

Primer acercamiento a las jefaturas de gabinetes en las provincias de Argentina: una descripción de sus atribuciones

A Descriptive Approach to
 the Chief of Cabinet's Conception
 in the Argentina Provinces

Primeira aproximação Chefaturas
 de Gabinete nas províncias de Argentina:
 uma descrição de seus poderes

ALEJANDRO MARCOS INSFRAN

Licenciado en Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y de la Comunicación. Profesor adscrito en las carreras de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la misma Universidad. Buenos Aires–Argentina. Correo electrónico: alejandromarcos.insfran@gmail.com / <http://orcid.org/0000-0003-4029-9636>.

Dirección postal: Uruguay N° 2630 / B1840ARR / Ezpeleta, Buenos Aires, Argentina.

**Cómo citar
 este artículo en APA:**

Insfran, A. M. (2015).
 Primer acercamiento
 a las jefaturas de
 gabinetes en las
 provincias en
 Argentina: una
 descripción de sus
 atribuciones. *Analecta
 política*, 5(9), 431-452.

Recibido:

4 de abril de 2015

Aprobado:

3 de junio de 2015



Resumen

Cuando se miran las estructuras de los gobiernos de varias provincias, se corrobora la existencia de jefaturas de gabinete en dicho nivel de gobierno. La figura del jefe de gabinete, en el contexto nacional, ha recibido “críticas” en la literatura, por no cumplir con los objetivos para los que fue diseñada; sin embargo, Novaro destaca las llamadas “Atribuciones de gestión y control” de la jefatura de gabinete. Con esta literatura se propone explorar sobre “qué son” y “qué hacen” las jefaturas de gabinete en las provincias, es decir, dar un primer paso en el conocimiento de dicha figura.

Palabras clave:

Institucionalismo, presidencialismo, política comparada, federalismo, administración pública.

Abstract

When we observe the structure of some Argentinian provinces, the existence of the Chief of Cabinet becomes evident. The literature has criticized this figure in the national level, due to the fact that the established objectives have not been achieved; nevertheless, authors such as Novaro (2000) highlights what is known as “Powers of Management and Control” assigned to the Chief of Cabinet. This paper aims to provide a first approach to the conception of the Chief of Cabinet in the provinces and, utilizes literature to explore its definition and duties.

Key words:

Institutionalism, presidentialism, comparative politics, federalism, public administration.

Resumo

Ao olhar as estruturas dos governos de varias províncias, corroboramos a existência de chefaturas de gabinete nesse nível do governo. A figura de Chefe de Gabinete no nível nacional tem recebido “críticas” por parte da literatura, por não ter cumprido com os objetivos para o que foi desenhada. Porem, Novaro destaca as chamadas “Atribuições de Gestão e Controle” da Chefatura de Gabinete. Com esta literatura em consideração pretende-se explorar sobre “o que são” e “o que fazem” as chefaturas de gabinete nas províncias, quer dizer, pretende-se dar um primeiro passo no conhecimento dessa figura.

Palavras-chave:

Institucionalismo, presidencialismo, política comparada, federalismo, administração pública.

Introducción y presentación del problema

La jefatura de gabinete de ministros se incorporó en la Constitución Nacional en la reforma del año 1994. Esta figura surge como respuesta a lo planteado en tiempos del presidente Raúl Alfonsín por el Consejo para la Consolidación de la Democracia, en el que se expresaba la intención de atenuar el presidencialismo y acercarnos hacia algo más parecido al modelo Premier-presidencialista. Se suele decir que luego de lo sucedido en la crisis de 2001, esta figura no ha cumplido el objetivo para la que fue constitucionalmente diseñada, es decir, en términos de Serrafiero (2003), funcionar como “fusible” ante una eventual crisis.

El jefe de gabinete de ministros no ha sido más que un secretario jerarquizado constitucionalmente, que toma para sí muchas de las funciones que antes de la reforma recaían en el secretario general de la Presidencia (Coutinho, 2007).

A pesar de lo dicho, la figura del jefe de gabinete la encontramos replicada en los poderes ejecutivos de las provincias de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Formosa, Jujuy, Santa Cruz, Santiago del Estero y Tierra del Fuego (en otras, tenemos la figura de Ministro coordinador de gabinete), es decir, en seis de las 23 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La literatura ha remarcado que la jefatura de gabinete de ministros no cumplió la función para la que fue diseñada, es decir, operar como “ministro fusible” ante una eventual crisis. Por ello, es oportuno preguntar: ¿Qué funciones y objetivos tienen las jefaturas de gabinete de nivel subnacional? ¿Cómo se han incorporado en los ejecutivos provinciales? ¿Tienen rango constitucional al igual que en Nación?

El trabajo describe las jefaturas de gabinete provinciales en Argentina en cuanto a su conformación, funciones, objetivos y su comparación respecto a las jefaturas de gabinete nacional.

Revisión de la literatura y marco teórico

La génesis de la jefatura de gabinete de ministros la encontramos en el llamado Consejo para la Consolidación de la Democracia y la Reforma Constitucional. Argentina (1986) que aconsejaba que para atenuar el presidencialismo se debían implementar elementos del sistema semipresidencial (o sistema mixto) en el que

se distinguiera entre la jefatura de Estado (presidente) y la jefatura de gobierno (primer ministro), y la cámara baja, tiene como fuente la jefatura de gobierno.

El siguiente fragmento es apropiado con fines aclaratorios:

Para Maurice Duverger, un régimen será semipresidencial si combina tres elementos: a) el presidente de la república es elegido por voto universal; b) posee poderes importantes; c) existe un primer ministro y ministros que poseen poderes ejecutivos y gubernamentales y que puede permanecer en la oficina si el parlamento no se opone a ello. (Cornejo 2005, p. 93)

El Consejo para la Consolidación respondía a una tendencia que buscaba “consolidar las refundadas democracias” en la década de 1980, asociándose esa necesidad de consolidación con las pasadas crisis en la estabilidad política; las cuales, según algunos académicos (Linz, 1990) se vinculaban con el sistema presidencial de gobierno (Nohlen, 1991).

