicas que se aprueban en el presente Decreto. A esos fines, y en relación con el personal con estabilidad, la limitación que se dispone deberá ajustarse al régimen estatutario que resulte aplicable.

**ARTÍCULO 6º:** El Ministerio de Economía tramitará las adecuaciones presupuestarias necesarias para dar cumplimiento a lo dispuesto por el presente Decreto, las que deberán ajustarse a las previsiones contenidas en el Presupuesto General del Ejercicio Financiero del año en curso.

**ARTÍCULO 7º:** El presente decreto será refrendado por los señores ministros secretarios en los departamentos de Gobierno (*en el caso de Secretarías*) y de Economía.

(*En el caso de ministerios será refrendado por los señores ministros secretarios en los departamentos de ..... - ministro del que depende la estructura - y de Economía*).

**ARTÍCULO 8°.-** Regístrese, notifíquese al Fiscal de Estado (*esta notificación es procedente únicamente en los casos en que se comprometan intereses patrimoniales del Estado Provincial*), comuníquese, dése al Boletín Oficial y pase a.....(*organismo*). Cumplido, archívese.

**DECRETO N°:**

## 5.2. Anexo 1: Organigrama

Este anexo contendrá el organigrama general, con entegramas y líneas continuas y punteadas, según se trate de dependencias jerárquicas o funcionales. La lectura del esquema se realizará de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. De arriba hacia abajo, la parte superior corresponderá al mayor nivel jerárquico.

El costado izquierdo, si fuera el caso, corresponderá a unidades afectadas a la **planificación**, seguidas hacia la derecha, por las dedicadas a la **ejecución** –unidades de política sustantiva, seguidas de las unidades que correspondan al despliegue territorial o programático, presentando finalmente los servicios administrativos de apoyo a la ejecución.

En el extremo derecho, se presentarán, cuando corresponda, unidades dedicadas al **control de gestión**. En otros casos, las unidades de planificación y/o control pueden estar representadas como unidades laterales o de dependencia directa del nivel jerárquico superior.

Este primer esquema corresponderá al organigrama ministerial, de la secretaría o del máximo nivel de autoridad al que refiera el proyecto.

Incluirá la unidad ministro, unidad secretario o dependencias directas del máximo nivel de autoridad, de acuerdo con el caso, y las subsecretarías o dependencias directas -o unidades *ad-hoc*-, con sus respectivos gabinetes.

Presentará, cuando existieren, los organismos descentralizados.

### 5.2.1. Anexo 1a y subsiguientes

Corresponderá al organigrama de cada subsecretaría, unidad *ad-hoc* o aperturas inferiores a la presentada en el Anexo 1.

De ser necesario, podrá abrirse la numeración en 1.a, 1.b, 1.c..., en correspondencia con las subsecretarías, unidades *ad-hoc* o dependencias que figuran en el organigrama del Anexo 1, las que se presentarán en el mismo orden en que aparecen en dicho Anexo, hasta el nivel de departamento.

Incluirá los organismos descentralizados, con dependencia directa de la Subsecretaría que se trate.

## 5.3. Anexo 2: Acciones.

Para esta presentación, se utilizará la subdivisión del Anexo como Anexo 2, 2a, 2b, 2c... con el correspondiente salto de página, para presentar cada dependencia por separado y así ordenar la lectura.

Para facilitar la comprensión, se presentará en cada subdivisión las **Acciones** de una dependencia del primer nivel de apertura –subsecretaría u otra- siguiendo el desarrollo de todo su organigrama en forma vertical, abarcando dentro de la misma subdivisión desde la primera hasta la última unidad de la subsecretaría o dependencia considerada.

En el caso de las acciones de las subdirecciones, éstas no podrán ser una reiteración de las acciones de la dirección, correspondiendo la definición de acciones diferenciadas que justifiquen la creación del cargo.

