

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS DE MAESTRÍA

Análisis de la Política de Capacitación de la
Administración Pública de La Pampa (2011-2021)

AUTORA: ESP. PATRICIA ANDREA ASQUINI

DIRECTORA: MG. YAMILA MAGIORANO

CODIRECTORA: MG. SUSANA CAMPARI

ABRIL 2023

Resumen

En el presente trabajo se analiza la política de capacitación destinada a los agentes y funcionarios de la Administración pública del Gobierno de la provincia de La Pampa, durante el período 2011-2021, y se efectúa un diagnóstico que sirve como nexo entre la investigación y el futuro diseño de un organismo de formación. La relevancia del trabajo radica en la necesidad de estudiar qué políticas de capacitación se están implementando y si son suficientes para lograr un recurso humano competente, que permita a los agentes y funcionarios del Poder Ejecutivo una formación sistemática, actualizada y profesionalizada acorde a sus funciones.

Se entiende a la capacitación como una herramienta para la mejora del desempeño de las organizaciones públicas y de las competencias de las personas dentro del marco de políticas de desarrollo del personal; también se la entiende como un instrumento fundamental para poder brindar servicios de calidad en pos del beneficio de toda la sociedad. La formación es una herramienta necesaria para erradicar estilos y prácticas administrativas adversas a la consecución de los objetivos de la gestión gubernamental. Se utilizan en este estudio fuentes secundarias, constituidas por diversos registros de la organización, y fuentes primarias a través de cuestionarios autoadministrados individuales, *online* y anónimos, con preguntas cerradas, como así también entrevistas estructuradas a autoridades del Poder Ejecutivo Provincial involucradas en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones de capacitación. El diseño de investigación es mixto, se utilizan estrategias de la investigación cualitativa y cuantitativa.

El presente trabajo pretende analizar la política de capacitación del Gobierno de la provincia para saber si es insuficiente y, con base en su nivel de demanda, pensar si es necesario proponer en un futuro la creación de un área de capacitación dentro de su estructura. Se hará teniendo en cuenta que la capacitación redundará también en un gran beneficio para las personas administradas, beneficiarias indirectas de estas capacitaciones, al obtener un servicio de calidad de parte de la administración pública pampeana.

La limitación que se encontró en el desarrollo del mismo fueron la escasa información sobre capacitación antes de la implementación del Programa de Capacitación a los Agentes de la Administración Pública, PROCAAP.

A partir de este trabajo se desprende la necesidad de realizar, en un futuro, ya que se encuentra fuertemente relacionado, una investigación para conocer la opinión de los

agentes con respecto a la relación entre la formación y el sistema de ingresos y ascensos dentro de la administración pública provincial.

Palabras claves: Administración Pública - Burocracia - Recursos Humanos - Innovación.

ÍNDICE

Resumen	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1. Introducción.....	6
1.1 Presentación.....	6
1.2 Relevancia	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Estructura del presente trabajo	8
1.5 Formulación del problema.....	9
1.6 Objetivos: general y específicos	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.6.2 Objetivos específicos	10
1.7 Hipótesis.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.....	11
2. Marco teórico	11
2.1 Administración Pública	11
2.2 El doble rol de la burocracia.....	13
2.3 Relevancia del recurso humano en las organizaciones	15
2.4 La capacitación entendida como inversión	16
2.5 Formación como proceso de construcción a lo largo de la vida	18
2.6 Importancia de la Capacitación en la Administración Pública.....	19
2.7 Innovación pública en el gobierno provincial	22
2.8 Incorporación de nuevos talentos	24
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
3. Diagnóstico Situacional.....	25
3.1 Datos estadísticos de población y conformación del Poder Ejecutivo	26
3.2 Antecedentes de capacitación en la Administración pública pampeana	26

3.3 Programa de Capacitación para Agentes del Poder Ejecutivo de La Pampa.....	29
3.4 Estado de situación actual.....	34
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	36
4. Marco metodológico.....	36
4.1 Preguntas de investigación	36
4.2 Metodología y técnicas a utilizar.....	36
4.3 Investigar la política de capacitación en relación con la demanda de formación..	37
4.4 Período estudiado	38
4.5 Diseño. Técnica de recolección de datos y fuentes de información	39
4.6 Diseño bibliográfico	40
4.7 Fuentes secundarias	41
4.8 Diseño de campo	42
4.8.1 Encuestas.....	42
4.8.1.1 Encuestas piloto	43
4.8.2 Entrevistas.....	44
4.8.2.1 Entrevista piloto	45
4.9 Resultados.....	46
4.9.1 Presentación de los datos de las entrevistas a funcionarios	46
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES Y PROPUESTA	66
5. Conclusiones y propuesta.....	66
5.1 Conclusiones y reflexiones finales	67
5.2 Propuesta	71
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
7. ANEXOS.....	76
7.1 Nota protocolar al Gobernador informando sobre encuestas y entrevistas	76
7.2 Encuesta.....	78
7.3 Entrevista.....	77

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1 Presentación

Esta investigación se enmarca en la importancia de la capacitación del recurso humano en la Administración pública del Gobierno de La Pampa. El presente proyecto analiza la política de capacitación ejecutada por el Gobierno de la provincia de La Pampa en el período 2011-2021 para realizar un diagnóstico y descubrir, por un lado, si esta es suficiente para la población administrativa y, por otro lado, conocer por parte de los agentes y funcionarios si existe la necesidad de tener un organismo para la capacitación permanente. De ser así, se avanzará en fundamentar la importancia de tomar esta propuesta para mejora de la política pública. De acuerdo con Robirosa (1989, p. 429), “solo el aprendizaje en la acción y el apoyo de la reflexión pueden permitir a actores individuales y a las configuraciones de actores asociados en los proyectos, realizar los avances necesarios para hacer eficiente y eficaz su gestión en el mundo real”.

Como se verá en las conclusiones de este trabajo, luego de recabar los datos y analizar las voces de los agentes y funcionarios, se podría decir que la existencia de un programa de capacitación y la inexistencia de un área específica destinada a la misma conlleva a la insuficiencia de la política de capacitación, ya que muchos agentes no tienen acceso a ella. Interpretando la existencia de la demanda de capacitación por parte de los agentes y la falta de oferta por parte del gobierno, se puede pensar que esta insuficiencia es por la falta de un organismo encargado de la formación permanente y sistemática con la intención de profesionalizar a la función pública.

En la producción del marco teórico, se indaga sobre el concepto de administración pública, recurso humano, capacitación, y políticas públicas de capacitación. Como así también se estudia la relación de estas con la modernización y con la innovación del Estado, la evolución de la capacitación a la Administración pública en La Pampa desde el año 2011 hasta el año 2021. Se hace teniendo en cuenta que un recurso humano capacitado redundará en beneficio de toda la comunidad satisfaciendo con calidad a las personas administradas de la provincia.

1.2 Relevancia

La relevancia del presente trabajo radica en el aporte práctico, no solo desde el análisis y desde la investigación a la Administración pública provincial, sino también desde el diagnóstico y desde la propuesta, ya que, dependiendo de los datos obtenidos y del análisis, se propondrá su mejora con un diseño de posible creación de un organismo. Esto se llevará a cabo teniendo en cuenta que la Administración pública es el instrumento del Estado que sirve para ejecutar las políticas de gobierno a través de la regulación, provisión, fiscalización, producción de bienes y servicios públicos.

Para lograr un Estado moderno, ágil y con calidad de servicio, es necesario una política de capacitación que comprenda la adaptación, innovación y modernización de las organizaciones públicas. También será de utilidad para erradicar en todo o en parte las acciones burócratas contraproducentes a la obtención de los fines de la gestión del Estado. La capacitación es una herramienta fundamental para poder brindar servicios de calidad que redundan en beneficios no solo de la institución, sino del agente y de la ciudadanía en general (Storani, 2005).

Por lo expuesto, se entiende la relevancia del presente trabajo de investigación como herramienta necesaria para fundamentar y sostener la necesidad de mejorar las políticas públicas de capacitación llevadas a cabo por el Gobierno de La Pampa. Y se pretende, luego de demostrar su relevancia, analizar si es necesario en base a los datos realizar una propuesta de mejora de una política pública con la incorporación de un área de capacitación que permita a las personas que forman la Administración pública una formación actualizada, acorde a sus funciones. Por lo estudiado a lo largo de esta maestría, se puede observar la pertinencia a su plan de estudios, ya que esta producción está dotada de conocimientos adquiridos, con el único objetivo de conferir de calificación a la Administración pública provincial.

1.3 Justificación

Los motivos que me llevaron a realizar esta investigación son, por un lado, el fuerte interés personal, profesional y laboral con la temática, por otro lado, a partir de los aprendizajes en distintas carreras de grado y de posgrado, donde el tema de la formación y la capacitación son el eje coincidente en todos los autores, la intención de lograr una gestión de calidad enmarcada en un progreso institucional imbuido de modernización e innovación a la hora

de brindar servicios a la comunidad. Por último, y no por eso menos importante, el compromiso y la responsabilidad de observar cual es el déficit, con la responsabilidad ética de proponer una mejora en el ámbito laboral y sobre todo en este tipo de instituciones donde las personas que trabajan en ella deben servir a la sociedad y dar respuesta a las personas administradas.

Los antecedentes que se pueden encontrar al respecto en la provincia son pocos, existe una investigación financiada por el Consejo Federal de Inversiones de la cual fui parte en el año 2010. Y en el período estudiado, en el año 2016, se produjo la creación del programa de capacitación PROCAAP, destinado a los agentes de la Administración pública provincial.

El estímulo que subyace esta investigación, por un lado, es la observación de la ausencia de una política pública sólida, eficiente y eficaz en materia de capacitación al recurso humano en el Gobierno de La Pampa. Y, por otro lado, la postergación de la creación de un organismo destinado a la formación por parte de los gobernantes, aun existiendo investigaciones precedentes que dan sustento de la necesidad de esta.

Por lo tanto, con el presente proyecto se analiza la política de capacitación ejecutada por el Gobierno de la provincia de La Pampa en el período 2011-2021, para así realizar un diagnóstico y proponer una mejora. De acuerdo con Robirosa, “solo el aprendizaje en la acción y el apoyo de la reflexión pueden permitir a actores individuales y a las configuraciones de actores asociados en los proyectos, realizar los avances necesarios para hacer eficiente y eficaz su gestión en el mundo real” (1989, p. 429).

1.4 Estructura del presente trabajo

La estructura de la tesis está dividida en cinco capítulos que dan cuenta del desarrollo de este estudio, comienza con los planteos iniciales y sigue hasta el análisis y evaluación de resultados logrados, con la resultante exposición de las conclusiones finales y la propuesta. Asimismo, se agregaron anexos que amplían y respaldan lo elaborado.

El trabajo aborda el tema ubicando al lector en la importancia y el interés de la temática y del problema abordado, además de exponer los motivos de la elección del tema.

Posteriormente, se sumerge al lector en la producción del marco teórico, donde se indaga sobre el concepto de administración pública, recurso humano, capacitación y políticas públicas de capacitación. Como así también se estudia la relación de estas con la

modernización y con la innovación del Estado y la incorporación de nuevos talentos, que se podrá encontrar en el capítulo II.

En el capítulo III, se realiza una descripción del estado de situación de la Administración pública provincial en relación con las políticas de capacitación. Se verán los antecedentes y la evolución de la capacitación a la Administración pública en La Pampa desde el año 2011 hasta el año 2021, haciendo hincapié en el antes y el después de la creación del programa de capacitación para agentes de la Administración pública denominado PROCAAP.

En el capítulo IV, se desarrolla el marco metodológico que da sustento a esta investigación, en este, se desarrolla la metodología utilizada y los motivos de las elecciones metodológicas. Se detallan las fuentes de información, técnicas de recolección de datos, el análisis de los datos y la presentación de la evidencia empírica.

Finalmente, en el capítulo V, se presentan las conclusiones arribadas a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, como así también la propuesta de mejora de las políticas de capacitación, proponiendo la creación de un organismo destinado a la capacitación y formación del recurso humano perteneciente a la Administración Pública de la provincia de La Pampa.

1.5 Formulación del problema

Se pretende poder responder a las preguntas: ¿Cómo es la política de capacitación de la Administración pública en La Pampa en relación con la demanda de formación para la mejora del organismo entre los años 2011 y 2021? ¿En el marco de la modernización del Estado, qué acciones de capacitación se realizaron? ¿Cuál es el índice de participación de los agentes en las capacitaciones ofrecidas? ¿Qué nivel de satisfacción hay con respecto a las capacitaciones? ¿Se demandan mejoras en políticas de capacitación? ¿Consideran suficiente la cantidad y calidad de los cursos ofrecidos? ¿Si les interesa contar con un organismo capacitador permanente? Con todas estas respuestas, se genera un diagnóstico situacional y se podrá saber si las políticas de capacitación son suficientes y si existe la demanda de un organismo nuevo.

Este trabajo tiene como premisa fundamental la necesidad de conocer para poder actuar con eficiencia, de contar con información para poder programar acciones concretas y proporcionar un diagnóstico de situación para la toma de decisiones futuras. La formulación de políticas de capacitación dentro de las organizaciones públicas son espacios necesarios para dotar al recurso humano de herramientas para mejorar la calidad

de la prestación del servicio a cargo del Estado. La Pampa no es ajena a esta consideración, por tal motivo con este trabajo se analiza dicha política en el período 2011-2021.

Como consecuencia de la inexistencia de un organismo específico destinado a la capacitación y a la formación de forma sistemática, integrada y progresiva del recurso humano, se pueden observar, entre otros, los siguientes problemas: agentes que quedan afuera de las capacitaciones por escasos cupos, personal con escasa calificación, agentes desmotivados, ofertas de capacitaciones que no coinciden con la demanda. Así, se observan las consecuencias de ello, por ejemplo, una gestión ineficiente al momento de resolver problemas, un retraso en la consecución de los trámites, la insatisfacción de los administrados, entre otras.

Se procura con este trabajo, por un lado, analizar si la formulación y la metodología de aplicación de la política son pertinentes, además de indagar a agentes y autoridades para conocer su opinión, percepción de la política de formación, demandas y satisfacción con respecto a esta. Por otro lado, se busca entrevistar autoridades involucradas en dichas acciones para conocer sus concepciones y metodología de aplicación, como así también, sus motivaciones y expectativas.

1.6 Objetivos: general y específicos

1.6.1 Objetivo general

Analizar la política de capacitación a la Administración pública de La Pampa en relación con la demanda de formación para la mejora del organismo entre los años 2011 y 2021 para determinar si es suficiente y si se necesita un organismo capacitador.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Analizar la política de capacitación realizada en el marco de la modernización del Estado.
2. Relevar la satisfacción de los agentes con respecto a la cantidad y calidad de los cursos.
3. Analizar el índice de participación de los agentes y autoridades en las capacitaciones ofrecidas.

4. Relevar el grado de satisfacción de agentes y autoridades con la política de capacitación.
5. Realizar un diagnóstico que sirva como nexo entre la investigación y la planificación de un área de capacitación.
6. Relevar el interés en la creación de un organismo capacitador.

1.7 Hipótesis

Al tener en cuenta el problema planteado, se elaboran dos hipótesis a verificar:

Hipótesis 1: La política de capacitación al recurso humano actual es insuficiente.

Hipótesis 2: La Administración pública provincial requiere de un organismo encargado de capacitar a los agentes y las autoridades.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

2. Marco teórico

En este capítulo se profundiza en la conceptualización de categorías necesarias para la investigación, como la definición de administración pública, burocracia, recurso humano, capacitación, formación, innovación pública, incorporación de nuevos talentos, entre otros, otorgando un marco conceptual y teórico como base para todas las líneas de trabajo que se recuperan prioritariamente en los próximos capítulos. Se realiza una exploración bibliográfica, de documentos, boletines oficiales, páginas web, experiencias de otras provincias relacionadas con el tema abordado, entre otras fuentes.

2.1 Administración Pública

La Administración pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo y se refiere a las actividades de gestión que el titular de esta desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general. Dicha atribución tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado

que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso (García Delgado, 1994).

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de filósofos políticos, solo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual la población, que es la esencia de la existencia del Estado, puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad. Hoy la mayor parte de los Estados han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que primó en Europa hasta el fin de la edad Media. Así, en su obra, explica la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, que se pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial (Montesquieu, 1980).

Oszlak (2001) observa tres diversas circunstancias de aplicación de la administración que consisten, a saber, en las siguientes: la administración privada, la administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios y la administración pública. La administración privada es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos. La administración realizada por los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas, tiene las características de ser interna y mediata.

Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, que deben proveer primeramente para garantizar el eficiente desempeño de las funciones que les han sido depositadas. Es mediata porque, con su realización, los órganos públicos no efectúan sus funciones, pero sí es un medio que les permite a los órganos, como a cualquier otro individuo, satisfacer sus carencias.

Una vez cumplido lo anterior, los tres órganos utilizan sus provisiones para ejecutar las funciones de las que son depositarios para atender al bien general. Se puede sintetizar que las entidades públicas, primero, se administran y, ulteriormente, realizan los actos tendientes a ejecutar su función para cumplir con la sociedad y realizar el bien público. Así pues, la administración aplicada de esta manera es un medio.

Por último, la administración que realiza el Poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos administración pública, a diferencia de la explicada anteriormente, tiene las características de ser externa respecto del órgano Ejecutivo que la realiza, así como cumple con la cualidad de ser inmediata. La administración pública es externa respecto al órgano ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población. Y también la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo, al

practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad.

Se coincide con García Delgado (1994) cuando expone que la Administración pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo y cuando se refiere a las actividades de gestión que el titular de la administración desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente para la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general. Dicha atribución tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

Se entiende que la Administración pública es la organización compuesta por recurso humano profesionalizado, recursos económicos y materiales para concretar las decisiones de los gobernantes que está interrelacionada con el poder político y la ciudadanía.

Arribar al concepto de administración pública en general lleva de manera obligada a indagar sobre el concepto de burocracia, término que se desarrollará en el punto siguiente con la intención de crear un marco completo del escenario sobre el que se desarrolla este trabajo.

2.2 El doble rol de la burocracia

La burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. Una burocracia, hipotéticamente y en forma ideal, consta de varios niveles de dirección que requieren muchas aprobaciones con firma para la toma de cualquier decisión. Otra característica de muchas burocracias, particularmente de las de gobierno, es la suma dificultad para despedir a las personas que trabajan en la organización (estabilidad laboral).

En un sentido coloquial y de uso común, burocracia a menudo equivale a ineficiencia, pereza y desperdicio. A menudo se caracteriza, en la imaginación popular, como un ente que existe únicamente para sí mismo y que solo logra resultados que acaban ampliando las dimensiones de la burocracia. Así, a menudo se usa de manera peyorativa.

En la concepción del marxista León Trotsky (2000), el régimen de la ex URSS tras el triunfo de Stalin correspondía al dominio político de una casta privilegiada, la burocracia.

No obstante, en un análisis y descripción sociológica, y según Max Weber (1993), quien empleó mucho la palabra, el concepto tiene connotaciones más positivas, considerándola una forma de organización más racional que las anteriores, a las que caracterizó de "carismáticas" y "tradicionales". La burocracia de acuerdo a Weber (1977) es el sistema mediante el cual funciona la administración en el marco de la sociedad de masas y del Estado moderno. La burocracia es una forma de organización que surge con la necesidad que el capitalismo tiene de garantizar cierto nivel de especialización y de organización en base a reglas institucionalizadas. Esto deviene en deberes oficiales con distribución de actividades y se van a determinar medios coactivos para hacer cumplir las regulaciones. Es para este autor el mejor sistema de mando y subordinación, ya que dice que una burocracia muy desarrollada constituye una organización social difícil de destruir. Implica deberes oficiales, medios coactivos para cumplir ciertas regulaciones y jerarquías funcionales y de tramitación (expedientes y mecanismos que distinguen a los funcionarios del sector público del privado).

La administración está a cargo de los funcionarios, a los cuales el autor denomina grupo de clase social-burócratas. Para Weber (2006), el "cargo" es una profesión cuyos miembros son nombrados por autoridad superior. El burócrata tiene fidelidad al cargo a cambio de existencia asegurada de recibir dinero, como así también, y lo más importante, la posición garantizada, la perpetuidad en el cargo y las garantías contra la destitución y contra los traslados arbitrarios. Implica un ordenamiento jerárquico por escalafón y, por supuesto, salarios en relación con el cargo. Entre las funciones del modelo burocrático, la que se considera por excelencia es la de dar seguridad jurídica, a través de la regulación, la disciplina y las licencias.

