



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



# *Planificación Estratégica de Capacitación en la Administración Pública*





## AUTORIDADES

### **Gobernador**

Ing. Carlos Alberto **VERNA**

### **Ministerio de Gobierno, Justicia y Seguridad**

Dr. Rodolfo Mauricio **GAZIA**

### **Ministerio de Bienestar Social**

Sergio Raúl **ZILIOTTO**

### **Ministerio de Cultura y Educación**

Prof. María de los Ángeles **ZAMORA**

### **Ministerio de la Producción**

Dr. Ricardo Horacio **MORALEJO**

### **Ministerio de Hacienda y Finanzas**

CPN Ernesto Osvaldo **FRANCO**

### **Ministerio de Obras y Servicios Públicos**

Ing. Julio Néstor **BARGERÓ**

### **Secretaría General de la Gobernación**

Ing. Juan Ramón **GARAY**

### **Secretaría de Asuntos Municipales**

Rodolfo **CALVO**

### **Secretaría de Recursos Hídricos**

Juan Pablo **MIRASOLI**

### **Secretaría de Derechos Humanos**

Héctor Rubén **FUNES**



## RESPONSABLES GUBERNAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN

### Secretaría General de Gobernación

Ing. Juan Ramón **GARAY**

### Subsecretaría de Planificación Y Control de Gestión

CPN Carlos Hugo **SIERRA**

### Consejo Provincial de la Juventud

Rodolfo José Silvestre **CALVO**

### Dirección General de Personal

CPN Carlos Hugo **VEGA**

## TECNICOS RESPONSABLES DE LA PLANIFICACIÓN

### Coordinador General

Lic. Rodolfo Gustavo **VILLEGAS**

### Equipo de Trabajo

Lic. Pedro Rubén **GUZMAN**

Lic. María Eugenia **PERAZO**

Lic. Patricia Alejandra **ASQUINI**

Analista en Sistemas Erica Gabriela **BERNARDO**

### Colaboración

A.S. Cíntia **ZALABARDO**

Abogado Guillermo Héctor **RECHIMONT**

Abogada Monica **RIQUELME**

### Consultor CFI

Lic. Eduardo **CARENZO**

### Diseño y Diagramación

la chavets - arte gráfico

### Agradecimientos

Lic. Silvia E. **STEIMBERG** (Directora de Formación y Capacitación del IPAP - Bs. As.)

Lic. Alma **GARCIA LEGASSA** (Directora General de Capacitación y Formación - NQN)

Prof. Marta **RUSSIN** (Directora Capacitación - Río Negro)

Lic. José Alberto **BONIFACIO** (Instituto Nacional de Administración Pública INAP)

**Instituto Nacional de Capacitación Política** (INCAP)



Cada época, cada cultura, cada costumbre y tradición tienen su estilo, tienen sus ternuras y durezas peculiares, sus crueldades y bellezas; consideran ciertos males con paciencia...

Hay momentos en los que toda una generación se encuentra extraviada entre dos épocas, entre dos estilos de vida, de tal suerte, que tiene que perder toda naturalidad, toda norma, toda seguridad e inocencia. Es claro que no todos perciben esto con la misma intensidad.

***Hermann Hesse***



El Consejo de la Juventud del Gobierno de La Pampa, en apoyo a las políticas innovadoras de gestión implementadas por el Gobierno Provincial, presenta aquí un trabajo, un desafío y un nuevo escenario que entiende al ser humano que trabaja y se capacita como a uno de sus mayores capitales.

La Planificación Estratégica de Capacitación en la Administración Pública de la Provincia de La Pampa, es un desafío en este período de profundos cambios, desequilibrios y búsquedas, en medio de la complejidad de una sociedad que muta sin pausa.

Es una búsqueda continua, que capta la necesidad y demanda de agentes, técnicos y funcionarios de la Administración Pública, como también de la misma ciudadanía pampeana, y propone un camino alternativo que da paso al conocimiento y al aprendizaje de herramientas para generar una eficiente y equitativa organización y gestión gubernamental.

En síntesis, como dice Susana Huberman; es un camino que anima a ser y anima a los demás, también, a ser. Atreverse a innovar a dar respuesta creativa, a caminar la incertidumbre con el norte puesta en la calidad, tal vez despierte deseos en el otro, los refuerce o haga surgir sus potencialidades adormidas. Valorar sus logros y acompañarlo en sus cavilaciones... sin duda, un desafío interesante...

Este es el deseo de la Planificación, una puerta abierta a la organización, sistematización, integridad y progreso, donde sin duda saberes, arte y oficio se juntan.



*Rodolfo José S. Calvo*  
*Secretario Ejecutivo del Consejo de la Juventud*



## > **INDICE GENERAL**

### > **Introducción**

Introducción	8
Mapa de la Provincia de la Pampa	9
Municipalidades y Comisiones de Fomento de la Provincia de La Pampa ordenados por cantidad de habitantes	10
Organigrama de la Administración Pública	11
Gobernadores de la Provincia de La Pampa	11

### > **Diagnóstico**

Marco Histórico	12
Antecedentes	19
Descripción Objeto de estudio	21
Marco Teórico	23
Exposición de Datos	30

## > **ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN**

### > **I - Filosófica**

Visión	40
Misión	40
Valores y Principios	41
Estrategias	42

### > **II - Analítica**

Análisis FODA	43
Comportamiento Probable de los Actores	45

### > **III - Operativa**

Objetivos	47
Metas, Actividades y Responsables	48

### > **IV - Acción y Control**

Acción y Control	56
Organigrama de la Subsecretaría de Capacitación	57
Funciones de la Secretaría General de la Gobernación	58
Objetivos y Funciones de la Subsecretaría de Capacitación	58
Objetivos y Funciones del Consejo Directivo	60
Circuito Operativo	61

## > INTRODUCCION

Concebimos esta planificación como un proceso, es decir, es una actividad continua que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines de caminos y procedimientos, y como un sistema para hacer, elaborar y ejecutar políticas, planes y programas, no como un libro, sino como un plan estratégico donde se propone crear un área, mecanismos y relaciones funcionales, a través de los cuales todos los actores públicos y sociales estén integrados.

La idea central es introducir racionalidad y organización para suministrar un marco que, con referencia direccional, proporcione un horizonte que oriente y predetermine un conjunto de acciones y criterios operacionales, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios.

En otros términos, se trata de crear una alternativa, a través de propuestas para reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad de nuestro objeto de estudio, y previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones dadas.

El objeto de estudio al que hacemos referencia es un problema actual, potencial y originado a través de la voluntad política de gobierno, y lo definimos como: "La falta de un área de capacitación, formación, investigación y asistencia técnica sistemática, integrada, progresiva y organizada en la administración pública de la provincia de La Pampa".

Conforme a lo expuesto, podemos decir que la presente planificación estratégica: a) supone un conocimiento de la realidad sobre la cual se va a actuar, expresada en un diagnóstico; b) procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie la situación dada por una situación objetivo (a lo que queremos llegar); y c) sienta las bases para una toma racional de decisiones (alternativas) que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos. "Se trata de construir

el futuro del área de capacitación, formación, investigación y asistencia técnica en la administración pública de la provincia de La Pampa".

Con referencia a su elaboración, el primer paso de la planificación es el Diagnóstico, donde se analiza la situación y estructura del objeto de estudio; se describe el marco histórico, los antecedentes, la ubicación del problema, el marco teórico y se exponen los datos. A continuación se desarrollan las Etapas de la Planificación: I Filosófica; que proyecta la imagen y el escenario deseable para el cual se diseña el plan, define el propósito institucional en términos cualitativos y explica el sistema de valores que guía el proceder de los actores involucrados dentro y fuera de la organización, como así también los procesos más importantes a realizar. II Analítica; analiza el contexto en el que se mueve la organización y las condiciones propias (internas) en que se encuentran para lograr los objetivos. Incluye el Análisis FODA y el Comportamiento probable de los Actores involucrados. III Operativa; define los objetivos y la relación objetivos-metas-actividades-responsables en concordancia entre los distintos niveles jerárquicos y con los pares dentro de la organización. Los objetivos están fundados en el diagnóstico, las estrategias y los resultados de la fase analítica, y IV Acción y Control; donde se detalla el seguimiento de las acciones y la medición de resultados. También se detallan las funciones de la Secretaría General de la Gobernación, objetivos y funciones de la Subsecretaría de Capacitación y sus Direcciones, objetivos y funciones del Consejo Directivo, y por último, se describe el Circuito Operativo del organigrama de la Subsecretaría de Capacitación.

***Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.***

*(Ezequiel Ander-Egg)*



## Municipalidades y Comisiones de Fomento de La Pampa

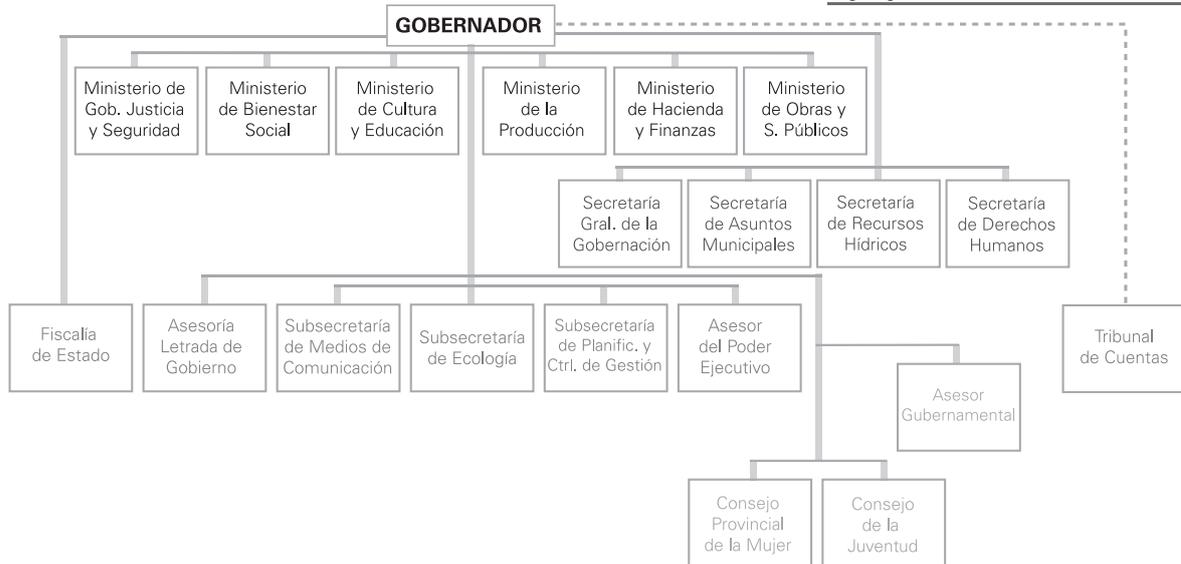
### ordenados por cantidad de habitante

Santa Rosa: 94.340	Ataliva Roca: 557
General Pico: 52.475	Cnia. Santa Teresa: 518
General Acha: 11.869	Metileo: 483
Eduardo Castex: 9.347	La Humada: 419
Toay: 8.059	Monte Nieves: 415
Realicó: 6.789	Puelches: 401
Intendente Alvear: 6.624	Conhelo: 398
Cnia. 25 de Mayo: 5.953	Quehué: 385
Victorica: 5.517	Dorila: 385
Macachín: 4.554	Quetrequén: 355
Ingeniero Luiggi: 4.289	Ceballos: 331
Guatrache: 3.662	Mauricio Mayer: 326
Quemu Quemu: 3.577	Abramo: 323
Catriló: 3.376	Puelén: 315
Rancúl: 3.331	Tomás M. Anchorena: 288
Trenel: 3.081	Cnia. Santa María: 284
Colonia Barón: 3.054	Carro Quemado: 271
General San Martín: 2.548	Adolfo Van Praet: 274
Jacinto Arauz: 2.463	Agustoni: 268
Winifreda: 2.226	Speluzzi: 258
Caleufú: 2.116	Maisonave: 257
Miguel Riglos: 2.064	Rucanelo: 234
Parera: 2.064	Chacharramendi: 228
Santa Isabel: 1.895	Pichi Huinca: 221
Alpachiri: 1.797	Gobernador Duval: 205
Doblas: 1.673	Cuchillo Có: 174
Anguil: 1.630	Falucho: 151
La Adela: 1.607	Sarah: 163
Lonquimay: 1.558	Algarrobo del Águila: 147
Bernasconi: 1.543	La Reforma: 138
Bernardo Larroudé: 1.469	Loventué: 123
Telén: 1.301	Relmo: 84
Alta Italia: 1.300	Unanué: 77
Embajador Martini: 1.235	Limay Mahuida: 69
La Maruja: 1.035	Ingeniero Foster: 51
Arata: 974	Ojeda: 68
Uriburu: 906	Cnia. San José: 45
General Campos: 777	La Gloria: 43
Miguel Cané: 700	Chamaicó: 35
Luan Toro: 694	Perú: 28
Coronel H. Lagos: 681	Huncal: 20
Rolón: 672	Naicó: 8
Vértiz: 650	Anzoátegui: 8
Villa Mirasol: 611	Población Rural Dispersa: 21.220

Fuente / INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y Dirección General de Estadísticas y Censos Provincia de La Pampa

# PODER EJECUTIVO

## Organigrama de la Administración Pública



Fuente / Página Oficial del Gobierno de La Pampa. [www.lapampa.gov.ar](http://www.lapampa.gov.ar)

## Gobernadores de la Provincia de La Pampa <sup>1</sup>

Año 1951 a 1955	S. Ananía	Gobierno Democrático
Año 1955	C Barrantes y F. Garmendia	Gobierno de Facto
Año 1956	F. Garmendia, V. Arriaga y T. Winne	Gobierno de Facto
Año 1957 a 1958	T. Winne	Gobierno de Facto
Año 1958	A. Celesia e I. Amit	Interventor Nacional
Año 1959	I. Amit y C. Lagomarsino	Interventor Nacional
Año 1960	C. Lagomarsino e I. Amit	Interventor Nacional
Año 1961 a 1962	I. Amit	Gobierno Democrático
Año 1962	C. Pensotti	Gobierno de Facto
Año 1962 a 1963	A Méndez	Gobierno de Facto
Año 1963 a 1966	I. Amit	Gobierno Democrático
Año 1966	C. Granada	Gobierno de Facto
Año 1967	C. González y De Campos	Gobierno de Facto
Año 1968 a 1971	C. Gouzden	Gobierno de Facto
Año 1971	A. Conte	Gobierno de Facto
Año 1971 a 1973	A. Trapaglia	Gobierno de Facto
Año 1973 a 1976	J. Regazzoli	Gobierno Democrático
Año 1976	C. Iriart y G. Aguirre	Gobierno de Facto
Año 1977	G. Aguirre	Gobierno de Facto
Año 1978	G. Aguirre y G. Etchegoyen	Gobierno de Facto
Año 1979 a 1980	G. Etchegoyen	Gobierno de Facto
Año 1981	G. Etchegoyen y R Telleriarte	Gobierno de Facto
Año 1982	R. Telleriarte	Gobierno de Facto
Año 1983	R Telleriarte y A. Fraire	Gobierno de Facto
Año 1983 a 1987	R. Marín	Gobierno Democrático
Año 1987 a 1991	N. Ahuad	Gobierno Democrático
Año 1991 a 1995	R. Marín	Gobierno Democrático
Año 1995 a 1999	R. Marín	Gobierno Democrático
Año 1999 a 2003	R. Marín	Gobierno Democrático
Año 2003 a 2007	C. Verna	Gobierno Democrático

<sup>1</sup> Fuente / Información suministrada por la Biblioteca Legislativa de la Honorable Cámara de Diputados.  
Planificación Estratégica de **Capacitación en la Administración Pública**

## 1.1 MARCO HISTORICO

## &gt; La etapa aborígen

El espacio que hoy ocupa la provincia de La Pampa<sup>2</sup> fue el escenario recorrido por grupos de cazadores y recolectores nómades durante milenios; ellos fueron quienes hollaron inicialmente los distintos parajes y comarcas en busca del sustento que les permitiera subsistir.

Es imposible en el grado actual de los conocimientos, poder determinar con precisión la fecha de llegada de los primeros amerindios a nuestra región, pero sí hay un dato cierto que es el correspondiente al hallazgo del «Hombre de Casa de Piedra». Este descubrimiento, efectuado por Carlos Gradín en la etapa preliminar a la construcción del embalse homónimo sobre el río Colorado, permitió datar los restos con una antigüedad de 8.620 años (6670 a.C.)<sup>3</sup>.