#### **5.4. Anexo 3: Cargos y planteles básicos**

El **plantel básico**, innominado y/o nominado, podrá determinarse o modificarse en oportunidad de formalizarse la estructura orgánico funcional del área de que se trate o bien por decreto dictado a tal fin, cuando las circunstancias así lo aconsejen, y en el marco de los lineamientos que en cada momento se encuentren vigentes en materia de personal del Estado provincial. Su desagregación será a nivel de dirección o equivalente pudiendo, por razones debidamente fundadas de orden operativo o en mérito a las características particulares de los cargos que incluye, determinarse en otro distinto al indicado.

El organismo competente que fijará las normas, pautas, procedimientos y recomendaciones, para su confección así como oportunidad de su aprobación o modificación, interviniendo previo a la formalización del acto respectivo, es la Dirección Provincial de Personal de la Provincia, como organismo central de administración de personal.

Se indicarán en el siguiente orden:

Cargos de autoridades políticas y de secretarios privados.

Cargos de asesores de los gabinetes.

Plantas de personal (permanentes y temporarias, cargos y horas cátedras del régimen docente), conforme a los respectivos regímenes estatutarios.

[Inicio >>](#)

## **6. Especificaciones para la representación gráfica - Anexo 1**

---

### **6.1. Técnica de representación**

Se utilizará la técnica de representación vertical.

El organigrama estará compuesto por entegramas ordenados por niveles y líneas de dependencia jerárquica, pudiendo, además, existir líneas de dependencia funcional.

El entegrama es la representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura.

Las líneas de dependencia jerárquica son aquéllas que expresan la relación jerárquica entre los entegramas.

Las líneas de dependencia funcional son aquéllas que vinculan por funciones a los entegramas, cuando las unidades deben contemplar directivas para la organización del servicio que emanan de autoridades por fuera de la línea jerárquica de la organización. En ningún caso se tratará de directivas referidas a la política sustantiva del organismo. En cuanto a la política sustantiva, las órdenes siempre se vehiculizarán por la dependencia jerárquica.

Los gabinetes se graficarán con un cuadro de línea punteada al costado del entegrama de la unidad a la cual correspondan. Se vincularán al entegrama mediante una línea de dependencia jerárquica.

Los organismos descentralizados se graficarán con un recuadro de línea punteada y se vincularán con la unidad superior a través de una línea discontinua.

## **6.2. Red estructural**

Se llama red estructural al conjunto de líneas que relacionan los entegramas.

Los entegramas estarán vinculados horizontal y verticalmente mediante líneas de dependencia jerárquica y funcional.

Todas las líneas de dependencia deberán tener el mismo espesor.

Las líneas de dependencia jerárquica serán continuas.

Las líneas de dependencia funcional serán de trazos discontinuos.

A un entegrama se podrá llegar o salir por una sola línea de dependencia jerárquica.

Las líneas de dependencia no se entrecruzarán.

Las líneas de dependencia se dibujarán exclusivamente en forma vertical u horizontal, de manera que al relacionarse con los entegramas, o con otras líneas, formen un ángulo recto.

La separación entre entegramas será, como mínimo, de 5 mm.

Las líneas de la red estructural se dibujarán a una distancia no menor que 10 mm de los entegramas u otras líneas.