Debe recordarse que tanto las estructuras políticas como la burocracia son factores preexistentes en todo sistema administrativo público y, por lo tanto, para evitar contraposición de objetivos y de acciones, esto se debe tener en cuenta al momento de diseñar nuevos procedimientos y propuestas. Existen grupos técnicos que en ciertas ramas de la Administración pública han creado vínculos y procedimientos ya aceptados por el político y la burocracia. La articulación de la esfera técnica con el nivel político y la burocracia es esencial para la planificación en cualquier área de la administración pública. La experiencia señala que esa articulación no es fácil y en varios casos ha constituido un obstáculo insuperable, ya que hay diferentes rasgos de la conducta y de valores específicos en cada uno de estos grupos. Por ejemplo, los técnicos suelen usar un criterio particular y parcial de eficacia: la alternativa más económica para alcanzar un objetivo, lo cual puede

debilitar y poner en peligro a las fuerzas o grupos sociales que bregan por alcanzar el objetivo acordado. Como el planificar suele apreciar la eficacia de un fragmento del proceso social y como supone que algo es viable si tiene apoyo político y no lo es si carece de ese apoyo, no puede incluir en su análisis aquellas otras consideraciones sobre la eficacia indispensable para alcanzar o mantener el poder (Ansoff, 1997).

La burocracia tiene, a su vez, un comportamiento y un criterio de eficacia diferente al de los protagonistas ya considerados. Para ella, la eficacia se define por el cumplimiento de la norma administrativa, la que se agota con la oportunidad y legalidad de los procedimientos.

Por una parte, las burocracias son garantes de la ejecución de las políticas públicas a través de la realización de programas y proyectos. Pero, por otra parte, este rol político partidario se observa en el conocimiento del territorio que tienen dichos agentes, por lo tanto, de las posibles personas beneficiarias de esos proyectos y programas. “Estas funciones transforman a las burocracias en las ruedas de las políticas federales en las provincias” (Moscovich 2016).

2.3 Relevancia del recurso humano en las organizaciones

Los recursos humanos desempeñan funciones trascendentes dentro de las organizaciones, se consideran el activo crítico y el primordial concluyente del fracaso o del éxito de cualquier organización. El concepto de recursos humanos indica las capacidades productivas y competitivas que las personas reúnen por acumulación de conocimientos generales o específicos y, además, coliga el concepto al “capital como un *stock* intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse” (Becker, 1964, p.122). Desde esta mirada, las organizaciones deben enfocarse en sus recursos humanos, activos intangibles, a la hora de hacer un análisis de la gestión.

El estudio de la organización del recurso humano, desde la administración pública comparada, define dos sistemas de recursos humanos fuertemente diferenciados. Por un lado, encontramos los sistemas abiertos, son aquellos vinculados a contrataciones en función del requerimiento de puestos, con un acceso abierto al servicio público. Son sistemas equiparados al régimen de empleo general sin un estatuto específico para los empleados públicos. Suelen tener alta rotación, ya que su característica es la contratación a partir de las necesidades de puestos que se requieran. Son puestos con remuneraciones competitivas respecto del sector privado. Se buscan calificaciones específicas con

correspondencia en pagos, ejemplos de esto son países como Gran Bretaña y Suecia. Por otro lado, y en contraposición, se encuentran los sistemas cerrados, tienen como característica central que responden a un estatuto específico, lo que le brinda al empleado público un estatus especial. Hay un sistema particular que regula el funcionamiento de la Administración pública y que lo diferencia del régimen de empleo general. Es un sistema más weberiano, se suele hacer foco en la carrera formal y son centrales los conceptos de estabilidad y antigüedad en el cargo. Se denominan cerrados porque el nivel de rotación del personal es bajo debido a las especificaciones de acceso y permanencia a lo largo de la carrera y la estabilidad que ampara a los empleados. Ejemplos de este caso son países como Francia, Alemania, Argentina y, para el caso que nos ocupa, la provincia de La Pampa.

En la provincia de La Pampa, el ingreso no es por concurso, el artículo de la Ley 643 que habla de la carrera técnico profesional está derogado, solo se establece que aquella persona que ingrese con título universitario lo hace con una categoría 7, que es la de profesional. En relación con esto último, cabe aclarar que las categorías van de la más baja, que es la 16 para servicios generales, a la más alta, que es la 1 para jefaturas de departamentos. Se puede resaltar que el sistema es clientelista, ya que los ingresos mayormente están relacionados con personas que conocen a alguna autoridad o político, y no por concurso administrativo. Por lo tanto, la mayoría de los agentes y funcionarios realizan acciones que tienen que ver con la política pública propiamente dicha inmiscuida en las acciones que tienen que ver con la política partidaria, a lo que el autor Moscovich (2016) conceptualiza en tanto “doble estatus” de las burocracias provinciales, como se puede apreciar en el apartado anterior.

2.4 La capacitación entendida como inversión

La capacitación al personal es considerada como un aprendizaje dado al agente con el fin de acrecentar los saberes y cambiar o potenciar cualidades en el ejercicio de su labor. La adquisición de conocimientos conlleva a la mejora del desarrollo particular y profesional del agente. La capacitación es “aquella información y aprendizaje básico que se da al personal de una organización para complementar los conocimientos y formación y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella” (Grados, 2001, p. 34).

Se puede observar a aquellas organizaciones que consideran que gastar recursos económicos y tiempo en capacitación es un gasto, pero, contrario a estas y en su mayoría,

se encuentran organizaciones que consideran que la capacitación es una inversión. Las actividades de capacitación y formación son necesarias para afrontar el nuevo escenario laboral, ya que el mundo se actualiza constantemente debido a varios factores, entre ellos, la tecnología, la comunicación y las nuevas demandas en el escenario social y económico, por lo tanto, la adquisición de nuevas competencias debe verse en todo el recurso humano independientemente del lugar jerárquico que ocupe el agente y de manera permanente. Cada organización, para afrontar los desafíos y problemáticas actuales y según las necesidades de capacitación, deberá diseñar planes adecuados para llevarla a cabo. La formación tendrá contenidos que provean al agente de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus acciones dentro del lugar de trabajo, dotándolo de herramientas para poder afrontar los cambios del mundo laboral y ofreciendo a la organización de mayor productividad, eficacia y eficiencia al momento de realizar sus cometidos.

Se puede decir que capacitar es llevar adelante un proceso a través del cual las personas adquieren herramientas para desempeñar determinado rol. Se hace referencia a un conjunto de acciones dirigidas a preparar a una persona para ejecutar y llevar adelante satisfactoriamente una tarea específica dentro de la organización. La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos va a contribuir al progreso del individuo en el desempeño de una actividad en el marco de una organización, dotándolo de mayores conocimientos para que pueda adquirir mejores destrezas o habilidades que le permitan desempeñar el cargo en dicha organización.

Asimismo, la capacitación es un instrumento que permite desarrollar o actualizar los conocimientos y las habilidades de los integrantes de la organización. Ésta puede centrarse en la satisfacción de necesidades de conocimiento técnico, en la adquisición de destrezas o en el desarrollo de competencias. En todos los casos, como ya se dijo, se busca como producto final una modificación de comportamiento que lleve a acciones con mejores resultados. De esta manera, se trata de pasar a formatos de producción de conocimientos donde cobran protagonismo la pregunta y la capacidad de preguntar cada vez mejor sobre y desde la práctica colectiva. "La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades" (Gore, 1988, p. 29). Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al agente público en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la organización en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de la capacitación aparece como una realidad del mundo contemporáneo en el cual el conocimiento se afianza como un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones y adquiere un valor cada vez más relevante en la preparación de personas que cumplen funciones gerenciales o de dirección. En este sentido, no se desconoce la adecuada crítica actual al concepto de capacitación. Esta denota un enfoque que, entre otras cuestiones, omite tanto las experiencias previas de los sujetos en formación como entroniza el saber experto y la transmisión unidireccional. Algunas de estas cuestiones son recuperadas por Gore y Dunlap (1988) por cuanto consideran que habitualmente el término capacitación tiene una fuerte connotación profesional y está ligado a la transferencia de lo aprendido al trabajo, en un contexto determinado y en relación con roles o competencias profesionales. Sin embargo, entraña un sentido mucho más amplio que el de describir aprendizajes que se logran repitiendo mecánicamente ideas o movimientos: según estos autores, incluye procesos de análisis, discusión y reflexión.

2.5 Formación como proceso de construcción a lo largo de la vida

Se considera a la formación como un proceso de desarrollo por el cual el individuo adquiere y perfecciona capacidades de hacer y de actuar. Esto conlleva procesos inconscientes y conscientes relacionados con el aprendizaje y la reconfiguración del conocimiento, especialmente con la conformación de vínculos transferenciales con respecto a las destrezas para las que el individuo se prepara y las relaciones sociales que despliegan en ellas.

De acuerdo con Ferry (1997), se puede decir que son tres los elementos que configuran toda acción de formación, a saber: la adquisición de “saberes”, la de “saberes haceres” y la de “experiencias más o menos controladas y analizadas”. Cada uno de estos elementos le otorga a la acción significaciones y alcances diferentes.

A través de un movimiento dialéctico, entre objetivarse y subjetivarse, el individuo se va formando en interrelación con el contexto social en el cual se desarrolla. La formación es un aprendizaje constante que transforma al individuo, ya que se necesita para su existencia de una apropiación individual a nivel psicológico y, además, a un nivel colectivo de construcción histórica perteneciente a toda organización.

La formación considera lo interior como respuesta a lo exterior en una articulación compleja de tiempos y espacios. Toda acción organizada que pretenda provocar una

reestructuración del funcionamiento en las personas, afecta las diferentes maneras de percibir y de actuar. (Ferry, 1997, p.53)

Coincidiendo con Souto (2004), la formación “es comprendida por nosotros como un proceso de auto y de interformación y no como efectos en el sujeto de un proceso heterodeterminado” (p. 114).

Se puede pensar a la formación como un proceso de construcción de la propia trayectoria profesional a lo largo de la vida para encontrarse en mejores condiciones para afrontar las funciones y tareas propias de la labor. Es un proceso de desarrollo en el individuo, animal social, que se compromete e interactúa con él; debe adaptarse a los cambios de ese mundo con posibilidades de educabilidad y de manera permanente a lo largo de la vida.

Para este trabajo, se puede considerar la categoría de grupo de formación como conjunto de personas que inician un trayecto compartido de formación en un espacio común. En él cada uno realiza transformaciones en su propio desempeño y en su identidad profesional en virtud de su proyecto profesional y mediado por los otros con los que entra en vinculación y comparte procesos.

2.6 Importancia de la capacitación en la Administración Pública

De acuerdo con Bonifacio (2003), se entiende por capacitación a la administración pública al acto de proveer a sus agentes —técnicos, profesionales, funcionarios, organizaciones civiles y potenciales y actuales dirigentes sociales y políticos— las herramientas necesarias para incrementar sus conocimientos teóricos y desarrollar instrumentos prácticos con el propósito de asimilar nuevos conceptos de análisis y acción democrática, perfeccionar el proceso de formulación de políticas públicas, ampliar los mecanismos de participación ciudadana y contribuir al mejoramiento de las gestiones de gobierno.

Asimismo, la capacitación de las personas no puede dirigirse de manera aislada a los especialistas ni a determinados actores o sectores, más allá de la responsabilidad que posean en sus áreas respectivas, sino que debe comprometer e involucrar a todos los actores de la organización. Idea que solo puede sostenerse si se progresa en instalar a la capacitación como una forma de trabajar y al trabajo como una forma de capacitarse.

Se concuerda con Storani (2005) la fuerte argumentación a favor de la capacitación dentro de la Administración pública viendo sus aspectos positivos desde lo físico, material, personal y hasta económico dentro de una institución, considerando que la capacitación es

una herramienta fundamental para poder brindar servicios de calidad que redundan en beneficios no solo de la institución, sino del agente y de la ciudadanía en general. Se coincide con Pulido (2000) cuando dice que el aprendizaje dentro de la de la organización pública es un instrumento transformador que facilita el desarrollo de estrategias intelectuales que permiten relacionarse con nuevos conocimientos, actualizando y recreando el bagaje intelectual de los propios agentes. Por lo tanto, se trata de que los agentes puedan enriquecer su perspectiva personal para el análisis y resolución de problemas y sean capaces de utilizar en forma flexible los conocimientos adquiridos en distintas disciplinas, herramientas fundamentales para lograr la transformación de toda institución.

De acuerdo a Cunill (1997), la política de capacitación es explicada como un proceso de cambio, incompleto aún, pero suficientemente informado de las experiencias del pasado y urgido por hacer progresos en institucionalizar con mayor legitimidad el lugar y el papel de las políticas de formación y capacitación de agentes, técnicos y funcionarios en el sector público.

Se puede mencionar a Ramió Matas (2001), quien defiende la necesidad de capacitar a la administración como forma de evitar la privatización de las gestiones administrativas públicas. En su investigación, reflexionó sobre algunos problemas derivados de la implantación de la denominada Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas de los países latinos. Al respecto, señala que la mayoría de estos países tienen rasgos comunes, independientemente de su grado de formalización, vinculados al modelo de administración que poseen. Tienen una tradición administrativa denominada “continental”, que es muy distinta a la de otros países que siguen la tradición anglosajona.

Entre las conclusiones de su investigación, encontramos algunas propuestas para evitar el paso de una gestión pública a una privada y una propuesta de capacitación e internalización de valores, que nos interesa particularmente por los objetivos de nuestro trabajo.

Al respecto, el autor señala que, a pesar de representar una tarea difícil, es posible cambiar la tendencia de la reciente crisis del sector público de nuestros países. La estrategia principal sería hacer un esfuerzo en formación y socialización en valores y ética pública moderna que contribuya a configurar una nueva cultura organizativa.

El autor afirma que los parámetros culturales neoempresariales deben contrarrestarse con el diseño de estrategias que tengan como objeto revitalizar valores públicos como la lealtad institucional, la integridad, la objetividad e independencia, la competencia profesional, la confidencialidad, el respeto a las personas y el refuerzo de las dimensiones políticas,

sociales y técnicas que permitan diseñar una “infraestructura de la ética pública”. Señala, además, que estos valores y ética pública no se deben divulgar solo en las organizaciones públicas, sino también en las organizaciones privadas que prestan servicios públicos y debe, también, hacerse un esfuerzo por trasladar estos valores y fundamentos éticos a la sociedad. Esto es así dado que, destaca el autor, los objetivos de la estrategia de revalorización del sector público están relativamente definidos, pero no sucede lo mismo con el proceso que contribuye a su consecución (Ramió Matas, 2001).

La tarea de capacitar al sector público se visualiza como una tarea de cambio social, que necesita de fuerzas políticas que no solo actúen como agentes de cambio institucional, sino también como agentes con visión de futuro. En tal sentido, Isuani (2002) señala que, para toda renovación, la presencia de los intelectuales y del sistema educativo es central, y que por ello deben ser fortalecidos para cooperar en esta crucial tarea. La confluencia entre fuerzas políticas, mundo académico y medios de comunicación es una congregación de energía suficiente para operar cambios profundos en las concepciones y actitudes problemáticas predominantes en la sociedad. De este modo, para que la gestión resulte eficiente, responsable, participativa y democrática, su ejecución debe realizarse desde marcos organizativos flexibles, para lo cual se requieren nuevos perfiles gerenciales (Repetto, 2003).

Se puede concluir que con la capacitación en la Administración pública se pueden desplegar competencias profesionales de agentes y funcionarios que faciliten resignificar las destrezas laborales percibiendo las políticas públicas, las instituciones y el rol del individuo como agente en servicio. De este modo, se trata de pensar la enunciación de políticas de capacitación dentro de las organizaciones públicas como espacios necesarios donde la formación de los recursos humanos sea una herramienta que dependa en gran parte de la profesionalización de sus miembros para su adecuado funcionamiento. Así, es posible mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación de competencias y capacidades específicas en las respectivas entidades, en concordancia con los principios que rigen la función pública (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003). Los programas de capacitación son parte de un proceso y los resultados están necesariamente ligados a la historia y la construcción de sentido que hacen los diferentes colectivos que intervienen en la generación de las capacidades colectivas y del programa mismo (Gore, 2003).

2.7 Innovación pública en el gobierno provincial

La innovación pública en la actualidad es altamente reclamada en el marco de la gestión pública, no solo por los agentes del estado, sino también por los ciudadanos en general, por lo tanto, la Administración pública como parte de la vida de los ciudadanos no puede estar ajena de esta demanda. Sumado a la necesidad de la modernización del Estado, la Nueva Gestión Pública, el gobierno electrónico, entre otras innovaciones, se puede observar que, en el marco de la pandemia originada por el coronavirus (COVID-19), quedó de manifiesto la necesidad de tecnificar, modernizar y digitalizar la infraestructura de la Administración pública y, para esto, la necesidad de capacitar al recurso humano en nuevas tecnologías (TIC) para poder adaptarse al nuevo escenario y cumplir adecuadamente con sus tareas. El Gobierno, para poder adaptarse y dejar establecida una nueva manera de gestionar adaptada a las nuevas necesidades, necesita innovar en la Administración pública y reinventar las instituciones vigentes desde antes de la pandemia.

Coincidiendo con el punto de vista de Pastor Bermúdez (2021):

La evolución del trabajo en las Administraciones Públicas dependerá de factores como: — El grado de adopción de las tecnologías disruptivas en los tres niveles de las Administraciones Públicas, muy retrasadas tecnológicamente con respecto a sus homólogos en el sector privado. — La cooperación y coordinación de acciones entre las Administraciones Públicas. En un mundo cada vez más interrelacionado, la división de competencias entre los diferentes niveles administrativos e, incluso, los diferentes departamentos de la Administración General del Estado (AGE) puede limitar la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios digitales a ciudadanos y empresas. — La capacidad y velocidad de los empleados públicos para adquirir las habilidades y competencias digitales necesarias para realizar las tareas en un ambiente de trabajo tecnificado. Este último aspecto es crítico porque las transformaciones no se realizan sobre las organizaciones, sino sobre las personas que trabajan en ellas. Las creencias, los valores y las costumbres de los empleados públicos conforman una cultura que es necesario cambiar para reaprender nuevas formas de trabajo y de relación. (p. 22)

De acuerdo con la responsabilidad de provisión del Estado, se vuelve necesario adaptar la forma de trabajo en la Administración pública pampeana, dotándola de herramientas para afrontar la demanda de innovación; para eso es necesaria la capacitación y la formación permanente, actualizada y sistemática a los agentes de la Administración pública.

Por lo tanto, y como se ha mencionado anteriormente, otro desafío urgente es la capacitación continua del recurso humano para el trabajo administrativo, pero ahora más que nunca para el uso de las tecnologías. Por lo tanto, no solo la tecnificación es prioridad, sino también la capacitación es una tarea impostergable.

Entendiendo la situación y las oportunidades que generan las crisis, en este caso la pandemia, no podemos dejar de tener en cuenta que la eficiencia de los servicios públicos siempre fue el desafío para la Administración pública y, por supuesto, siempre se hizo pensando en el ciudadano. Para poder implementar estas herramientas, es de suma urgencia poseer en las instituciones públicas la tecnología y el recurso humano preparado para esto. Si bien existen múltiples competencias digitales, se pueden nombrar la competencia informacional, la competencia tecnológica o informática, la alfabetización múltiple, la competencia cognitiva genérica y la ciudadanía digital, entre otras.

Para concluir, dicho con palabras de Pastor Bermúdez (2021):

Una buena parte de las oportunidades de innovación y mejora de las Administraciones Públicas reside en la puesta en marcha de nuevos servicios públicos basados en tecnologías habilitadoras digitales. La digitalización es un proceso imparable que necesita de nuevas dinámicas y fuertes liderazgos para facilitar el progreso de las organizaciones públicas. Es necesario crear un equilibrio entre la estabilidad y la predictibilidad propias de la Administración Pública tradicional, con la búsqueda de nuevas formas de prestar mejores servicios a los ciudadanos, aunque esto suponga asumir riesgos y trabajar con una mayor incertidumbre. Es imprescindible impulsar ahora, con decisión, la incorporación de tecnologías habilitadoras, como la inteligencia artificial, la analítica avanzada, la automatización robótica de procesos o la computación en la nube para recuperar el retraso en la digitalización de las Administraciones Públicas y facilitar la provisión de servicios digitales innovadores a ciudadanos y empresas. (p. 23-24)

El Estado pampeano enfrenta la posibilidad de reconvertirse y utilizar este pequeño gran paso hacia un camino que culmine en un gobierno digital basado en tres pilares fundamentales: instituciones transparentes que lleguen a la ciudadanía, marco normativo adecuado para ese nuevo paradigma, recurso humano capacitado y eficiente y tecnología de punta para enfrentar el desafío.