No caben dudas que la entrada a La Pampa debe haberse registrado siguiendo los corredores fluviales de los ríos Colorado y Atuel - Salado - Chadileuvú, que eran fuentes de abastecimiento de agua permanente. Posiblemente y en épocas de bonanza hídrica con mayor cantidad de lagunas, arroyos y manantiales, habrá comenzado a internarse siguiendo a las grandes presas como ñandúes y guanacos, u otras menores como mulitas, vizcachas, liebres, etc.

Este estado de cosas se mantuvo hasta el siglo XVI cuando la llegada del hombre europeo al Sur de América produjo una notable alteración en las condiciones de vida<sup>4</sup>.

La modificación que implicó la presencia de una cultura invasora, se manifestó inicialmente con actitudes de curiosidad para convertirse más

tarde en animadversión que derivó en resistencia a la presencia española. Paradójicamente la cultura europea le dio al aborígen - sin querer - la posibilidad de defensa y ataque por medio del caballo. Este animal que los indios llegaron a domesticar y manejar con un grado de habilidad supremo, fue el que les permitió perdurar en libertad por más de trescientos años. Pero el interés español primero y luego el criollo por ocupar estas tierras en forma definitiva, marcó un triste destino para los naturales: la derrota final establecida por la conquista del llamado «desierto» (1879) los expulsó del espacio ocupado tradicionalmente dando lugar al poblamiento de origen europeo.

De aquella época ha quedado una abundante toponimia que designa la mayoría de los paisajes naturales de La Pampa, como también el recuerdo de los grandes caciques que la habitaron: Yanquetruz, Painé, Pincén, Calfucurá, Namuncurá y tantos otros<sup>5</sup>.

**La etapa del poblamiento moderno** <

Al finalizar las campañas militares en 1882, el Gobierno Nacional inició la entrega de las tierras recién conquistadas a los adquirentes. Este trámite estaba sustentado por cuatro leyes nacionales que permitieron la enajenación de las famosas «15.000 leguas» quitadas a la indiada. Ellas fueron la Ley Nro. 817 (Ley Avellaneda) del 19 de octubre de 1876, cuya finalidad fue promover la inmigración y colonización europea; la Ley Nro. 947 del 5 de octubre de 1878 que autorizó a levantar una suscripción pública para financiar la «Campaña del Desierto»; la Ley

1532 (Ley de Remate Público) del 3 de noviembre de 1882 que amparó la entrega a los nuevos propietarios y finalmente la Ley Nro. 1628 (Ley de Premios) promulgada para recompensar a los militares participantes de las campañas<sup>6</sup>.

## > El Territorio Nacional de La Pampa

Una vez ocupado y delimitado el espacio geográfico correspondiente al Territorio Nacional de La Pampa (1884), se designó como primer gobernador al general Juan Ayala (1884 a 1891) y General Acha capital de la nueva unidad política. Previamente se habían efectuado las dos primeras fundaciones: Victorica y la citada General Acha, ambas en 1882 en torno a instalaciones fortineras. Más tarde le sucedieron Bernasconi (1888), Hucal (1890), Santa Rosa y Parera (1892) y Toay (1894) surgidas a instancias de propietarios particulares.

Mientras esto sucedía en distintas partes del territorio surgieron espontáneamente varios núcleos de poblaciones. Los lugares congregantes eran bastante variados: casas de comercio, boliches de campaña, postas de mensajerías, esquineros de lotes, estancias, colonias, vados de ríos, etc. Esta primera etapa muestra un poblamiento integrado por criollos, indios mansos y algunos inmigrantes que, para 1887, sumaban 12.000 almas venidas de la provincia de Buenos Aires, San Luis, Mendoza y algunos de Río Negro y Neuquén. La actividad básica era la explotación ganadera de lanares y vacunos; alguna pequeña explotación agrícola y minería en Lihué Calel (cobre) y Salinas Grandes<sup>7</sup>.

Esta organización del espacio con sus actividades económicas sufrió una notable alteración al comenzar la década de 1890 con la gran crisis financiera que afectó al país. La misma, consecuencia del sistema especulativo instaurado, modificó la titularidad de gran cantidad de pro-

iedades pampeanas dando lugar a la llegada de una nueva camada de propietarios que vieron en sus tierras un instrumento de producción y no de especulación.

A la vez que ello sucedía se produjo un hecho trascendental para nuestra Historia chica: la llegada del ferrocarril desde los puertos de Buenos Aires y Bahía Blanca. Su influencia, por todos conocida, quedó plasmada por la mirada de pequeños pueblos que crecieron en torno a las estaciones, en la instalación de colonias agrícolas y también en la llegada de miles de inmigrantes de los más diversos orígenes que se dedicaron entusiastamente a cultivar las tierras del Este.

Es en esta etapa - arbitrariamente podemos localizarla entre 1891 y 1915 - que se produce un crecimiento notable: entre 1900 y 1909 aparecieron 32 poblados y de 1910 a 1915, otros 12 más. Mientras que el II Censo Nacional de 1895 daba 25.914 habitantes, el Censo Territorial de 1912 registraba 88.683 y el III Censo Nacional de 1914 indicaba 101.338 habitantes<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Mencionada en la época del Virreynato "Tierra Adentro o Pampa Central"

<sup>3</sup> Araoz, Fernando (1988) "La Pampa Central entre dos mundos". Santa Rosa, Ed. Biblioteca Pampeana.

<sup>4</sup> Araoz, Fernando (1986) "Los Pioneros de La Pampa", CEAL, Buenos Aires.

<sup>5</sup> [www.region.com.ar/provincia/prov\\_historia.htm](http://www.region.com.ar/provincia/prov_historia.htm) "Reseña histórica del territorio nacional de La Pampa (1882 - 1952)"

<sup>6</sup> [www.lapampa.org.ar](http://www.lapampa.org.ar). Cámara de Diputados de la Provincia.

<sup>7</sup> Asquini, Norberto (2001): Caudillos, municipios y comités. Ed. Fondo Editorial Pampeano.

<sup>8</sup> [www.region.com.ar/provincia/prov\\_historia.htm](http://www.region.com.ar/provincia/prov_historia.htm) "Reseña histórica del territorio nacional de La Pampa (1882 - 1952)"

Un suceso muy especial se produce en el año 1900, cuando el gobernador del Territorio doctor José Luro autorizado por un decreto nacional, trasladó la capital de General Acha a Santa Rosa, lo cual generó un serio conflicto en aquella población.

Casi contemporáneamente y sin que esta lista enumere a la totalidad de los poblados, surgieron Uriburu (1897), Telén (1901), Larrourdé (1903), Macachín, Van Praet y Catrilo (1904), J. Aráuz, Quetrequén, Lonquimay y General Pico (1905), Monte Nievas (1906), Trenel, Realicó, y Vértiz (1907), E. Castex (1908), I. Luiggi (1910), Nalcó (1911), etc.

Esta bonanza tuvo una súbita detención debido a la ocurrencia de la Primera Guerra Mundial. Ello se trasuntó en la interrupción de la construcción de nuevas vías férreas, una merma muy considerable de inmigrantes y en serios problemas de abastecimiento de insumos importados. Salvo los pueblos que estaban dedicados a la producción de leña en sustitución del carbón de Cardiff, el resto se resintió por el problema bélico<sup>9</sup>.

Una vez finalizado el mismo, el Territorio de La Pampa recuperó su dinámica, aunque ya las vías no avanzarán más. La economía basada en la explotación agroganadera muestra una etapa de expansión y en el Censo Territorial de 1920, figuraban 122.535 personas habitando estas tierras.

A todo esto es preciso hacer notar que en distintas partes del Territorio había un reclamo generalizado: la provincialización y con ello la posibilidad de decidir entre los pampeanos, el futuro de la nueva Provincia. El pedido se basaba en que la Ley 1532 fijaba en 60.000 los habitantes necesarios para cambiar de categoría, y La Pampa los había duplicado pero debieron pasar mucho tiempo y sucesos para lograr tal requerimiento. De todas maneras el crecimiento poblacional y económico era sostenido aunque la

terrible década del 30 sepultó la mayoría de las esperanzas. Tuvo su punto de inicio con la crisis económica iniciada en 1929 en Estados Unidos y que asoló a nuestro país en 1930, a lo que se le sumó el derrocamiento del gobierno constitucional por un golpe de estado. Prosiguió con la lluvia de cenizas de 1932, y para rematarlo con las sequías de 1935 a 1937<sup>10</sup>.

Las consecuencias fueron funestas: miles de chacareros arruinados y empobrecidos, tierras feraces cubiertas por medanales, al igual que animales, alambrados, viviendas y jaguales. La angustiosa situación llevó a que muchos agricultores -endeudados con los bancos- perdieran sus tierras.

Estos años, llamados los «años malos» motivaron la pérdida por emigración de alrededor de 35.000 personas y le confirieron a La Pampa la característica de provincia expulsora que se mantuvo por varias décadas. Otro reacomodamiento estuvo dado por el éxodo interno, sea desde pequeños poblados o desde el campo, en torno a localidades de mayor tamaño buscando oportunidades laborales. Hubo además un hecho, como fue la disminución de los caudales del río Salado-Chadileuvú primero y la interrupción del río Atuel después, que también contribuyeron a la reubicación de población. En el caso del Atuel, su presencia había permitido la instalación y desarrollo a lo largo de sus riberas de grandes rebaños de lanares y en menor cantidad vacunos. Cuando se construyó el embalse de «El Nihuil» - allá por 1947 - la falta de agua ocasionó la mortandad de la mayoría de los lanares y el éxodo obligado de los puesteros y habitantes de poblados ribereños a General Acha y Victorica<sup>11</sup>.

Mientras esto sucedía, una repartición nacional como era Vialidad, diseñó y puso en marcha la construcción de varias rutas que con el tiempo

se transformaron en el esquema básico de tránsito pampeano: ellas fueron las nro. 5, 35 y 152. En el caso de las dos primeras entraron directamente en competencia con el ferrocarril, en tanto que la otra comunicaba con la región del Sur argentino.

A todo esto el ferrocarril lentamente declinaba, a pesar de haber sido nacionalizado, y pasando el tiempo se acercaba a la crisis que a fines de la década del '50 lo condenó a un triste ocaso.

La economía en los últimos años de la época territorial mostró un estancamiento en líneas generales. La agricultura aún no se había sobrepuesto de los años críticos, aunque la ganadería se recuperaba lentamente, favorecida por la 2da. Guerra Mundial y su época posterior. La actividad forestal mantuvo su pujanza hasta comienzos de la década del '50 en que comenzó a declinar. La población en tanto, había experimentado un leve crecimiento, de acuerdo al IV Censo Nacional de 1947: eran 169.480 habitantes de los cuales 18.809 estaban instalados en Santa Rosa.

Un detalle a destacar es que durante los últimos veinte años de la existencia del Territorio, se desempeñaron como Gobernadores (en realidad delegados del Poder Ejecutivo Nacional) funcionarios que mostraron un buen grado de compromiso con la tierra pampeana. Ellos fueron Pérez Virasoro (1933/1939), Miguel Duval (1939/1946), Juan Páez (1946/1948) y Juan C. Neveu (1949/1951)<sup>12</sup>.

Las acciones de los citados, si bien no siempre atendidas por la Nación, apuntaron a solucionar los serios problemas de la época. En el caso del General Duval, es recordado por el especial énfasis que le dió al aspecto hídrico pampeano, sea por los reclamos formulados por el corte de los ríos Atuel y Salado, como por el plan para desarrollar el valle del río Colorado con fines agrícolas.

## La provincialización <

Así estaban las cosas cuando en junio de 1951 la señora Eva D. de Perón envió una nota al Senado de la Nación solicitando la sanción de una ley que provincializara a los territorios nacionales de La Pampa y Chaco. La misiva tuvo trámite favorable y el 20 de julio de 1951 se promulgó la ley 14.037 que estableció la creación de las nuevas provincias.

A posteriori se reunió la Convención que dictó la primera Constitución pampeana, sancionada el 29 de enero de 1952<sup>13</sup>. Por la misma se designaba a La Pampa con el nombre de Provincia Eva Perón, nombre que fue reemplazado por el de Provincia de La Pampa, en septiembre de 1955. El primer gobernador de la flamante provincia fue el doctor Salvador Ananía<sup>14</sup>.

Sintetizar los primeros setenta años de existencia - concordantes con la etapa en que fuimos territorio nacional - es tarea muy dificultosa por todo lo que ocurrió en ellos.

El surgimiento de los pueblos, la construcción de escuelas, hospitales, caminos, instalación de diversas reparticiones: correos, policía, comunicaciones, en fin, todo lo que puso en marcha a las tierras en que otrora campeaba el indio, se hizo en el Territorio.

<sup>9</sup> [www.region.com.ar/provincia/prov\\_historia.htm](http://www.region.com.ar/provincia/prov_historia.htm)  
"Reseña histórica del territorio nacional de La Pampa (1882 - 1952)"

<sup>10</sup> Asquini, Norberto (2001): Caudillos, municipios y comités. Ed. Fondo Editorial Pampeano.

<sup>11</sup> Araoz, Fernando, (1986) "Los Pioneros de La Pampa", CEAL, Buenos Aires.

<sup>12</sup> [www.region.com.ar/provincia/prov\\_historia.htm](http://www.region.com.ar/provincia/prov_historia.htm)  
"Reseña histórica del territorio nacional de La Pampa (1882 - 1952)"

<sup>13</sup> Decreto Presidencial N° 1286 - Boletín Oficial de la Provincia del año 1952.

<sup>14</sup> Idem punto anterior.

## > Ubicación Geográfica

La Provincia de La Pampa está situada en el centro geográfico del país, en la franja de transición entre la región Central, la región Pampeana, Cuyo y la región Patagónica, participando de características propias de cada una de estas regiones pero con una fuerte inserción política, social e institucional en la Región Patagónica. Su territorio está fuertemente condicionado por las características ambientales, debido a que presenta una gradual variación climática desde el Noreste subhúmedo, hacia el Sudoeste árido que define la organización territorial, la distribución de la población y la actividad económica de la Provincia<sup>15</sup>.



## > Superficie y Población

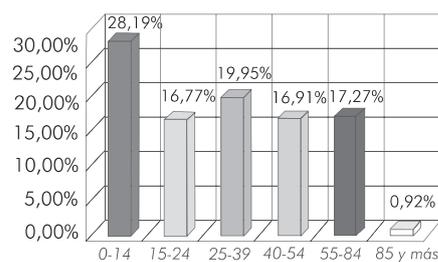
La Pampa posee una superficie de 143.440 km<sup>2</sup> y una población 299.294 habitantes<sup>16</sup>, con un fuerte predominio de la población urbana (93%) y una importante población rural dispersa (7%).

La administración territorial está formada por el gobierno provincial y la constitución de 78 gobiernos locales (62 Municipios y 16 Comisiones de Fomento). Su diseño institucional se encuadra dentro de La Constitución Provincial, sancionada el día 6 de octubre de 1960 y con las reformas de la Convención de 1994, y la Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento, sancionada bajo la Ley N° 1597 el 6 de enero de 1995 y publicada en Boletín Oficial N° 2091.

Distribución de la Población por Sexo



Distribución por Grupos de Edades



Fuente / Censo Nacional de Población 2001 - Elaboración / Grupo de Investigación

## > La Administración Provincial y Factores Externos

En la Constitución Pampeana, sancionada el 29 de enero de 1952<sup>17</sup>, queda establecida formalmente la Administración Pública Provincial. También en ese mismo año su acción de go-

bierno de acuerdo a los objetivos fundamentales, generales y especiales del Segundo Plan Quinquenal<sup>18</sup>, estableciendo las directrices del plan de gobierno y las normas de racionalización del personal de la Administración Pública Provincial.

Al adoptar las disposiciones y la ejecución de todas las previsiones contenidas en el Segundo Plan Quinquenal, el Poder Ejecutivo Provincial adhiere también en un todo de acuerdo con la Doctrina Peronista, convertida en Doctrina Nacional por Ley 14184.

Como consecuencia de la crisis política, económica y social, el Estado Nacional-Popular desemboca desde 1955 a 1966 en un Estado Desarrollista, llevado a cabo por la llamada Revolución Libertadora dentro del marco de una democracia con restricciones y proscripción. Fue un período que priorizó un rol de mayor protagonismo al empresariado y a la racionalidad del sector público en detrimento de los sindicatos y la movilización popular.