Así es que, como afirma Gamboa (2010), varios países de la región modificaron las estructuras de sus respectivos presidencialismos y no establecieron directamente un sistema parlamentario y con distintas tendencias en sus procesos de reforma. Ejemplo de esto, es el caso peruano. La Constitución de Perú, de 1993, prevé la existencia de un presidente y, al mismo tiempo, un Consejo de Ministros que tiene a su cargo la dirección de los servicios públicos y cuyo refrendo da validez a los actos del Presidente. Dicho Consejo tiene su presidente, a quien nombra y remueve el Presidente de la República. El presidente del Consejo de Ministros es, después del Presidente de la República, el portavoz autorizado del Gobierno y coordina las funciones de los demás ministros y refrenda los decretos legislativos, los decretos de urgencia y demás decretos y resoluciones. El presidente del Consejo debe, además, exponer y debatir ante el Congreso la política del gobierno. Puede plantear la cuestión de confianza y si el Congreso se niega el presidente del Consejo es censurado. El Congreso puede interpelar a los ministros y hacerlos responsables políticamente mediante el voto de censura o el rechazo de la cuestión de confianza. El ministro que fuera censurado debe renunciar. Si el Congreso censura o niega confianza a dos consejos de ministros, el Presidente tiene la posibilidad de disolverlo (Barra, 1995).

La figura del jefe de gabinete se planteó como innovadora en el núcleo de coincidencias básicas, lo cual se cristalizó en el Pacto de Olivos entre el presidente Menem y el líder del partido de la oposición, Raúl Alfonsín. A pesar de esto, se difería acerca del alcance que tendría esta nueva figura; mientras que Menem

era partidario de una mera desconcentración de competencias, y no a reasignar atribuciones que la Constitución le atribuía al Presidente. Desde el radicalismo se buscaban reformas que tendieran al parlamentarismo (Gelli, 2008).

Finalmente, se instauró el artículo 100 de la Constitución de 1994, en el que se enuncia la figura de jefe de gabinete y sus respectivas atribuciones políticas, administrativas, económicas y relacionadas con el Congreso. Dichas atribuciones son planteadas de manera difusa. Algunas tempranas y aisladas visiones afirman que el Poder Ejecutivo ya no puede encuadrarse dentro del presidencialismo puro y que deberíamos hablar de un sistema híbrido (Vanossi, 1995) por considerar que con el jefe de gabinete se separa la función de gobierno de la dirección política e imposibilita lo que denomina una “visión monista” del Ejecutivo y equipara esta nueva figura, laxamente, con la del Primer ministro. Además, destaca la tenue dependencia parlamentaria del mismo (Arnaiz, 1997); sin embargo, la mayoría de los autores dice que tanto en términos de interpretación constitucional, como en términos reales, el Presidente continúa ejerciendo la jefatura de gobierno y la responsabilidad política de la administración general del país (Serrafero, 2003).

¿Funcionó la jefatura de gabinete como fue pensada en sus inicios, como una figura que atenúa el presidencialismo? Según lo expresa Cornejo (2005): el diseño institucional es deficiente en este sentido por cuanto ha establecido mecanismos que dependen, en gran medida, de voluntad de cambio por parte de los actores políticos y que, al mismo tiempo, no crea incentivos. Vanossi (1995), remarca como defectos en el diseño del jefe de gabinete el hecho de que sea nombrado por el Presidente en lugar de existir el llamado “voto de investidura”; además, no se prevé un mecanismo de disolución de las cámaras por parte del Poder Ejecutivo, lo que sí existe en otros sistemas de presidencialismo atenuado; por otro lado, destaca que no se regulan las relaciones entre el jefe de gabinete y los demás ministros, por lo que, ante dicha omisión, se podría decir que están ubicados en un mismo plano, es decir, el jefe de gabinete no sería siquiera un *primus inter pares*.

Barbosa (2010) analiza el rol de la jefatura de gabinete y pone el énfasis en la figura de Rodolfo Terragno, cuando ocupó dicho cargo, y su postura de oposición interna frente a De la Rúa, lo que terminó con el recorte de facultades hacia la cartera de Terragno (con la creación del Consejo nacional de coordinación de políticas sociales, dependiente de Presidencia, en remplazo del gabinete social, que comandaba jefatura) y su posterior despido. Serrafero (2003), pone el ojo en el papel del jefe de gabinete (Chystian Colombo) durante la caída del gobierno de Fernando De la Rúa por qué no funcionó como “fusible” ante la crisis. Expone varias repuestas, entre ellas 1) El jefe de gabinete no es jefe de Gobierno, el

sistema opera con la lógica presidencialista; 2) El público no visualizó al jefe de gabinete como quien tenía a su cargo el gobierno; 3) En los sistemas de carácter presidencialista, el responsable de las crisis institucionales es el Presidente; 4) ¿La oposición brinda incentivos para que se nombre un jefe de gabinete afín para que no conlleve esto al ejercicio pleno del poder? 5) La censura requiere mayorías difíciles de lograr; 6) El remplazo del jefe de gabinete puede ser visto por el público como una medida frívola ante la crisis por cuanto quien se identificaba como responsable era el Presidente; 7) El jefe de gabinete, más que fusible, fue una activa pieza en búsqueda de una coalición que evitara la caída del gobierno. Por otro lado, Uña, Bertello y Cogliandro (2004) analizan la delegación de facultades en el jefe de gabinete de ministros en materia presupuestaria (llamados superpoderes), y las tilda como meras piezas de un juego de carácter coyuntural. Aclara, además, que los verdaderos superpoderes son los Decretos de Necesidad y Urgencia.