Se debe pensar en una reforma no solo basada en nuevas tecnologías, sino también en la modernización y adaptación del recurso humano a las nuevas exigencias, apostar a las capacidades blandas, al trabajo en equipo, al autoconocimiento, a la empatía. En definitiva,

el Gobierno debe asumir estos desafíos para adecuarse y estar a la altura de las circunstancias, por lo tanto, se trata de una danza de la capacitación con las herramientas tecnológicas que nos ofrece la cuarta revolución.

Y aquí es donde entra en juego la capacidad de innovación pública, de tecnificar, de dotar de recursos informáticos y capacitar al recurso humano para afrontar la adaptación al mundo actual.

2.8 Incorporación de nuevos talentos

De acuerdo a los autores Campos Ríos y Sacomani (2020) cuando expresan:

En primer lugar, en lo referente a la capacidad estatal, dado que un Estado capaz es aquel que puede garantizar la provisión de bienes y servicios públicos, en el contexto de aislamiento social forzoso el Estado debe invertir en la extensión y profundización de la utilización de las TIC. Esta recomendación se basa en que cada vez más servicios públicos y privados son provistos a través de plataformas informáticas, como la educación, consultas médicas no urgentes, las compras de víveres y de otros productos no esenciales, y el funcionamiento de la Administración Pública a través del teletrabajo. La digitalización es un fenómeno que se ha vuelto ineludible en la actual coyuntura y los Estados que logren avanzar y profundizar en políticas de este tipo estarán en mejores condiciones de proveer mejor calidad de vida a sus habitantes. La planificación para extender y profundizar el uso de las TIC impacta en el segundo aspecto considerado, la gestión de la emergencia. Un Estado con este tipo de tecnología, que le permita un acceso rápido a la información disponible, estará en condiciones de tomar mejores decisiones durante la crisis y de dar respuestas rápidas. (p. 106-107)

Para poder dar respuesta a esta demanda que plantean los autores, se debe tener en cuenta la incorporación de nuevos talentos, personas que tengan los conocimientos y las capacidades para poder afrontar esa realidad. Al considerar imprescindible el uso de herramientas tecnológicas y recursos informáticos para la optimización y agilización en la atención y la resolución de problemas en el marco de la Administración pública provincial, y para su buen uso, es importante contar con recurso humano capacitado en nuevas tecnologías y que se encuentre en condiciones de adaptarse adecuadamente a la nueva infraestructura tecnológica que se ha incorporado y se deberá seguir incorporando para dar respuesta a nuevos desafíos.

Cuando se habla de la incorporación de nuevos talentos, se postula la incorporación de informáticos, técnicos, licenciados y especialistas como parte esencial de la Administración pública porque el correcto uso de las nuevas tecnologías impacta de manera directa en la calidad de atención que se le brinda a la ciudadanía, además de que agiliza los procesos, desburocratiza y permite un desempeño mucho más eficiente en la realización de todo tipo de tareas. Se puede concluir que, para llevar adelante el teletrabajo, el *coworking*, el uso de plataformas, la firma digital u otras acciones, se necesita de los recursos informáticos, de la tecnología adecuada y de las personas indicadas para liderar la incorporación y acompañar el proceso, además, es importante que puedan capacitar y monitorear la incorporación y el uso de estas herramientas. Se debe tener en cuenta que la Administración pública es la encargada de dotar de servicios a los administrados, por lo tanto, el correcto uso de las nuevas tecnologías impacta de manera directa en la calidad de atención que se le brinda a la ciudadanía.

La Administración pública pampeana debe incorporar nuevos talentos, personas dotadas de competencias digitales para reforzar y complementar equipos de trabajo con personas que han de ser capaces de hacer un uso habitual de los recursos tecnológicos disponibles con el fin de resolver los problemas reales de un modo eficiente, así como evaluar y seleccionar nuevas fuentes de información e innovaciones tecnológicas, a medida que van apareciendo, en función de su utilidad para acometer tareas u objetivos específicos. La adquisición de esta competencia requiere, además, actitudes y valores que permitan al usuario adaptarse a las nuevas necesidades establecidas por las tecnologías, su apropiación y adaptación a los propios fines y la capacidad de interactuar socialmente en torno a ellas. Se trata de desarrollar una actitud activa, crítica y realista hacia las tecnologías y los medios tecnológicos, valorando sus fortalezas y debilidades y respetando principios éticos en su uso. Por lo tanto, tecnificar, capacitar, dotar de competencias digitales e incorporar nuevos talentos son acciones que el Estado debe tener en cuenta para reinventarse en pos de innovar a la Administración pública para hacerla más eficaz, eficiente y efectiva.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3. Diagnóstico Situacional

3.1 Datos estadísticos de población y conformación del Poder Ejecutivo

La provincia de La Pampa, según la proyección de la población estimada al 1 de julio del 2020, según año calendario por sexo, elaborada en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC), cuenta con un total de 358.428 habitantes, de los cuales 180.627 son mujeres y 177.801 son varones.

La estructura de gobierno, como lo determina la Ley de Ministerios, está conformada por nueve ministerios y ocho secretarías de Estado, cada uno con sus organigramas, más organismos descentralizados, autónomos y empresas estatales. Tiene un total de 320 funcionarios públicos observados en el presupuesto 2022, de los cuales son 206 varones y 114 mujeres. También cuenta con un total de 29.0611 empleados públicos provinciales, sumado a estos están los agentes y funcionarios municipales, 6.618, lo que hace un total de 35.999. De este total, 21.938 son mujeres y 14.061 son varones (datos del Instituto de Seguridad Social del Gobierno de La Pampa, 2020) de un total de 159.236 de población económicamente activa.

Según datos del Ministerio de Economía de la Nación, en base a cifras provinciales, a comienzos de los años de 1990 había unos 16.000 empleados en la planta permanente de la provincia. Es decir, en los últimos 20 años se sumaron 7.000 trabajadores, lo que representó un aumento del 44%. Es importante destacar que entre los empleados públicos se da el mayor porcentaje de empleados calificados, ya que 6.592 tienen estudios universitarios completos, o sea, el 18,7% del total; mientras que 5.205 personas tienen estudios terciarios completos. El mayor porcentaje de graduados universitarios se dan en las mujeres, con el 23,5% de los casos, y en los hombres el porcentaje es algo menor, de un 13,3%.

Según un informe del Ministerio de Trabajo de la Nación publicado en el año 2017 en la provincia de La Pampa, el 52% de la población económicamente activa pertenece al sector privado y el 48% al sector público, de los cuales se dividen en un 7% de empleados nacionales, un 32% de empleados provinciales y el 9% de empleados municipales.

3.2 Antecedentes de capacitación en la Administración pública pampeana

La provincialización y organización de la administración provincial de la provincia de La Pampa tomó su carácter formal a partir de la sanción de la primera Constitución provincial el 29 de enero de 1952.

A partir de su origen, la Administración pública, en el año 1953 y por normativa (Decreto 70, 1953), fija las normas para el ingreso a esta, especificando como único requisito que el aspirante presente la constancia de una antigüedad mayor a seis meses de afiliación partidaria, sin mencionar requisitos de idoneidad ni implementar capacitación de ingreso o permanente a los agentes administrativos. Ese mismo año se aprueba la ley provincial conocida como la ley de organización de los ministerios (Ley 2, 1953), que establece la formación de cuatro ministerios (de Gobierno, de Asuntos Económicos, de Asuntos Sociales y de Obras Públicas y Asuntos Agrarios). Podemos observar que aquí tampoco se reconoce la necesidad de formar un área de capacitación en alguno de los ministerios mencionados en la presente ley.

En el año 1954, a través de la normativa (Decreto 2303, 1954), se coordina el funcionamiento de la administración provincial con las normas básicas aprobadas para la Administración Nacional por el Decreto 15650, que establece las normas básicas para la racionalización administrativa, insertas en el capítulo XXVIII del Segundo Plan Quinquenal sancionado como Ley Nacional 14184 el 21 de diciembre de 1952.

En el presente decreto provincial, se establecen los reglamentos generales de racionalización y, en su anexo IV, las normas sobre el ingreso a la Administración. Estas últimas mencionan que el aspirante debe tener idoneidad para el cargo, ser argentino nativo o naturalizado, tener entre 18 y 35 años, poseer condiciones de moralidad y buena conducta, acreditar aptitudes físicas adecuadas, haber cumplido con las leyes de enrolamiento y servicio militar en las formas que las mismas lo establezcan, tener conocimientos básicos de la Doctrina Nacional de Gobierno y reunir los requisitos exigidos por el Decreto Acuerdo 70/53 y no tener inhabilidad legal.

Además, su idoneidad para el ingreso se justificará, para el personal administrativo, a través de un examen y estudios mínimos equivalentes a 6^{to} grado. Se pedirá examen, título habilitante o concurso de antecedentes para el personal profesional y, para el personal obrero, maestranza y servicios, lo que establezca cada ministerio en su reglamentación interna. Cada ministerio, además, formulará los programas de examen y bases de concurso debiendo establecer un registro de aspirantes y las necesarias comisiones de calificación para las pruebas de examen. El examen de ingreso al grupo administrativo constará de una prueba sobre las siguientes materias obligatorias: cultura ciudadana, aritmética, castellano, caligrafía y mecanografía, su calificación será de 0 a 10 y el nombramiento del agente se hará con carácter de condicional o a prueba por el término de seis meses.

A través del Decreto 1 (1955) y bajo la intervención federal del régimen militar, se deroga el Decreto 70 en todas sus partes y, en el Decreto 2303 del año 1954, el inciso donde se especifica tener conocimientos básicos de la Doctrina Nacional de Gobierno (doctrina peronista). También, bajo el Decreto 12 del año 1955, se deroga (en el Decreto 2303,1954) el examen de la materia cultura ciudadana. A partir del año 1956 (Decreto 80, 1956), se sustituyen las normas para el ingreso a la administración provincial establecidas en el anexo IV del Decreto 2303, del año 1954, comenzando a regir las nuevas normas para su ingreso.

Hasta la creación de la Ley 643 del año 1974, en la Administración pública no se hace referencia a la capacitación ni a la creación de su área. También, por lo expresado *ut supra*, se puede observar que los aspirantes debían tener capacitación previa tanto doctrinaria como de materias de conocimientos específicos solicitados para poder aprobar el examen de ingreso.

Recién en el año 1974, se crea la Ley 643 llamada Estatuto para los Agentes de la Administración Pública Provincial Dependiente de los Poderes Ejecutivo y Legislativo siendo esta la primera norma legal básica que regula en forma centralizada a los agentes de la Administración pública. En su capítulo VI (Derechos), donde se enumeran los derechos de los agentes comprendidos por la Ley 643, establecen en su artículo 43 (inciso i) que uno de ellos es la capacitación. En el capítulo IX (Capacitación), en sus artículos 169 a 172, hace referencia específicamente a la capacitación, donde menciona que por esta ley se establece la creación de la Escuela Provincial de Administración Pública y que esta funcionará en jurisdicción de la Secretaría de la Gobernación, que tendrá a su cargo la capacitación del personal dictando cursos de supervisión y superior. También podrá promover y realizar estudios e investigaciones tendientes al perfeccionamiento de la estructura y trámites administrativos, además de solicitar a los organismos públicos antecedentes e informes que resulten necesarios.

Se puede mencionar como antecedente del objeto de estudio el convenio suscripto entre la Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación y el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) con el Gobierno de la Provincia de La Pampa, ratificado en la Ley 1428, por el cual se establece un proyecto de asistencia técnica destinado a apoyar al programa de reformas a llevar a cabo en el Estado provincial y los municipios de la provincia.

Se realizaron capacitaciones aisladas, no sistemáticas, tampoco planificadas con una meta específica de profesionalizar a toda la Administración pública, dependiendo estas

formaciones del criterio y la decisión que tomaran los funcionarios de cada organismo con respecto a ellas.

En el año 2016, se crea el Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial (PROCAAP). Fue creado por el Decreto 7925 del año 2016, bajo la órbita de la Secretaría General de la Gobernación. Posteriormente, por el Decreto 2042 del año 2020, pasa a la órbita del Ministerio de Conectividad y Modernización de la provincia.

3.3 Programa de Capacitación para Agentes del Poder Ejecutivo de La Pampa

El Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial (PROCAAP) fue creado por el Decreto 7925 del año 2016 bajo la órbita de la Secretaría General de la Gobernación. Posteriormente, por Decreto 2042 del año 2020, pasa a la órbita del Ministerio de Conectividad y Modernización de la provincia. Este tiene como objetivo principal la planificación y ejecución de cursos y actividades de capacitación y formación de los agentes del Poder Ejecutivo Provincial y la preparación de materiales y espacios de adquisición, transmisión y revisión de conocimientos que propendan al mejor desempeño de sus funciones. Y los objetivos particulares del programa son:

- a) Desarrollar e implementar la capacitación de los funcionarios y agentes del Poder Ejecutivo Provincial a través de planes, cursos y actividades de perfeccionamiento y especialización para su formación continua y para la formación de personal de designación reciente, en un marco de responsabilidad social optimizando la relación Estado-sociedad y la mejora continua del servicio brindado a la ciudadanía;
- b) realizar actividades de capacitación en las distintas materias involucradas en la actividad de cada organismo, con especial atención en la temática vinculada a la informática, administración eficiente, recursos humanos, procedimiento y gestión administrativa;
- c) integrar los enfoques de calidad, eficacia y eficiencia en las prácticas administrativas;
- d) propiciar la igualdad de oportunidades de capacitación por el despliegue funcional, temático y geográfico de sus actividades;
- e) preparar informes, encuestas, investigaciones, diagnósticos y espacios de intercambio y discusión tendientes a la detección de necesidades o falencias de la

- Administración pública con vista al diseño y optimización de la oferta de actividades de capacitación y perfeccionamiento;
- f) efectuar diagnósticos sobre necesidades de capacitación, a través de evaluaciones de desempeño por áreas, siendo ello el insumo básico para la implementación de capacitaciones;
 - g) evaluar el impacto de las capacitaciones realizadas en su ámbito, a fin de asegurar óptimos resultados en el desempeño de los agentes públicos;
 - h) facilitar el acceso y manejo de bibliografía actualizada y materiales de referencia para la función administrativa;
 - i) propiciar el desarrollo de estudios e investigaciones básicas aplicados al mejoramiento de la Administración pública, o de temas específicos inherentes a las distintas funciones administrativas;
 - j) elaborar y difundir documentos de trabajo, publicaciones y soportes educativos relacionados con el cumplimiento de los objetivos precedentes, así como también promover la producción editorial institucional de aquellos trabajos, documentos e investigaciones que se generen a través del programa;
 - k) propiciar comunidades de práctica y redes de conocimientos y colaboración entre los agentes públicos provinciales;
 - l) fomentar la participación de los agentes en las diversas actividades y planes del programa a través del otorgamiento de créditos de capacitación para los diferentes cursos, talleres, jornadas o seminarios, los cuales podrán ser meritutados en los distintos concursos de ascenso que se realicen en el ámbito de la Administración pública provincial;
 - m) centralizar la información sobre capacitaciones disponibles que se desarrollen en los distintos organismos de la Administración pública, procediendo a su difusión, a fin de evitar la duplicación y permitir el aprovechamiento común por parte de todos los agentes que tengan interés en ellas.

Este programa lo llevaba adelante la Secretaría General de la Gobernación, hasta el año 2020 que, por el Decreto 866, pasa a depender del Ministerio de Conectividad y Modernización. El decreto determina que se debe conformar una Comisión Coordinadora del Programa de Capacitación, la cual estará integrada por siete miembros, designados por el secretario general de la Gobernación. La designación de los integrantes podrá recaer en agentes o funcionarios de la Administración pública. Todos los miembros de la Comisión Coordinadora ejercerán esas funciones *ad honorem* y se mantendrán en sus cargos hasta su

renuncia o hasta ser sustituidos por la misma forma en que se instrumentó su designación. Las propuestas de la Comisión Coordinadora, de carácter no vinculante, estarán sujetas a su aprobación por el secretario general de la Gobernación, actualmente por el ministro de Conectividad y Modernización, y podrán ser tomadas en reunión plenaria o a través de la comunicación de la adhesión plural de sus miembros a un proyecto preparado por uno de ellos.

Esta Comisión Coordinadora tendrá las funciones de:

- a) Relevar, detectar y reportar las problemáticas, falencias y necesidades de capacitación existentes, en general y en cada jurisdicción en especial;
- b) proponer temáticas, docentes y metodologías para el dictado de programas y actividades de capacitación;
- c) colaborar en la planificación, aprobación y ejecución de las actividades del programa;
- d) analizar el desarrollo de las actividades y tareas realizadas en el marco de los objetivos generales y particulares del programa;
- e) aceptar las propuestas de capacitación elaboradas por los diversos organismos de la Administración, a fin de colaborar con su organización, asignar el régimen de créditos correspondiente y elevar la propuesta para su aprobación al secretario general de la Gobernación;
- f) llevar los registros de actas, resoluciones, programas y certificados relativos a la actividad desarrollada por el programa;
- g) producir un informe anual con una memoria de las actividades y gestiones realizadas en el período, una evaluación de los resultados obtenidos y un prospecto de tareas y áreas de capacitación a desarrollar en el futuro;
- h) requerir la colaboración de todas las oficinas y dependencias del Poder Ejecutivo de la Provincia de La Pampa cuyo concurso fuera necesario para la realización de las actividades del Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial (PROCAAP).

Esta comisión podrá formar comisiones permanentes o no permanentes para la ejecución, tratamiento o evaluación de cuestiones, proyectos o temáticas específicas. Estas comisiones podrán incluir como miembros a agentes o funcionarios de la Administración pública no pertenecientes a la Comisión Coordinadora o a profesores o especialistas que no integran el Poder Ejecutivo de la Provincia de La Pampa. Asimismo, la Comisión Coordinadora dará a conocer las diversas actividades de capacitación al área

correspondiente del Ministerio de Educación y al Ministerio de Hacienda y Finanzas de la provincia de La Pampa, a efectos de que tomen la intervención que corresponda.

El decreto de creación también menciona designar a referentes de capacitación que serán los jefes de despacho integrantes de la Mesa de Gestión Administrativa para la Función Pública. Los referentes deben comunicar a la Comisión Coordinadora todas las actividades de capacitación organizadas en sus respectivas jurisdicciones, así como también difundir en ellas diversas actividades que se realicen en el marco del programa.

Entre las características que deben tener las actividades de capacitación del programa, se mencionan:

- a) Claridad en la definición de objetivos, contenidos, metodologías e instancias de evaluación;
- b) congruencia entre la temática a desarrollar, la propuesta pedagógica y las capacidades y aptitudes de los responsables de su desarrollo;
- c) consistencia con las necesidades de capacitación prioritarias relevadas y los objetivos generales y específicos del programa.

Y se desarrollarán bajo las siguientes modalidades:

- a) Cursos: actividades de capacitación destinados a la transmisión e internalización de conceptos, conocimientos y prácticas relacionados con la actividad administrativa, a desarrollarse en formato de clases prácticas y actividades domiciliarias, con instancias de evaluación personalizada o grupal;
- b) talleres: actividades que implican actividades prácticas individuales o grupales específicas y continuas relativas a una disciplina o eje temático;
- c) jornadas: actividad consistente en ciclos de disertaciones individuales, debates, conferencias o paneles conjuntos;
- d) seminarios: actividad de capacitación que combina sesiones bajo el formato de jornadas con propuestas de tareas o módulos integrados bajo la modalidad de los talleres;
- e) cursos a distancia: actividades que se implementan a través de módulos de capacitación virtual que podrán complementarse con clases presenciales. Deberán incluir mecanismos o instancias de evaluación o actividades prácticas obligatorias.

La participación en las actividades de capacitación podrá estar limitada a agentes y funcionarios del Poder Ejecutivo o ser abierta a los interesados, pudiendo a tal efecto fijarse restricciones de requisitos y cupos o mecanismos de admisión discernidos en cada caso, todo ello teniendo en cuenta las características del curso y observando los principios

que se derivan de los objetivos particulares del programa. Será gratuita y podrá ser reconocida y computable para los concursos de ascenso como forma de estimular el compromiso con actividades de capacitación y perfeccionamiento.

Las capacitaciones se dividirán en tres niveles, a saber, Nivel Básico: orientadas a aquel personal que comienza a cumplir funciones, principalmente ingresantes a la Administración pública provincial; Nivel Intermedio: actividades destinadas a agentes que cuentan con cierta antigüedad en la función, pero requieren una profundización de ciertos conceptos; Nivel Avanzado: actividades dirigidas a agentes que desarrollan tareas de mayor responsabilidad y requieren conocimientos específicos o aplicados.