Esto afectó de manera directa en la Administración de la Provincia de La Pampa, ya que el primer gobierno de facto en 1955, declaró caducos todos los mandatos populares legislativos de orden provincial y en comisión a los funcionarios y empleados de la rama administrativa. Esto implicó la revisión de los mandatos y la reestructuración del estado en la función de los principios que animaron y registraron el gobierno militar.

Asimismo se derogaron los decretos de adhesión al Segundo Plan Quinquenal, Doctrina Peronista e incisos de la nueva norma de racionalización de la Administración Pública.

Los gobiernos intervencionistas, controlados por los militares, determinaban las acciones de gobierno sin grandes pretensiones (nuevos planes de industrialización) y la administración se dejaba en manos de los tecnócratas. El desplazamiento de la clase política tradicional por una nueva resultó así signado por la motivación de eliminar a la clase anterior más que por compenetración en determinados programas y proyectos políticos<sup>19</sup>.

A partir del año 1966 hasta 1983 se da la formalización de lo que Guillermo O'Donell<sup>20</sup> denominó Estado Burocrático-Autoritario (B.A.).

Las experiencias del régimen B.A. en nuestra provincia se pueden ver expresadas en las reseñadas del trabajo de Oscar Oszlak<sup>21</sup> donde aparece reflejada una "inusual concentración de los mecanismos de decisión estatal". En consecuencia se produce un aumento del poder estatal, con procesos de toma de decisión sumamente autoritarios. El avance sobre la sociedad civil, se justifica en la necesidad de "reorganizar" la misma, pero con extrema vulnerabilidad en el conocimiento de la información por parte del gobierno, y escasa respuesta de los grupos destinatarios de las medidas.

<sup>15</sup> Subsecretaría de Planeamiento del Gob. de La Pampa y CFI: La Pampa...una mirada al horizonte. Estrategias para el Futuro. Ed. L & M SRL, General Acha – Abril 2003

<sup>16</sup> Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001.

<sup>17</sup> Decreto Presidencial N° 1286 – Boletín Oficial de 1952 – Enero y Febrero – Pág. 5.

<sup>18</sup> Adhesión al 2° Plan Quinquenal . Boletín Oficial de 1952 - Noviembre Diciembre – Pág. 13

<sup>19</sup> [www.ciudadpolitica.com](http://www.ciudadpolitica.com)

<sup>20</sup> O'Donell, Guillermo (1982): El Estado Burocrático Autoritario. Ed. de Belgrano, Buenos Aires

<sup>21</sup> Oszlak, Oscar (1980): Políticas y Regímenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. Estudios CEDES, Vol. 3., N° 2, Pág. 30, Buenos Aires.

Asimismo el régimen de institucionalización militarista consistió no solo en un poder con mayor ocupación de espacios, sino que también la reestructuración burocrática se realizó con criterios castrenses. Oszlak distingue indicadores que permiten visualizar los intentos de racionalización de lo público. "...el carácter tecnoburocrático de estos regímenes se manifiesta en una orientación eficientista que impregna el estilo dominante de gestión estatal. Una manifestación de ello es el fuerte énfasis otorgado a los programas de racionalización y organización del sector público".

Diversos indicadores evidencian tal orientación en la provincia de La Pampa:

---

1/ La creación de la Escuela Provincial de Administración Pública, oficinas técnicas de la Gobernación, gabinetes de asesores ministeriales, etc.

---

2 / La jerarquización de organismos de gestión de control o secretarías.

---

3 / La jerarquización del personal técnico profesional a través de cursos de capacitación, concursos internos, recategorización y niveles de remuneración fuertemente diferenciados respecto de los funcionarios no calificados.

---

4 / La modernización de los servicios a través de la incorporación de tecnologías altamente sofisticadas, la construcción de modernos edificios, e instalaciones, y el equipamiento para la prestación de los mismos.

---

5 / La racionalización de personal y servicios mediante la reducción de la dotación y el cierre o transferencia de empresas, bienes y servicios.

---

6 / El acceso a las empresas públicas de administradores que tienden a aplicar en su gestión

criterios auténticamente empresariales, no muy diferentes a los observados en el sector privado.

A pesar de los intentos de racionalización, organización y tecnificación de la administración provincial, las experiencias indican que no se produce en la práctica un achicamiento del sector público sino todo lo contrario, e incluso, el fenómeno de sobredimensionamiento del aparato estatal no necesariamente es una característica de los regímenes autoritarios, sino que también comprende a otros sistemas. Lo que si resulta paradójico es que una buena parte del discurso eficientista está armado en base al "desorden en el gobierno" y a la "dilapidación de recursos" en manos de los civiles.

La crisis económica y fiscal que comenzó en los años '70 y el ascenso del neoliberalismo como ideología dominante condujeron en los '80 a un cambio en la concepción del Estado vislumbrado como un gigante lento, ineficiente y con nichos de corrupción que debía reducir hasta donde fuera posible su ámbito de actuación (el Estado mínimo).

Enmarcados en lo que Sue Richards<sup>22</sup> denomina el "paradigma de la eficiencia", los países desarrollados y en vías de desarrollo emprendieron grandes reformas inspiradas en un documento fundacional de esta corriente ideológica llamado "Consenso de Washington". En la Argentina estas reformas se reflejaron en las llamadas Reformas I y II que tuvieron tres ejes centrales: Privatización, Descentralización y Tercialización.

Este nuevo modelo propuso y llevó acabo a ultranza la libertad de mercado. Encaró, a partir del '90 un proceso de redimensionamiento del sector público, y del papel que iba a tener el sector privado en la prestación de los servicios básicos para la sociedad. El eje del proceso económico deja de ser el trabajador y su organización para ser el consumidor<sup>23</sup>.

En la Administración Pública Provincial estas reformas, se plasmaron en la reforma Constitucional de la Provincia en 1994 y de la Ley Orgánica de Municipalidades y Comisiones de Fomento en 1995.

Además se vió reflejado en las políticas de descentralización educativa: en 1995 el paso de las escuelas técnicas nacionales (ENET) al ámbito provincial, ahora llamadas EPET y en 1998 la reforma educativa “Ley Federal de Educación”. Se llevó a cabo en la provincia la descentra-

lización administrativa en 1996 de los siguientes organismos públicos: APA (Administración Provincial del Agua), APE (Administración Provincial de Energía), ISS (Instituto de Seguridad Social), y el IPAV (Instituto Provincial Autárquico de la Vivienda).

Programas de privatizaciones no se realizaron en la Provincia y la descentralización de políticas sociales recién aparece a partir del año 2003.

## ANTECEDENTES 1.2

Nuestro objeto de estudio de la investigación está dirigido al área de capacitación, formación, investigación y asistencia técnica en la Administración Pública de la Provincia de La Pampa.

Como hemos expresado en el Marco Histórico, la provincialización y organización de la Administración Provincial 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 el decreto Nro. 70<sup>24</sup> fija las normas para el ingreso a la misma, 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 Nro. 2<sup>25</sup>, conocida como “Organización de los Ministerios”, 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 dentro de la presente ley.

En el año 1954 a través del decreto 2303/54<sup>26</sup> se coordina el funcionamiento de la Administración Provincial con las normas básicas aprobadas para la Administración Nacional por decreto Nro. 15650, que establece las normas básicas para la racionalización administrativa, insertas en el capítulo XXVIII del Segundo Plan Quinquenal sancionado como Ley de la Nación Nro. 14184 el 21 de diciembre de 1952.

<sup>22</sup> Sue Richards (1994): El Paradigma del Cliente en la Gestión Pública. GAP N° 1 – Sept-Dic.

<sup>23</sup> Cartilla de Inducción para la Administración Pública – IPAP Provincia de Buenos Aires -2005

<sup>24</sup> Boletín Oficial de 1953 – Junio – Pág. 1 a 9

<sup>25</sup> Boletín Oficial de 1953 – julio – Pág. 1 a 5

<sup>26</sup> Boletín Oficial de 1954 – Diciembre – Pág.64 y 65

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 conocimiento básicos de la Doctrina Nacional de Gobierno y reunir los requisitos exigidos por el decreto acuerdo Nro 70/53 y no tener inhabilidad legal.

Además su idoneidad para el ingreso se justificara, para el personal administrativo, a través de un examen y estudios mínimos equivalentes a 6to. grado. Examen, título habilitante y/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 constara 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 1/55<sup>27</sup> y bajo la intervención federal del régimen militar, se deroga el decreto Nro. 70 en todas sus partes y en el decreto 2303/54 el inciso donde se especifica tener conocimientos básicos de la Doctrina Nacional de Gobierno (Doctrina Peronista).

También bajo el decreto 12/55 se deroga en el decreto 2303/54 el examen de la materia cultura ciudadana.

A partir del año 1956 y por decreto 80/56 se sustituyen las normas para el ingreso a la Administración Provincial establecidas en el Anexo IV del decreto Nro. 2303/54, comenzando a regir las nuevas normas para el ingreso a la misma.

Hasta la creación de la Ley Nro. 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 *up supra*, podemos observar que los aspirantes debían tener capacitación previa tanto doctrinaria como de materias de conocimiento específicos solicitados, para poder aprobar el examen de ingreso.

Recién en el año 1974 se crea la Ley Nro. 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 Nro. 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 la misma funcionara en jurisdicción de la Secretaría de la Gobernación, que tendrá a su cargo la capacitación del personal, dictando cursos de supervisión y superior, pudiendo ésta promover y realizar estudios e investigaciones tendientes al perfeccionamiento de la estructura y trámites

administrativos, pudiendo solicitar a los organismos públicos antecedentes e informes que resulten necesarios.

Podemos mencionar como antecedente de nuestro 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 Ley Nro. 1428<sup>28</sup>, 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.

Tenemos conocimientos que durante el gobierno de facto existió capacitación destinada a los agentes de la Administración Pública, si bien no hallamos registros impresos, si fueron expresa-

dos por agentes encuestados que vivieron la experiencia.

La Ley Nro. 643 se ha mantenido hasta la fecha con cambios específicos que le han sido anexados, sin embargo no se han modificado o derogado los capítulos concernientes a los derechos de capacitación de los agentes ni los capítulos de la creación del área de capacitación. También podemos mencionar que desde la creación de la vigente ley, no se le ha dado operatividad al marco legal para la creación de la Escuela Provincial de Administración Pública.

Es de nuestro interés informar que no hemos encontrado estudios o investigaciones anteriores que nos aporten datos para nuestra investigación.

## DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO 1.3

De la investigación realizada se desprende, que nuestro objeto de estudio es un problema actual, potencial y originado a través de la voluntad política del gobierno.

Definimos la problemática dentro de la Administración Pública de la Provincia de La Pampa como:

- > LA FALTA DE UN ÁREA DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, INVESTIGACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA SISTEMÁTICA, INTEGRADA, PROGRESIVA Y ORGANIZADA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

<sup>27</sup> Boletín Oficial de 1955 – Septiembre - Pág. 363

<sup>28</sup> Boletín Oficial de 1981 - Noviembre

Consideramos que en la actualidad dentro del ámbito de la Administración Pública, no se lleva a cabo una capacitación, formación, investigación y asistencia técnica que sea *sistemática*, debido a que la actividad no se realiza con cierta periodicidad, *integrada* porque no se ofrece un servicio poseedor de una amplia gama de habilidades y especialidades, *progresiva* ya que la misma no se realiza gradualmente, como tampoco podemos observar una línea de avance en la consecución de la misma y finalmente *organizada* ya que no esta planificada, ni diseñada con objetivos y metas a cumplir.

Las relaciones causa – efecto que hemos detectado del problema son:

> Las *Causas* que generan el fenómeno en investigación pueden analizarse desde muchas aristas y/o planos diferentes.

Aquí abordaremos la explicación desde tres enfoques: Directas, Indirectas y Estructurales.

Como un factor directo que produce en forma inmediata y sin mediación el problema, podemos mencionar la falta de un área específica y materializada (edilicia) que tenga como objetivo la capacitación, formación, investigación y asistencia técnica en la Administración Pública Provincial.

Desde el plano indirecto que incide a través de los directos en la producción del problema, mencionamos aquí la falta de manifestación y/o demanda de la necesidad de capacitación en los Agentes, Técnicos y Funcionarios de la Administración Pública Provincial, debido a que no cuentan con un área específica y materializada (edilicia) donde puedan peticionar o solicitar.

Se hace evidente como característica estructural propia de la organización en la que se produce

el problema, la escasa modernización del Estado y la falta de toma de decisión política por parte de los Funcionarios, Partidos Políticos y Gremios para aplicar la normativa de la creación de la Escuela de Administración Pública (Ley 643 – Cap. IX Art. 169 a 172).

> Los *Efectos* que consideramos como manifestaciones visibles del problema son:

La existencia de estilos y prácticas administrativas que le son adversas a la consecución de los objetivos de la gestión del Estado Provincial. Podemos observar las siguientes: lentitud, exceso de trámites, distanciamiento entre el prestador de los servicios públicos y los ciudadanos (usuarios), y adherencia a reglamentos y rutinas.

La falta de sistematización (Base de Datos) y organización de Capacitaciones, ya que se implementan capacitaciones por parte de cada una de las áreas de gobierno, pero estas son aisladas, focalizadas y sin perseguir una política integral de Estado.

La escasa difusión e integralidad en la implementación de capacitaciones por parte de las Áreas de Gobierno responsables de las mismas.

La falta de conocimientos teóricos – prácticos, en modelos de gestión más eficientes, por parte de los Agentes, Técnicos y Funcionarios de la Administración Pública Provincial.

>

## > La Administración Pública

### *Precisando las características del concepto de Administración Pública.*

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades.

Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.

Hasta el siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, basta recordar la frase de Luís XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: "El Estado soy yo"<sup>29</sup>.

Con el advenimiento de la Ilustración en Occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le 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; que fue la respuesta

que Montesquieu<sup>30</sup> encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.

Así en su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial.

Indicábamos también que Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el presidente, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y que es a esto a lo que se conoce comúnmente como división de poderes.

Respecto a la función ejecutiva, depositada en nuestro Estado sobre la persona del Presidente de la República, consideramos que dicha función debe ser conceptuada como función administrativa; a continuación estudiaremos por qué es más adecuado usar el término de administración pública para explicar la actividad del poder Ejecutivo, así como de las teorías que explican a esta misma definición.

<sup>29</sup> www.tuobra.unam.mx. "Administración Pública

<sup>30</sup> Montesquieu, (1980) "Del Espíritu de las leyes". Ed. Alianza S.A.

*Comenzaremos primeramente por plantear la definición de la palabra administración.*

La palabra administración tiene su origen en el latín, y se compone por el prefijo a o dar, y la frase ministrare, servir o de "ad manus traher" que alude a la idea de manejar o gestionar<sup>31</sup>.

Ello en su sentido antiguo se traduce como gobernar, como ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Hoy aún puede adoptarse como sinónimo del ejercicio de la dirección de una institución, o en otros casos más comunes como el acto de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer.

Se refleja pues en la gestión que los individuos se hacen de los bienes con que cuentan, con el propósito de rendir de ellos el máximo aprovechamiento posible en su aplicación a las carencias del momento.

La administración es de vital importancia para el ser humano en los momentos actuales, pues los recursos con que la naturaleza dispone para su explotación en potencia, son en realidad limitados.

Como se desprende, tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir ante la escasez de haberes.

Así observamos tres diversas circunstancias de aplicación de la administración, y que consisten a saber en las siguientes<sup>32</sup>:

› a) La administración que es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos, y que conocemos adjetivada como administración privada.

› b) La administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas.

Esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser interna y mediata.

Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, mismas 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 que son depositarios para atender al bien general.

Podemos resumir 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.

› c) Por último la administración que realiza el poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos Administración Pública, y a diferencia de la que

explicamos en el inciso b), 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.

### > El Poder Ejecutivo y su Función

La Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud. Se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la ejecución de la Ley a casos concretos<sup>33</sup>.

Coincidimos con el maestro Gabino Fraga<sup>34</sup> cuando postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.

El concepto de “ejecución de la ley” se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.

Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó, también terminan, en la práctica, por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.

Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Constitución.

Por otra parte, cuando el Poder Judicial dirime conflictos y sustrae de la Legislación existente la normatividad que devuelve el orden a la paz contrariada por una controversia, también ejecuta el contenido de la Ley.

Así es que afirmar que el contenido de la actividad que el Poder Ejecutivo realiza sea la Ejecución de la Ley, puede resultar como Gabino Fraga previene, o bien demasiado amplio, o ya igualmente muy limitado.