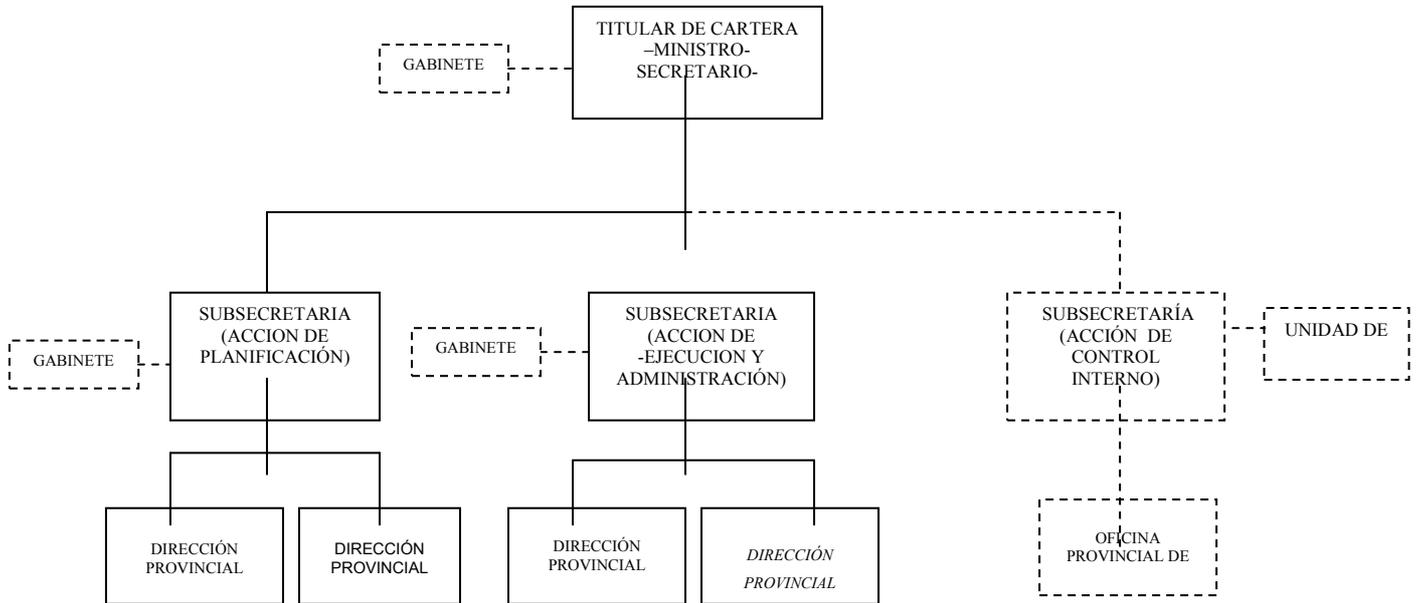
## **6.3. Diagramación**

Se dibujarán los entegramas alineados por nivel y se relacionarán con los entegramas de otros niveles mediante las líneas de dependencia jerárquica o de dependencia funcional según corresponda.

En caso que todos los entegramas de un mismo nivel no puedan ubicarse horizontalmente por falta de espacio, cuando ello no dificulte la interpretación del organigrama, podrán diagramarse en forma vertical.

## 6.4. Modelo de Anexo 1

### PODER EJECUTIVO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



[Inicio >>](#)

## 7. Glosario de definiciones

---

Se deja expresa constancia que las definiciones que a continuación se exponen, son al exclusivo efecto de ser aplicadas al futuro diseño de estructuras orgánico funcionales de la Administración Pública centralizada y descentralizada de la Provincia de Buenos Aires.

**Agencia:** Unidad orgánico funcional *ad-hoc*, de derecho público, que por requerimientos de una mayor autonomía en sus decisiones es establecida para desempeñar una labor específica de gestión de gobierno. Se diseña en la forma más conveniente a fines precisos y determinados. Dentro de sus competencias incluye la posibilidad de administrar recursos para el logro de sus objetivos. Puede realizar acuerdos y suscribir convenios con otras organizaciones en las materias de su competencia, a los fines de facilitar sus acciones. Depende directamente del ministro o del secretario. Tiene nivel de subsecretaría, y a su frente se encuentra un responsable.

**Comisiones:** grupo de funcionarios y agentes estatales convocados por autoridad competente para el logro de un objetivo específico. Pueden ser de dos tipos:

- De carácter permanente cuando constituyen órganos colegiados con objetivos temáticos precisos. Se formalizan por ley de creación o decreto y pueden definir, para la realización de sus acciones, una apertura estructural.
- De carácter no permanente, cuando tienen objetivos temáticos precisos, por un plazo determinado y son producto de la voluntad político institucional. Se constituyen por decreto, resolución ministerial o de los secretarios de Estado. Sus integrantes tienen funciones asesoras y sus cargos son ejercidos ad- honorem.

**Entegrama:** es la representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura.

**Entes:** comúnmente refieren a las dependencias descentralizadas.

**Estructuras *ad-hoc*:** son diseñadas especialmente para cumplir con objetivos determinados de interés estratégico, que salen de la operatoria de rutina. Se administran bajo formas particulares, que facilitan la gestión en forma más eficiente y permiten establecer parámetros de gestión por resultados. Pueden ser de carácter permanente o transitorio.