Se expedirán certificados de asistencia a quienes cumplan con el régimen de concurrencia del 75% mínimo a las clases o actividades presenciales obligatorias, porcentaje que se computará de modo exclusivo tomando las jornadas a las que el interesado concurriría efectivamente, sin considerar excepciones, licencias o justificaciones particulares. A tal efecto, los certificados respectivos contendrán un detalle de los créditos de capacitación asignados a la actividad. Las actividades que solo imponen asistencia de sus participantes computarán un crédito cada dos horas reloj; los que incluyan asistencia con evaluación adjudicarán un crédito por cada hora reloj asignada al plan. A los empleados y funcionarios que intervengan como capacitadores se les asignará un crédito de capacitación especial de hasta cinco horas por la intervención como disertantes en paneles o conferencias conjuntas y un crédito de capacitación de hasta quince horas por su intervención como docentes o responsables de módulos de una actividad de capacitación.

Se elabora un registro de créditos de capacitación correspondiente a los cursos organizados en el marco del programa. Para el cómputo de créditos y las certificaciones de nivel, solo se considerarán las actividades programadas o avaladas por el programa.

En este decreto también hay un apartado destinado a las investigaciones, la Comisión Coordinadora podrá proponer la aprobación de la realización de planes de investigación y estudio orientados al relevamiento y análisis de experiencias comparadas, a la descripción y sistematización de escenarios, conceptos, prácticas y tareas del ámbito de la Administración pública o a la generación de aportes teóricos y organizacionales relativos a cuestiones de interés para la gestión administrativa, función o problemática específica. La Comisión Coordinadora evaluará el proyecto de investigación o programa de estudio presentado y se expedirá sobre la viabilidad de su realización. Decidirá asimismo sobre los créditos que corresponda asignarle y sobre la posibilidad de acreditarlo como supletorio del trabajo monográfico exigido para la certificación de nivel establecida en el artículo

anterior. Estos planes podrán ser presentados para su aprobación por uno o varios funcionarios o agentes del Poder Ejecutivo de La Pampa y tendrán como objetivo la preparación de un informe final sobre su objeto de estudio, que deberá incluir una parte descriptiva, una parte analítica, las conclusiones generales y los tópicos o cuestiones que podrían ser objeto de estudios complementarios o ulteriores. Los informes finales serán evaluados por la Comisión Coordinadora a los efectos de su revisión y aprobación, con intervención de las áreas que se estimen vinculadas al objeto de la investigación.

3.4 Estado de situación actual

La cultura organizacional que envuelve a la Administración pública actual es la que Góngora (2008) define como apática: esta prioriza la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización. La cultura apática está fuertemente alineada con los modelos de gestión burocráticos tradicionales. Esto se puede observar en los boletines oficiales del Poder Ejecutivo; en el desenvolvimiento diario de la gestión con una excesiva cantidad de memos, resoluciones y decretos y en la inexistencia de reuniones de gabinete, entre otras costumbres. Por ejemplo, a partir de su origen, la Administración pública, en el año 1953 y por el Decreto 70, fija las normas para el ingreso, especificando como único requisito que el aspirante presente la constancia de una antigüedad mayor a seis meses de afiliación partidaria, sin mencionar requisitos de idoneidad ni implementar capacitación de ingreso o permanente a los agentes administrativos. Y en la actualidad lo único que cambia es que ya no se exige afiliación. Siguiendo a Góngora, Reija y Larrivey (2013), se puede entender como cultura organizacional a las normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas que existen en una organización. Surge de la integración interna y la adaptación externa a las situaciones cambiantes que ha tenido la organización. Proporciona sentido de identidad a los miembros de la organización y genera compromiso con los valores y creencias.

Por un lado, con respecto a la característica de subestimar la necesidad de innovar, se lo puede ver a lo largo de todo el período analizado de la Administración pública provincial, ya que esta es una administración en la que, en el período estudiado, no se han incorporado

las nuevas tecnologías. Por nombrar algunas, la plataforma integral de Gestión Documental Digital para la digitalización de los procesos administrativos, el GDE (Gestión Digital de Expedientes) ni la firma digital fueron incorporadas en el período estudiado.

Es momento de proveer servicios incorporando los principios de los Objetivos De Desarrollo Sostenible (ODS). Por ejemplo, el punto 16.6 busca desarrollar instituciones efectivas, transparentes y que rindan cuentas en todos los niveles. El punto 16.6.2, por su parte, se basa en mejorar la proporción de la población satisfecha con su última experiencia de servicios públicos.

Por lo tanto, la Administración pública debe modernizarse, darse una reforma, para ello debe dotarse de infraestructura tecnológica, de plataformas digitales para llevar adelante el teletrabajo y los trámites administrativos a fin de transformarse en una oficina sin papeles, de plataformas de capacitación. También es necesaria una nueva reglamentación, un nuevo estatuto para los empleados públicos, una reorganización del recurso humano, como así también nuevas capacitaciones, entre otras acciones, para poder estar a la altura de las exigencias que demanda la cuarta revolución industrial.

Por otro lado, tomando a López (2005), en La Pampa siguen conviviendo segmentos clientelares, los funcionarios son los mismos que estuvieron en las dos gestiones anteriores, siguen conviviendo sistemas de reclutamiento por patronazgo, o sea, que el problema es preweberiano en el sentido de que hay dificultades para consolidar las instituciones originales. En definitiva, en la Administración pública pampeana se sigue observando personas que ingresan sin rendir concurso y con falta de carrera profesional, ya que está derogada en la Ley 643, el estatuto del empleado público. También posee un plantel de funcionarios, directivos y jefes de departamento que son elegidos por el poder político; hay reclutamiento por patronazgo, ingresos por afinidad y no por concurso, como así también una escasez de incentivos y motivación por falta de carrera administrativa, es un sistema cerrado, lo que dificulta el interés por la capacitación.

Se puede observar que, en el período analizado, en el año 2019 se crea el Ministerio de Conectividad y Modernización, que estableció por el Decreto 2431 de 2020 el Plan Estratégico de Modernización e Innovación de la Administración Pública. Por lo tanto, lleva muy poco tiempo de existencia. Una adaptación es necesaria para seguir administrando y ofreciendo servicios públicos con razón de ser. Con el convencimiento de que, por ahora, una provincia sin Administración pública no puede existir, pero tampoco sirve una Administración pública que no se moderniza, se considera necesaria la formación

sistemática y continua, acciones que otros países hace más de 30 años que se comenzaron a ejecutar.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4. Marco metodológico

4.1 Preguntas de investigación

Con este trabajo, se responde a las preguntas: ¿Cómo es la política de capacitación de la Administración pública en La Pampa en relación con la demanda de formación para la mejora del organismo entre los años 2011 y 2021? ¿En el marco de la modernización del Estado, qué acciones de capacitación se realizaron? ¿Cuál es el índice de participación de los agentes y funcionarios en las capacitaciones ofrecidas? ¿Qué nivel de satisfacción hay con respecto a las capacitaciones? ¿Se demandan mejoras en políticas de capacitación? ¿Consideran suficiente la cantidad y calidad de los cursos ofrecidos? ¿Les interesa contar con un organismo capacitador permanente? con todas estas respuestas, se pretende finalmente generar un diagnóstico situacional.

4.2 Metodología y técnicas a utilizar

Para dar cuenta de los objetivos de este trabajo, poder analizar la política pública de capacitación que implementa el Gobierno de La Pampa en materia de formación de recursos humanos en el período 2011- 2021 y relevar las acciones en el marco de esas políticas, por un lado, se realiza una búsqueda bibliográfica de fuentes, documentos, páginas web y materiales de archivos, entre otros; por otro lado, se encuesta a los agentes de la Administración pública y se entrevista a funcionarios que estuvieron y están involucrados en las actividades de capacitación.

El tipo de investigación que se realiza es cualitativa y cuantitativa, no probabilística, y el muestreo por conveniencia. En el presente trabajo, se combinan estrategias de investigación cualitativas y cuantitativas, dado que se piensa en los beneficios que la complementariedad de estas metodologías aporta (Sampieri, 2006). De acuerdo a Vasilachis de Gialdino (2007) es oportuno considerar ambas estrategias no como campos

rivales, sino como complementarios, dado que permiten una mayor efectividad porque las debilidades de cada método individual son compensadas por la fortaleza contrabalanceadora del otro.

Se utilizan los siguientes tipos de instrumentos para recolectar la información necesaria: la entrevista dirigida a funcionarios y el cuestionario autogestionado en línea para los agentes. Las entrevistas se consideran fundamentales para obtener la voz de los actores, dado que proporcionan la obtención directa y cualificada de la información (Guber, 1991), en tal sentido, se utilizarán para relevar las concepciones de los funcionarios vinculados con las diversas acciones del programa o líneas de capacitación dentro de la política pública. Las entrevistas dirigidas a funcionarios son de tipo cualitativas y semiestructuradas; cuentan con un cuestionario con preguntas abiertas cuyo orden se adecua de acuerdo al entrevistado.

A través de un cuestionario con preguntas cerradas dirigido a los agentes, se indaga una serie de aspectos, tales como opiniones sobre capacitación, tipos de capacitación recibida, temas y áreas de interés, demandas de capacitación, entre otros. A partir del análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección mencionados, se busca dar respuesta a los objetivos específicos planteados anteriormente. La técnica de procesamiento que se utilizará en los cuatro objetivos es el análisis documental manual para las fuentes secundarias y el análisis de la información obtenida para las 279 encuestas y 4 entrevistas en el caso de las fuentes primarias.

4.3 Investigar la política de capacitación en relación con la demanda de formación

En este estudio se selecciona el tipo de diseño entendiendo como un plan coherente y racional de trabajo, orientado a la elección de las técnicas de recolección y análisis de los datos. El diseño es un método específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Es una estrategia general que el investigador determina una vez que ya se ha alcanzado una claridad teórica suficiente y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente (Ander-Egg, 1998).

Se debe aclarar, sin embargo, que cada investigación posee un diseño propio y peculiar; por eso, solo se expondrán los tipos básicos que se utilizaron en el presente estudio.

En función del tipo de datos recogidos para llevar a cabo la investigación, es factible categorizar al diseño en dos grandes tipos básicos: diseño bibliográfico y diseño de campo. Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Cuando, a diferencia de lo anterior, los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, se refiere a datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes inicialmente los manejaron. Como estas informaciones proceden siempre de documentos escritos, pues esa es la forma uniforme en que se emiten los informes científicos, llamamos a los diseños que trabajan con estos datos diseños bibliográficos.

En síntesis, el primero se aboca a estudiar directamente el objeto de la realidad a diferencia de analizar, sistematizar o reinterpretar datos ya recogidos en el curso de otros estudios. Toda la estructura del trabajo, su planificación, técnicas y procedimientos, variarán profundamente de acuerdo a esta demarcación.

Debemos añadir, sin embargo, para que esta diferencia no resalte de un modo demasiado radical, que todo trabajo bibliográfico no deja por eso de referirse a la misma experiencia empírica, porque los datos que se toman como secundarios han sido datos primarios para el investigador inicial, por más que lleguen como experiencias ya analizadas y sintetizadas. De modo que el contacto con la práctica subsiste, aunque en este caso se trate de un contacto transferido, indirecto.

4.4 Período estudiado

El período estudiado es desde el año 2011 hasta el año 2021. Se realiza este recorte, por un lado, debido a que encierra tres períodos de gobierno con diferentes gobernadores en cada uno de ellos y, por otro lado, a que en 2016 se crea el programa de capacitación incorporando la capacitación pública en agenda del Gobierno, por lo se estudia cinco años antes y cinco años después de la existencia del programa.

4.5 Diseño. Técnica de recolección de datos y fuentes de información

Diseño de la investigación	Relación con el Marco teórico	Objetivos específicos	Instrumento de recolección	Población/muestra	Técnicas de procesamiento
Bibliográfico.	Administración pública, recurso humano, políticas públicas de capacitación, innovación pública, incorporación de nuevos talentos, antecedentes de capacitación en la Administración pública, estado de situación en la actualidad.	Analizar las acciones de capacitación realizadas en el marco de la modernización del Estado. Realizar el diagnóstico y la propuesta de mejora.	Fichas, cuadros, unidades de almacenaje.	Documentos, leyes, decretos, resoluciones, boletines oficiales, investigaciones anteriores, libros, artículos científicos.	Análisis documental. Análisis de contenido. Interpretación de textos.
Cualitativo.	Administración Pública, recurso humano, políticas públicas de capacitación, innovación pública, incorporación de nuevos talentos.	Analizar las acciones de capacitación realizadas en el marco de la modernización del Estado.	Entrevista semiestructurada	4 funcionarios involucrados en la política de capacitación a la Administración pública provincial de La Pampa.	Organización de datos. Transcribir el material. Procesador de textos. Bitácora de análisis para documentar el proceso.
Cuantitativo.	Relación entre la oferta, la demanda y la participación a la capacitación.	Conocer el índice de participación de los agentes a las capacitaciones ofrecidas.	Encuesta. Cuestionario con preguntas cerradas, en línea, autoadministrado	279 agentes de la Administración pública provincial de La Pampa.	Estadística descriptiva (tablas, gráficos, medidas de resumen, etc.).

Cuantitativo.	Relación de las acciones de capacitación con la satisfacción y el impacto de estas en su trabajo diario.	Relevar el grado de satisfacción de los agentes y funcionarios con la política de capacitación.	Encuesta. Cuestionario con preguntas cerradas, en línea, autoadministrado.	279 agentes de la Administración pública provincial de La Pampa.	Estadística descriptiva (tablas, gráficos, medidas de resumen, etc.).
Cualitativo.	Antecedentes de capacitación en la Administración pública, estado de situación en el marco de la pandemia, innovación pública.	Relevar las concepciones de los funcionarios involucrados en la política de capacitación para realizar el diagnóstico y propuesta de mejora.	Entrevista semiestructurada.	4 funcionarios involucrados en la política de capacitación a la Administración pública provincial de La Pampa.	Organización de datos. Transcribir el material Procesador de textos. Bitácora de análisis para documentar el proceso.

4.6 Diseño bibliográfico

El principal beneficio que se obtiene mediante este diseño es que posibilita cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no solo debe basarse en los hechos a los cuales se tiene acceso, sino que se puede extender a abarcar una experiencia inmensamente mayor. Esta ventaja se hace particularmente valiosa cuando el problema requiere de datos dispersos en el espacio, que sería imposible obtener de otra manera.

El diseño bibliográfico en este trabajo es indispensable para realizar el estudio histórico, el marco teórico, los antecedentes y la descripción del objeto de estudio, ya que no hay otro modo, en general, de enterarse de los hechos pasados si no es apelando a una gran proporción de datos secundarios. Esta ventaja nítida que proporciona, en cuanto a la amplitud de los temas que es posible examinar mediante la bibliografía, tiene la contrapartida de una dificultad que puede llegar a ser muy significativa según los casos. Si las fuentes han recogido o procesado defectuosamente su material primario, ya sea por error, subjetivismo o intención, todo el trabajo habrá de apoyarse sobre bases falsas, sobre

una serie de errores iniciales que luego se trasladarán y amplificarán. La duda sobre la calidad del material secundario está siempre presente y, por más que se utilicen procedimientos específicos para tratar de solventarla, es difícil decir que se pueda trabajar sobre estos datos con entera seguridad. En este trabajo, para reducir este margen de duda, se aseguran las condiciones concretas en que han sido obtenidos los datos, se estudia en profundidad cada información para descubrir incoherencias o contradicciones, se utiliza a la vez varias fuentes distintas y se las coteja cuidadosamente. Todos estos recursos permiten incrementar el margen de confianza hasta niveles razonables si se aplican de forma sistemática y con rigor.

No existe un camino preestablecido para el manejo de la información bibliográfica. A pesar de esto, y de la amplia variedad de enfoques y estilos de trabajo que se conocen, se indican algunas tareas básicas que, de todas maneras, se cumplen.

4.7 Fuentes secundarias

La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes capaces de ser de utilidad. Estas fuentes son libros, artículos científicos, revistas, publicaciones, boletines oficiales y, en general, toda la rica variedad de material escrito que frecuentemente puede encontrarse sobre un tema. En primer lugar, la mejor manera de tener un panorama respecto a todo este universo de publicaciones es acudir a bibliotecas de la Cámara de Diputados, la Universidad de La Pampa, la Cooperativa de Santa Rosa, el Archivo Histórico de la Pampa, etc., y utilizar los ficheros de los que estas disponen. También se puede recurrir a la página web del Gobierno de La Pampa, la del Poder Legislativo, entre otras. Por último, cabe señalar que todo libro o trabajo serio constituye una ayuda en este sentido porque generalmente se incluye en cada obra una serie de citas, referencias bibliográficas y listas de material consultado que colaboran con este objeto. En segundo lugar, es necesario leer todas las fuentes disponibles. No leer completamente cada uno de los trabajos a consultar, sino que se utiliza un tipo de lectura discriminatorio, enfocado al área de capacitación dentro de la Administración pública, que permite conocer en profundidad los aspectos esenciales y someramente los restantes. De acuerdo a los resultados de esta lectura es que se ordena todo el material. En tercer lugar, se procede a la recolección misma de los datos. Y, por último, se sacan las conclusiones correspondientes y se elabora bajo el punto de vista respecto a cada parte del estudio, se tiene especial

cuidado en esclarecer la problemática que previamente se planteó en la fase inicial de la investigación.

4.8 Diseño de campo

Como hemos indicado anteriormente, el diseño de campo se basa en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se consiguen los datos, lo que posibilita su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. No obstante, presentan la clara dificultad de su reducido alcance: son muchos los tipos de datos que no se pudieron alcanzar por esta vía, ya sea por limitaciones espaciales o de tiempo, por problemas de escasez de recursos o por muchas otras razones. La investigación de campo quedó, así, reducida a un sector mucho más pequeño de la realidad, que se abordó con mayor precisión y seguridad.

De la gran variedad de métodos posibles y de acuerdo a las características de nuestro trabajo, se seleccionan los siguientes tipos de instrumentos para recolectar los datos de la realidad:

- La encuesta.
- La entrevista.

4.8.1 Encuestas

Las encuestas están destinadas a los agentes de la Administración pública pampeana central para relevar sus opiniones sobre la política de formación y sus demandas de capacitación. El cuestionario es un instrumento de investigación, una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo objetivo más amplio del que se pretende explorar, describir, predecir o explicar una serie de características (Ander-Egg, 1997).

Resulta ventajoso y eficiente para acopiar información en un tiempo breve. Las preguntas están diseñadas, aplicadas y tabuladas desde un procedimiento de cuestionario con preguntas cerradas, sus respuestas son de opción múltiple y se crea de acuerdo a los

siguientes pasos: se elabora una lista de aspectos que se consideraron importantes incluir; se determina el propósito del cuestionario; se señala a quienes está referida; se especifican datos generales, como edad, género, antigüedad en el puesto, nivel máximo educativo alcanzado, entre otros; se establece una secuencia en las preguntas, atendiendo a que la encuesta no sea extensa, se tiene en cuenta que las preguntas no sean largas o difíciles y que sean objetivas.

Se realiza una muestra con los agentes de la Administración pública. El método que se selecciona para la muestra es el muestreo no probabilístico y el tipo es muestreo por conveniencia. La población objetivo de la muestra se conforma por 279 casos, cuya característica común es ser agentes de la Administración pública, ubicados en el centro cívico de la ciudad capital de la Provincia de La Pampa.

La modalidad de las encuestas fue de tipo autoadministrada, es decir, completada directamente por la persona encuestada. Las encuestas fueron realizadas a través de la plataforma Google Forms que permite realizar estadísticas online, se eligió esta plataforma porque permite recopilar y sistematizar la información de manera *online*, segura y práctica. En el cuestionario se incluyeron distintos tipos de preguntas, como respuestas cortas, de selección múltiple, entre otras. Se enviaron por correo electrónico y por mensaje de WhatsApp.

El proceso que se llevó a cabo para el diseño y aplicación de estadísticas *online* comenzó en la tarea de diseñar, en primer lugar, las variables generales a ser analizadas, en segundo lugar, se realizaron las preguntas por cada variable. Esta tarea, en una primera instancia, se realizó en un archivo Excel en donde se llegó a las preguntas seleccionadas para aplicar en la prueba piloto. Luego, se transcribió y sistematizó en la plataforma Google Forms, que permite realizar estadísticas *online* de tipo autoadministrado. En este caso, se utiliza la aplicación de Google Forms de software libre, la cual solo requiere el conocimiento de la plataforma y la utilización de Microsoft Excel para su posterior análisis.