Concurrimos con el profesor que al referirnos a la Función del Poder Ejecutivo, debemos tener en mente que el mismo se refiere a la realización de la Función de Administración Pública y no de la Función Ejecutiva.

Probablemente el lector podrá pensar que resulta igualmente ambiguo conferir el nombre de función administrativa a la que realiza el Ejecutivo, y aún más problemático, pues como queda asentado a inicios del presente marco teórico todas las entidades públicas, tienen la necesidad de administrarse para poder lograr en la realidad social, el desarrollo de su función.

<sup>31</sup> es.wikipedia.org. “Administración Pública. Wikipedia la enciclopedia libre”.

<sup>32</sup> Ozlack, Oscar (2001) “El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina”. 1º Congreso Argentino de administración Pública, AAEP, Rosario.

<sup>33</sup> Gabino Fraga (2000). “Derecho Administrativo”. Ed. Porrua.

<sup>34</sup> Idem.

Por ello no dejaremos de subrayar el carácter que distingue a la función administrativa realizada por el Ejecutivo, y de los actos que emite en el ejercicio de esa atribución, dicha cualidad que la distingue, es la inmediatez de la aplicación de la administración, así como de la permanencia y continuidad de la misma, para proveer el bien general.

Lo dicho en el párrafo anterior distingue a los actos que emanan del Ejecutivo, de otros que devienen o son emitidos por otras personas, órganos u organismos públicos o privados.

## > La Definición de 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 la misma 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 exprefeso<sup>35</sup>.

## > La Administración Pública y la Distribución de Funciones

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, mas la practica demostró que ello era imposible; y de esta manera se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en gene-

ral, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas.

La doctrina finalizó por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación explicaremos.

Por lo tanto, por Administración pública, entendemos, a la organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el gobierno. Se compone de todo lo que la hace efectiva: funcionarios y edificios públicos, entre otros. Por su función, es el enlace entre la ciudadanía y el poder político. Sin embargo, no solo existe Administración Pública en el Poder Ejecutivo, sino en gran parte del Estado e incluso en entes privados que desempeñan funciones administrativas por habilitación del Estado<sup>36</sup>.

No obstante, el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra, o sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión<sup>37</sup>.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo éste último como las expectativas de la colectividad<sup>38</sup>.

## Burocracia <

Los elementos de la Administración Pública: medios personales o personas físicas, medios económicos, principales tributos, organización, ordenación racional de los medios, fines, principios de la Entidad en común que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante<sup>39</sup>.

Jurídicamente, el concepto de Administración pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa<sup>40</sup> no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos "responsabilidad de la Administración" se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. Así pues, en realidad es el Estado la parte en juicio, a ese título tiene la Administración Pública el privilegio de lo contencioso administrativo.

Actualmente el modelo de administración habitual es el modelo burocrático ideado por Max Weber<sup>41</sup>. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan:

- > La interpretación unilateral de contratos.
- > La ejecutividad de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la administración deben cumplirse, son obligatorios, y la administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares.
- > El sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción Contencioso-Administrativa.

Entendemos que la burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. El término puede referirse a cualquier tipo de organización<sup>42</sup>.

Una burocracia hipotéticamente y en forma ideal constaría de varios niveles de dirección que requerirían muchas aprobaciones con firma para la toma de cualquier decisión. Una segunda característica de muchas burocracias, particularmente de las de gobierno, es la suma dificultad para despedir a los empleados (estabilidad laboral).

Entre los ejemplos de las burocracias cotidianas se pueden contar las de hospitales, tribunales, iglesias, escuelas y las empresas tanto públicas como privadas.

Buro = oficina

Cracia = Gobierno

"El gobierno de las normas y procedimientos"

<sup>35</sup> García Delgado Daniel, (1994) Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural, Flacso – Norma, Bs. As.

<sup>36</sup> [www.tuobra.unam.mx](http://www.tuobra.unam.mx). "Administración Pública"

<sup>37</sup> García Delgado Daniel, (1998) Estado Nación y Globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral del tercer milenio, Ariel, Bs. As.

<sup>38</sup> [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). "Administración Pública. Wikipedia la enciclopedia libre".

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Rafael Antonio Bielsa(2006). Palabras esbozadas en una conferencia de prensa en la Casa Rosada cumpliendo funciones como Diputado Nacional.

<sup>41</sup> Weber Max (2006) "Conceptos Sociologicos fundamentales". Ed. Alianza S.A.

<sup>42</sup> [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). "Administración Pública. Wikipedia la enciclopedia libre".

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 sólo 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, el régimen de la ex URSS tras el triunfo de Stalin correspondía al dominio político de una casta privilegiada: la burocracia<sup>43</sup>.

Hoy en día la burocracia asume papeles más importantes ya no solo en el rol de las funciones del Estado, donde ha sido más habitual, sino también en las Corporaciones y grandes empresas capitalistas debido al desarrollo y especialización del trabajo que han tenido éstas superando incluso a la de los Estados.

Se suele denominar a este tipo de burocracia en las empresas privadas: Burocracia corporativa, que reúne a los empleados privados de mayor jerarquía y especialistas en áreas como marketing, publicidad, ventas, departamentos legales, administración, etc. que detentan algún tipo de monopolio en ciertos conocimientos y en relaciones públicas, es además uno de los segmentos de la sociedad de mayor crecimiento en poder económico y de decisión en muchos de los países del Primer Mundo.

No obstante en un análisis y descripción sociológica, y según Max Weber, quién empleó mucho la palabra, el concepto tiene connotaciones más positivas, considerándola una forma de organización más racional que las anteriores, que caracterizó de "carismáticas" y "tradicionales"<sup>44</sup>.

***"Para tener paz en la República Argentina, (...) es necesario educar al pueblo en la verdadera democracia, enseñarles a todos lo mismo, para que todos sean iguales... para eso necesitamos hacer de toda la República una escuela."***

*Domingo Faustino Sarmiento*

Las demandas en torno a las reformas políticas e institucionales que incrementan la calidad de la democracia en un marco de progreso social y económico equitativo se han multiplicado. En efecto existe un consenso básico sobre la necesidad de avanzar en un proceso de reforma para que la dirigencia y las instituciones recuperen la confianza colectiva y que sea capaz de restablecer el vínculo entre los ciudadanos y sus representantes<sup>45</sup>.

Retomamos las palabras del Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Felipe Solá, cuando reflejaba la importancia de la capacitación en la administración pública: "Estoy convencido que no habrá reforma del Estado sin una verdadera reforma política. Aquella que transparente y legitime la relación de los ciudadanos con la política y sus dirigentes. Entendemos que es una condición necesaria pero no suficiente..."<sup>46</sup>.

*Entendemos por capacitación a la administración pública al acto de otorgar a los agentes de la administración pública, técnicos, profesionales, funcionarios, a las organizaciones civiles, a potenciales y a actuales dirigentes sociales y políticos, las herramientas necesarias para incrementar sus conocimientos teóricos y desarrollar instrumentos prácticos con el propósito de similar 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.*

No sólo queda en la capacitación sino también en diferentes líneas de investigación con la finalidad de contribuir a un mayor conocimiento de la realidad política, social y económica de la sociedad, proponiendo acciones de formación y capacitación relacionadas con la problemática y/o demanda detectada.

Consideramos que la existencia de capacitación constituye no sólo una oportunidad para la formación y capacitación de ciudadanos y agentes, sino un fuerte reclamo de la propia democracia, que pide una reforma política más que necesaria, y una clase de dirigentes sociales honesta y con el objetivo de trabajar para el crecimiento del país, y la correcta representación política. Se entiende que por esto es necesario incorporar en la sociedad elementos que permitan un conocimiento de los grandes problemas del Estado y de la sociedad, del gobierno y de las instituciones<sup>47</sup>.

*Los criterios en base a los cuales se desarrolla una política de capacitación en la Administración Pública.*

Dicha política 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.

En su momento, el desafío de la innovación pasó por incluir de modo sistemático la capacitación con la finalidad de profesionalizar a la función pública, en el marco de un proceso dentro del cual la carrera administrativa progresaba en establecer el principio del mérito como rasgo característico y constitutivo. Pero además de las dificultades y contradicciones propias del proceso, una mirada crítica permite apreciar como la rutinización y las tendencias al formalismo pueden alterar el sentido de los principios que sustentan las políticas<sup>48</sup>.

Esta oportunidad de estudio expone la búsqueda de nuevos sentidos, y la exploración que alienta se abre, naturalmente, a las nuevas tendencias y experiencias disponibles en la materia. El propósito de afianzar la defensa y consolidación del interés público por medio de la actuación estatal, requiere desarrollar las competencias de los agentes públicos para elaborar y poner en práctica mejores políticas que respondan a las demandas de una ciudadanía que reclama la presencia activa del Estado en la resolución de los problemas colectivos<sup>49</sup>.

Es menester aclarar que el resultado final nos permite valorar la capacitación como *una herramienta para la mejora del desempeño de las organizaciones públicas, de las competencias de las personas dentro del marco de políticas de desarrollo del personal, dotada de estándares de calidad, capaz de utilizar de modo óptimo los recursos internos y de evaluarse para retroalimentar todo el proceso de gestión.*

<sup>43</sup> es.wikipedia.org. "Administración Pública. Wikipedia la enciclopedia libre".

<sup>44</sup> Weber, Max (1993). "Economía y Sociedad". Fondo de Cultura Económica Española S.L.

<sup>45</sup> Cunill Grau, Nuria (1997) Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social, Nueva Sociedad, Caracas.

<sup>46</sup> Felipe Solá (2006) Gobernador de Buenos Aires, palabras dirigidas en el acto de apertura del 131º período legislativo.

<sup>47</sup> <http://www.gob.gba.gov.ar/escuela/index.htm>

<sup>48</sup> José Alberto Bonifacio y Colaboradores, (2003) La política de formación de funcionarios del INAP Buenos Aires – Agosto de 2003.

<sup>49</sup> Cunill Grau, Nuria (1995), "La rearticulación de las relaciones Estado-Sociedad en búsqueda de nuevos sentidos", Revista del CLAD, Reforma y Democracia, núm. 4, Caracas.

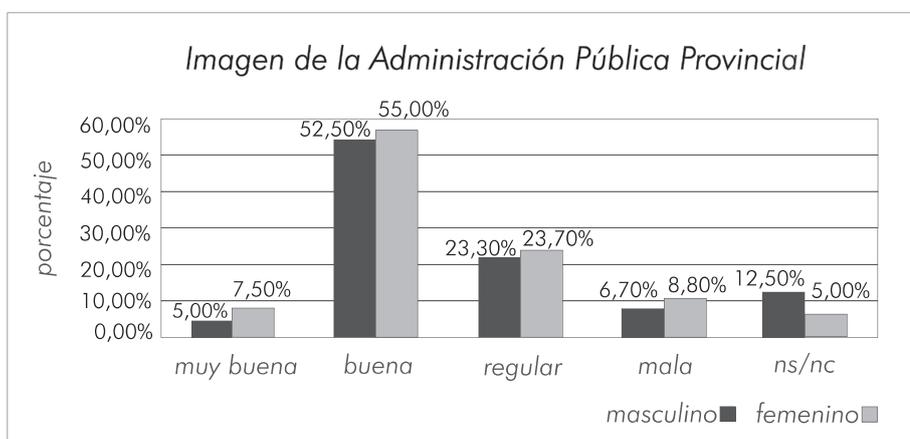
## 1.5 EXPOSICION DE DATOS<sup>50</sup>

Los cuadros y gráficos han sido elaborados por el grupo de investigación

### > Encuestas a Ciudadanos

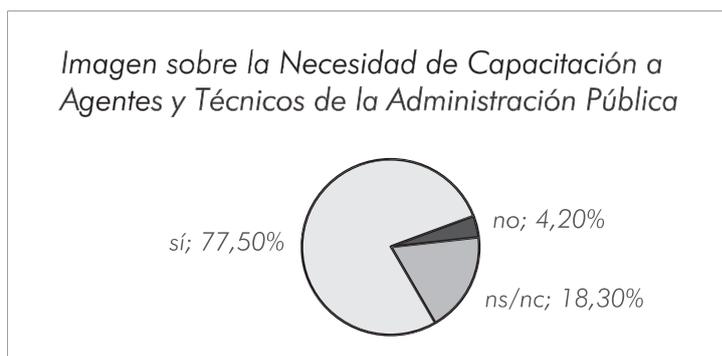
#### > 1 | Matriz sobre imagen que los ciudadanos pampeanos tienen de la Administración Pública Provincial.

<b>&gt; Imagen de la Administración Pública Provincial</b>						
sexo	> muy buena	> buena	> regular	> mala	> ns./nc.	> total
masculino	5,00%	52,50%	23,30%	6,70%	12,50%	100,00%
femenino	7,50%	55,00%	23,70%	8,80%	5,00%	100,00%
total	6,00%	<b>53,50%</b>	23,50%	7,50%	9,50%	100,00%



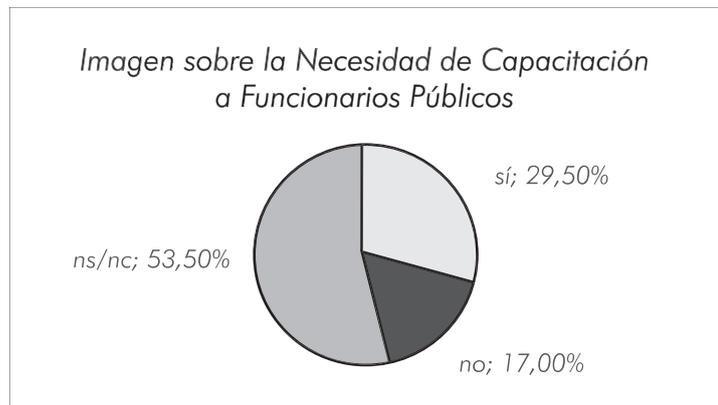
#### > 2 | Matriz sobre imagen que los ciudadanos tienen de la necesidad de Capacitación a Agentes y Técnicos de la Administración Pública.

<b>&gt; Capacitación a Agentes y Técnicos</b>				
sexo	> si	> no	> ns./nc.	> total
masculino	77,50%	4,20%	18,30%	100,00%
femenino	76,30%	5,00%	18,70%	100,00%
total	<b>77,00%</b>	4,50%	18,50%	100,00%



> **3** Matriz sobre la imagen que los ciudadanos tienen acerca de la necesidad de Capacitación a Funcionarios Públicos.

<b>&gt; Capacitación a Funcionarios</b>				
<i>sexo</i>	<i>&gt; si</i>	<i>&gt; no</i>	<i>&gt; ns./nc.</i>	<i>&gt; total</i>
<i>masculino</i>	30,00%	17,50%	52,50%	100,00%
<i>femenino</i>	28,80%	16,20%	55,00%	100,00%
<i>total</i>	29,50%	17,00%	<b>53,50%</b>	100,00%



> **Análisis de los datos obtenidos:**  
**Matriz 1, Matriz 2 y Matriz 3**

Tanto hombres como mujeres encuestados, más del 50% consideran buenos los servicios y productos que brinda la administración pública provincial, satisfaciendo con éxito las necesidades que se les plantean. Cabe destacar que aún así casi un 80% de los ciudadanos consideran necesaria la capacitación a los agentes y técnicos de la administración pública para otorgarle mayor celeridad y calidad en la atención del trámite a realizar.

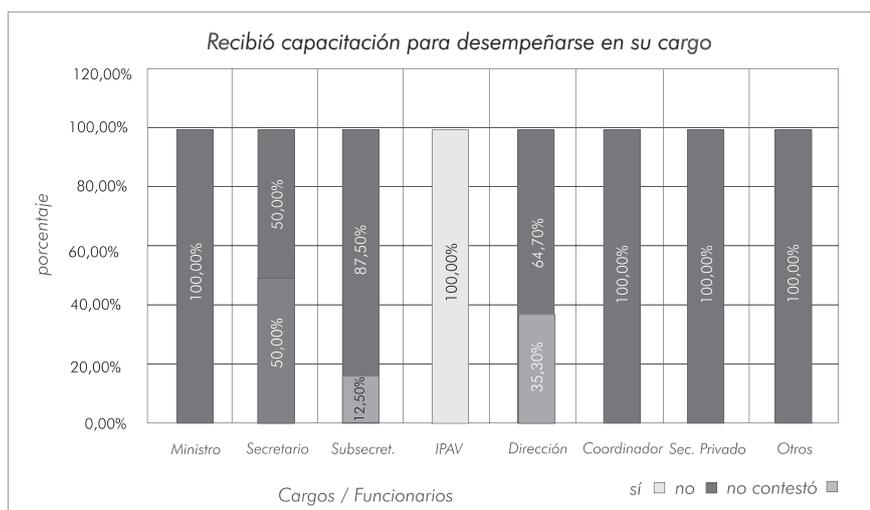
De manera distinta, y sólo un 30% de los encuestados de ambos sexos creen conveniente

la capacitación a funcionarios públicos en cuestiones técnicas y específicas de cada área en particular. Un dato relevante es que al 50% de los encuestados no le interesó responder esta última pregunta, ya que consideran al funcionario como un agente político que desempeña una tarea específica para intereses de un proyecto político.