Quien ha avanzado hasta aquí podría preguntarse: si la jefatura de gabinete de la Nación no cumplió con el principal objetivo para la que fue pensada, ¿vale la pena ponerse en conocimiento de estas estructuras Subnacionales? Se presenta un punto de vista novedoso en relación con lo que se comentaba anteriormente:

El análisis de las funciones que desempeñó durante estos años la Jefatura de Gabinete arroja elementos que nos permiten, por un lado, destacar el papel en la coordinación y control del Ejecutivo Nacional, y relativizar el que le cabe en términos de desconcentración del poder presidencial y responsabilización del mismo ante el Legislativo.(...) El Jefe de Gabinete aparece, en suma, más que como freno o control del presidente, como un instrumento del mismo para controlar mejor y hacer más funcionales la estructura burocrática y las relaciones entre poderes. (Novaro, 2000)

Más allá de que la estructura de la jefatura de gabinete de ministros ha variado desde su creación, ha tenido algún papel (más o menos amplio) en lo referente a cuestiones fiscales y presupuestarias, en lo atinente a relaciones entre el Parlamento y el Poder Ejecutivo, en la coordinación interministerial y en la política de empleo público. Para encuadrarlo en alguna categoría, y citando a Arnaiz (1997), el jefe de gabinete cumple funciones administrativas. En cuanto al diseño, la jefatura de gabinete, más allá de que no ha sido coherente con el objetivo declarado por los autores de la reforma, sí apunta a desconcentrar funciones (compréndase poder como funciones), lo que Coutinho denomina subsistema presidencia institucional, es decir, “a aquel comprendido por las oficinas o, unidades y funcionarios de diferente jerarquía que prestan apoyo directo al presidente en sus tareas, no previstos por la Constitución y cuyas competencias centrales se definen casi

exclusivamente por la asistencia al presidente” (2007, p. 7). Aquí se busca lograr un trabajo análogo al que ha realizado Novaro (2000), acerca de la jefatura de gabinete de ministros. Se lado los objetivos que tempranamente debía tener, según el pensamiento de los constituyentes de 1994, es decir, funcionar como ministro fusible o figura atenuante del poder presidencial. Es preciso centramos en las capacidades de gestión y control –o las funciones administrativas que enuncia Arnaiz (1997)- que las jefaturas de gabinete provinciales tienen dentro de los Poderes Ejecutivos de dichas provincias.

Hemos expuesto lo que relatan los autores acerca de la jefatura de gabinete como figura en el Gobierno Federal; ahora, buscamos conocer sobre su réplica en las provincias. Realmente nada se ha dicho al respecto; sin embargo, podemos hacer ciertas afirmaciones sobre las estructuras de nivel sub-nacional en general. Frías (1970) afirma que la actividad constituyente y la madurez institucional en las provincias ha dependido más de hechos externos que de internos, es decir, de acontecimientos y cambios de carácter local.

Al margen de las tendencias e influencias que recaen sobre el diseño institucional de los gobiernos provinciales y los límites que la Constitución establece, se incluyen dentro de los contenidos de estudio del derecho público provincial, la facultad que tienen para organizar los respectivos Estados sub-nacionales, que se desprenden de los artículos 5° y 122 de la Constitución Nacional (Mercado, 2000).

Nótese que, en 1993, la Ley de Ministerios de Córdoba (N° 8.351) crea la figura del Ministro Coordinador, el cual se encargaba de:

la organización y coordinación del gabinete y las relaciones interministeriales; apoyo técnico en la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes y programas de gobierno y control de las instrucciones del Poder Ejecutivo, así como las de su administración interna; asistencia y colaboración en la definición de políticas de administración de recursos humanos y salarial de la administración; atención de las cuestiones sobre Despacho del Gobernador –especialmente consideración de proyectos de ley y comunicaciones a la Legislatura-; difusión de la acción de gobierno; elaboración, ejecución y fiscalización de acciones promocionales y asistenciales destinadas a asistir educandos y sectores carenciados. (Barra, 1995, p. 31)

Este Ministro Coordinador guarda similitud de funciones con el jefe de gabinete que describe Novaro (2000) y sus “capacidades de gestión y control”; por tanto, encontramos en este Ministro Provincial una suerte de antecedente tempo-

ral del jefe de gabinete de ministros, en tanto figura que desconcentra funciones del subsistema presidencia institucional (Hablamos aquí de un subsistema gobernación institucional) y se dejan atrás las intenciones y sugerencias del Consejo para la Consolidación de la Democracia y los constituyentes.

En cuanto al método de análisis que se utilizará para el caso de estudio nos centraremos en lo que Shangraw, Crow y Overman (1989) denominan, cuando aluden a la administración pública, como ciencia de diseño; el ámbito interior del sector público, es decir, sus funciones, estructuras y capacidades. Esto diferencia la perspectiva centrada en el ámbito exterior del sector público, que estudia la administración en cuanto externaliza su accionar en relación con otros actores.

Para arribar a este conocimiento, nos limitaremos de manera análoga al trabajo realizado por Arnaiz (1997) cuando estudia el sistema de gobierno desde una óptica formal-normativa, es decir, en disposiciones constitucionales en sentido amplio.

Intentaremos entender las jefaturas de gabinete provinciales con énfasis en sus capacidades de gestión y control, ubicados en el subsistema gobernación institucional, y en cuanto forman parte de la Organización de los ejecutivos subnacionales, y ponemos atención en la legislación que ordena dichos Ejecutivos (constituciones y leyes de Ministerios), al tiempo que establecemos, como se expusimos *ut supra*, una comparación entre las jefaturas de gabinete, englobadas en el caso de estudio, con la ya estudiada jefatura de gabinete nacional.

Metodología para el análisis

Queda pendiente la elaboración de categorías que permitan la descripción y comparación de las funciones que cumplen las jefaturas de gabinete de nivel subnacional. Hemos optado por realizar una operacionalización propia de las mencionadas funciones de gestión y control del jefe de gabinete de ministros, a pesar de que podríamos haber tomado la clasificación de funciones que enuncia Novaro (2000) y utilizarla por analogía, puesto que la misma se compone de dos categorías: la primera, denominada de Coordinación Interministerial, que engloba dos sub categorías: primero, las atribuciones en cuanto a presupuesto, y, segundo, las de administración; por otro lado, denomina a la categoría restante de Agilización de Relaciones entre el Parlamentario y el Ejecutivo. La formulación del autor nos resulta útil pero incompleta porque desjerarquiza las funciones de administración y presupuesto, las subordina a las de coordinación interministerial.