En el cuestionario se incluyeron distintos tipos de preguntas, como respuestas cortas o de selección múltiple, y se aplicaron filtros, entre otras opciones que permite la plataforma. Se puede acceder a los formularios a través de una URL, lo que permite compartirlos el formulario a través de WhatsApp o por correo electrónico.

4.8.1.1 Encuestas piloto

La encuesta piloto es una estrategia que ayuda a evaluar o probar un cuestionario utilizando un tamaño de muestra más pequeño que el de la muestra planeada. Se utiliza con el fin de pedir deliberadamente comentarios a los participantes, por ejemplo, preguntarles qué tan claras son las instrucciones o qué preguntas son difíciles de responder. Realizar una encuesta piloto antes de la encuesta definitiva tiene beneficios, ya que ayuda a detectar aquellos elementos que podrían ocasionar un impacto negativo para la investigación, como un mal diseño que ocasione el abandono de la encuesta o preguntas mal realizadas que puedan confundir al encuestado, lo que ocasionaría que conteste de manera incorrecta o simplemente que no dé respuesta alguna.

Luego de diseñar las encuestas, se realizó una prueba piloto para comprobar el funcionamiento de la plataforma, cerciorarse que estén bien formuladas las preguntas y detectar cualquier imprevisto que pudiera surgir. Después de obtener y analizar resultados de la encuesta piloto, se modificaron o reformularon algunas preguntas del cuestionario para un mayor entendimiento por parte de los encuestados y se eliminaron algunas preguntas a los fines de reducir el tiempo de las respuestas.

Finalizada la etapa de diseño de la encuesta y una vez cargada en la plataforma Google Forms, el día 3 de diciembre de 2021 se estableció contacto con personas que pertenecen a un organismo de la Administración pública a los fines de enviar una invitación para realizar la prueba piloto de la encuesta, con el objetivo de recibir observaciones constructivas para lograr un resultado final mejorado. La convocatoria para realizar las encuestas se efectuó por mensaje de texto a algunos contactos. La realización, envío y recepción de la prueba piloto fue realizada entre los días 3 y 10 de diciembre. La cantidad de encuestas enviadas fue de 20 de las que fueron respondidas un total de 19.

En esta prueba, se pudo notar que algunas de las personas encuestadas sugirieron la reducción del número de preguntas, ya que les resultaba muy larga.

Esto se tuvo en cuenta y se eliminaron algunas preguntas, lo que, si bien reduce la cantidad de variables a analizar, garantiza una mayor participación y permanencia hasta el final de la encuesta. La plataforma utilizada no presentó dificultad en el acceso, por lo que se la considera adecuada; además, es una herramienta muy útil y agilizadora en términos estadísticos, ya que proporciona gráficos y datos agrupados en distintas modalidades al instante.

4.8.2 Entrevistas

Las entrevistas se realizan a los funcionarios encargados del diseño e implementación de la capacitación dentro de la Administración pública pampeana para relevar sus concepciones acerca de la capacitación e indagar sobre las acciones que se han implementado en materia de formación de recursos humanos.

Esta es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos o más personas: el entrevistador (investigador) y el/los entrevistado/s. Se realiza con el fin de obtener información de parte del investigador, que es, por lo general, una persona entendida en la materia (Ander-Egg, 1997).

Esta entrevista, como herramienta, es indispensable para obtener datos que de otro modo sería muy difícil recabar. Se hace uso de ella con los funcionarios porque se privilegia la obtención directa y cualificada de la información, ya que esta técnica nos permite el acceso al universo significativo de los actores.

Los pasos para su elaboración son los siguientes: determinar los objetivos de las entrevistas; diseñarlas; determinar las entrevistas con la subsecretaria de modernización, el ex secretario de la gobernación general, la coordinadora del programa y un integrante de la comisión coordinadora; generar cuidadosamente la interacción y diálogo con los entrevistados; llevar a cabo una entrevista piloto; registrar las entrevistas; analizar e interpretar los datos; y elaborar conclusiones.

4.8.2.1 Entrevista piloto

Se realizó una primera entrevista a una de las funcionarias del Ministerio de Conectividad y Modernización como entrevista piloto. A partir de esta, se modificó la cantidad de entrevistas a realizar, ya que en principio, por cantidad de integrantes de comisión coordinadora, se habían proyectado 12 entrevistas, pero por información recibida de la funcionaria se definen cuatro, ya que las personas encargadas de toda la política de capacitación, a partir del año 2016, son solamente dos. Se seleccionó a esta persona por ser considerada informante clave en la organización, ya que por su función y antigüedad en la Administración pública conoce la trayectoria de la política de capacitación y las acciones de formación llevadas a cabo en el Gobierno. Además, ha participado directa o indirectamente en las modificaciones que se han producido a partir de la creación del programa.

4.9 Resultados

4.9.1 Presentación de los datos de las entrevistas a funcionarios

A continuación, se encuentran los resultados de las entrevistas a funcionarios involucrados en el diseño e implementación de las acciones de capacitación. El Ministerio de Conectividad y Modernización depende directamente del gobernador, como así también la Secretaría General de la Gobernación, donde se inició en el año 2016 el programa que centraliza todas las acciones de capacitación a la Administración pública. La subsecretaria de modernización elegida para la entrevista en el periodo anterior coordinaba el programa desde su creación hasta el año 2019, el ex secretario general, ahora ministro de Obras Públicas, era de quien dependía dicho programa en 2016 hasta la creación del Ministerio de Conectividad, la directora y el coordinador están en funciones desde diciembre de 2019 y a cargo del programa. Si bien ni la Secretaría General ni la Subsecretaría de Modernización tienen como misión la capacitación, sí tienen la coordinación encargada del programa.

Como se mencionó en el punto anterior en función de los objetivos propuestos para este trabajo, las técnicas y herramientas que se utilizaron para obtener las voces de los actores involucrados son las entrevistas destinadas a los funcionarios dentro del Gobierno provincial involucrados en el diseño y ejecución de acciones de capacitación para relevar sus concepciones acerca de la capacitación e indagar sobre las acciones que se han implementado en materia de formación de recursos humanos.

Las variables a tener en cuenta para la entrevista son: edad, nivel educativo, antigüedad en la gestión, género autopercebido, concepción de política de capacitación, opinión sobre la capacitación del recurso humano en la Administración pública que llevan a cabo, pautas que tienen en cuenta al momento de planificar el año, importancia de la escucha de las demandas de los agentes al momento de planificar, si consideran suficiente las acciones, opinión sobre su implementación; evaluación de las acciones por parte de los organizadores.

El nombre de los entrevistados es reemplazado por letras con el objetivo de proteger su identidad. En el anexo se adjuntan las entrevistas realizadas. Durante las entrevistas, se han tomado notas de las respuestas del entrevistado. Estas son fragmentos de frases, de citas que ayudan al entrevistador a acordarse de la conversación cuando llegara el tiempo de redactar (Taylor y Bogdan, 1996, citado por López Estrada y Deslauriers, 2011).

Siguiendo a estos autores, la transcripción de la entrevista se realiza identificando palabras y frases claves que el entrevistado utiliza, así, con la ayuda de éstas se reconstruyeron frases enteras. Las transcripciones son realizadas inmediatamente después de haber realizado las entrevistas, intentando reproducir el testimonio oral lo más fielmente posible. Las citas de los entrevistados están intercaladas con las interpretaciones del investigador. Se realizaron entonces un total de cuatro entrevistas: al ex secretario general de la gobernación y ex ministro, de ahora en más entrevistado A; a la subsecretaria, entrevistada B; a dos directores, de ahora en más entrevistado C y entrevistado D. La información que se relevó con este instrumento permitió reconstruir la concepción de los entrevistados en relación con la capacitación, su relevancia para la formación de recursos humanos en el ámbito de la Administración pública y las tareas realizadas durante sus gestiones. La totalidad de los entrevistados considera que la capacitación es necesaria en la Administración pública en general y particularmente en el Poder Ejecutivo debido a la actualización permanente de las acciones de gobierno, la complejización de las problemáticas a abordar en general y por la exigencia de los administrados para con la Administración.

Así lo expresa la entrevistada B, con una experiencia de 18 años en la Administración pública y 2 años ocupando este cargo, además de estar a cargo del programa PROCAAP: *“...en la actualidad, donde la información y el conocimiento fluyen a la par de la tecnología, la capacitación es el instrumento central para trabajar con prospectiva, de la única manera que se concibe un gobierno con servidores ágiles y aptos para ofrecer servicios de calidad es con personas formadas y capacitadas para poder realizar sus tareas adecuadamente, tanto sean profesionales, técnicos o administrativos, todos por igual, preparados para poder realizar su tareas con precisión y buen desempeño”*.

Se considera significativo comenzar el análisis de las entrevistas con las palabras de esta funcionaria, ya que dicha subsecretaría tiene como tarea específica dentro del Gobierno la de ejecutar el Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial, PROCAAP.

Las palabras de la funcionaria coinciden con el planteo de Bonifacio (2003), citado previamente, al referirse a la importancia de la capacitación en la Administración pública para dotar a sus agentes técnicos, profesionales y funcionarios de herramientas que incrementen sus conocimientos teóricos y para poder asimilar nuevos conceptos de análisis, para perfeccionar el proceso de formulación de políticas públicas y contribuir al mejoramiento de las gestiones de gobierno.

Coincide con este planteo el exministro y ex secretario general de la gobernación, funcionario del organismo en el cual se creó el programa de capacitación PROCAAP, el entrevistado A. Sostiene la importancia de la capacitación en el Poder Ejecutivo —con 39 años de antigüedad en la Administración pública y de los cuales la mayoría fue en cargos en el Poder Ejecutivo y en el Poder Legislativo—y, en relación con ello, afirma que: *“...la capacitación es valiosa e imprescindible, y se han implementado mecanismos en el gobierno, pero aún faltan muchos más. Los agentes de esta administración no entran por concurso y no se les exige actualización, lo cual siempre vi mal, y siempre sostuve que eso debería cambiar, no hubo ni hay incentivos, ya que no hay carrera administrativa propiamente dicha”*.

Esta afirmación denota la importancia otorgada a la capacitación y que se han diseñado espacios destinados a esta, pero que aún resultan escasos dentro de este organismo.

Entrevistado B: *“Técnicamente, el PROCAAP es un programa que se creó a instancias de lo que fue la mesa de gestión en la función pública que era una reunión, digamos, de jefes de despacho con dos funcionarios específicos que eran de personal y yo que estaba en la Dirección de Justicia de Gobierno, que conformamos esa mesa a través de una resolución del secretario general (entrevistado A) y a instancia de los jefes de despacho planteando la necesidad de capacitación de los agentes, los temas se forma el programa, o al menos elaboramos las bases del programa. Tuvimos como antecedente lo que es ese instituto de administración pública, no recuerdo bien como la escuela. Que la seis cuarenta y tres que era una megaestructura que incluso estaba reglamentada por un decreto muy viejo que nunca funcionó. Entonces es como que es un poco el ejemplo paradigmático de que cuando vos armás como cosas irrealizables después no se puedan concretar”*.

Entrevistado D: *De capacitaciones anteriores al programa de que lo que sí no había algo organizado, centralizado, sino que cada organismo las organizaba, pero ya te digo, siempre he tenido referencia de una que se organizó en contaduría, que siempre me dicen el nombre de la señora que ya se jubiló ahora, no me acuerdo, como que fue una muy buena capacitación, pero no hay, eh, digamos nada de material ni nada estructurado que haya quedado. O sea, no teníamos información. Solo las referencias verbales de los que participaron”*.

Se observa, retomando el planteo de Cunill Grau (1997), que se alude a la capacitación como una política que supone un proceso de cambio, incompleto aún, pero suficientemente informado de las experiencias del pasado y urgido por hacer progresos en institucionalizar

con mayor legitimidad el lugar y el papel de las políticas de formación y capacitación de agentes, técnicos y funcionarios en el sector público.

Esta necesidad manifiesta de crear una escuela u organismo de capacitación queda de manifiesto no solo en la pretensión de un funcionario o exfuncionario, sino también en la Ley 643 creada recién en el año 1974, llamada Estatuto para los agentes de la Administración Pública Provincial dependiente de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, siendo esta la primera norma legal básica que regula en forma centralizada a los agentes de la Administración pública.

“...creo necesaria la implementación de un organismo destinado a la capacitación por eso dimos el punta pie inicial al crear el programa de capacitación para poder brindar un servicio con más calidad, con eficiencia y eficacia. Sostengo que es una deuda que tenemos o en mi caso que no pude saldar, de los que están en un cargo de jerarquía, o porque no, una deuda de nuestro gobernador. Por lo pronto, vuelvo a repetir, nosotros hemos comenzado un camino, pero falta más mucho más, ya que deberíamos pensar la capacitación como una política de estado y no solo como una política pública”.

En las frases del entrevistado A se ve reflejada la realidad de la actual Administración pública, ya que al derogar en el año 1976 a través de la Norma Jurídica de Facto 751, los artículos de la Ley 643 que instituían distinciones entre administrativos, técnicos y profesionales en la carrera administrativa, todo el personal se encuentra considerado dentro de una misma rama sin importar años de estudio o profesionalismo alguno, sin distinciones de rango. De esta manera, se produce una desvalorización de la capacitación y se pierde, así, la posibilidad que esta garantiza de jerarquizar a la persona y a los puestos de trabajo.

En palabras de la entrevistada B: *“La evaluación que hago de estos cinco años del programa es sumamente positiva sobre todo viendo la respuesta de los empleados, porque hay toda una parte que no se ve, digamos, que no es visible, que solo la vemos los que estamos y que en las llamadas por teléfono, las consultas, los correos, realmente a la gente le interesa muchísimo capacitarse, yo siempre digo que por ahí existe como esta mirada, en particular sobre el empleado público, y en verdad en lo que es capacitación yo puedo siempre advertir que hay un montón de gente a la que le interesa, que cuando hacemos cursos con la plataforma rinden los fines de semana porque a mí me llegan las notificaciones y están rindiendo un domingo, el interés que se nota o se advierte cuando lanzamos una capacitación y que en cinco minutos se nos llene el cupo y la gente se enoja porque no hay más cupos pero no les podemos hacer entender, porque realmente a veces no nos creen, que enviamos la difusión por correo y enseguida se anotan y sobre todo lo*

importante es que no notamos que haya grandes diferencias entre quienes se anotan y quienes después realmente lo hacen ¿No? Porque por ahí uno puede anotarse en el momento, el impulso y después no participa, pero no, en general realmente se anotan y después hacen la capacitación e incluso casi todas las que hacemos, salvo algunas que son más de sensibilización, evaluación, las rinden, o sea, no se queda solo en la mera, digamos, posición de espectador, sino que también estudian, piden el material, tenemos gente del interior que nos dice que con todo el material que les vamos mandando a las capacitaciones van formando como una biblioteca, cuando por ahí no es lo mismo que estar en Santa Rosa con respecto al acceso en material”.

Entrevistado D: “...que después de cada capacitación, después que rinden, les enviamos una encuesta de satisfacción con respecto al curso, a los materiales, a los capacitadores. Sobre todo, por ejemplo, el año pasado que empezamos a implementar las autogestionadas completas a ver cuál era el grado de satisfacción, hay que ver cómo se adaptan a la plataforma educativa, o sea, tenés un porcentaje de gente que puede saber manejarse, pero también puedes tener una parte que no lo sepa, que no tenga manejo y en general la respuesta fue muy positiva, que a todos les gusta lo del autogestionado porque uno puede administrar sus propios tiempos y también dentro de lo que hemos consultado. Hemos enviado encuestas, por ejemplo, para definir los horarios de las capacitaciones con distintas opciones y, en función de lo que va ganando, después les mandamos los resultados para que vean y todos han manifestado la preferencia a las capacitaciones virtuales por Zoom y no tanto presenciales, o sea, el año pasado llegamos a ser una sola; este año no creo que arranquemos con presenciales, pero bueno, el hecho de poder seguir estando en la oficina también les permite el no tener que moverse y da cierta practicidad. Cuando hicimos algunas a la tarde para probar a ver cuál es el impacto, también tuvimos un gran nivel de conectados, lo que pasa es que por ahí hay que pensar que no todo el mundo tiene o internet, la computadora o todos los elementos para conectarse en su casa, por eso también a veces vamos viendo cuándo hacerlas.

Las voces de los funcionarios destacan la importancia de la capacitación y la necesidad de implementar más acciones. Una de las dimensiones que destacan en relación con la capacitación es su utilidad como herramienta de actualización en materia de conocimientos. En este sentido, el entrevistado C señala: “...creo que la capacitación es sumamente importante en todo ámbito. En los tiempos que corren, las cosas cambian continuamente y es muy significativo estar actualizado, desgraciadamente, este programa no cuenta con personal suficiente para ejecutarlo correctamente o como uno quiere, ya

que somos dos personas solamente las que lo llevamos a cabo, no tenemos recursos económicos, solo para impresión de certificados, ni recurso humano, por lo tanto, no podemos evaluar el desarrollo del mismo y lo que es más relevante es que no podemos conocer las demandas de capacitación por parte de los agentes, ya que materialmente es imposible que ejecutemos todas las acciones que conlleva la implementación del programa. Consideramos que deberíamos ser un equipo conformado por más personas, con presupuesto para poder realizar una gestión más amplia, sistemática y adecuada a todos los agentes para suplir la demanda de todos”.

Por su parte, la entrevistada D destaca la relevancia de poseer conocimientos acordes al cargo y a las funciones que cada sujeto cumple, al respecto, plantea que:

“...es sumamente importante que la gente que trabaja en la Administración pública esté altamente capacitada, normalmente se trabaja con gente que necesita soluciones rápidas, ágiles y demanda servicios de calidad, y que merecen ser atendidos correctamente. El programa actual es insuficiente, ya que no llega a todos los agentes por falta de cupos, disponibilidad de recursos y de tecnología necesaria para poder ofrecer capacitación de forma virtual. Quiero agregar que es una lástima no tener una evaluación de calidad de la ejecución del programa, ya que solo contamos con números y lo más relevante es saber sobre el grado de satisfacción del programa y de cada capacitación, como así también la evaluación del capacitador, por no tenerla, sentimos que perdemos insumos importantes, valiosísimos para la planificación a futuro del programa...”.

Se destaca que, si bien todos los funcionarios entrevistados coincidieron en la relevancia de la capacitación, ninguno de ellos la recibió cuando ingresaron a la Administración pública, muy por el contrario, en algunos casos asimilaron las labores a partir de su propia pericia y en otros a partir de las instrucciones de otros agentes.

Los entrevistados concuerdan, asimismo, en la insuficiencia de la política de capacitación en la Administración pública y algunos coinciden en la necesidad de poder generar más; otros sostienen la importancia de crear un organismo de capacitación para incorporar a la formación como una política sistemática, progresiva y sostenida en el tiempo. Hacen mención a que las capacitaciones ofrecidas anteriormente a la creación del programa fueron aisladas, específicas y promovidas por los organismos para sus agentes y no para toda la Administración pública. Como lo expresan los entrevistados:

“...previo al PROCAAP, las acciones de capacitación para la formación de los recursos humanos se daban en forma aislada, se perfeccionaban a un grupo específico en temas específicos, no se ofrecían para el conjunto de la administración pública”.

Los testimonios dan cuenta de que, a pesar de reconocer la importancia de tener un personal capacitado, el Gobierno no ha tomado la decisión de transformar este programa en un organismo. A modo de síntesis y a partir de las coincidencias encontradas entre los testimonios recogidos, se puede observar que se reconoce la importancia de la capacitación dentro de la Administración pública.

El entrevistado C afirma: *“Se comenzó con un programa para iniciar con algo porque, cuando empiezas con algo que sí se puede hacer, después ves si se puede ir creciendo. En base a la experiencia que tenían en el Consejo Federal de la Función Pública donde una de las comisiones es sobre capacitación, y en base a lo que yo he recabado de las distintas provincias que hoy puedan tener lo que se denominan los IPAP, en todas te comentan que en general arrancaron con programas, no arrancas un día de cero sin capacitación y al otro día estás teniendo un ente autárquico. Y de hecho hay muchas que continúan todavía con programas, como es el caso de Entre Ríos, por ejemplo. O sea que cuando se planteó de entrada, sobre todo que la propuesta venía a instancia de empleados de la administración, siempre se pensó en un programa, naturalmente y obviamente lo ideal sería que haya un instituto, pero en cuanto a al recurso humano que somos para el tema hoy por hoy solo es un programa”*.