## > Encuestas a Funcionarios

### > 4 | Matriz de consulta a Funcionarios sobre Capacitación recibida para desempeñarse en su cargo actual.

<b>&gt; Recibió capacitación en Adm. Pública para desempeñarse en su cargo</b>					
cargo	> si	> no	> ns./nc.	> no contestó	> total
Ministro	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Secretario	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Subsecretario	12,50%	87,50%	0,00%	0,00%	100,00%
IPAV	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Dirección	35,30%	64,70%	0,00%	0,00%	100,00%
Coordinador	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Sec. Privado	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>20,50%</b>	<b>63,60%</b>	<b>0,00%</b>	<b>15,90%</b>	<b>100,00%</b>

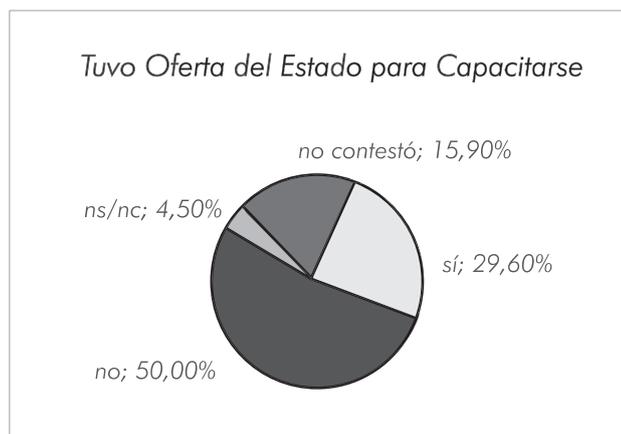


### > 5 | Matriz de consulta a Funcionarios distribuida según Edad sobre Capacitación recibida para desempeñarse en su cargo actual.

<b>&gt; Recibió capacitación en Adm. Pública para desempeñarse en su cargo</b>					
edad	> si	> no	> ns./nc.	> no contestó	> total
18-25	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26-35	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%	100,00%
36-45	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
46-60	<b>35,30%</b>	64,70%	0,00%	0,00%	100,00%
61 y +	<b>33,30%</b>	66,70%	0,00%	0,00%	100,00%
> no contestó	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
<b>total</b>	<b>20,50%</b>	<b>63,60%</b>	<b>0,00%</b>	<b>15,90%</b>	<b>100,00%</b>

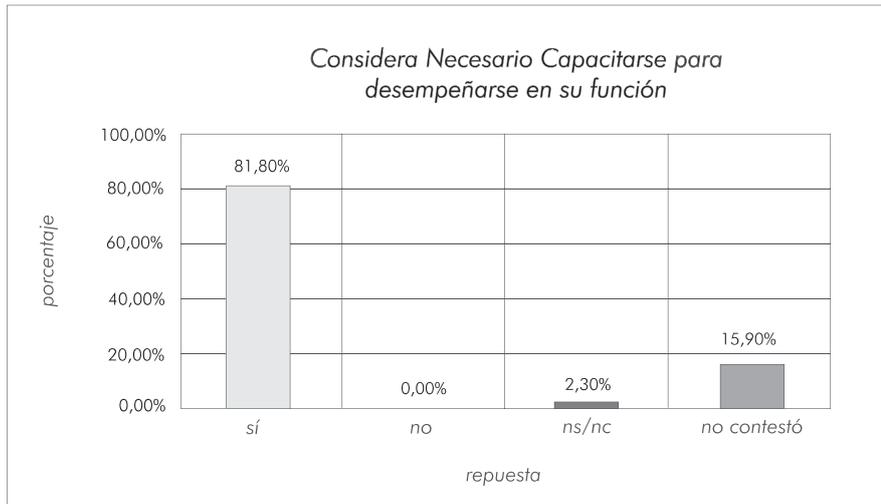
> 6 Matriz de consulta a Funcionarios sobre Ofertas desde el Estado para Capacitarse.

<b>&gt; Tuvo Oferta del Estado para Capacitarse</b>					
cargo	> si	> no	> ns/nc.	> no contestó	> total
Ministro	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Secretario	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Subsecret.	12,50%	75,00%	12,50%	0,00%	100,00%
IPAV	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Dirección	52,90%	41,20%	5,90%	0,00%	100,00%
Coordinador	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Sec. Privado	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>29,60%</b>	<b>50,00%</b>	<b>4,50%</b>	<b>15,90%</b>	<b>100,00%</b>



> 7 Matriz de consulta a Funcionarios sobre Necesidad de Capacitación para desempeñarse en su función.

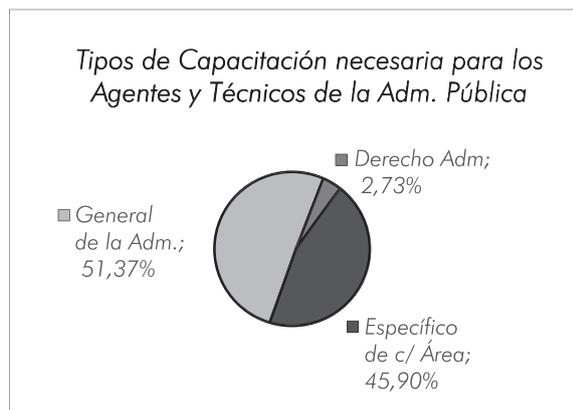
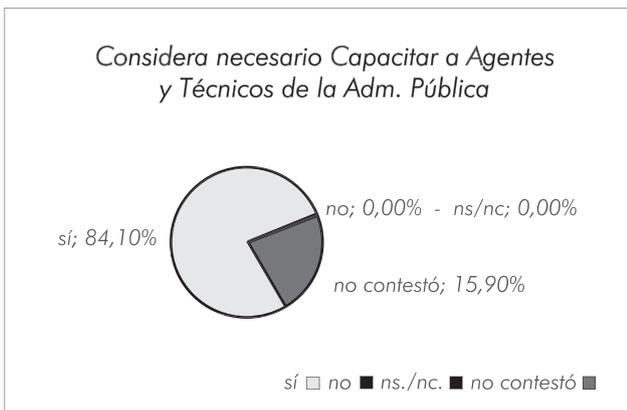
<b>&gt; Considera Necesario la Capacitación para Desempeñarse en su Función</b>								
cargo	> si				> no	> ns/nc.	> no contestó	> total
	> específico de c/ área	> políticas públicas	> general administrac.	> planificación				
Ministro	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Secretario	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Subsecret.	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
IPAV	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Dirección	70,60%	5,90%	17,60%	5,90%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Coordinador	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Sec. Priv.	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>total</b>	<b>61,40%</b>	<b>4,50%</b>	<b>13,60%</b>	<b>2,30%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,30%</b>	<b>15,90%</b>	<b>100,00%</b>
		<b>81,80%</b>						



> **8 | Matriz de consulta a Funcionarios sobre Necesidad de Capacitación para los Agentes y Técnicos de la Administración Pública Provincial.**

<b>&gt; Considera Necesario la Capacitación para los Agentes y Técnicos</b>							
cargo	> sí			> no	> ns./nc.	> no contestó	> total
	> derecho administrac.	> específico de c/área	> general administrac.				
Ministro	0,00%	66,70%	33,30%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Secretario	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Subsecret.	0,00%	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
IPAV	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Dirección	5,90%	41,20%	52,90%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Coordinador	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Sec. Priv.	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
total	2,30%	38,60%	43,20%	0,00%	0,00%	15,90%	100,00%

**84,10%**



> **Análisis de los datos obtenidos:  
Matriz 4, Matriz 5, Matriz 6,  
Matriz 7 y Matriz 8**

Podemos observar que a mayor jerarquía del cargo que ocupan los distintos funcionarios, mayor es la ausencia de capacitación técnica, y administrativa específica para desempeñarse en su puesto, teniendo en cuenta que muchos de ellos tienen la experiencia práctica por haberse desempeñado en cargos anteriores.

El 100% de los Ministros encuestados manifestó no haber recibido capacitación, debido a que son puestos designados por el gobernador entrante, son cargos políticos y no de carrera administrativa, político electo que asume la responsabilidad de garantizar funcionarios idóneos para ocupar su cargo y se sobreentiende que tienen capacitación profesional o formal para ello. Mientras que del 100% de los Directores encuestados, alrededor del 35% recibió capacitación, esto se debe a que el cargo de Director conlleva acciones más cercanas al acto administrativo en sí, respondiendo a programas de Nación que por lo general capacitan e informan a los directores responsables de los distintos programas.

Los resultados finales muestran una ausencia pronunciada de capacitación técnica administrativa específica de una gestión de gobierno, ya que aproximadamente el 65% no ha recibido capacitación de derecho administrativo, ni de gestión administrativa, o de trámites, expedientes, etc.

Un dato relevante es que los únicos funcionarios que han sido capacitados están comprendidos entre los 46 y 60 años, factor que se debe a que han transitado en gobiernos de facto.

Se puede observar una ausencia marcada de oferta de capacitación desde el Estado a los

funcionarios, porcentaje que supera el 65%, ya que sólo han considerado capacitación a becas para realizar posgrados, o cursos fuera del ámbito de la Administración Pública Provincial.

Lo curioso del caso es que más del 80% de los funcionarios cree necesaria y prioritaria la capacitación para desempeñarse en su cargo, y más de un 60% de los funcionarios cree necesaria la capacitación específica del área que le compete y un 65% en temas referidos a la administración pública en general.

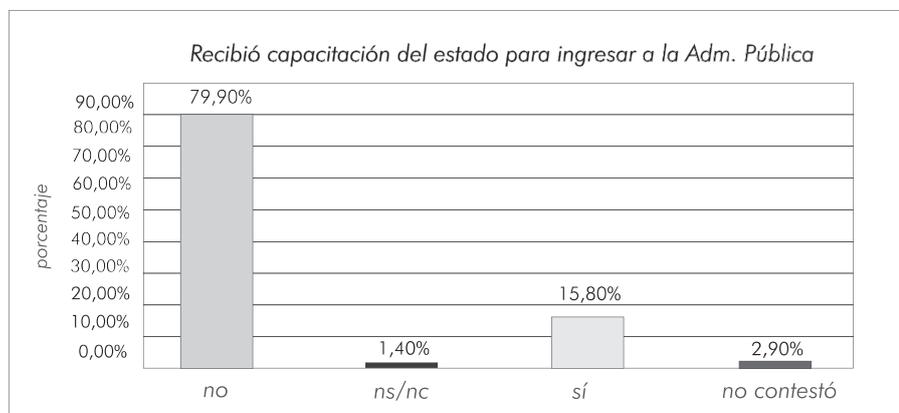
Más del 80% de los funcionarios creen conveniente la capacitación para los agentes y técnicos de la administración pública, consideran necesaria la capacitación en administración general (51%), en temas específicos de cada área (46%), y en derecho administrativo (3%).

Estos datos arrojan la clara necesidad de los agentes, de los funcionarios de recibir para desempeñarse en su puesto con mayor eficiencia y eficacia una de capacitación sistemática, integrada, progresiva y organizada con respecto a la función en la administración pública.

## > Encuestas a Agentes y Técnicos de la Administración Pública

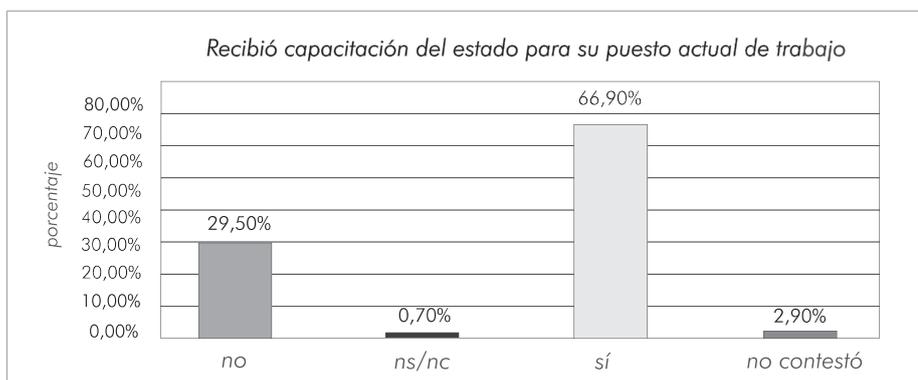
> 9 | **Matriz** Consulta a Agentes y Técnicos sobre si recibió capacitación desde el Estado al ingresar en la Administración Pública.

<b>&gt; Recibió Capacitación del Estado para ingresar en la Administración Pública</b>									
ley	> no	> ns/nc	> si-mb	> si-buena	> si-regular	> si-mala	> si ns/nc	> no contestó	> total
ley 643	90,80%	0,00%	3,10%	6,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ley 1279	70,30%	2,70%	10,80%	10,80%	0,00%	0,00%	0,00%	5,40%	100,00%
sub-total	79,90%	1,40%	7,20%	8,60%	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%	100,00%
	<b>no</b>		<b>si</b>				<b>ns/nc</b>	<b>no contestó</b>	
total	<b>79,90%</b>		<b>15,80%</b>				<b>1,40%</b>	<b>2,90%</b>	



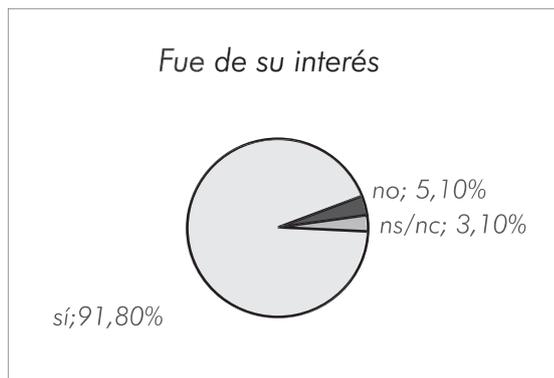
> 10 | **Matriz** Consulta a Agentes y Técnicos sobre si recibió capacitación desde el Estado para trabajar en su puesto actual.

<b>&gt; Recibió Capacitación del Estado para Trabajar en su puesto</b>									
ley	> no	> ns/nc	> si-mb	> si-buena	> si-regular	> si-mala	> si ns/nc	> no contestó	> total
ley 643	47,70%	0,00%	24,60%	23,10%	4,60%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ley 1279	13,50%	1,40%	14,90%	64,80%	0,00%	0,00%	0,00%	5,40%	100,00%
sub-total	29,50%	0,70%	19,40%	45,30%	2,20%	0,00%	0,00%	2,90%	100,00%
	<b>&gt; no</b>	<b>&gt; ns/nc</b>	<b>&gt; si</b>				<b>&gt; no contestó</b>		
total	29,50%	0,70%	<b>66,90%</b>				2,90%		



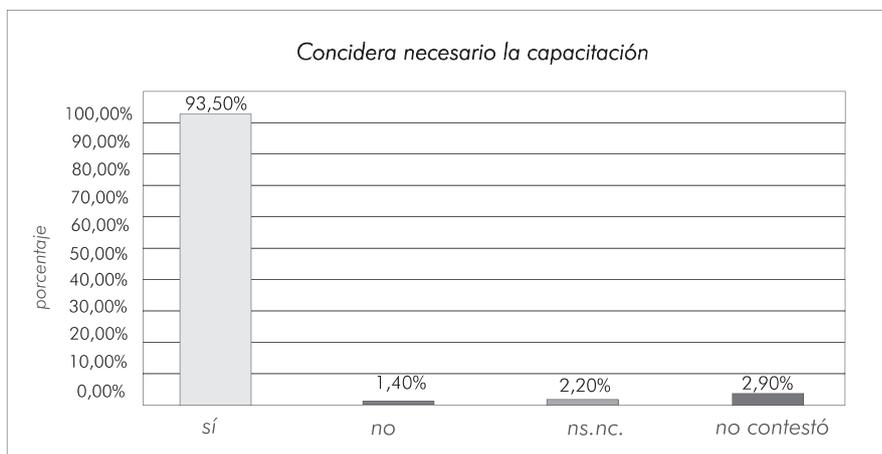
> **11** | **Matriz** Consulta a Agentes y Técnicos sobre si fue de su interés la capacitación recibida desde el Estado.