A partir de las funciones enunciadas en la Constitución Nacional en su artículo 100 y la Ley de Ministerios N° 22.520 en su artículo 16, hemos elaborado cinco categorías o grupos para el análisis de las atribuciones del jefe de gabinete: el primer grupo lo denominamos “atribuciones de carácter administrativo”, dentro de las que se incluyen las potestades del jefe de gabinete sobre la política de empleo público, su atribución para aprobar estructuras organizativas de las jurisdicciones que les dependan y asistir al Presidente en la elaboración de reglamentos con el objeto de ejecutar las leyes de la Nación, entre otras. El segundo grupo se llama de “atribuciones referidas a la coordinación de gabinete”, entre las que podemos enunciar los pedidos de información a ministros y secretarios con el objeto de cumplir sus funciones propias, controlar y coordinar el accionar de los Ministerios con la finalidad de obtener coherencia en los lineamientos de la Administración Pública Nacional, y organizar las reuniones de gabinete; el tercer grupo son las “atribuciones referidas a las relaciones con el Poder Legislativo”, entre las que están la presentación de la memoria anual ante dicho poder, responder informes que se soliciten, ejercer facultades delegadas y brindar los informes mensuales establecidos en el Art. 101 de la Constitución; el cuarto grupo es el de las “atribuciones referidas a cuestiones de carácter presupuestario”, compuestas por la recaudación de la renta, elaboración, ejecución y control del presupuesto, coordinación y seguimiento de la relación fiscal entre la Nación y las provincias, y priorizar el gasto con el objeto de mejorar las condiciones de vida de la población; por último, el quinto grupo se denominará “otras atribuciones”, en la que incluimos los mandatos no incluidos en los anteriores grupos o categorías, como pueden ser las atribuciones del jefe de gabinete de la Nación referidas a la política ambiental. (Ver tabla 1, siguiente página)

Provincias con jefatura de gabinete y sus poderes ejecutivos

Son seis las provincias que poseen jefatura de gabinete, más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Buenos Aires, Formosa, Jujuy, Santa Cruz, Santiago del Estero y Tierra del Fuego.

La primer cuestión para destacarse es que en ninguno de los casos mencionados hay jefaturas de gabinete creadas por los textos constitucionales, es decir, en todas estas provincias las jefaturas de gabinete son Ministerios, creados por sus respectivas Leyes Orgánicas, lo que implica, entre otras cosas, que sus actos admi-

Tabla 1. Atribuciones del jefe de gabinete de ministros.

Categorías	Inc. del Art. 100 de la Constitución Nacional que se corresponden.	Inc. del Art. 16 de la Ley de Ministerios N° 22.520 que se corresponden.
Atribuciones de carácter administrativo	1, 2, 3 y 4	2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 20, 25 y 27
Atribuciones referidas a la coordinación de gabinete	5	4, 5, 16, 19
Atribuciones referidas a las relaciones con el Poder Legislativo	6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y Art 101	6, 7, 13, 17, 24 y 26
Atribuciones referidas a cuestiones de carácter presupuestario	7	14, 15, 21, 22 y 23
Otras atribuciones	4	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39

Fuente: Elaboración propia.

nistrativos propios son “Resoluciones”, en lugar de “Decisiones administrativas”, como sucede con su homónimo Nación (Ver tabla 2, siguiente página).

Los jefes de gabinete provinciales en los casos analizados son, *a priori*, lisa y llanamente Ministros en el contexto de los gabinetes de los Poderes Ejecutivos Provinciales. El análisis lo realizaremos sobre las atribuciones detalladas de las Leyes Orgánicas de Ministerios, con las categorías dichas.

Clasificación de las atribuciones por categorías

Atribuciones de carácter administrativo

En el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, le corresponde a la jefatura de gabinete, en términos amplios según establece la Ley de Ministerios, asistir en todo al jefe de Gobierno, realiza “el monitoreo de los planes, programas y proyectos” (Ley N° 4.013 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2011), de acuerdo con los objetivos del Plan General de Acción de Gobierno y en esta línea efectúa el control de la gestión en las distintas áreas de gobierno; realiza informes y los eleva al jefe de Gobierno; refrenda los Decretos y mensajes, es decir, es paso

Tabla 2. Ministerios en las provincias analizadas

Provincias	Ley	Ministerios
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	N° 4.013	De Coordinación o Jefatura de Gabinete de Ministros, De Hacienda, De Justicia y Seguridad, De Salud, De Educación, De Desarrollo Urbano, De Cultura, De Desarrollo Social, De Desarrollo Económico, De Ambiente y Espacio Público, De Modernización, De Gobierno
Buenos Aires.	N° 13.757	De Jefatura de Gabinete de Ministros, De Gobierno, De Economía, De Justicia, De Seguridad, De la Producción, Ciencia y Tecnología, De Asuntos Agrarios, De Salud, De Infraestructura, De Desarrollo Social, De Trabajo
Formosa.	N° 1.578	De Jefatura de Gabinete, De Gobierno, Justicia, Seguridad y Trabajo, De la Producción y Ambiente, De Desarrollo Humano, De Economía, Hacienda y Finanzas, De Cultura y Educación, De la Secretaría General del Poder Ejecutivo, De Planificación, Inversión, Obras y Servicios Públicos, De la Comunidad, De Turismo
Jujuy.	N° 5.693	Jefe de Gabinete, De Gobierno y Justicia, De Hacienda, De Producción, De Infraestructura, Planificación y Servicios Públicos, De Vivienda y Ordenamiento Territorial, De Salud, De Desarrollo Social, De Educación
Santa Cruz.	N° 1.589	De la Jefatura de Gabinete de Ministros, De Gobierno, De Economía y Obras Públicas, De Desarrollo Social, De Salud, De la Secretaría General de la Gobernación, De la Producción
Santiago del Estero.	N° 7.009	Jefe de Gabinete, De Gobierno, De Seguridad y Culto, De Economía, De Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras, De Justicia y Derechos Humanos, De Salud y Desarrollo Social, De Educación, De Obras y Servicios Públicos
Tierra del Fuego.	N° 859	Jefe de Gabinete, De Gobierno, Justicia y Seguridad, De Economía, De Educación, De Salud, De Infraestructura, Obras y Servicios Públicos, De Trabajo, De Desarrollo Social, De Industria e Innovación Productiva

Fuente: Elaboración propia a partir de las Leyes de Ministerio Provinciales.

necesario y previo a la firma del jefe de Gobierno y, por último, se encarga de las relaciones del Gobierno de la ciudad con los organismos de control.

En la Provincia de Buenos Aires, el Ministro de jefatura de gabinete refrenda los actos administrativos de los organismos públicos, publica los actos administrativos emanados de los poderes del Estado Provincial, es decir, tiene a su cargo el Boletín Oficial, y se encarga de “centralizar las acciones vinculadas al cobro de

los créditos fiscales originados en las distintas áreas y organismos que funcionan en su órbita, nombrando los apoderados al Fiscal de Estado de la Provincia ” (Ley N° 13.757 de la Provincia de Buenos Aires, 2007).