Entrevistado A: *“No, no había absolutamente nada porque, a raíz de que esa escuela nunca se creó, no había información centralizada en un organismo sobre lo que era capacitación. Lo que sí había eran cursos aislados hechos por cada repartición en su temática, sobre todo la que tenía como mayor fortaleza era Contaduría, era la que en su momento había hecho algunos cursos, pero las capacitaciones eran sin un marco general, eran aisladas y a instancia de cada organismo. No había un órgano rector en la materia que las centralizara”*.

Según el entrevistado C: *“Debemos considerar la ejecución de una política de capacitación seria, para todos y en todo momento, como un tema importante y urgente, ya que la tecnificación y la modernización permanente exigen agentes que se formen al ritmo que exige la modernidad, la innovación y por sobre todo que se adecuen a las problemáticas nuevas, que exigen respuestas nuevas”*.

La entrevistada B plantea: *“Es una deuda pendiente la creación de un área específica, que nos queda en el caso de no continuar en la gestión, ya que es muy importante que la capacitación se la considere una política de Estado”*.

“Las acciones de capacitación están entre las funciones de la Subsecretaría que dirijo, pero es una materia pendiente, auguro que se amplíen los horizontes, que nos doten de

personal y de recurso económico para poder ampliar el PROCAAP o, por qué no, que nos permitan crear un organismo”.

Por lo tanto, consideran imprescindible capacitar al personal debido a los requerimientos de estos tiempos a partir de la inclusión de la tecnología, que es abrumadora y avanza a pasos acelerados, avance en el cual un agente público no puede dejar de involucrarse, ya que debe adquirir conocimientos y habilidades nuevas que permitan un mejor desempeño en los cargos y las funciones. Sobre todo si tenemos en cuenta que los propios funcionarios manifestaron no haber recibido capacitaciones para desempeñarse en sus cargos.

Los testimonios acopiados demuestran que las capacitaciones ejecutadas antes de la creación del programa se realizaban de manera aislada y se abocaban a cuestiones especiales y determinadas. Si bien se acrecientan y se amplían los beneficiarios con la creación del PROCAAP en el año 2016, queda en evidencia que no alcanza y que las capacitaciones ofrecidas son insuficientes.

Además, se debe aclarar que este programa no tiene presupuesto propio, como lo manifiesta el entrevistado C: *“...como nosotros en la provincia no tenemos un presupuesto por programa, lo que existen son las partidas de servicios que eventualmente, si hubiera que pagar algo vinculado a la capacitación, surge de ahí. Pero esto es en un esquema de presupuesto, no por programa, es relativo la cantidad que tenés, porque no lo tenés por programa. De todos modos, nosotros el cien por cien de las capacitaciones que damos las hacemos con capacitadores dentro de la provincia, no contratamos afuera. Así que en ese caso no es necesario pagar. Pero bueno, si surgiera, se contrataría a través de la partida de servicios.*

En relación con el recurso humano, está conformado por tres empleados en la Subsecretaría, en general, que trabajan también sobre otros temas, cuando hay capacitaciones y lo que es la logística y la operativa. La que está más afectada es la directora de modernización administrativa que, digamos, que el programa está dentro del área de ella y yo como subsecretaria, o sea, si tenés que contar, seríamos cinco en total”.

Se observa que falta recurso humano, falta presupuesto que, si bien está incluido dentro de las funciones de la subsecretaría, no es pensado como una política que pueda examinarse como una política de Estado. De esta manera, se deja de lado la notabilidad que posee la jerarquización del recurso humano calificado y la eficiencia en la ejecución del servicio al ciudadano, ya que una política de capacitación sostenida en el tiempo impregna de calidad las acciones emanadas por los agentes de dicha institución (Bonifacio, 2003; Repetto, 2003).

Se puede concluir que la política de capacitación del Gobierno de la provincia para estos funcionarios es insuficiente, que se la considera muy importante, que hay falencias en la carrera administrativa del Poder Ejecutivo y que existe el anhelo de que se tome la decisión de jerarquizar el programa creando un organismo dotado de presupuesto y de recurso humano para tal fin.

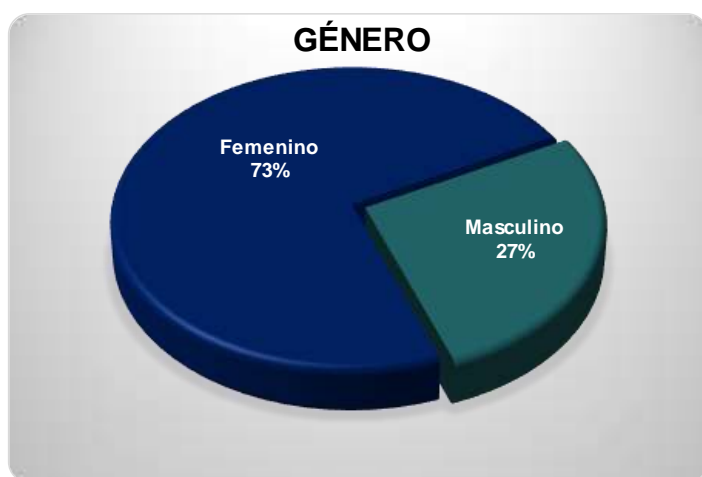
4.9.2 Análisis de los datos. Resultados de las encuestas a los agentes pertenecientes a la Administración pública central

El análisis radica en desentrañar sentido de los datos, para esto se exploró la información útil para demarcar, apartar y seleccionar partes o unidades, las que fueron ordenadas y agregadas para descubrir las relaciones entre ellas y con el todo (Fassio, Pascual y Suárez, 2004). Siguiendo a estos autores, el primer trabajo con los datos fue lo que llaman proceso de descubrimiento, que permite identificar temas, enunciar conceptos y proposiciones y descubrir categorías conceptuales que puedan abstraerse de los fenómenos analizados. Para ello, se realiza una lectura en profundidad de las entrevistadas realizadas. La población objetivo se conforma por 279 agentes de la Administración pública central. El método seleccionado para la muestra es no probabilístico por conveniencia. Fue un muestreo probabilístico por conveniencia tanto para la prueba piloto como para la encuesta final. Las variables que se tienen en cuenta para recoger la información son las siguientes: edad, género autopercebido, nivel educativo, sector en el que trabaja, cargo, antigüedad en la Administración pública, capacitación para ingresar en el cargo, acciones de capacitación ofrecidas por el Gobierno, capacitaciones realizadas y si fueron de su interés y evaluación de las mismas, capacitaciones para desempeñarse en su lugar de trabajo, necesidades de capacitación para desempeñarse en su función, temas de capacitación y problemáticas de interés, necesidad de un organismo específico de capacitación. Es importante aclarar que esta encuesta es no probabilística, esto quiere decir que los datos que se releven no son extrapolables al resto de la Administración pública, sino que son tendenciales. Se determinó esta metodología debido a que no se pudo tener acceso por cuestiones de confidencialidad y de resguardo de datos personales de los agentes, ya que se intentó obtener los correos en el Instituto de Seguridad Social de la Provincia de La Pampa y los datos fueron denegados. Por lo tanto, al no tener una base de datos de contacto completa de todos los agentes de la Administración pública, se realiza por un muestreo por conveniencia, ya que se consigue un listado de un agente por cada organismo, de la

totalidad del organigrama del Ejecutivo, pues son los representantes de la Ley Micaela y se pudo acceder a su correo y número de celular. Así, se pudo seleccionar una muestra y aplicar las encuestas.

Preguntas demográficas

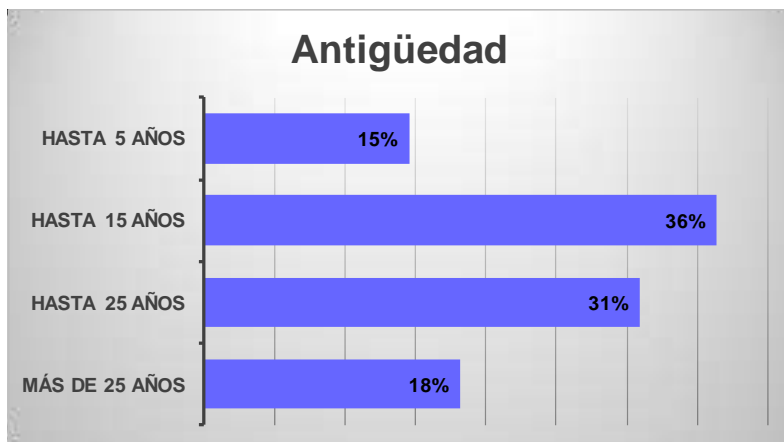
El 73% de quienes respondieron se autopercebieron con el género femenino, mientras que el 27% se autopercibió con el género masculino.



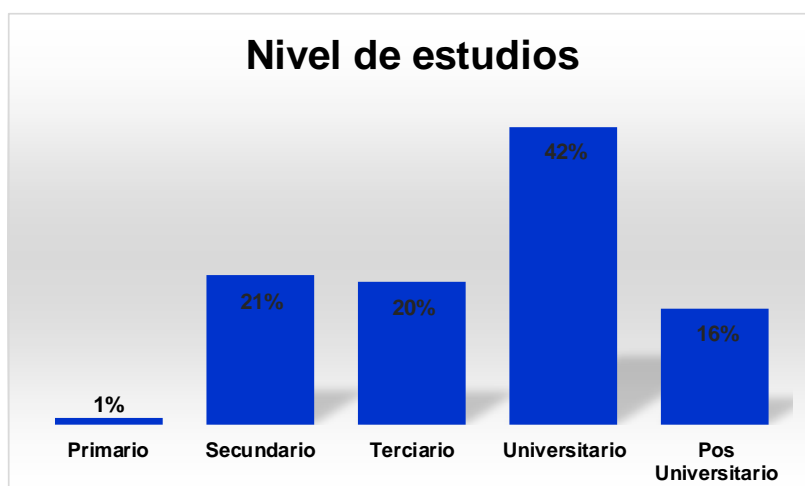
En lo que respecta a la edad, el 47% de las personas que respondieron tienen entre 31 y 45 años, el 46% entre 46 y 65 años y el 7% restante se ubica en la franja etaria de 18 a 30 años.



En referencia a la antigüedad como agentes de la Administración pública, el mayor porcentaje (36%) hace entre 6 y 15 años que trabaja, el 31% entre 16 y 25 años y el 18% lleva trabajando más de 25 años, en tanto que el 15% indicó la opción de hasta 5 años de antigüedad.

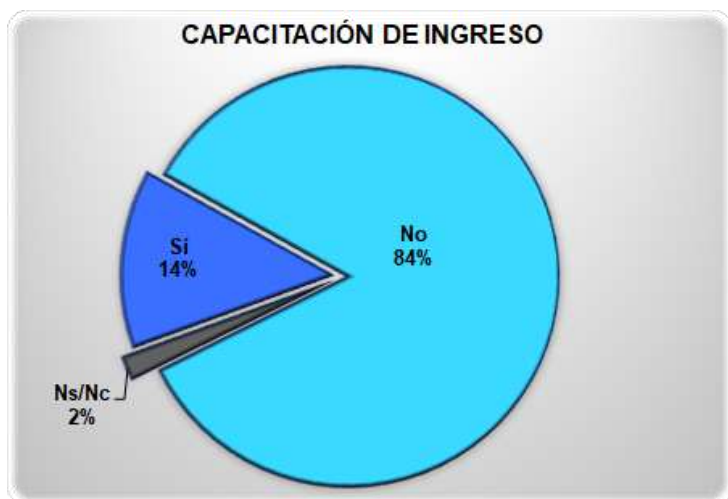


En relación con el máximo nivel de estudios alcanzados, el mayor porcentaje (42%) dijo tener estudios universitarios, el 21% tuvo estudios secundarios, el 20% terciarios, un 16% manifestó haber realizado estudios posuniversitarios, mientras que solo el 1% tiene estudios primarios como máximo nivel alcanzado.

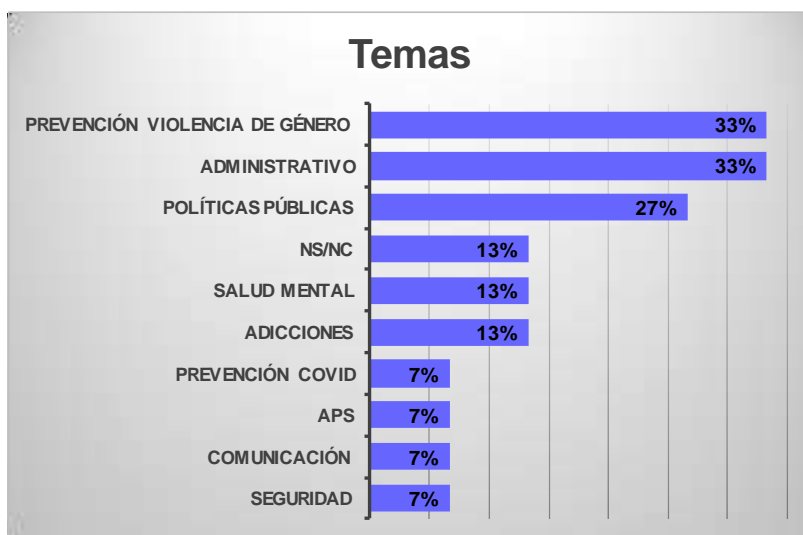


Capacitaciones de ingreso

De las/os agentes encuestadas/os, solo el 14% dijo haber recibido una capacitación al ingresar a trabajar a la Administración pública, mientras que el 84% no la recibió.



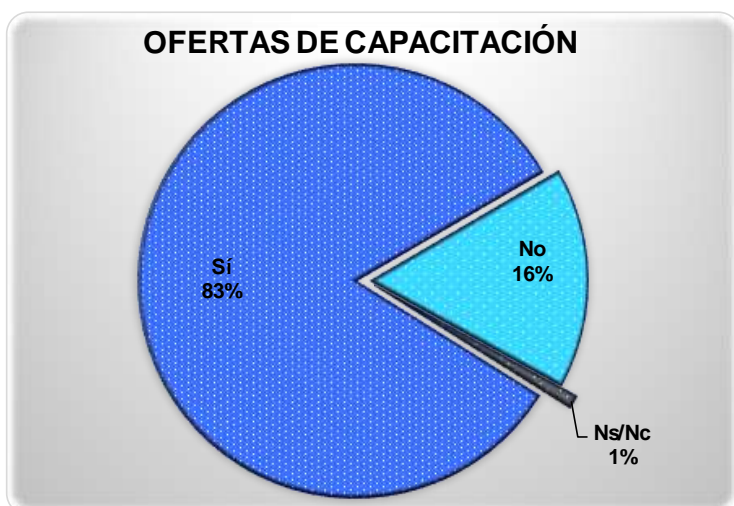
A las personas que manifestaron haber recibido capacitación (14%), se les consultó acerca de los temas sobre los que fueron capacitadas/os¹. De esta forma, surge que tanto en prevención de la violencia de género como en temas administrativos se capacitó el 33%, el 27% lo hizo en políticas públicas, el 13% en salud mental y con el mismo porcentaje lo hicieron quienes se capacitaron en temas de adicciones. También el 7% se capacitó en temáticas referidas a la prevención de COVID, otro 7% en atención primaria de la salud (APS), con el mismo porcentaje se capacitaron temáticas de comunicación y otro 7% en temas de seguridad.



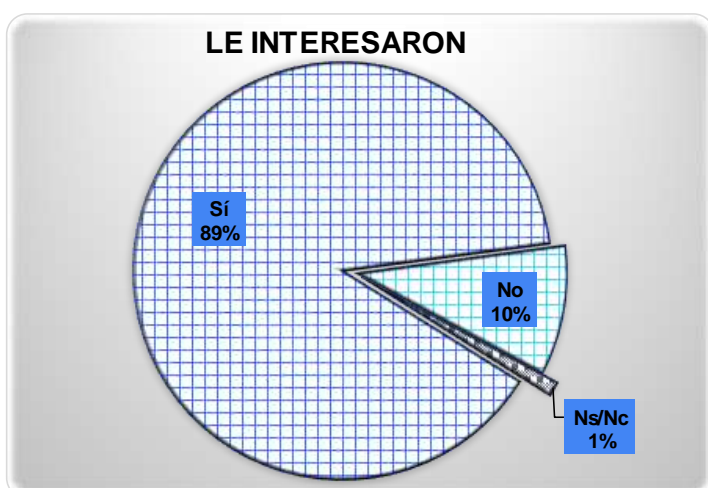
¹ Los porcentajes presentados no suman 100%, ya que es una variable de respuesta múltiple y algunas/os agentes respondieron haber recibido capacitación en más de una temática.

Ofertas de capacitación

También se indagó sobre la oferta desde el Gobierno provincial para capacitarse a lo largo de su trayectoria laboral; en este sentido, el 91% respondió afirmativamente, mientras que el 16% dijo no haber recibido esa oferta.

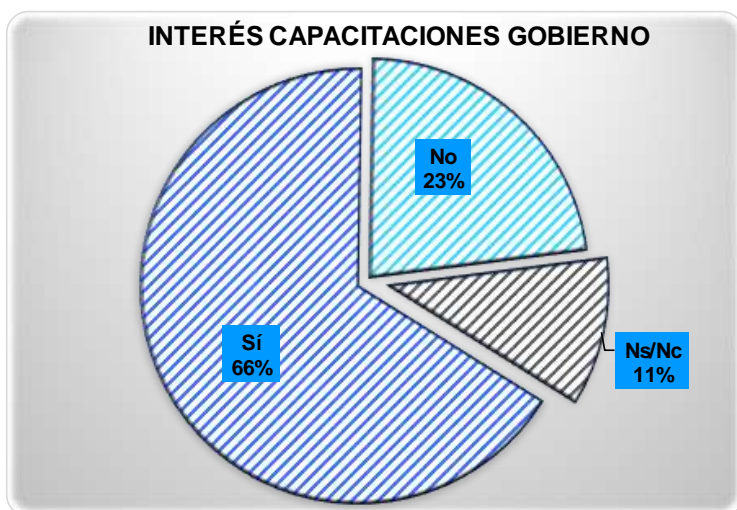


Al 83% que dijo haber recibido alguna capacitación se le preguntó si estas fueron de su interés; el 89% respondió afirmativamente, en tanto que un 10% se refirió de forma negativa.

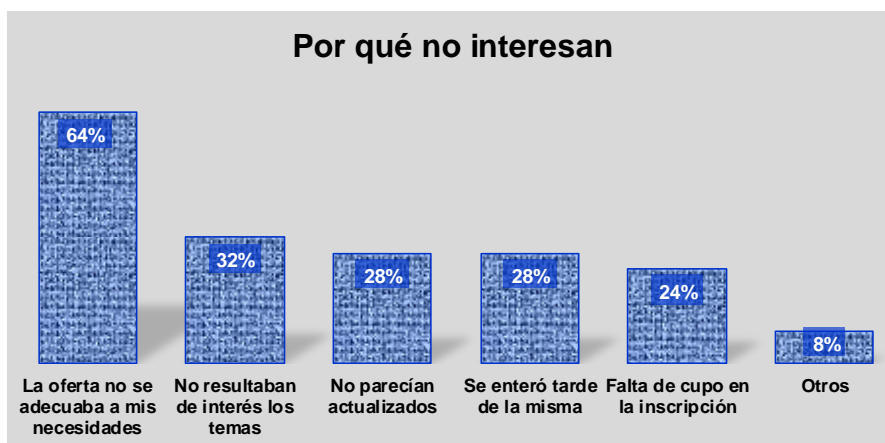


Del mismo modo, se pidió a las/os agentes que indicaran si la oferta de capacitación por parte del Gobierno les resultaba interesante, independientemente de que hayan realizado

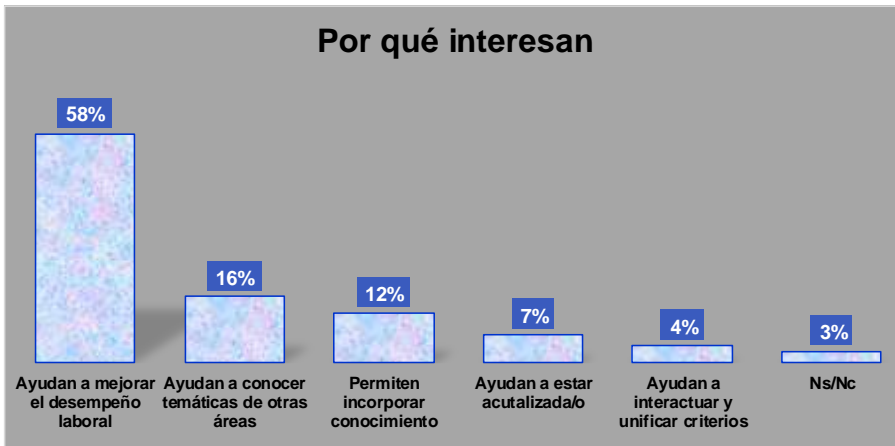
una capacitación; el 66% dijo haberle interesado, el 23% respondió de forma negativa, mientras el 11% no lo supo o no contestó.