<b>&gt; Fue de su Interés</b>				
Oferta de capacitación	> si	> no	> ns/nc	>total
si - Ley 643	91,90%	0,00%	8,10%	100,00%
si - Ley 1279	91,80%	8,20%	0,00%	100,00%
<b>total</b>	<b>91,80%</b>	5,10%	3,10%	100,00%



> **12** | **Matriz** Consulta a Agentes y Técnicos sobre la Necesidad de Capacitación para desempeñarse en su puesto laboral.

<b>&gt; Considera Necesaria la Capacitación</b>					
Ley	> si	> no	> ns/nc.	> no contestó	>total
ley 643	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ley 1279	87,80%	2,70%	4,10%	5,40%	100,00%
<b>total</b>	<b>93,50%</b>	1,40%	2,20%	2,90%	100,00%



> **Análisis de los datos obtenidos:  
Matriz 9, Matriz 10, Matriz 11 y Matriz 12**

---

El 80% de los agentes y técnicos no recibieron capacitación técnica y específica del área, desde el Estado para ingresar a sus puestos de trabajo. Sólo un 16% ha recibido capacitación y de este último guarismo el 70% son los agentes comprendidos en la Ley 1279.

A la pregunta de si alguna vez luego de ingresar a trabajar al Estado fueron capacitados, sólo el 52% de la ley 643 y más del 80% de la ley 1279 si recibieron capacitación específica y téc-

nica para desempeñarse en su puesto. Aquellos agentes que recibieron oferta del estado para capacitarse, casi el 92% fue de mucho interés los cursos ofertados.

El 100 % de los encuestados pertenecientes a la Ley 643 y el 87 % de la Ley 1279 consideran necesaria la capacitación técnica administrativa para desempeñarse en su puesto de trabajo.

| >

---



## > ETAPAS DE LA PLANIFICACION

### I ETAPA FILOSOFICA

#### > VISION

- > INSTITUIR Y ORGANIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO CON RANGO DE SUBSECRETARÍA, EN POS DE OPTIMIZAR LA ACTIVIDAD GUBERNAMENTAL, COMO ASÍ TAMBIÉN, COAYUDANTE A MEJORAR LA DEL RESTO DE LA SOCIEDAD PAMPEANA, APROVECHANDO SUS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES EN SUS RELACIONES CON EL ESTADO PROVINCIAL Y MUNICIPAL.

#### > MISION

- > OFRECER A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ACTORES SOCIALES A NIVEL PROVINCIAL Y MUNICIPAL UN SERVICIO DE CALIDAD, CON GESTIÓN EFICIENTE Y EQUITATIVA, QUE FACILITE Y PROMUEVA EL CAPITAL HUMANO, GARANTIZANDO LA PARTICIPACIÓN, PLURALIDAD, SOLIDARIDAD Y SU COMPROMISO A:

#### > Investigar

*Procesos analíticos, sistemáticos, organizados y objetivos cuyo propósito sea identificar problemáticas y demandas de gestión gubernamental y proponer alternativas de solución. (herramientas teóricas y prácticas: Capacitación y Asistencia Técnica)*

#### > Asistir Técnicamente

*En el diseño y aplicación de herramientas de gestión para generar mayor productividad y eficiencia en la labor diaria de las distintas áreas gubernamentales:*

- > Ahorrar capital inmovilizado
- > Ahorrar tiempo laboral
- > Ahorrar insumos
- > Promover eficiente inversión
- > Garantizar calidad del servicio / producto

#### > Capacitar y Formar

*A través de un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente implementado por un sistema educativo, con el objeto de:*

- > Mejorar desempeños y resultados.
- > Estimular el desarrollo para la renovación en el campo laboral.
- > Reforzar el espíritu de compromiso de cada persona para con la sociedad y particularmente para con la comunidad dentro de la cual se desenvuelve.
- > Promover la terminalidad educativa (educación formal).
- > Fortalecer instituciones de la sociedad.

> **EFICIENCIA Y EFICACIA /**

PRESTAR UN BUEN SERVICIO UTILIZANDO LA CAPACIDAD DE REDUCIR AL MINIMO LOS RECURSOS APLICADOS PARA ALCANZAR Y DETERMINAR LOS OBJETIVOS APROPIADOS DE LA SUBSECRETARÍA (HACER LAS COSAS BIEN Y HACER LO QUE SE DEBE HACER – PETER DRUCKER)

> **PARTICIPACIÓN /**

LAS DISTINTAS AREAS DE GOBIERNO PARTICIPARÁN EN LA PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE LA SUBSECRETARÍA, A TRAVES DE SU COLABORACIÓN Y CONTRIBUCIÓN EN EL CONSEJO DIRECTIVO Y TAMBIÉN POR MEDIO DE UNA COMUNICACIÓN PERMANENTE EN TODOS LOS NIVELES.

> **PLURALIDAD /**

TODOS LOS ACTORES SOCIALES TIENEN UN PAPEL PRIMORDIAL EN CONSTRUIR UNA ÓPTIMA GESTIÓN PARA EL PRESENTE Y FUTURO DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

> **TRANSPARENCIA /**

TANTO EL PRESUPUESTO, LAS LICITACIONES, CONTRATACIONES Y LOS PROGRAMAS ESTARÁN A LA VISTA DE LA SOCIEDAD, Y PODRÁN SER CONSULTADOS EN FORMA PERSONAL O EN LA PAGINA WEB DE LA SUBSECRETARÍA.

> **SOLIDARIDAD /**

LA SUBSECRETARÍA TENDRÁ COMO GUÍA ALCANZAR EL BIEN COMÚN, MAS ALLÁ DE LOS INTERES PARTICULARES. LA SOLIDARIDAD COMO HÁBITO, COMO UNA FORMA DE VIDA, SERÁ UN SIGNO DE LAS NUEVAS FORMAS DE EXPRESION QUE IMPONEN LAS NUEVAS REALIDADES. LA SOLIDARIDAD ENTRE ACTORES SOCIALES Y NIVELES GUBERNAMENTALES, Y ENTRE DISTINTAS ÁREAS DE TRABAJO DEL GOBIERNO PROVINCIAL Y MUNICIPAL.

> | **CONSTRUIR /**

---

UN CONSENSO INSTITUCIONAL ALREDEDOR DE LA NECESIDAD DE CREAR EL AREA DE CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA PROVINCIAL, A EFECTOS DE GENERAR MEJORES CONDICIONES LABORALES Y OPTIMIZAR LAS TAREAS COTIDIANAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

> | **LOGRAR /**

---

EL DISEÑO Y EXPERIMENTACIÓN DE UN MODELO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIÓN ACADEMICA PARA LOS AGENTES, TECNICOS Y FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA, COMO ASI TAMBIEN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

> | **EVALUAR Y CONTROLAR /**

---

EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, CAPACIACIÓN, FORMACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA DE LA SUBSECRETARIA.

> | **DEFINIR, DIRIGIR Y TRASPARENTAR /**

---

LAS POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE ACCION QUE BUSQUEN MEJORAR LA CALIDAD DE GESTION Y ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL, MUNICIPAL Y DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

> | **DESCENTRALIZAR Y CONSOLIDAR /**

---

LAS AUTONOMIAS MUNICIPALES DENTRO DEL MARCO DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA SUBSECRETARIA DE ACUERDO A NORMAS Y REGULACIONES INSTITUCIONALES.

## &gt; FORTALEZAS

1 / Existe una Decisión/Voluntad Política en Organizar e Implementar un Sistema de Capacitación, Formación, Investigación y Asistencia Técnica de la Administración Pública y llevar a la práctica lo que se planifique.

2 / Existe una importante Demanda de Capacitación de los Funcionarios, Técnicos y Agentes de la Administración Pública, acompañada por un fuerte compromiso político.

3 / Se dispone de un Marco Normativo destinado a los Agentes de la Administración Pública Provincial de los poderes Ejecutivo y Legislativo, que establece cual es su ámbito de aplicación, a quienes comprende y sus derechos, incorporando en este último la capacitación y creación de su área (Ley 643 – Cap. IX Art. 169 a 172).

4 / Existen importantes Recursos Económicos, Financieros, Humanos, Técnicos, Tecnológicos y Materiales, con que se contaría y utilizaría para alcanzar los objetivos y producir los servicios que generen un buen vínculo con la ciudadanía.

> **Recursos Humanos:** Comprende los agentes de la Administración Pública (ley 643, 1279).

> **Recursos Técnicos:** Se cuenta con una amplia gama de profesionales de distintas disciplinas que forman parte de la Administración Pública.

> **Recursos Económicos:** Representado por el presupuesto anual.

> **Recursos Financieros:** Organismos Públicos y Privados Nacionales y Provinciales.

> **Recursos Tecnológicos:** Se dispone de un centro de sistematización de datos CESIDA, fibra óptica para la comunicación e interrelación entre los organismos dependientes de la administración pública provincial y municipal.

5 / Se cuenta con un medio de comunicación estatal (Canal 3 LU89 Provincia de La Pampa) para realizar la transmisión y difusión del sistema de capacitación.

6 / Se dispone de un importante fondo bibliográfico compuesto por distintas instituciones y organismos dependientes del gobierno provincial (la Biblioteca de la Cámara de Diputados, Archivo Histórico, Secretaria de Investigaciones Legislativas).

## OPORTUNIDADES &lt;

1 / Existe un imaginario social sobre la necesidad de capacitación a los Funcionarios, Técnicos y Agentes de la Administración Pública Provincial y Municipal (visión o imagen que la sociedad tiene de la realidad).

2 / Se cuenta con financiamiento y asesoramiento del Consejo Federal de Inversiones, para generar desarrollo armónico en las provincias.

3 / Existe un claro proceso a nivel nacional de concientización y definición de políticas en materia de asistencia a la capacitación de los Funcionarios, Técnicos y Agentes de las administraciones públicas provinciales. Factibilidad de RRHH a través del INAP de la Subsecretaría de la Gestión Pública e INCAP del Ministerio del Interior.

4 / Se cuenta con la cooperación y predisposición de experiencias provinciales en el área de capacitación e investigación (IPAP Provincia de Buenos Aires, Dirección de Capacitación y Formación de la Provincia de Neuquén y de la Provincia de Río Negro).

5 / Es posible lograr la difusión a través de los medios de comunicación masivos (Diario La Arena, El Diario, La Reforma, Cables Privados, Radios, etc.)

## > DEBILIDADES

1 / Existencia de estilos y prácticas administrativas que le son adversas a la consecución de los objetivos de la gestión del Estado Provincial. Podemos citar las siguientes: lentitud, exceso de trámites, distanciamiento entre el prestador de los servicios públicos y los ciudadanos (usuarios), y adherencia a reglamentos y rutinas.

2 / Escaso nivel de formación y capacitación del personal, para ser aplicados a las tareas cotidianas de la Administración Pública, a saber: conocimientos tecnológicos, administrativos, contables, armado de expedientes y específicos de cada área.

3 / Falta de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos; que describa en detalle las operaciones que integren los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

4 / Falta de sistematización (Base de Datos) y organización de Capacitaciones, ya que se implementan capacitaciones por parte de cada una de las áreas de gobierno, pero estas son aisladas y sin perseguir una política integral de Estado.

5 / Falta de operatividad del Marco Legal para

la creación del Área de Capacitación (Ley 643 – Cap. IX Art. 169 a 172).

6 / Escasa difusión en la implementación de capacitaciones por parte de las Áreas de Gobierno responsables de las mismas.

7 / Escasa Modernización del Estado Provincial y Municipal.

## AMENAZAS <

1 / Temor y Resistencia de los Gremios a la implementación de un nuevo sistema (UPCN, ATE, CTA) dado que al no ser ellos, “como agrupación que representa a los agentes”; quienes ofrezcan un sistema alternativo de capacitación, se enfrentan a una importante pérdida de poder y/o status hacia los agentes y técnicos de la Administración Pública. Traduciendo este temor y resistencia en una postura opositora.

2 / Temor y Resistencia de los Partidos Políticos Provinciales, que al igual que los gremios adoptarían una posición negativa obstaculizando la puesta en marcha de un nuevo sistema de capacitación.

3 / Cambios de Cargos Electivos; los mismos tienen una periodicidad de cuatro años, al finalizar este lapso se promueve un recambio, parcial o total, de los funcionarios que se desempeñan en la Administración Pública, hecho que hace peligrar la continuidad de una acción política de gobierno originada y puesta en marcha por los Cargos Electivos salientes.

4 / Prensa Desfavorable de los medios de comunicación masivos no estatales, traducidos en oposición, resistencia y omisión; instalando en el imaginario social que los cambios que se pretenden implementar son perjudiciales (aumento

del burocratismo) para el buen funcionamiento de la Administración Pública. Esta actitud de los medios de comunicación masivos no estatales puede estar acompañada de la oposición de los Gremios y los Partidos Políticos.

5 / Apatía y poca predisposición de los Agentes de la Adm. Pública a la implementación de un nuevo sistema, generada por la falta de operatividad del Marco Legal para la creación del Área de Capacitación desde su inicio. Produciendo en los agentes la adopción de conductas y modos de ejecutar el procedimiento administrativo contraproducentes a la consecución de sus objetivos particulares.

6 / Reticencia de los Agentes de la Adm. Pública a los cambios, por la prensa desfavorable o por la falta de acompañamiento de los Gremios a la implementación de nuevos sistemas en beneficio de la Administración Pública en su conjunto.

## COMPORTAMIENTO PROBABLE DE LOS ACTORES

El presente proceso de planificación exige una formalización institucional como sistema y debe regularse e integrarse dentro de las prácticas administrativas, a fin de obtener continuidad y permanencia.

La planificación de la Subsecretaría al insertarse en la administración pública 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; y la burocracia es el brazo ejecutor del poder político y no incluye en su acción a los grupos técnicos.

Debe recordarse que tanto las estructuras políticas como la burocracia pública son factores preexistentes del proceso, al que se desea incorporar la planificación. En este caso la planificación, en consecuencia, debe buscar cómo hacerse útil y necesaria al político y a la burocracia para obtener un sitio en la administración estatal. El problema táctico de introducir y mantener la planificación en la esfera del Estado corresponde a los promotores de la planificación.

A su vez, 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 sólo 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 el político y la burocracia. Por consiguiente, la Subsecretaría, 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.

La articulación de la esfera técnica con el nivel político y la burocracia es esencial para la planificación. Ahora bien la experiencia nos 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 los valores específicos de cada uno de estos grupos.

Podemos decir que los técnicos suelen usar un criterio muy particular y parcial de eficacia: el

de la alternativa más económica para alcanzar un objetivo 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 que se hace el político que presta o niega apoyo a sus recomendaciones.

El concepto de eficacia política se disocia así del de eficacia económica. El político en cambio trata de integrar ambos conceptos, subordinando naturalmente la eficacia económica a la eficacia política. No mide la eficacia por la economicidad para alcanzar un objetivo, sino que – aplicando otros criterios para apreciar el proceso social – elige un camino que le permite afianzar y acrecentar el poder que representa, considerando que existe una cadena de objetivos que deben alcanzarse y que los primeros de la cadena bien pueden ser más costosos si con ello se aseguran las condiciones políticas para alcanzar los siguientes.

La burocracia tiene a su vez, un comportamiento y un criterio de eficacia diferente a la 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.

Teniendo en cuenta este criterio de eficacia utilizado dentro del ámbito de la administración pública, proponemos esta planificación para ser llevada a cabo por la Subsecretaría, la cual representa una herramienta para luchar contra la incertidumbre, y, a favor de una gestión eficiente y programada para el bienestar de nuestra comunidad.

Un medio para solucionar la disociación planteada en este punto es lo que nosotros consideramos a esta iniciativa el punta pie inicial para gestionar en forma participativa y consensuada entre todos los actores propuestos a la que llamamos planificación estratégica de capacitación para la administración pública de la provincia de La Pampa.



> **Crear**

Un Área de gobierno dentro de la Administración Pública Provincial con rango de Subsecretaría, que funcione en jurisdicción de la Secretaría General de Gobierno, y su Consejo Directivo, destinados a fomentar la Investigación, la Capacitación y la Formación, además de Asistir Técnicamente a las distintas áreas gubernamentales, a efectos de generar un sistema de gestión propio para el área de capacitación con medios para reunir y analizar la información, atender a las necesidades y tomar decisiones consensuadas que permitan superar problemas.