En Formosa, según la Ley Provincial N° 1.578, el jefe de gabinete

Efectúa el control de gestión de la Administración Pública, con la finalidad de verificar que se cumplan los objetivos del programa estratégico de gobierno, dando cuenta de los informes de gestión al Gobernador; al mismo tiempo diseña e implementa mecanismos de monitoreo de planes, programas y proyectos; refrenda los decretos que por iniciativa propia eleva a la firma del Gobernador, o los referidos a la promulgación o veto de leyes, a la reglamentación de las leyes sancionadas, nombramientos que requieran acuerdo de la Legislatura y materias propias de su competencia; se encarga de las relaciones con organismos de control, dependiendo de la Jefatura la Auditoría General de la Provincia; lleva el registro e inventario general de los bienes inmuebles y muebles del Estado Provincial; formula y ejecuta las políticas y programas relativos a los recursos humanos del sector público e interviene en los nombramientos de los empleados de la Administración Pública Provincial.

En Jujuy, el jefe de gabinete se encarga de la administración general de la provincia, especialmente en lo relacionado con los recursos humanos y la política salarial: “el perfeccionamiento de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Provincial “para optimizar sus recursos, así como supervisar el accionar de las estructuras orgánicas de la administración.

En Santa Cruz, el jefe de gabinete propone los nombramientos de los empleados de la administración pública y la política de recursos humanos en general.

El jefe de gabinete de Santiago del Estero está encargado de coordinar el plan de gobierno y ejercer su control; además, elabora la memoria anual de la marcha del Gobierno de la Provincia.

En el caso de Tierra del Fuego, el jefe de gabinete interviene en la formulación de los planes sectoriales de gobierno y participa de la planificación estratégica del Ejecutivo; administra, a través de la Secretaría General, que está en su órbita, el Boletín Oficial de la Provincia; coordina la política informática y de telecomunicaciones en el gobierno provincial para optimizar los procesos administrativos.

Atribuciones referidas a la coordinación de gabinete

En lo que respecta a la coordinación de gabinete, comenzando por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la jefatura de gabinete coordina la elaboración del Plan General de Gobierno y define con cada área de gobierno sus objetivos específicos; requiere a los demás funcionarios de la Administración Pública de la ciudad la información necesaria para el cumplimiento de su función específica y organiza, convoca y coordina las reuniones de gabinete y sus acuerdos.

En cuanto al jefe de gabinete de la Provincia de Buenos Aires convoca, prepara y coordina

las reuniones del gabinete provincial y confecciona la agenda del Ejecutivo; coordina la relación entre las distintas reparticiones ministeriales, secretarías y organismos de la administración provincial, centralizada y descentralizada; propone la creación de comisiones interministeriales o de cualquier nivel de integración, para mejorar la ejecución de planes, programas y proyectos. (Ley N° 13.757 de la Provincia de Buenos Aires, 2007)

A su vez, coordina y evalúa los programas interministeriales; mantiene relaciones con la Junta Electoral, entidades, los partidos políticos y reparticiones del gobierno de la Provincia y coordina las políticas, planes y programas destinados a los jóvenes, en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social.

En el caso de Formosa, la cuestión es aún más explícita ya que la jefatura de gabinete articula las funciones de los Ministerios y organismos de toda índole, “incluyendo a las Empresas con participación accionaria de la Provincia; propone la creación y supervisa y el funcionamiento de comisiones interministeriales” (Ley N° 1.578 de la Provincia de Formosa, 2011); por petición del Gobernador, convoca y organiza las reuniones y los acuerdos de gabinete.

En Jujuy la jefatura coordina y controla las actividades de los Ministerios para ser coherentes en la administración y eficacia; supervisa los sistemas de control interno de cada Ministerio; coordina y controla la ejecución de las delegaciones autorizadas.

En el caso de Santa Cruz, la jefatura de gabinete coordina las funciones de los diferentes Ministerios; acuerda, prepara y convoca las reuniones de gabinete y las preside en ausencia del Gobernador; se ocupa de las relaciones con organismos públicos y privados, de carácter nacional o extranjero, y con el Poder Judicial, coordina su accionar con las respectivas áreas de gobierno.

En Santiago del Estero convoca a las reuniones de gabinete junto con los secretarios de Estado; dirige, supervisa y coordina la labor de los Ministros y secretarios de Estado, hace nexo entre ellos y el Gobernador; coordina la ejecución de las delegaciones autorizadas.

En Tierra del Fuego no solo convoca las reuniones de gabinete sino que confecciona la agenda del Ejecutivo; coordina y controla las actividades de los Ministerios y de las distintas áreas a su cargo; requiere la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones a los Ministros y Secretarios del Ejecutivo Provincial.

Atribuciones referidas a las relaciones con el poder legislativo

En la Ciudad de Buenos Aires, el jefe de gabinete, junto con el Ministro de Gobierno, se ocupa de la relaciones del Ejecutivo con la Legislatura.

En la Provincia de Buenos Aires, el jefe de gabinete coordina las relaciones con las dos cámaras del Legislativo bonaerense, al igual que con sus respectivas comisiones e integrantes; también, eleva los pedidos de informes y explicaciones formulados al Ejecutivo por la Legislatura.

En Formosa, desde la jefatura de gabinete se refrendan los decretos de promulgación o veto, de reglamentación y de nombramientos de acuerdo con la Legislatura que proviene de ese cuerpo.

En Jujuy le corresponde coordinar las relaciones del Ejecutivo Provincial con la Legislatura, sus comisiones e integrantes, con objeto de mayor fluidez en las relaciones en general, pero se enfatiza en el trámite de los mensajes del Gobernador de la Provincia, en los que se promueva la iniciativa legislativa; analiza los anteproyectos de leyes que se originan en otras carteras del Ejecutivo y de proyectos sancionados en la Legislatura.

En Santiago del Estero coordina las relaciones del Poder Ejecutivo con la Cámara de Diputados de la Provincia, produce los informes que este cuerpo solicita al Ejecutivo; participa en los debates pero no tiene voto; debe, además, brindar un informe trimestral ante la Cámara.

En Tierra del Fuego coordina las relaciones entre el Poder Ejecutivo y la Legislatura de la Provincia, sus comisiones y sus respectivos integrantes, con el objeto de procurar un diálogo institucional entre dichos poderes.