A las personas que respondieron de forma negativa (23%) se les preguntó por qué no les interesaban esas capacitaciones. El 64% respondió que la oferta no se adecuaba a sus necesidades, el 32% sostuvo que los temas no resultaban de interés, el 28% adujo haberse enterado tarde de estas, el 24% dijo haber faltado cupo en la inscripción, mientras que un 8% alegó otros motivos.

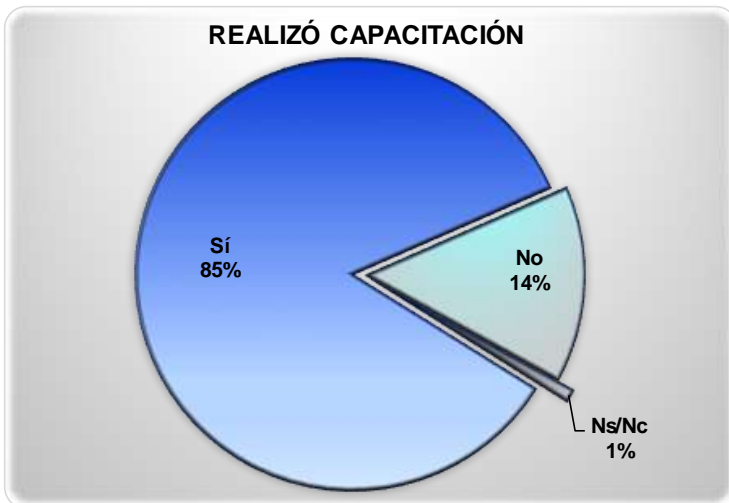


Del mismo modo, al 66% que respondió interesarle las capacitaciones se le consultó por qué. El 58% dijo que mejoran el desempeño laboral, el 16% fundamentó que ayudan a conocer temáticas de otras áreas, a un 12% le interesan porque permiten incorporar conocimiento, un 7% adujo que les ayuda a estar actualizada/o, para el 4% ayudan a interactuar y unificar criterios, en tanto que a un 3% le interesa, pero no saben por qué.

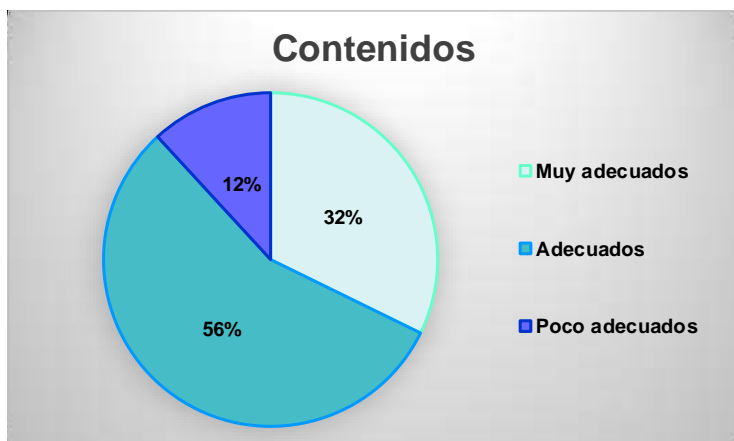


Oferta de capacitación en los últimos 10 años

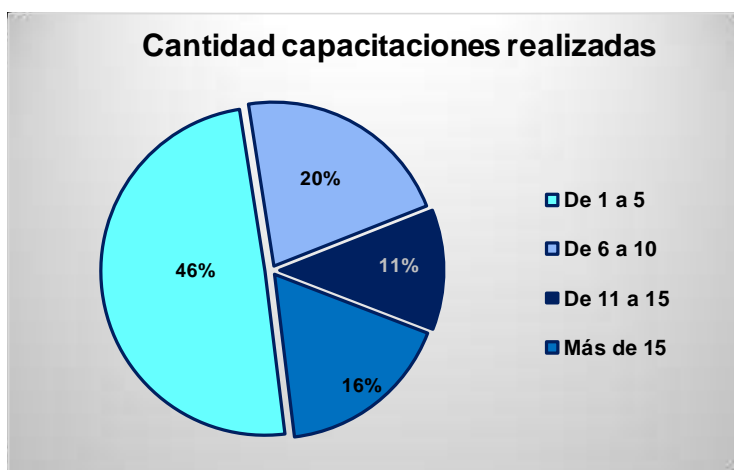
Además, se indagó acerca de la realización de capacitaciones ofrecidas por el Gobierno dentro de los últimos 10 años (2011-2021). El 85% respondió de manera afirmativa, en tanto que el 14% dijo no haber realizado ninguna capacitación ofrecida por parte del Gobierno durante ese tiempo.



A las personas que respondieron haber realizado una capacitación en los últimos 10 años (85%) se les consultó sobre los contenidos, el 56% dijo que le parecieron adecuados, el 32% refirió que fueron muy adecuados y un 12% los consideró poco adecuados.



También se les consultó a cuántas capacitaciones habían asistido en los últimos 10 años: el 46% realizó de 1 a 5 capacitaciones, el 20% entre 6 y 10, el 16% indicó más de 15 capacitaciones, mientras que un 11% realizó entre 11 y 15.



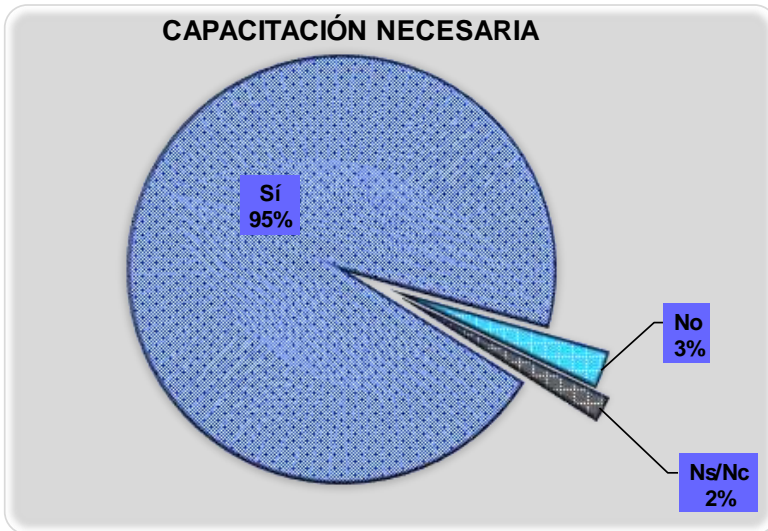
Al preguntarles si esas capacitaciones habían servido para su desempeño laboral, el 81% dijo que sí, en tanto, para el 14% no sirvió y un 5% no respondió.



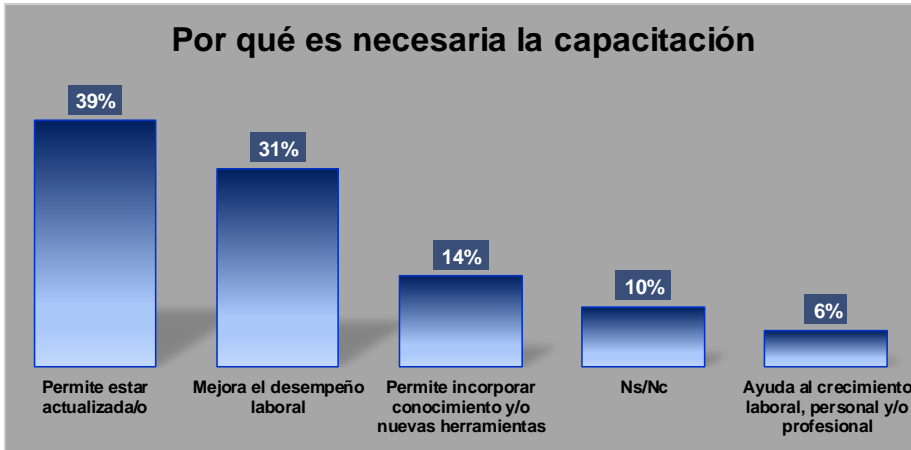
Al indagar respecto a cómo habían influenciado los temas desarrollados en las capacitaciones, el 67% indicó que habían aumentado significativamente sus conocimientos sobre el tema, al tiempo que para el 33% no representaron un aporte significativo a sus conocimientos previos.



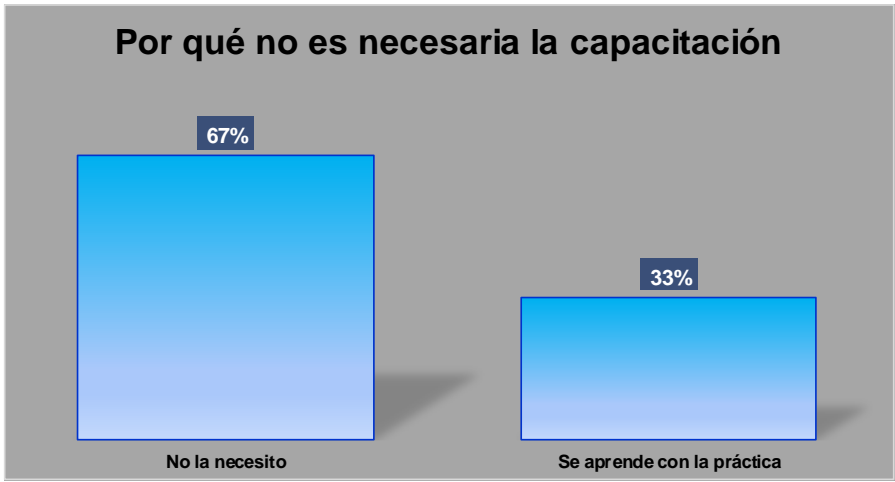
Otra de las preguntas realizadas a las/os agentes fue si consideraban necesaria la capacitación para su desempeño laboral; de esta forma, el 95% la consideró necesaria, un 3% no lo creyó así, mientras que un 2% no respondió a esta pregunta.



Al 95% de las/os agentes que respondieron afirmativamente se les preguntó por qué creían que es necesaria la capacitación; de allí surge que, para el 39%, esta les permite estar actualizadas/os, el 31% dijo que les mejora el desempeño laboral, para el 14% les permite incorporar conocimiento o nuevas herramientas, un 6% alegó que les ayuda al crecimiento, laboral, personal o profesional.



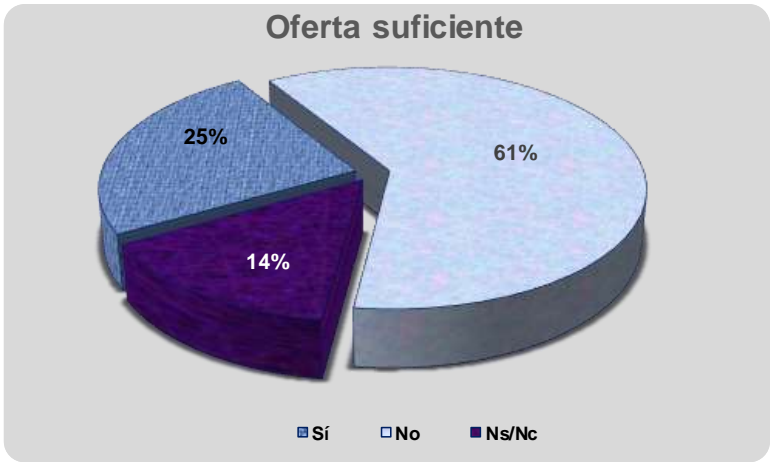
Del mismo modo, al 3% que consideró que la capacitación no es necesaria se le pidió que explicara por qué lo considera así: el 67% dijo no necesitarla y un 33% considera que se puede aprender con la práctica.



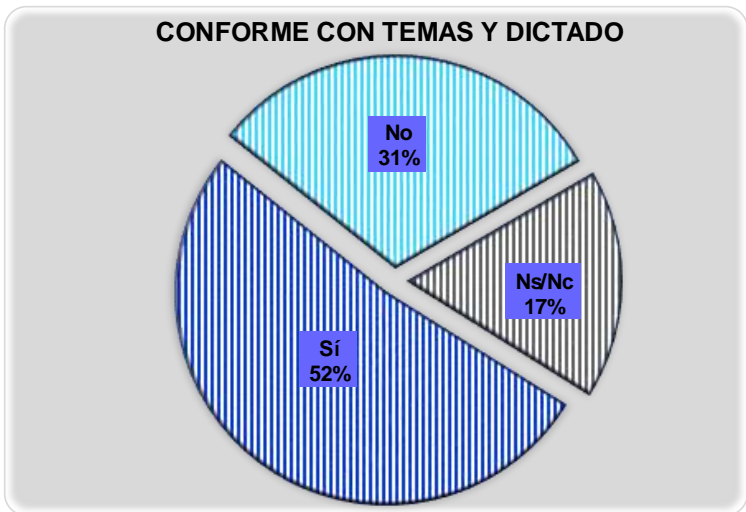
Además, se preguntó si les interesa tener una formación continua, con mayor oferta de capacitaciones para su desempeño, y el 96% dijo que sí, mientras que el 2% no lo consideró necesario, en tanto, otro 2% no respondió a este interrogante.



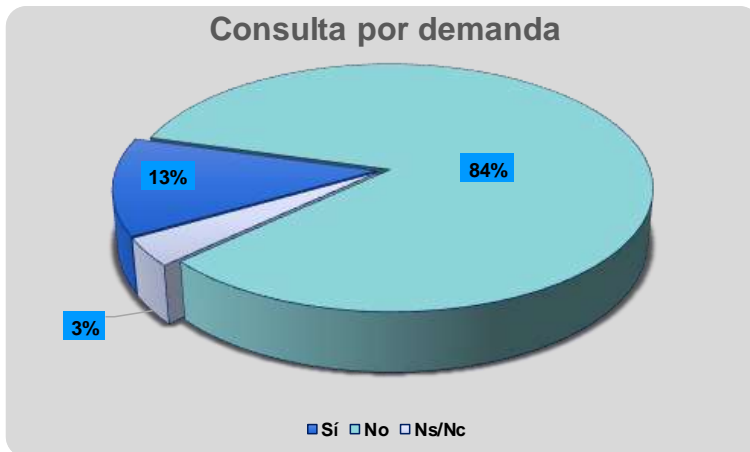
También se indagó acerca de la oferta de capacitación por parte del Gobierno, consultando si la consideraban suficiente, de esta forma, el 61% cree que no es suficiente, por el contrario, el 25% cree que sí y un 14% no lo sabe.



Al preguntarles si estaban conformes con los temas y formas de dictado de las capacitaciones ofrecidas por el Gobierno, más de la mitad (52%) está conforme, el 31% no lo está y un 17% no respondió.



También se indagó acerca de si, en los últimos 10 años, habían sido consultadas/os por parte del Gobierno para conocer las demandas de capacitación: el 84% dijo que no le habían consultado, el 13% sí había sido consultado y un 3% no respondió o no lo recordaba.



Para finalizar, se les preguntó si les gustaría que existiera dentro del Gobierno un organismo específico dedicado a la capacitación a los agentes de la Administración pública, en donde un amplio porcentaje (94%) respondió afirmativamente, un 2% no lo cree necesario y el 4% no respondió.



CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES Y PROPUESTA

5. Conclusiones

Primero se realizó la interpretación de los resultados obtenidos con respecto a la información encontrada en la revisión de la literatura, luego las entrevistas y posteriormente las encuestas. A continuación, se elaboraron conclusiones, que hacen referencia a los resultados concretos que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación.

5.1 Conclusiones y reflexiones finales

De la lectura y análisis de los datos proporcionados por las encuestas y entrevistas realizadas, se puede confirmar las hipótesis planteadas al comienzo de este trabajo, la primera es que la política de capacitación en el Gobierno de La Pampa es insuficiente; y la segunda, que la Administración pública provincial requiere de un organismo encargado de capacitar a los agentes y funcionarios públicos. Los resultados de las encuestas arrojan la existencia de la necesidad de incluir una política de capacitación adecuada tanto en los agentes que desempeñan su labor diaria dentro del Gobierno como en los funcionarios entrevistados.

Se puede destacar en el desarrollo de esta tesis que existe una coincidencia entre los entrevistados acerca de la importancia de la formación, no solo como crecimiento personal, sino también como una herramienta para la mejora del funcionamiento de toda la organización. Dejando en evidencia su importancia y la necesidad, considerando los beneficios que esta herramienta genera a nivel individual y grupal, una organización con recursos humanos capacitados redunda en beneficio de los administrados a la hora de adquirir dichos servicios públicos.

Por lo tanto, el resultado final que arrojan los datos permite observar que tanto los funcionarios entrevistados como los agentes encuestados valoran la capacitación como una herramienta para la mejora del desempeño de las organizaciones públicas. Como así también mejora las competencias de las personas dentro del marco de políticas de desarrollo del personal, ya que esta supone dotarlos de estándares de calidad, lo que permite así tanto una optimización de los recursos internos como su evaluación permanente, lo cual retroalimenta todo el proceso de gestión.

Además de la deficiencia en cantidad, de la poca oferta y pocos cupos, también existe una deficiencia en calidad, ya que las capacitaciones no son adecuadas a las necesidades de formación de los agentes, no son sobre temas de interés, no se les ha consultado cuál es la necesidad, entre otras dificultades, como quedó de manifiesto en las respuestas a las encuestas.

Las capacitaciones no son sistemáticas ni tampoco integrales por su carácter aislado de los demás programas y políticas institucionales. Esto evidencia, además, la escasa planificación y continuidad que dichas acciones han tenido, por lo que resultan escasas y deficientes. Para revertir estas dificultades, deberá conformarse un área específica que

asegure su puesta en marcha, funcionamiento y una posterior evaluación de las distintas acciones realizadas.

Estos son planteos y proyecciones que, si bien están en el deseo y pretensiones de los entrevistados, no se han llegado a materializar en la actualidad. Quizás y siendo muy optimista, este trabajo sea el puente entre la intención y la concreción de la creación de un organismo específico dentro de la Administración pública encargado de la formación del recurso humano en pos de mejorar la calidad de la gestión.

La inexistencia de un área específica que aborde este tema no solo se manifiesta por la exigua notabilidad que ha tenido esta temática para el establecimiento gubernamental a lo largo del tiempo y las pocas acciones realizadas, sino que también ha forjado problemas para que los agentes interesados en recibirla puedan canalizar sus demandas e intereses en la materia. La depreciación que ha sufrido la capacitación como instancia de formación de los recursos humanos en el Gobierno se confirma, además, en el desconocimiento, por parte de los agentes, que la Ley 643 —que rige el funcionamiento de la Administración pública— cuenta con artículos específicos que la regulan.

Con los datos obtenidos tanto en entrevistas como en encuestas, se podría decir que las autoridades y los funcionarios entrevistados tienen la visión conceptual de la importancia de la capacitación para poder funcionar como agentes altamente capacitados, para lograr actuar acorde a las exigencias del sistema, esto es, con la eficacia y eficiencia que la sociedad espera de su gobierno y de sus instituciones.

En el Gobierno de La Pampa, hay un programa, no un organismo destinado a la capacitación en general, administrativa y técnica, como tampoco se cuenta con un plan de trabajo con carácter permanente y objetivos a largo plazo, por lo que se ha constatado que el programa de capacitación no tiene presupuesto propio, solo para la impresión de los certificados, y tampoco tiene recurso humano para llevarlo a cabo, ya que dos personas solamente se ocupan de su organización y ejecución. Sucede aun existiendo el antecedente —desde el año 1974— con la Ley 643, la cual prevé la creación de la Escuela Provincial de Administración Pública, encargada de la capacitación de todo el personal. Se observa entonces que la normativa existe, pero que no se ha puesto en práctica.

Toda institución debe invertir en la formación del recurso humano, principalmente el Gobierno para fortalecer su administración pública, ya que los agentes y autoridades resultarán dignificados, reconocidos y empoderados para que de esta forma se pueda asegurar un funcionamiento eficaz de todo el Gobierno.

Los diversos autores consultados señalaron que las gestiones administrativas más eficientes de una institución son aquellas cuyo personal se encuentra comprometido con su tarea, es respetado y tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones y es formado a través de capacitaciones que brindan herramientas y estrategias acordes a las funciones que desempeñan.