**Instituto:** unidad orgánico funcional *ad-hoc*, de derecho público, que se ocupa de un tipo de asunto determinado de naturaleza técnica, científica, cultural, política, de desarrollo, producción, relaciones interprovinciales e internacionales, etc., con impacto estratégico. Para su funcionamiento y fijación de objetivos requiere voluntad y aprobación de orden político, para lo cual configura un nivel consultivo y directivo superior colegiado. El cuerpo colegiado puede tratarse de un consejo, un directorio u otro, presidido por un presidente y un vicepresidente, coordinado para la ejecución de las políticas por un secretario ejecutivo.

**Oficina provincial:** es la unidad orgánico funcional *ad-hoc*, que por requerimientos de mayor efectividad, se diseña en la forma más conveniente a fines precisos y determinados, y por cuyos resultados particulares rinde cuenta. Está coordinada por un responsable.

Depende de una agencia o instituto, puede presentar estructura y debe justificar territorialmente o programáticamente su denominación.

**Oficina:** En general depende de una Oficina Provincial o de una estructura *ad-hoc*.

**Organigrama:** representación gráfica del sistema de autoridad formal de la organización, que establece las unidades en las que la misma se agrupa y sus posiciones jerárquicas relativas. Leídos de izquierda a derecha dan cuenta, sucesivamente, de los procesos de planificación, ejecución y control de la gestión. En materia de ejecución, abarcan el tratamiento de la política sustantiva, el despliegue territorial y programático, y los servicios administrativos de apoyo. Recorridos de arriba hacia abajo, se debe observar una instrumentación creciente: despliegue de programas, proyectos y/o dependencias que en el nivel inferior hacen efectiva la misión institucional y/o brindan un servicio concreto.

**Organismo Descentralizado:** es un ente estatal separado funcionalmente de la Administración Central pero que –a diferencia de los organismos autárquicos- mantiene dependencia jerárquica con aquella. Puede ser o no persona jurídica pública estatal y está constituido por órganos propios que expresan su voluntad. Tiene facultades para administrarse a sí mismo; su patrimonio es estatal; es creado por el Estado y no sólo persigue fines administrativos, sino que puede efectuar actividades comerciales e industriales. Está sometido al control de racionalidad, legalidad, oportunidad, mérito y competencia por parte del órgano central.

La Administración Pública descentralizada mantiene hacia el interior relaciones interorgánicas y mantiene relaciones interadministrativas con la centralizada.

**Organismo Autárquico:** Se entiende por tal a toda persona jurídica pública estatal que –a través de una norma que le es impuesta- posee aptitud legal para administrarse a sí misma y autosuficiencia económico-financiera. Los organismos autárquicos poseen separación orgánica del poder central, lo cual hace desaparecer la relación jerárquica con el mismo. Tiene por objeto el cumplimiento de fines públicos específicos de los cuales no pueden apartarse y están sometidos al control de legalidad externo por parte del poder central.

Entidad autárquica es toda persona jurídica que dentro de los límites del derecho objetivo y teniendo capacidad para administrarse a sí misma, es considerada respecto del Estado como uno de sus órganos, porque el fin que ella (la entidad) se propone, se dirige a la realización de sus intereses, que son también los intereses del Estado mismo.<sup>5</sup>

**Sociedades del Estado:** Son entes estatales descentralizados, que realizan actividades de carácter comercial o industrial, organizados bajo un régimen jurídico predominantemente privado.<sup>6</sup> Tienen patrimonio y personalidad jurídica propios y se caracterizan por ser entes íntegra y expresamente estatales, sometidos principalmente al Derecho Privado y con exclusión de toda participación de capitales privados.

---

<sup>5</sup> Rafael Bielsa cit. en Diccionario de Derecho Público. Emilio Fernández Vázquez. Ed. Astrea.

<sup>6</sup> José Roberto Dromi Id.