En la Provincia de Santa Cruz no se prevé entre sus funciones ninguna relacionada con el Poder Legislativo.

Atribuciones referidas a cuestiones de carácter presupuestario

En lo referente a esta categoría, el jefe de gabinete de la Ciudad de Buenos Aires coordina la acción de los Ministerios con el propósito de formular la Ley de Presupuesto.

En la Provincia de Buenos Aires participa no solo en la elaboración, sino del “control de ejecución de la Ley de Presupuesto, como así también en los niveles de gasto y de los ingresos públicos”, considerando las responsabilidades y sin perjuicio del Ministerio del Área (economía) y con las atribuciones de

planificación y control de gestión de la Secretaría General de la Gobernación; le toca intervenir, además, en la obtención, negociación y ejecución de todos los fondos previstos por organismos multilaterales de crédito, o en virtud de convenios multilaterales; por último, ejecuta y gestiona el financiamiento para el fortalecimiento y desarrollo municipal en coordinación con otras áreas competentes. (Ley N° 13.757 de la Provincia de Buenos Aires, 2007)

En el mismo sentido que en la Provincia de Buenos Aires, en Formosa el jefe de gabinete participa en la “elaboración y el control de ejecución del Presupuesto, asistiendo también en los niveles de gasto y de los ingresos públicos” (Ley N° 1.578 de la Provincia de Formosa, 2011); esto mismo aplica para la jefatura de gabinete de la Provincia de Jujuy porque enuncia explícitamente el trabajo coordinado con el Ministerio de Hacienda.

En Santiago del Estero el jefe de gabinete interviene en la conformación del presupuesto de cada Ministerio y participa en la planeación y control de gestión del financiamiento a la Provincia, proveniente de organismos internacionales de crédito.

En el caso de la Provincia de Santa Cruz, al igual que en Tierra del Fuego, no se prevén atribuciones referidas a cuestiones de presupuesto.

Otras atribuciones

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, “diseña, coordina y verifica junto con el Ministerio de Modernización la implementación de políticas de gobierno elec-

trónico y tecnologías de la información para el Poder Ejecutivo” (Ley N° 4.013 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2011); se encarga de implementar políticas para optimizar la calidad de los servicios a los ciudadanos, diseña y supervisa el sistema de atención y reclamos; coordina e implementa las políticas de descentralización, de acuerdo con la Ley de Comunas, a través de la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana; están a su cargo, también, las políticas de defensa y protección a los consumidores; entiende lo que está referido a la “gestión y fiscalización del transporte, del tránsito y su ordenamiento y regímenes de habilitación de conductores, en este sentido, debe hacer cumplir las normas de tránsito en conjunto con las Fuerzas Policiales y de Seguridad; por otro lado, se encarga de implementar procedimientos que faciliten el acceso a la información pública” (Ley N° 4.013 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2011); coordina las relaciones con organizaciones de la sociedad civil, partidos políticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con las diferentes colectividades; por último, es de su competencia implementar acciones y programas para la promoción y defensa de los derechos humanos.

En la Provincia de Buenos Aires, es el encargado de implementar reformas políticas y elabora los proyectos de normas que modifiquen el funcionamiento del sistema político y electoral; le toca “asesorar al Gobernador sobre feriados y asuetos administrativos; actualiza el registro de estado civil e identificación” (Ley N° 13.757 de la Provincia de Buenos Aires, 2007), vincula el registro con estadísticas y el registro de infractores de tránsito; coordina todo lo referido a relaciones con la comunidad; mantiene relaciones con el Instituto Provincial de Lotería y Casinos; se encarga de la seguridad vial; efectúa el seguimiento a través de investigaciones, mediciones y evaluaciones del cumplimiento, o no, de los objetivos del mensaje publicitario; establece los estándares de enrolamiento biométrico o sistemas automáticos para el reconocimiento de rasgos conductuales y físicos que utilicen Ministerios y organismos de la Provincia.

En Formosa, diseña, propone y coordina la política de modernización del Estado:

impulsa las políticas de gobierno electrónico y tecnologías de la información en toda la Administración Pública Provincial”; tiene a su cargo el sistema de atención y reclamos a la ciudadanía; “le corresponde aplicar el marco regulatorio de los sistemas de información, medios de difusión y telecomunicaciones; se ocupa de la representación de la Provincia en la Capital Federal; implementa las políticas de protección y promoción de Derechos Humanos; fija la estrategia comunicacional

del Gobierno y administra los medios de difusión de la Provincia; organiza y fiscaliza los servicios aeronáuticos en el territorio de la provincia. (Ley N° 1.578 de la Provincia de Formosa, 2011)

y se encarga de cuestiones de Frontera que afectaren la seguridad nacional, así como las gestiones que hagan al trazado de límites del territorio provincial.

En Jujuy, está a cargo de la formulación, ejecución y control de las políticas de comunicación social; tiene responsabilidad sobre la política ambiental y su desarrollo sustentable, encargado de elaborar regímenes normativos relacionados con el ordenamiento ambiental del territorio y su calidad ambiental, interviene, además, en los organismos federales en esta materia.

En Santa Cruz, se encarga de coordinar las relaciones con el Gobierno Nacional, con otras provincias y con los municipios, al igual que con las autoridades eclesiásticas; formula y ejecuta políticas relacionadas con la reforma y modernización del Estado, además de la desconcentración y descentralización; organiza y coordina las políticas de medio ambiente; por intermedio de la jefatura, se llevan adelante las relaciones entre el Poder Ejecutivo y el Instituto de Energía de la Provincia de Santa Cruz (IESC), respecto de la política energética y a la exploración y explotación de la Plataforma Submarina.

En Santiago del Estero se encarga de la formulación, ejecución y control de la política de comunicación del Poder Ejecutivo; coordina las políticas de información al ciudadano; tiene a su cargo la política de cultura; es responsable de crear políticas promocionales para el crecimiento del turismo; se ocupa de la política de deportes o de contención y esparcimiento en general y, por último, es responsable de la representación oficial de la Provincia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En Tierra del Fuego se encarga de la comunicación institucional y la publicidad de los actos de gobierno; administra los contenidos de programación y controla los medios de difusión que se encuentran en la órbita del Poder Ejecutivo, así como administrar y asignar la pauta oficial; se ocupa de lo referente a la promoción y desarrollo de la actividad deportiva y cultural, a través de la Secretaría Legal y Técnica, que está en su órbita, dirige el Cuerpo de Abogados del Estado y ejerce la Superintendencia técnica y jurídica, además de asistir y patrocinar a funcionarios, dictaminar y realizar actividades propias de los cuerpos letrados.