Por supuesto, no se puede dejar de mencionar que sí están llevándose a cabo actividades referidas a la capacitación, pero no son suficientes, son acciones que se realizaron tanto a través del programa PROCAAP, como así también en coordinación con la universidad; con esta última existe un convenio de cooperación mutua con la Universidad Nacional de La Pampa. Con esta institución se llevaron adelante varias capacitaciones, como por ejemplo, Jornadas de Control Público organizadas por el Tribunal de Cuentas, una Especialización en Administración y Control Público, otra Especialización en Tributación, una Especialización en DDHH, una Diplomatura en Derechos de la Niñez, una Diplomatura en Economía y otra Diplomatura en Políticas Públicas, entre otras.

Como se puede observar, existe una política de capacitación, pero es insuficiente. También existe satisfacción de aquellos agentes que tienen la posibilidad de ingresar en los cupos limitados, entonces, solo falta concluir que esta política es exigua, buena pero limitada. Esta conclusión se apoya en las voces obtenidas, como por ejemplo, la de la entrevistada B: *“La evaluación que hago de estos cinco años del programa es sumamente positiva, sobre todo viendo la respuesta de los empleados, porque hay toda una parte que no se ve, digamos, que no es visible, que solo la vemos los que estamos y que en las llamadas por teléfono, las consultas, los correos, realmente a la gente le interesa muchísimo capacitarse, yo siempre digo que por ahí existe como esta mirada, en particular sobre el empleado público, y en verdad en lo que es capacitación yo puedo siempre advertir que hay un montón de gente a la que le interesa, que cuando hacemos cursos con la plataforma rinden los fines de semana porque a mí me llegan las notificaciones y están rindiendo un domingo, el interés que se nota o se advierte cuando lanzamos una capacitación y que en cinco minutos se nos llene el cupo y la gente se enoja porque no hay más cupos, pero no les podemos hacer entender, porque realmente a veces no nos creen, que enviamos la difusión por correo y enseguida se anotan y, sobre todo, lo importante es que no notamos que haya grandes diferencias entre quienes se anotan y quienes después realmente lo hacen ¿No? Porque por ahí uno puede anotarse en el momento, el impulso y después no participa, pero no, en general realmente se anotan y después hacen la capacitación e incluso casi todas las que hacemos, salvo algunas que son más de*

sensibilización evaluación, las rinden, o sea, no se queda solo en la mera, digamos, posición de espectador, sino que también estudian, piden el material, tenemos gente del interior que nos dice que con todo el material que les vamos mandando a las capacitaciones, van formando como una biblioteca, cuando por ahí no es lo mismo que estar en Santa Rosa con respecto al acceso en material”.

Entrevistado D: *“Después de cada capacitación, después que rinden, les enviamos una encuesta de satisfacción con respecto al curso, a los materiales, a los capacitadores. Sobre todo, por ejemplo, el año pasado que empezamos a implementar las autogestionadas completas a ver cuál era el grado de satisfacción, hay que ver cómo se adaptan al a la plataforma educativa, o sea tenés un porcentaje de gente que puede saber manejarse, pero también puedes tener una parte que no lo sepa que no tenga manejo y en general la respuesta fue muy positiva, que a todos les gusta lo del autogestionado porque uno puede administrar sus propios tiempos y también, dentro de lo que hemos consultado, hemos enviado encuestas, por ejemplo, para definir los horarios de las capacitaciones con distintas opciones y en función de lo que va ganando después les mandamos los resultados para que vean y todos han manifestado la preferencia a las capacitaciones virtuales por Zoom y no tanto presenciales, o sea, el año pasado llegamos a ser una sola este año no creo que arranquemos con presenciales, pero bueno, el hecho de poder seguir estando en la oficina también les permite el no tener que moverse y da cierta practicidad. Cuando hicimos algunas a la tarde para probar a ver cuál es el impacto también tuvimos un gran nivel de conectados, lo que pasa que por ahí hay que pensar que no todo el mundo tiene o internet, toda la computadora o todos los elementos conectarse en su casa por eso también a veces vamos viendo cuando cuándo hacerlas”.*

La información obtenida a través de las voces de los protagonistas de este trabajo y de los documentos revisados permite realizar un claro diagnóstico de las acciones emprendidas, desde hace una década, por el Gobierno de La Pampa en materia de capacitación.

En función de ello y, a partir de los planteos de los autores consultados, se puede demostrar y justificar la relevancia de toda política de capacitación dentro de los organismos públicos. Y contribuir, de este modo, a que esta sea jerarquizada e incluida como política de Estado en la institución analizada.

En tal sentido, se confirme la hipótesis, por un lado, que la política de capacitación del Gobierno de La Pampa es insuficiente y, por otro lado, que existe la demanda de un organismo de capacitación que cubra las expectativas de los agentes y funcionarios de la Administración pública, De esta manera, se propone una mejora con la posibilidad de que

el mencionado organismo público incorpore un Área de Capacitación y diseñe un plan sistemático de enseñanza, actualización y perfeccionamiento para los recursos humanos que redunde en una gestión eficiente y de utilidad para toda la comunidad.

5.2 Propuesta

La propuesta de mejora que se desprende de este trabajo es la creación de un área en la estructura de gobierno destinada a favorecer la capacitación a los agentes de la Administración pública en general, como así también la formación y la investigación, además de asistir técnicamente a las diferentes áreas gubernamentales a bien de forjar un sistema de gestión propio de formación con herramientas para reunir y analizar la información, atender a las necesidades y tomar decisiones consensuadas que permitan capacitar a la Administración pública en general. Para poder materializar la misión, se busca abordar las funciones y las actividades pensadas, escritas y desarrolladas en el decreto de creación del programa de capacitación PROCAAP, ya que en la actualidad y en base a esta investigación, se puede observar que no se están cumpliendo con los objetivos propuestos en el documento.

Existen ejemplos de organismos de capacitación en varias provincias de Argentina, como, por ejemplo, el Instituto Provincial de la Administración Pública, IPAP, en provincias como Buenos Aires, Jujuy, Mendoza, Chaco, Tucumán. También se encuentra la Dirección de Capacitación y Formación de la Provincia de Neuquén y de la Provincia de Río Negro, además de un instituto en la provincia de Entre Ríos, entre otros, con excelentes resultados. Otra muestra de esto es la universidad abocada a la temática que tiene Salta; siempre se puede aspirar a más, lo importante es que se ha comenzado el camino de construcción, lo importante es que se visualiza la existencia que es exitosa para los que acceden, pero también se visualiza la carencia y la insuficiencia que conlleva a la necesidad de la creación de un organismo exclusivamente dedicado a esto, para poder hacer más, y para poder beneficiar a más personas.

La propuesta de instituir y organizar el funcionamiento de un organismo destinado a la capacitación no es solo pensada en pos de cumplir con la demanda de los agentes y de perfeccionar la gestión gubernamental, sino también de mejorar la relación de la Administración pública con los administrados. Por lo tanto, el organismo deberá tener como misión ofrecer una formación permanente a la Administración pública para lograr un servicio de calidad, para una gestión eficiente y equitativa que facilite y promueva el

capital humano, garantizando la participación, la pluralidad, la solidaridad y el compromiso de los agentes involucrados.

Este organismo no debe ser ideado como un ente solitario, sino que, al contrario, debe estar en total coordinación y colaboración con la universidad, los consejos de profesionales, el INAP y la contribución de otros institutos provinciales para poder dar una solución integral y maximizar los recursos disponibles en la comunidad. Excelentes son los ejemplos que se han detallado en este trabajo sobre capacitación y aún falta mencionar que en el año 2018 desde la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad de La Pampa se organizó un Programa de Formación de Mandos Medios para agentes de la Administración pública nacional; para un futuro, desde la misma casa de estudios se está planificando una Tecnicatura en Gestión Pública con los contenidos básicamente orientados al Gobierno provincial.

Lo que se propone es entonces la creación de un organismo, por lo tanto, la planificación de un Instituto Provincial de Capacitación a la Administración Pública que, al insertarse en la administración, entra en relación directa con el proceso social. Es decir, ingresa en una relación entre grupos humanos cuyos actores principales son los políticos, los técnicos, la burocracia y los grupos sociales organizados, y, en nuestro caso, el político actúa como representante de los grupos sociales organizados.

Los actores mencionados son parte de un proceso político, un proceso técnico y un proceso administrativo donde la tecnocracia oficial sirve críticamente a los propósitos de los grupos políticos que detentan el poder; la burocracia es el brazo ejecutor del poder político y no incluye en su acción a los grupos técnicos. Se debe tener en cuenta en la planificación del organismo que tanto las estructuras políticas como la burocracia pública son factores preexistentes del proceso, por lo tanto, el diseño de este organismo debe justificarse por cuan útil va a llegar a ser tanto para la burocracia misma como para los políticos.

Asimismo, el conocimiento de la conducta de los grupos políticos y de la burocracia es condición previa para diseñar los procedimientos que terminen por conceder a la propuesta un área de gobierno. No solo la burocracia es anterior a la planificación; también existen grupos técnicos que en ciertas ramas de la Administración pública han creado vínculos y procedimientos ya aceptados por lo político y la burocracia. Por consiguiente, un organismo de capacitación como nuevo elemento del sistema debe también considerar la necesidad de establecer nexos con los grupos técnicos ya establecidos, experimentados y arraigados en el sistema administrativo. En definitiva, la capacitación en el ámbito administrativo tiene que ofrecer servicios de calidad, con celeridad y eficacia.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1997). *Técnicas de Investigación Social*. (23ª ed). El Ateneo S.A.
- Ander-Egg, E. (1998). *Diccionario Trabajo Social*. Ed. Lumen
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Bonifacio, J. (2003). *La política de formación de funcionarios del INAP*. Buenos Aires, Argentina: Publicaciones del Instituto Nacional de Administración Pública.
<https://publicaciones.inap.gob.ar>
- Campos Ríos, M. y Sacomani, M. R. (2020). Estado y Políticas Públicas en la crisis de la COVID-19. Desafíos Prácticos. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, 96-109.
- Censo Nacional 2010. Argentina. Disponible en: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/URL:>
http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/centso2010_tomo2.pdf
- Cunill Grau, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Nueva Sociedad.
- Decreto 70. (1953). *Normas para el ingreso a la Administración Pública*. La Pampa, Argentina: Boletín oficial de La Pampa: N1 año 1953. Disponible en <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar>
- Decreto 2303. (1954). *Funcionamiento de la Administración Provincial*. La Pampa, Argentina. Boletín Oficial de La Pampa: N 26 año 1954. Disponible en <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar>
- Decreto 7925. (2016). Secretaría General de la Gobernación. *Creación Programa de Capacitación para la Administración Pública Provincial (PRO.CA.AP)*. La Pampa, Argentina. 11/07/2016. Disponible en <tps://procaap.lapampa.gob.ar/normativa.html>
- Decreto 2042. (2020). Ministerio de Conectividad y Modernización. *Programa de Capacitación para los Agentes de la Administración Pública (PRO.CA.AP.)*. La Pampa, Argentina. 11/05/2020. Disponible en <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar>
<https://procaap.lapampa.gob.ar/normativa.html>

- Escapa Castro, L. (2021). Innovar es resolver problemas. En C. Ramió (Coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. INAP.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Ediciones Macchi.
- García Delgado, D. (1994) *Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*. FLACSO.
- García Delgado, D. (1998). *Estado Nación y Globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio*. Ariel.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Trillas.
- Gelb, A., Mital, N. y Mukjerjee, A. (2019). Hacia la gobernanza en tiempo real: el uso de la retroalimentación digital para mejorar servicios, voz y rendición de cuentas. *Estado abierto*, 4, (1), 165-179.
- Góngora, N. (2008). *Algunas reflexiones sobre le evitación del trabajo en las organizaciones*. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Mimeo.
- Góngora, N., Reija, L. y Larrivey, F. (2013). *La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación*. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Revista “Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas”. Volumen3-Nº 2- Año 2013. ISSN 2250-4087. Santa Rosa. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Pág. 75 a 108.
- Guber, R. (1991). *El salvaje metropolitano*. Legasa.
- Isuani, E. (2002). Bienestar, Consumo y Capitalismo: hacia una estrategia de consumo básico. *Socialis*, 6.
- Ley 2. (1953). *Organización de los Ministerios del Gobierno de La Pampa*. La Pampa, Argentina: Boletín oficial de La Pampa: fecha. Disponible en <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar>
- Ley 643. (1974). *Estatuto para los Agentes de la Administración Pública Provincial de los poderes Ejecutivos y Legislativos*. La Pampa, Argentina. Disponible en <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar>

- López, A. (2005). Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el estado mínimo. En Thawaites, R y López (eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el estado argentino* (pp. 69-88). Prometeo.
- López Estrada, R. E. y Deslauriers, J. P. (2011, junio). La entrevista cualitativa como para la investigación en Trabajo Social. *Margen*, (61).
<http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Ministerio de trabajo/ Sistema Integrado Previsional Argentino —SIPA— (2017). *Informe: Nación, provincias y Municipios: Cuánto empleo público hay en la Argentina*.
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Nacion-provincias-y-municipios>
- Montesquieu, C. (1980). *Del Espíritu de las leyes*. Ed. Alianza S.A.
- Moscovich, L. (2016). “El doble estatus de los cuerpos burocráticos subnacionales: el balance entre gestión pública y acumulación política. Propuesta de análisis con evidencia de un país federal”. *Revista SAAP: Sociedad Argentina de Análisis Político*, 10, (1), 97-122.
- O’Donell, G. (1982). *El Estado Burocrático Autoritario*. Ed. de Belgrano.
- Oszlak, O. (2001). *El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina*. Rosario. 1º Congreso Argentino de administración Pública. AAEAP.
- Pastor Bermúdez, A. (2021). Innovando con servicios digitales en la Administración Pública. En C. Ramió (Coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. INAP.
- Pulido, N. (2000). *Las transformaciones necesarias en la capacitación de los servidores públicos para un estado de transformación*. Ponencia del IV Congreso del CLAD. México: Serie Documentos Estado, Administración Pública y Sociedad Biblioteca Virtual TOP
- Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21.
- Repetto, F. (2003). *Autoridad Social en Argentina: aspectos políticos-institucionales que dificultan su construcción*. CEPAL.
- Reseña histórica del territorio nacional de La Pampa (1882 - 1952). Disponible en:
www.region.com.ar/provincia/prov_historia.htm
- Robirosa, M. (1989). Estrategias para la viabilización eficiente y eficaz de proyectos de desarrollo popular. *Desarrollo Económico*, 29(115), 429.

- Salvador, M. (2021). Inteligencia artificial y gobernanza de datos en la Administración Pública: sentando las bases para su integración a nivel corporativo. En C. Ramió (Coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. INAP.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Mc Graw Hill.
- Storani, F. (2005). *Breve reseña de los cambios de paradigma en la gestión pública*. Buenos Aires. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires.
- Richards, S. (1994). El paradigma del cliente en la gestión pública. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (1), 5–16. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i1.3>
- Trotsky, L. (2000). *Escritos de León Trotsky 1929-1940*. Ed. Centro de Estudios, Investigaciones y Publicaciones “León Trotsky”.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos Cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Editorial Centro Editor de América Latina.
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* (Trad. Rufino Arar). La Pléyade.
- Weber, M. (2006). *Conceptos Sociológicos fundamentales*. Ed. Alianza S.A.

7. ANEXOS

7.1 Nota protocolar al Gobernador en la que se informa sobre encuestas y entrevistas

Santa Rosa, 7 de diciembre de 2021

Señor Gobernador de La Pampa

Don Sergio ZILIOOTTO

S/D.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted con el motivo de informarle que a los efectos de obtener el título de Magister en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires —UBA—, estoy trabajando en mi tesis *Análisis de la política de capacitación de la Administración pública de La Pampa (2011-2021)*, el objetivo no es solo analizarla, sino también proponer la creación de un Instituto Provincial de Capacitación a la Administración Pública. Lo cual implica que realizaré 279 encuestas a diferentes agentes de la administración pública y entrevistas a funcionarios involucrados en la temática de capacitación.

Si bien la presente tiene un carácter protocolar, ya que debo informarle del trabajo que pretendo realizar, no quiero dejar pasar la oportunidad de poner a su disposición mi investigación y la propuesta en ella contenida, solicitándole la reciba como un humilde aporte a su gestión.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.

Especialista Patricia ASQUINI

7.2 Entrevista

PAUTAS PARA ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Fecha:

Cargo:

Área:

Lugar:

Hora:

Máximo nivel educativo alcanzado:

Antigüedad en la Administración pública:

Antigüedad en el cargo:

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la capacitación en general (administrativa, técnica, etc.) dirigida a empleados de la Administración pública?
2. ¿Cuándo pensaron en realizar capacitaciones, lo pensaron en marco de este programa o pensaron en la creación de un área?
3. ¿Tomaron alguna investigación o estadísticas para desarrollar el programa?
4. ¿Reciben solicitudes de capacitación por parte de los empleados?
5. ¿Considera que la política de capacitación en la provincia es suficiente?
6. ¿Con qué presupuesto cuentan para implementar el programa?
7. ¿Con qué recurso humano cuentan para llevarlo a cabo?
8. ¿Considera factible la creación/implementación de un área de capacitación dentro del Gobierno?
9. ¿Cuál es la evaluación que hace de estos cinco años del programa?

7.3 Encuesta

El texto del mensaje de presentación en cuerpo de correo para la encuesta es el siguiente:

Hola, espero te encuentres bien. Estoy trabajando en mi tesis *Análisis de la política de capacitación de la Administración pública de La Pampa (2011-2021)* para conseguir el título de Magister en Administración Pública (UBA), por favor, podrías colaborar completando esta encuesta que me permitirá realizar un análisis situacional con los resultados obtenidos. ¡Muchas gracias!

ENCUESTA A LOS AGENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Género

M

F

Prefiero no decirlo

Edad

18 a 30

31 a 45

46 a 65

Antigüedad laboral

Hasta 5 años

Hasta 15

Hasta 25

Más de 25

Máximo nivel educativo alcanzado

Primario

Secundario

Terciario

Universitario

Posuniversitario

Sin estudio

1. ¿Recibió capacitación desde el gobierno provincial para ingresar a trabajar a la administración pública?

Sí

No

Ns/Nc

Si contestó que sí, especifique tema y área

Tema:

Área:

2. ¿Ha tenido oferta desde el Gobierno provincial para capacitarse a lo largo de su trayectoria laboral?

Sí

No

Ns/Nc

3. Si contestó que sí. ¿Fue de su interés?

Sí

No

Ns/Nc

4. Independientemente que haya realizado una capacitación o no, ¿la oferta de capacitación por parte del Gobierno le resulta interesante?

Sí

No

Ns/Nc

Si respondió que no. ¿Por qué motivo?

No resultaban de interés los temas

No parecían actualizados

Se enteró tarde de la misma

La oferta no se adecuaba a sus necesidades

Falta de cupo en la inscripción

Otros

Si respondió que sí. ¿Por qué?

¿Realizó una capacitación ofrecida por el Gobierno dentro de los últimos 10 años?

Sí

No

Ns/Nc

Si realizó una capacitación dentro de los últimos 10 años, ¿los contenidos le resultaron adecuados?

Muy adecuados

Adecuados

Poco adecuados

¿A cuántas capacitaciones asistió en los últimos 10 años?

De 1 a 5

De 6 a 10

De 11 a 15

Más de 15

Ninguna

5. ¿Le sirvió para su desempeño laboral?

Sí

No

Ns/Nc

6. Considera que los temas desarrollados en las capacitaciones:

Aumentaron significativamente sus conocimientos sobre el tema

No representaron un aporte significativo a sus conocimientos previos

7. ¿Considera necesaria la capacitación para su desempeño laboral?

Sí

No

Ns/Nc

Si considera que sí. ¿Por qué?

Si considera que no. ¿Por qué?

8. ¿Le interesa tener una formación continua, con mayor oferta de capacitaciones para su desempeño?

Sí

No

Ns/Nc

9. ¿Considera suficiente la oferta de capacitación por parte del Gobierno?

Sí

No

Ns/Nc

Si responde que no. ¿Por qué?

10. ¿Está conforme con los temas y formas de dictado de las capacitaciones ofrecidas por el Gobierno?

Sí

No

Ns/Nc

11. ¿Fue consultada/o por parte del Gobierno para conocer sus demandas de capacitación en estos últimos 10 años?

Sí

No

Ns/nc

¿Le gustaría que exista dentro del Gobierno un organismo específico dedicado a la capacitación para los agentes de la Administración pública?

Sí

No

Ns/nc