> **Confeccionar**

Anualmente un Plan Operativo de diseño organizacional, tendiente a planificar y ejecutar las actividades de la Subsecretaría en la Administración Pública Provincial y Municipal y con los Actores Sociales de la comunidad, para poder brindar un servicio de calidad, una gestión eficiente y equitativa, que promueva los principios y valores del Área.

> **Diseñar**

Canales legales para integrar a los Municipales y Comisiones de Fomento de la Provincia de La Pampa, a los diversos servicios de la Subsecretaría, como así también, articular con los distintos Actores Sociales de la comunidad provincial.

**Elaborar y Ejecutar** <

Anualmente un Plan de Comunicación y Difusión que tenga como finalidad transmitir adecuadamente las políticas, planes y programas de la Subsecretaría, a través de acciones y soportes comunicacionales expresamente seleccionados con el fin de obtener el posicionamiento deseado en la Administración Pública y en los Actores Sociales de la comunidad provincial.

**Ejecutar** <

Oportunamente el presupuesto de egresos aprobado en el calendario de compromisos, cuidando la correcta aplicación de las directivas y demás normas presupuestarias vigentes, como así también procesar y proveer oportunamente información presupuestaria para su empleo como herramienta de gestión.

**Establecer y Aplicar** <

Un Sistema de Evaluación participativo, sistemático y ordenado, que sirva como medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, a efectos de generar una cultura de la evaluación y convertirla en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente de los programas de la Subsecretaría.

## > RELACIÓN OBJETIVOS, METAS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

>> objetivo	>> metas	>> actividades	>> responsable
<p><b>Crear</b> un Área de gob. dentro de la Adm. Púb. Pcial. con rango de Subsecretaría, que funcione en jurisdicción de la Secretaría Gral de Gobierno, y su Consejo Directivo, destinados a fomentar la Investigación, la Capacitación y la Formación, además de Asistir Téc. a las distintas áreas gubernamentales, a efectos de generar un sistema de gestión propio para el área de capacitación con medios para reunir y analizar la información, atender a las necesidades y tomar decisiones consensuadas que permitan superar problemas.</p>	1. En el transcurso del mes de junio de 2007 se elaborará la norma legal necesaria para dar nacimiento a la Subsecretaría y su Consejo Directivo.	1.1. Preparar el Decreto de creación de la Subsecretaría.	Secretario Gral. de la Gobernación
		1.2. Refrenda del Ministro de Gobierno, Justicia y Seguridad.	Secretario Gral. de la Gobernación
		1.3. Firma del Gobernador de la Provincia.	Secretario Gral. de la Gobernación
		1.4. Publicar en el Boletín Oficial.	Secretario Gral. de la Gobernación
	2. En el transcurso del junio de 2007 se elaborará la norma legal de designación de Autoridades.	2.1. Preparar la Resolución de designación de Autoridades.	Secretario Gral. de la Gobernación
		2.2. Firma del Secretario Gral. de la Gobernación.	Secretario Gral. de la Gobernación
	3. En el transcurso del mes de julio del 2007 se implementará la Dirección Investigación – Asist. Técnica y la Dirección de Planificación – Ejecución.	3.1. Buscar el espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
		3.2. Adecuar el espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
	4. En el transcurso del mes de julio del 2007 se organizará e instaurará dentro de la Dir. de Investigación y Asistencia Técnica el Area Biblioteca de la Administración Pública.	4.1. Buscar el espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
		4.2. Adecuar el espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
		4.3. Constituir el equipo de trabajo.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		4.4. Recopilar el material bibliográfico.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		4.5. Articular y poner en funcionamiento la Biblioteca.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
	5. En el transcurso del mes de julio del 2007 se organizará e instaurará dentro de la Dirección de Planificación y Ejecución el Area Base de Datos.	5.1. Buscar de espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
		5.2. Adecuar el espacio físico.	Subsecretario de Capacitación
		5.3. Constituir el equipo de trabajo.	Dir. de Planificación y Ejecución
		5.4. Articular actividades con la Dirección General de Personal.	Dir de Planificación y Ejecución
		5.5. Realizar la carga y Sistematización de la Base de Datos.	Dir de Planificación y Ejecución
	6. En el transcurso del mes de julio del 2007 se presentará oficialmente la puesta en funcionamiento de la Subsecretaría.	6.1. Articular actividades con el Area de Ceremonial y Protocolo.	Subsecretario de Capacitación
		6.2. Convocar a los Medios de Comunicación.	Subsecretario de Capacitación
		6.3. Invitar a Funcionarios de Gobierno.	Subsecretario de Capacitación
		6.4. Presentar oficialmente el Area y sus políticas / planes.	Subsecretario de Capacitación

>> <b>objetivo</b>	>> <b>metas</b>	>> <b>actividades</b>	>> <b>responsable</b>
<p><b>Confeccionar</b> anualmente un Plan Operativo de diseño organizacional, tendiente a planificar y ejecutar las actividades de la Subsecretaría en la Administración Pública Provincial y Municipal y con los Actores Sociales de la comunidad, para poder brindar un servicio de calidad, una gestión eficiente y equitativa, que promueva los principios y valores del Área.</p>	<p>1. En el transcurso del mes de julio del 2007 se elaborará un plan operativo de capacitación, formación y asistencia técnica para ser ejecutado durante el segundo semestre del 2007</p>	1.1. Reunir al equipo de trabajo.	Dir. de Planificación y Ejecución
		1.2. Coordinar las actividades a desarrollar.	Dir. de Planificación y Ejecución
		1.3. Recopilar los resultados obtenidos en la investigación para realizar la planificación.	Dir. de Planificación y Ejecución
		1.4. Analizar las demandas y necesidades de capacitación, formación y asistencia técnica	Dir. de Planificación y Ejecución
		1.5. Elaborar el plan operativo	Dir. de Planificación y Ejecución
		1.6. Elevar el proyecto del plan operativo a la Comisión Directiva.	Dir. de Planificación y Ejecución
<p>2. En el transcurso del mes de julio del 2007 se supervisará y aprobará el Plan Operativo del segundo semestre del 2007</p>	<p>2. En el transcurso del mes de julio del 2007 se supervisará y aprobará el Plan Operativo del segundo semestre del 2007</p>	2.1. Exponer la propuesta.	Dir. de Planif. y Ejecución
		2.2. Analizar la propuesta.	Comisión Directiva
		2.3. Realizar el debate y buscar consenso.	Presidente: Subsecretario de Capacitación
		2.4. Aprobar, rechazar o modificar la propuesta.	Comisión Directiva
<p>3. En el transcurso del mes de julio del 2007 se elaborará un Plan de Investigación que permita identificar necesidades, demandas de capacitación, formación y asistencia técnica para diseñar el Plan Operativo 2008.</p>	<p>3. En el transcurso del mes de julio del 2007 se elaborará un Plan de Investigación que permita identificar necesidades, demandas de capacitación, formación y asistencia técnica para diseñar el Plan Operativo 2008.</p>	3.1. Reunir al equipo de trabajo.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		3.2. Definir prioridades.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		3.3. Coordinar las actividades a desarrollar.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		3.4. Definir metodología de trabajo.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		3.5. Elaborar plan de trabajo.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		3.6. Elevar propuesta al Subsecretario de Capacitación.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
<p>4. En el transcurso del mes de octubre del 2007 se remitirán los resultados del estudio de investigación a la Dir. de Planificación y Ejecución.</p>	<p>4. En el transcurso del mes de octubre del 2007 se remitirán los resultados del estudio de investigación a la Dir. de Planificación y Ejecución.</p>	4.1. Exponer los resultados.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		4.2. Analizar en conjunto las demandas y necesidades identificadas.	Dir. de Planif. y Ejecución Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
<p>5. En el transcurso del mes de noviembre del 2007 se elaborará el Plan Operativo de capacitación, formación y asistencia técnica para ser ejecutado durante el año 2008</p>	<p>5. En el transcurso del mes de noviembre del 2007 se elaborará el Plan Operativo de capacitación, formación y asistencia técnica para ser ejecutado durante el año 2008</p>	5.1. Reunir al equipo de trabajo.	Dir. de Planif. y Ejecución
		5.2. Coordinar las actividades a desarrollar.	Dir. de Planif. y Ejecución
		5.3. Analizar las demandas y necesidades de capacitación, formación y asistencia técnica.	Dir. de Planif. y Ejecución
		5.4. Elaborar el plan operativo.	Dir. de Planif. y Ejecución
		5.5. Elevar el proyecto del plan operativo a la Comisión Directiva.	Dir. de Planif. y Ejecución

>> <b>objetivo</b>	>> <b>metas</b>	>> <b>actividades</b>	>> <b>responsable</b>
	6. En el transcurso del mes de noviembre del 2007 se supervisará y aprobará el Plan Operativo del año 2008	6.1. Exponer la propuesta. 6.2. Analizar la propuesta. 6.3. Realizar el debate y buscar consenso. 6.4. Aprobar, rechazar o modificar la propuesta.	Dir. de Planif. y Ejecución Comisión Directiva Presidente: Subsecretario de Capacitación Comisión Directiva
	7. El primer mes de cada año se elaborará un Plan de Investigación para ser ejecutado hasta el octavo mes del mismo que permita identificar necesidades, demandas de capacitación, formación y asistencia técnica para diseñar el Plan Operativo del siguiente año.	7.1. Reunir al equipo de trabajo. 7.2. Definir prioridades 7.3. Coordinar las actividades a desarrollar. 7.4. Definir metodología de trabajo. 7.5. Elaborar plan de trabajo. 7.6. Elevar propuesta al Subsecretario de Capacitación.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
	8. A partir del mes de febrero de cada año se ejecutará y desarrollará el Plan Operativo de capacitación, formación y asistencia técnica aprobado por la Comisión Directiva.	8.1. Adecuar el espacio físico. 8.2. Organizar y diagramar el plan de docentes. 8.3. Diagramar horarios del dictado de la capacitación y formación 8.4. Convocar a beneficiarios. 8.5. Realizar inscripciones. 8.6. Desarrollar actividades. 8.7. Realizar reunión con el área beneficiaria de la asistencia técnica 8.8. Coordinar plan de trabajo. 8.9. Desarrollar actividades de asistencia técnica.	Dir. de Planif. y Ejecución Dir. de Investigación y Asistencia Técnica Dir. de Investigación y Asistencia Técnica Dir. de Investigación y Asistencia Técnica

9. En el transcurso del mes de agosto de cada año se remitirán los resultados del estudio de investigación a la Dir. de Planificación y Ejecución.	9.1. Exponer los resultados.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
	9.2. Analizar en forma conjunta las demandas y necesidades identificadas.	Dir. de Planif. y Ejecución Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
10. En el transcurso del mes de septiembre y octubre de cada año se elaborará el Plan Operativo de capacitación, formación y asistencia técnica para ser ejecutado el siguiente año.	10.1. Reunir al equipo de trabajo.	Dir. de Planificación y Ejecución
	10.2. Coordinar las actividades a desarrollar.	Dir. de Planificación y Ejecución
	10.3. Analizar las demandas y necesidades de capacitación, formación y asistencia técnica.	Dir. de Planificación y Ejecución
	10.4. Elaborar el plan operativo	Dir. de Planificación y Ejecución
	10.5. Elevar el proyecto del plan operativo a la Comisión Directiva.	Dir. de Planificación y Ejecución
11. En el transcurso del mes de octubre y noviembre de cada año se supervisará y aprobará el Plan Operativo del siguiente año.	11.1. Exponer la propuesta.	Dir. de Planif. y Ejecución
	11.2. Analizar la propuesta.	Comisión Directiva
	11.3. Realizar el debate y buscar consenso.	Presidente: Subsecretario de Capacitación
	11.4. Aprobar, rechazar o modificar la propuesta.	Comisión Directiva

<p><b>Elaborar y Ejecutar</b> anualmente un Plan de Comunicación y Difusión que tenga como finalidad transmitir adecuadamente las políticas, planes y programas de la Subsecretaría, a través de acciones y soportes comunicacionales expresamente seleccionados, con el fin de obtener el posicionamiento deseado, en la Administración Pública y en los Actores Sociales de la comunidad Provincial.</p>	<p>1. Diseñar y organizar el Plan de Comunicación para la presentación oficial de la Subsecretaría.</p>	<p>1.1. Reunir al equipo de trabajo.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>1.2. Elaborar y definir objetivos.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>1.3. Elaborar Plan de trabajo.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>1.3. Seleccionar soportes comunicacionales.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>1.4. Desarrollar actividades.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
	<p>2. Después de aprobado el Plan Operativo de capacitación, formación y asistencia técnica por la Comisión Directiva se diseñará anualmente las políticas y estrategias de información.</p>	<p>2.1. Reunir el equipo de trabajo.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>2.2. Elaborar y definir objetivos.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>2.3. Elaborar Plan de trabajo.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>2.4. Seleccionar soportes comunicacionales.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
	<p>3. Desde le inicio y durante el transcurso del año se comunicará y difundirá las actividades realizadas por la Subsecretaría a través de las distintas expresiones; radial, televisiva y escrita.</p>	<p>3.1. Reunir al equipo de trabajo</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>3.2. Preparar el comunicado de prensa.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>3.3. Convocar a los medios</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
		<p>3.4. Desarrollar actividad</p>	Dir. de Planif. y Ejecución
	<p>3.5. Diseñar y elaborar boletín informativo</p>	Dir. de Planif. y Ejecución	
	<p>3.6. Difundir el boletín informativo</p>	Dir. de Planif. y Ejecución	
	<p>3.7. Diseñar y elaborar publicidad informativa.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución	
	<p>3.8. Realizar convenios con medios de comunicación y difusión.</p>	Dir. de Planif. y Ejecución	
	<p>3.9. crear e implementar una pagina web destinada a informar las actividades de la Subsecretaría</p>	Dir. de Planif. y Ejecución	

<p><b>Diseñar</b> canales legales para integrar a las Municipalidades y Comisiones de Fomento de la provincia de La Pampa, a los diversos servicios de la Subsecretaría, como así también, articular con los distintos Actores Sociales de la comunidad provincial.</p>	<p>1. En el transcurso del mes de septiembre de 2007 se realizará reuniones con Municipalidades, Comisiones de Fomento y Organizaciones Sociales de la provincia de La Pampa, a efectos de presentar las actividades de la Subsecretaría.</p>	1.1. Establecer fecha de reunión.	Subsecretario de Capacitación
		1.2. Establecer el espacio físico a utilizar.	Subsecretario de Capacitación
		1.3. Convocar a representantes de las Municipalidades y Comisiones de Fomento de la pcia. de La Pampa.	Subsecretario de Capacitación
		1.4. Convocar a representantes de las distintas Organizaciones Sociales de la pcia. de La Pampa.	Subsecretario de Capacitación
		1.5. Convocar a Funcionarios pertinentes.	Subsecretario de Capacitación
		1.6. Desarrollar reunión.	Subsecretario de Capacitación
		1.7. Acordar reuniones periódicas a efectos de desarrollar actividades interinstitucionales.	Subsecretario de Capacitación
	<p>2. En el transcurso del mes de octubre del 2007 a junio del 2008 se concretarán convenios con las Municipalidades, Comisiones de Fomento y Organizaciones Sociales de la provincia de La Pampa.</p>	2.1. Coordinar reuniones con los representantes de la Municipalidades y Comisiones de Fomento de la pcia. de La Pampa.	Subsecretario de Capacitación
		2.2. Coordinar reuniones con las distintas Organizaciones Sociales de la pcia. de La Pampa.	Subsecretario de Capacitación
		2.3. Preparar anteproyectos de convenios marcos regulatorios entre la Subsecretaría e instituciones beneficiarias.	Subsecretario de Capacitación
		2.4. Analizar los anteproyectos de convenios marcos regulatorios.	Subsecretario de Capacitación
		2.5. Consensuar el modelo final de proyecto de convenio marco regulatorio.	Subsecretario de Capacitación
		2.6. Firma de los convenios marcos regulatorios por parte de las autoridades respectivas.	Subsecretario de Capacitación