**Empresas del Estado:** Son entes con personería jurídica, pública o privada, creadas por el Estado, que realizan habitualmente actividades comerciales o industriales, o que tienen a su cargo la prestación de servicios públicos de esa índole.<sup>7</sup>

Constituye una solución intermedia entre el ente Autárquico –íntegramente estatal y dotado de prerrogativas de poder público- y la Sociedad del Estado –que se encuentra sometida al Derecho Privado-<sup>8</sup>

Es una entidad pública estatal con capacidad de derecho y patrimonio propio afectado al cumplimiento de sus fines específicos.

**Organismo Desconcentrado:** se entiende por tal, al órgano dependiente del poder central que opera en virtud de funciones delegadas, lo que le permite tener cierto poder de iniciativa y de decisión. Se encuentra jerárquicamente subordinado a las autoridades superiores y tiene una típica relación Interorgánica en el marco de la entidad estatal. La desconcentración puede darse tanto en un régimen centralizado como en uno descentralizado, ya que para cualquiera de ellos constituye un medio de descongestionamiento de los órganos superiores mediante la transferencia o ramificación de determinadas competencias. En la desconcentración el que recibe la competencia actúa como órgano del mismo ente.<sup>9</sup>

**Plan estratégico preliminar:** se formula a los efectos de la fundamentación requerida para la elaboración de organigramas. Es suficiente con el enunciado de al menos cinco objetivos estratégicos relevantes y una sintética descripción general de las actividades necesarias para su concreción. Dichos objetivos y actividades pueden ser agrupados en programas y/o proyectos.

**Plan estratégico:** conjunto de acciones que persiguen objetivos claves de significativo impacto en la sociedad, superadores de situaciones problemáticas, que se corresponden con un marco ideológico determinado y suponen conocimiento de la situación y acuerdo con actores sociales claves. El nivel del plan es el orden más general. El plan se compone de **programas** de acuerdo a los temas y éstos a su vez se componen de **proyectos**, que refieren a objetivos concretos.

**Plan institucional:** es aquel plan que ordena programas, acciones y/o servicios a prestar por la Jurisdicción, sin que esto importe la consulta con destinatarios, usuarios o actores estratégicos. Se utiliza para comunicar y llevar adelante el programa de trabajo que es voluntad de la conducción. Suele ser el primer paso de la planificación. En el caso de que el plan responda a una temática específica, estamos ante un **plan sectorial** (plan de salud, plan educativo). En el caso que integre todas las áreas de la gestión estatal, se lo denomina **plan de gobierno**.

**Plan operativo:** conjunto de acciones que persiguen objetivos concretos, con impacto directo en la realidad. Se corresponde con el “hacer”.

**Programa:** desde el punto de vista de la planificación, es el conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos, expresados en proyectos relacionados respecto de una temática específica. Desde el punto de vista de la estructura, puede

---

<sup>7</sup> Miguel S. Marienhoff Id.

<sup>8</sup> José Roberto Dormi Id.

<sup>9</sup> Agustín Gordillo. Tratado de Derecho Administrativo. Ed. Fundación de Derecho Administrativo. Bs.As. 2002.

constituir una unidad orgánico funcional *ad-hoc* que integra actividades, servicios o procesos, en forma organizada y coherente para la atención de una temática específica. Puede componerse de proyectos. Presenta objetivos o acciones pero no presenta la desagregación estructural. Tiene Responsable Ejecutivo que da cuenta del cumplimiento de los objetivos.

**Proyecto:** desde el punto de vista de la planificación, es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Desde el punto de vista de la estructura, puede tener consecuencias al constituir una unidad orgánico funcional que integra actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, con el fin de producir determinados bienes y/o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. No presenta desagregación estructural. Tiene Responsable Ejecutivo que da cuenta del cumplimiento de los objetivos.

**Unidad de Coordinación:** es la unidad orgánico funcional *ad-hoc* responsable de articular la gestión y ejecución de programas en forma integrada y coordinada. Puede presentar estructura organizativa formal.

**Unidad orgánica:** Constituye la partición lógica del conjunto que conforma la organización a través de la desagregación del proceso decisorio. Estas unidades responden a la necesidad de ejecutar actividades de carácter permanente u otras de carácter transitorio o con plazo determinado pero relacionadas con la estructura.

[Inicio >>](#)