Consideraciones posteriores a la clasificación

Luego de la enumeración de atribuciones según las categorías que hemos formulado, nos queda observar qué tenemos en común entre las distintas “jefaturas”. En cuanto a la primera categoría, es decir, las “atribuciones de carácter administrativo”, observamos que solo en tres de los siete casos estudiados, es decir, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires y Formosa, el jefe de gabinete refrenda los actos administrativos del Ejecutivo con el objeto de que sean válidos. Respecto a lo que podríamos denominar “control de gestión”, es decir, tareas de monitoreo sobre el cumplimiento de objetivos, encontramos atribuciones en este sentido en cuatro de los siete casos: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Formosa, Santiago del Estero y Tierra del Fuego. Solo en dos provincias (Buenos Aires y Tierra del Fuego) la jefatura de gabinete tiene a su cargo el Boletín Oficial y en dos (Ciudad de Buenos Aires y Formosa); se encarga de las relaciones con los organismos de control, en Formosa, la Auditoría General de la Provincia depende, incluso, de la jefatura. Otro punto es el que respecta a las atribuciones referidas al empleo público por la importancia que tiene en la jefatura de gabinete de la Nación (Oficina Nacional de Empleo Público); en esta materia, solo tienen asignadas atribuciones las jefaturas de gabinete de Formosa, Jujuy y Santa Cruz.

En cuanto a las “atribuciones referidas a la coordinación de gabinete”, en todas las Provincias, salvo en Jujuy, el jefe de gabinete tiene atribuciones para convocar reuniones de gabinete; en cinco de los siete casos (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Jujuy, Santa Cruz, Santiago del Estero y Tierra del Fuego), se encarga de coordinar la labor de otros Ministerios, con miras a lograr los objetivos estratégicos o plan general de gobierno; en Buenos Aires y Tierra del Fuego, el jefe de gabinete es el encargado de confeccionar la agenda del Ejecutivo y, en Formosa, propone la creación y supervisa comisiones de carácter interministerial.

En las denominadas “atribuciones referidas a las relaciones con el poder legislativo”, deberíamos encontrar cierta unicidad de criterio ya que en la jefatura de gabinete de la Nación se pone un foco importante en las mismas, y de hecho, se ha generado gran parte del material académico. Pero, nos encontramos con que la jefatura de la Provincia de Santa Cruz no tiene ninguna atribución en la materia y solo en el caso de Santiago del Estero, se enuncia la obligación de brindar un informe cada tres meses ante el Poder Legislativo y la posibilidad, por parte del jefe de gabinete de, presenciar las sesiones, sin posibilidad de votar. En el caso de Formosa es necesario el refrendo, por parte del jefe de gabinete, para la validez de la promulgación de las leyes que provienen del cuerpo legislativo. Solo en la

Provincia de Buenos Aires y Santiago del Estero es, según la norma, el encargado de elevar los pedidos de informes solicitados por el Legislativo.

En las que denominamos “atribuciones referidas a cuestiones de carácter presupuestario”, salvo en los casos de Tierra del Fuego y Santa Cruz, que no tienen atribuciones de este tipo, en los demás casos participa en la formulación del presupuesto; además, en los casos de Buenos Aires y Santiago del Estero, tienen a su cargo la gestión y el control del financiamiento proveniente de los organismos internacionales de crédito.

Por último, en las que denominamos “otras atribuciones”, encontramos gran heterogeneidad, hay algún punto de encuentro en lo que se refiere a la política comunicacional y de medios, en los casos de Formosa, Jujuy, Santiago del Estero y Tierra del Fuego; a la política de derechos humanos, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Formosa; en lo que respecta a la modernización del Estado, se le encarga esta tarea al jefe de gabinete en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Formosa y Santa Cruz; en lo atinente a la política ambiental, en Jujuy y Santa Cruz, imitando a su homónimo en Nación; es común a la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires, Formosa y Santiago del Estero la atribución en lo que respecta a servicios a la ciudadanía y atención a la misma; en Santiago del Estero y Tierra del Fuego comparten atribuciones en materia de política cultural y deportiva. Vale la pena particularizar, en algunos puntos y materias importantes que se dan en cada caso, por ejemplo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se encarga de un tema sensible como el ordenamiento del tránsito y la fiscalización del transporte, así como la aplicación de la Ley de Comunas. En la Provincia de Buenos Aires, el jefe de gabinete tiene atribuciones que, en lo relacionado con Nación, son propias del Ministro del Interior y Transporte, como puede tratarse de la política de carácter electoral lo referente a asuetos o feriados, la política de registro de las personas o la seguridad vial. Lo mismo sucede en el caso de Formosa en el que se encarga de fiscalizar los servicios aeronáuticos y las cuestiones referidas al trazado de las fronteras. En Santa Cruz, llama la atención que tiene a su cargo coordinar relaciones con el Instituto de Energía de la Provincia de Santa Cruz, con el objeto, nada más y nada menos, de fijar la política energética y de explotación y exploración de la Plataforma submarina. En Santiago del Estero se encarga de representar a la Provincia en la Capital Federal y, por último, en Tierra del Fuego la Secretaría General de la Gobernación y la Secretaría Legal y Técnica, dependen de la jefatura de gabinete, en lugar de hacerlo de la Gobernación, como en otras provincias, o en Nación y está a cargo de la jefatura, entonces, el cuerpo de Abogados del Estado y el dictamen de sus actos jurídicos.