<p><b>Elaborar y Ejecutar</b> oportunamente el presupuesto de egresos aprobado en el calendario de compromisos, cuidando la correcta aplicación de las directivas y demás normas presupuestarias vigentes, como así también procesar y proveer oportunamente información presupuestaria para su empleo como herramienta de gestión.</p>	<p>1. En el transcurso del mes de octubre y noviembre de cada año, definir el presupuesto de la Subsecretaría, teniendo en cuenta el Plan Operativo, y elevarlo a la Secretaría General de la Gobernación para su aprobación.</p>	1.1. Reunir al equipo de trabajo.	Subsecretario de Capacitación	
		1.2. Definir las prioridades de la Subsecretaría.	Subsecretario de Capacitación	
		1.3. Establecer políticas y parámetros financieros.	Subsecretario de Capacitación	
		1.4. Estimar los ingresos y egresos del Plan Operativo y pronosticar tendencias a largo plazo.	Subsecretario de Capacitación	
		1.5. Informar en todo momento a todas las partes interesadas.	Subsecretario de Capacitación	
		1.6. Preparar el primer borrador.	Subsecretario de Capacitación	
		1.7. Preparar el primer borrador comparando gastos con ingresos.	Subsecretario de Capacitación	
		1.8. Balancear gastos con ingresos y preparar el segundo borrador.	Subsecretario de Capacitación	
		1.9. Informar a la Secretaría General de la Gobernación y deliberar el segundo borrador.	Subsecretario de Capacitación	
		1.10. Asimilar los aportes de las deliberaciones y preparar la versión final del presupuesto.	Subsecretario de Capacitación	
		1.11. Exponer el presupuesto solicitado en la HCD.	Subsecretario de Capacitación	
		<p>2. A partir del primer mes de cada año ejecutar el presupuesto de acuerdo a lo programado por la Subsecretaría.</p>	2.1. Solicitar cronograma de partidas.	Subsecretario de Capacitación
			2.2. Organizar partidas con las direcciones.	Subsecretario de Capacitación
			2.3. Ejecutar presupuesto.	Subsecretario de Capacitación
			2.4. Monitorear el desempeño.	Subsecretario de Capacitación

<p><b>Establecer y Aplicar</b> un Sistema de Evaluación participativo, sistemático y ordenado, que sirva como medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, a efectos de generar una cultura de la evaluación y convertirla en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente de los programas de la Subsecretaría.</p>	<p>1. En el transcurso del mes de enero y febrero de cada año, se elaborará un Programa de Evaluación Institucional P.E.I. a ejecutarse durante el año.</p>	1.1. Solicitar Plan Operativo aprobado a la Dirección de Planificación y Ejecución.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.2. Elaborar y definir objetivos de la evaluación.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.3. Crear indicadores de evaluación.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.4. Definir fuentes de información.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.5. Definir y elaborar los instrumentos de evaluación.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.6. Realizar el trabajo de campo.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.7. Realizar el análisis de la información.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.8. Elaborar el informe final.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica
		1.9. Comunicar los resultados.	Dir. de Investigación y Asistencia Técnica

## IV ACCION Y CONTROL

Dentro del conjunto de procedimientos que han introducido mayor racionalidad y organización a las actividades y acciones articuladas entre si, también están fijados los límites dentro de los cuales tienen lugar tanto el control como la evolución de las acciones a desempeñar en la gestión.

El propósito del control en la planificación es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y con los resultados de esta comparación, y determinar si es necesario o no tomar acciones correctivas o encausar las decisiones tomadas.

En la propuesta, la función de control se ejerce perennemente, y aunque se encuentre relacionada con las funciones de la organización y dirección, se encuentra más íntimamente relacionada con la función de planificación. Por tal motivo, la acción de ejercer el control da lugar a un replanteamiento del plan (planteamiento-control-planteamiento).

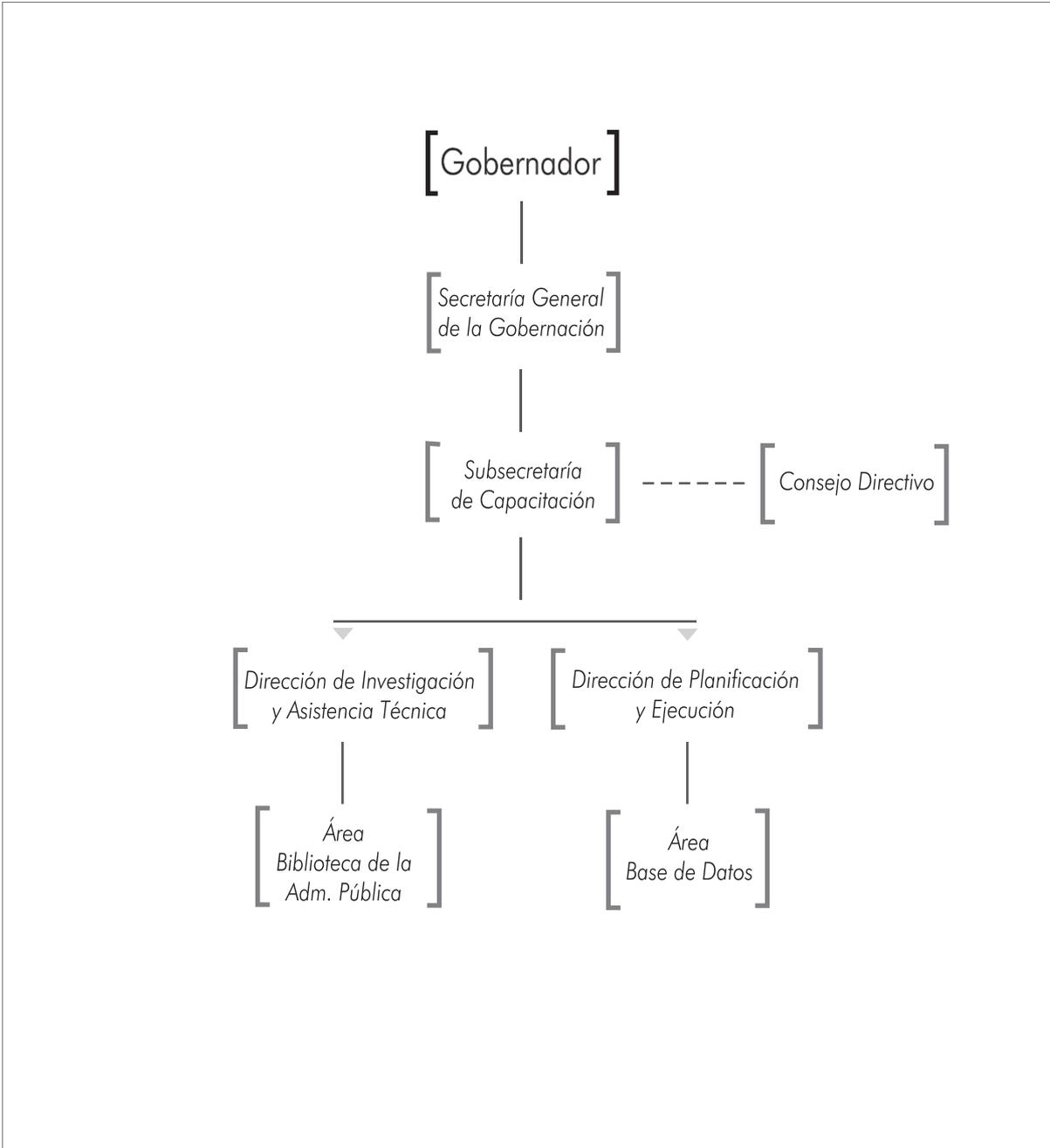
Asimismo, el control previsto en la gestión de la Subsecretaría, contribuye al proceso de formulación de las políticas, planes y programas, y a un constante proceso de revisión - corrección de las estrategias planteadas para ejecutar las acciones proyectadas. Un control ejercido desde la retroalimentación, que se ejerce previo a la acción, pero antes debe existir una acción que controle, para asegurar y garantizar que las propuestas resulten exitosas, permitiendo así una replanificación, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las acciones futuras.

El proceso de control por retroalimentación propuesto consiste en:

- > Comparar el resultado real con los objetivos, metas y acciones programadas.
- > Preparar informes de desempeño que muestren los resultados reales, los resultados planificados y la diferencia entre ambos.
- > Analizar las variables y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- > Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia.
- > Hacer una selección de acciones correctivas.
- > Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.
- > Continuar con la alimentación adelantada a los efectos de la replanificación.

En el Circuito Operativo queda claramente explicitado el control que se ejerce de arriba hacia abajo y viceversa, con el fin de último de mejorar las acciones desempeñadas para transformar la realidad diagnosticada.

La Secretaría General de la Gobernación ejerce control directo de las acciones de la Subsecretaría de Capacitación, a su vez ésta Subsecretaría ejerce sobre las Direcciones que de ella depende, un control coincidente por medio del pedido constante de informes y devoluciones de las mismas; a modo de referencia-contrarreferencia, a la Subsecretaría y al Consejo Directivo. El Consejo Directivo cuenta también con la capacidad de supervisar, controlar y evaluar las estrategias plasmadas en políticas, planes y programas planificados por la Dirección de Planificación y Ejecución. Dando como resultado real un cumplimiento al máximo posible de los objetivos planteados en el desempeño de la Subsecretaría de Capacitación.



## > FUNCIONES DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

*Compete al Secretario General de Gobierno:*

1 / Dirigir las actividades de la Subsecretaría, supervisando el correcto y ágil cumplimiento de la misión y objetivos asignados, implementando las técnicas adecuadas que aseguren un eficiente rendimiento.

2 / Dirigir la gestión económica financiera, contable y patrimonial de la Subsecretaría.

3 / Proponer el proyecto de presupuesto anual de la Subsecretaría y cumplir y hacer cumplir las normas de la administración general, patrimonial, contable y legal.

### > OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA SUBSECRETARIA DE CAPACITACIÓN

#### > Subsecretario de Capacitación

##### > Objetivo /

Establecer, organizar, mantener, supervisar y administrar las políticas, planes y programas de la Subsecretaría. Propiciar el ámbito de participación interministerial e interinstitucional en las demandas, necesidades y prioridades de la administración pública y de las organizaciones sociales.

##### > Funciones /

*Compete al Subsecretario de Capacitación:*

1 / Vigilar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales que le son asignados para el desarrollo de las actividades de la Subsecretaría y que se lleve a cabo de conformidad con los lineamientos normativos vigentes.

2 / Intervenir, coordinar, organizar, dirigir la planeación y desarrollo del modelo de capacitación,

formación, investigación y asistencia técnica, y vigilar su actualización y evaluación permanente, atendiendo cabalmente a los principios y valores estratégicos de la Subsecretaría.

3 / Establecer convenios de coordinación con instituciones públicas y privadas del ámbito provincial, nacional e internacional, y con organizaciones sociales, a fin de lograr apoyos que permitan una operación óptima de las políticas, planes y programas de la Subsecretaría.

4 / Establecer la reglamentación académica a que deberán sujetarse los planes de capacitación y coordinar la elaboración de los reglamentos internos y demás normatividad que el funcionamiento de las direcciones y áreas requieran.

5 / Presidir y coordinar el Consejo Directivo. Convocar al Consejo toda vez que resulte necesario.

6 / Integrar, coordinar y elaborar el anteproyecto del presupuesto de la Subsecretaría, a efectos de su elevación y posterior aprobación por la Secretaría General de Gobernación.

7 / Representar al Poder Ejecutivo ante los organismos nacionales, provinciales y municipales, así como frente a las organizaciones de la sociedad civil, en materia de capacitación, formación, investigación y asistencia técnica.

#### Director de Planificación y Ejecución <

##### / Objetivo <

Coordinar la planeación y desarrollo del modelo de capacitación y formación de la Subsecretaría, de los planes y programas de estudio, y dirigir su implementación y actualización.

### > Integrantes de la Dirección de Planificación y Ejecución

Un Director General.  
 Un Jefe de Despacho.  
 Un Jefe de Departamento de Planificación.  
 Un Jefe de Departamento de Ejecución.  
 Personal Técnico Necesario: Un Lic. en Ciencia Política, un Lic. en Ciencia de la Educación, un Analista en Sistemas.  
 Personal requerido para el desempeño de las tareas.

### > Funciones /

*Compete al Director de Planificación y Ejecución:*

1 / Diseñar, instrumentar y establecer las políticas, planes y programas de inducción, formación, actualización y capacitación para los agentes, técnicos y funcionarios de la administración pública y organizaciones sociales, y de la asistencia técnica para las diferentes áreas de gobierno.

2 / Elevar al Consejo Directivo las políticas, planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica a efectos que se supervisen y aprueben los mismos.

3 / Ejecutar y desarrollar las políticas, planes y programas de capacitación y formación.

4 / Coordinar la convocatoria y los trabajos para la realización de las capacitaciones, seminarios, congresos y otros actos de la Subsecretaría.

5 / Coordinar y organizar la comunicación y difusión de las políticas, planes y programas de capacitación y formación.

6 / Identificar, organizar y dirigir la planeación sobre el número requerido de profesores/docentes/disertantes.

7 / Establecer un sistema de información y análisis estadístico de formación y capacitación de los agentes, técnicos y funcionarios de la administración pública (área base de datos).

### Director de Investigación y Asistencia Técnica <

#### / Objetivo <

Coordinar la planeación y desarrollo del modelo de investigación y asistencia técnica de la Subsecretaría, de los planes y programas de investigación en la administración pública, y dirigir su implementación y actualización. Evaluar permanentemente los planes y programas de capacitación y formación, a través de investigaciones y estudios académicos.

### Integrantes de la Dirección de Investigación y Asistencia Técnica <

Un Director General.  
 Un Jefe de Despacho.  
 Un Jefe de Departamento de Investigación.  
 Un Jefe de Departamento de Asistencia Técnica.  
 Personal Técnico Necesario: Un Lic. en Ciencia Política, un Lic. en Administración Pública, un Abogado, un Sociólogo, un Bibliotecario.  
 Personal requerido para el desempeño de las tareas.

#### / Funciones <

Compete al Director de Investigación y Asistencia Técnica

1 / Coordinar y dirigir estudios técnicos que permitan identificar las necesidades y demandas de capacitación y formación en los agentes, técnicos y funcionarios públicos y organizaciones sociales, como así también identificar las necesidades y demandas de asistencia técnica en las áreas gubernamentales.

2 / Establecer la vinculación pertinente en materia de investigación con diversas dependencias, instituciones u organismos del sector público y privado.

3 / Realizar estudios técnico – académicos en materia de capacitación, formación y asistencia técnica y llevar a cabo investigaciones sobre los sistemas de enseñanza desarrollados.

4 / Diseñar y supervisar la producción, edición, difusión y evaluación de material didáctico y publicaciones.

5 / Supervisar el desarrollo, aplicación y seguimiento del proceso de capacitación y formación.

6 / Elaborar, actualizar y ejecutar permanentemente el sistema de evaluación.

7 / Ejecutar y desarrollar las políticas, planes y programas de asistencia técnica.

8 / Elevar los resultados e insumos de las investigaciones a la Dirección de Planificación y Ejecución.

9 / Fijar normas para la organización y funcionamiento del servicio bibliotecario.

10 / Mantener actualizada una base de datos centralizada de documentos de la administración pública (libros, videos, publicaciones periódicas, etc.) y hacerla accesible a los requerimientos a la sociedad en general.

## > OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo es un espacio deliberativo, participativo y de búsqueda de consenso, donde está representada cada Área de Gobierno a través de los miembros integrantes del mismo. Tiene por **Objetivos** representar, defender y promover los intereses, necesidades y demandas

prioritarias de los agentes, técnicos y funcionarios de la Administración Pública con respecto a la Misión, Visión y Principios y Valores de la Subsecretaría.

## Integrantes del Consejo Directivo <

Un representante de cada Ministerio de Gobierno: Ministerio de Gobierno, Justicia y Seguridad, Ministerio de Bienestar Social, Ministerio de Cultura y Educación, Ministerio de la Producción, Ministerio de Hacienda y Finanzas, y Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

Un representante de las distintas Secretarías: Secretaría General de la Gobernación (Subsecretario de Capacitación), Secretaría de Asuntos Municipales, Secretaría de Recursos Hídricos, Secretaría de Derechos Humanos.

Un representante de las siguientes Subsecretarías: Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión, Subsecretaría de Medios de Comunicación, Subsecretaría de Ecología.

Un representante del Consejo de la Juventud, del Consejo Provincial de la Mujer y Director General del Personal.

## / Funciones <

*Compete al Consejo Directivo:*

1 / Coordinar, supervisar y aprobar las políticas, planes y programas de capacitación, formación y asistencia técnica elaborados y propuestos por la Dirección de Planificación y Ejecución.

2 / Designar o remover el personal docente.

3 / Proponer e inducir estudios de investigación referente a las necesidades de capacitación, formación y asistencia técnica de las áreas gubernamentales.

4 / Elaborar y poner en función su reglamento interno.