Tabla 3. Resumen de las atribuciones

Provincia	Atribuciones de carácter administrativo	Atribuciones referidas a la coordinación de gabinete	Categorías		
			Atribuciones referidas a las relaciones con el Poder Legislativo	Atribuciones referidas a cuestiones de carácter presupuestario	Otras atribuciones
C.A.B.A	✓	✓	✓	✓	✓
Buenos Aires	✓	✓	✓	✓	✓
Formosa	✓	✓	✓	✓	✓
Jujuy	✓	✓	✓	✓	✓
Santa Cruz	✓	✓	X	X	✓
Santiago del Estero	✓	✓	✓	✓	✓
Tierra del Fuego	✓	✓	✓	X	✓

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En primer lugar, es propicio mencionar el escaso conocimiento que tenemos acerca de las estructuras burocráticas de los gobiernos sub-nacionales. El presente trabajo intenta dar un primer acercamiento con el pretexto de las jefaturas de gabinete provinciales. Es probable que tengamos mucho qué decir sobre ellas, más allá de las atribuciones que se le asignan a través de las leyes de Ministerios y que son objeto del presente. Nos resta conocer sobre los gobiernos subnacionales en general.

Al retomar la idea de Novaro (2000), quien conceptualiza la jefatura de gabinete como instrumento del Presidente para controlar mejor y hacer más funcional la estructura burocrática y las relaciones entre poderes, en lugar de funcionar como figura atenuante del poder presidencial, tal cual fue pensada por los constituyentes de 1994, observamos que las jefaturas de gabinete en las seis provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se crean por medio de Leyes de Ministerios, en lugar de tener rango constitucional. Dichas leyes de Ministerios, o las modificaciones que crean los Ministerios de jefatura de gabinete, son posteriores a 2007 (La Ley de Ministerios de la Provincia de Buenos Aires N° 13.757, se san-

ción el 15 de noviembre de 2007 y es, cronológicamente, la primera en los casos estudiados), lejanas a la crisis de 2001, la cual Serrafiero (2003) considera como prueba fallida del jefe de gabinete en su rol de “ministro fusible”. Por crearse las jefaturas de gabinete en las Provincias, por el momento en que se conforman y la forma que adoptan (lisa y llanamente, Ministerios), se descarta la función del jefe de gabinete como moderador del poder presidencial y, en su lugar, se valoran las capacidades de “Gestión y Control” que observa Novaro (2000).

Las funciones de las jefaturas de gabinete de las distintas provincias pueden encuadrarse en las cinco categorías que hemos formulado con las atribuciones que se le asignan a la jefatura de gabinete de la Nación; ahora, mirando dentro de cada categoría vemos cierta heterogeneidad entre las atribuciones que se presentan en una y otra provincia; súmese a esto que en algunos casos (como se observa en la Tabla 3) ni siquiera se le asignan las atribuciones más asociadas al jefe de gabinete de la Nación dentro del Poder Ejecutivo Nacional, como son las que hacen a cuestiones de presupuesto, o las que se refieren a las relaciones con el Poder Legislativo. Sin embargo, sí reconocemos que en todos los casos, y con sus particularidades, se le asignan a estos “Ministerios”, atribuciones estratégicas o sensibles para los correspondientes gobiernos sub-nacionales, como puede ser la política de tránsito en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo referido a política electoral, al registro de las personas y seguridad vial en la Provincia de Buenos Aires o la coordinación de relaciones con el Instituto de Energía de la Provincia de Santa Cruz, en la provincia homónima. Por lo tanto, observamos que se le asignan a los jefes de gabinete sub-nacionales atribuciones de gestión estratégica para los respectivos Poderes Ejecutivos Provinciales, a pesar de tener atribuciones heterogéneas entre sí.

Referencias

- Argentina. Consejo para la Consolidación de la Democracia y la Reforma Constitucional. (1986). *Dictamen preliminar del Consejo para la Consolidación de la Democracia*. Buenos Aires: Eudeba.
- Arnaiz, A. S. (1997). Forma de gobierno y estructura del poder ejecutivo: El presidencialismo argentino tras la revisión constitucional de 1994. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, (97), 195-221.
- Barbosa, S. C. (2010). *Evaluando las instituciones políticas de gobierno de coordinación nacional en Argentina: el rol de Jefe de Gabinete de Ministros en la Argentina pos reforma. Un análisis desde la Ciencia Política, instituciones políticas*. Caracas. XXIII Concurso del CLAD sobre reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública.

- Barra, C. R. (1995). *El Jefe de Gabinete en la Constitución Nacional*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.
- Cornejo, V. T. (2005). *Sistema político y aprendizaje constitucional: a 10 años de la reforma de 1994*. *Sistema Político y aprendizaje Constitucional: A 10 años de la reforma de 1994*. Buenos Aires: Educa.
- Coutinho, M. E. (2007). Un análisis institucional de la organización de la presidencia en la Argentina. *Colección*, (18-19), 17-47.
- Frías, P. J. (1970). *El Comportamiento Federal en Argentina*. Buenos Aires: Eudeba.
- Gamboa, R. (2010). Reforma del Presidencialismo: El caso de la Jefatura de Gabinete de Ministros en Argentina (1995-2007). *Estudios Públicos*, (118), 283-313.
- Gelli, M. A. (2008). *Constitución de la Nación Argentina: Comentada y Concordada*. Buenos Aires: La Ley.
- Linz, J.; Lilphart, A.; Valenzuela, A. y Godoy Arcaya, O.; Eds. (1994). *Hacia una democracia moderna: la opción parlamentaria*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Mercado, R. (2000). *Derecho Constitucional Provincial*. Buenos Aires: Ciudad Argentina.
- Nohlen, D. (1991). Presidencialismo Vs. Parlamentarismo en América Latina (Notas sobre el debate actual desde una perspectiva comparada). *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, (74), 43-54.
- Novaro, M. (2000). La Jefatura de Gabinete de Ministros en Argentina y sus capacidades de coordinación y control. *Política y Gestión*, (1), 81-108.
- Serrafero, M. (2003). La Jefatura de Gabinete y las Crisis Políticas: el caso De La Rúa. *Revista SAAP*, 1(2), 247-272.
- Shangraw, R. F., Crow, M.M. & Overman, S. E. (1989). Public Administration as a Design Science. *Public Administration Review*, 49 (2), 153-160.
- Uña, G.; Bertello, N. & Cogliandro G. (2004). *Delegación de facultades al Jefe de Gabinete de Ministros: Evolución e impacto en el contexto fiscal actual*. Recuperado de <http://econwpa.repec.org/eps/pe/papers/0505/0505011.pdf>
- Vanossi, J. R. (2002). *Estudios de Teoría Constitucional*. México: Instituto de Investigaciones Científicas de la UNAM.