

***El INTA. Capacitación y desarrollo. Núcleos problemáticos, estrategias y desafíos en la implementación del Proyecto Estratégico Institucional. \****

**La capacitación como política de desarrollo**

Históricamente la capacitación ha tenido poca relación con el quehacer y los proyectos de las organizaciones donde se desempeñan. En otros casos, el bajo impacto de la capacitación en la organización se ha sustentado en la indefinición de los perfiles destinatarios, o en el traslado del modelo escolarizado o académico a la capacitación laboral. En el mejor de los casos, la correlación positiva entre capacitación y trabajo se ha circunscripto al orden exclusivamente individual, dejando librado a la voluntad y el esfuerzo personal la transferencia de nuevo conocimiento de las aulas hacia los lugares de desempeño laboral. Algunos autores (Oszlak, 1999) trazan la relación entre la oferta y la demanda de capacitación y señalan que en el campo de la formación y capacitación han sido los prestadores de estas actividades quienes han determinado en gran medida el nivel, los contenidos y, en definitiva, el perfil de la formación efectivamente realizada. Por lo general, los demandantes ajustaban sus necesidades y expectativas a la oferta disponible, o bien las satisfacían fuera del sistema regular de formación.

\* Ariel Raidan

Bajo el influjo de los cambios que experimentaron las administraciones, luego de la oleada de reformas neoliberales empieza a tener una consideración mayor la formación del agente público. Los análisis se han focalizado en vincular estrechamente la relación entre el aumento de las capacidades estatales, la idoneidad de los agentes públicos y el mejor rendimiento del estado. A partir de aquí, la capacitación emerge como una valiosa herramienta de la gestión de recursos humanos que apunta a la generación de las competencias en las personas que atraviesan ese proceso formativo; competencias laborales necesarias al proceso productivo. (Le boterf, 1993)

La Capacitación, desde la perspectiva de este trabajo se vincula con el desarrollo de recursos humanos e incluye toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro. Este concepto de capacitación y desarrollo es bastante amplio, ya que incluye cualquier actividad que permita a los individuos desarrollar sus capacidades laborales.<sup>1</sup> Este concepto de capacitación está asociado en forma inseparable al de desarrollo, dado que se centra en capacitar al empleado para su carrera actual y futura, tanto en la organización como en el mercado de trabajo en general. (Iacoviello y Falivene, 2007)

De tal manera, las actividades de capacitación y desarrollo ya no se focalizan solamente en las capacidades específicas necesarias para cubrir un puesto en particular, sino que se orientan al crecimiento personal del individuo, y al crecimiento de la organización, por ende, tanto la capacitación y como el

---

<sup>1</sup> Las nociones de utilidad y valor, no van necesariamente juntas. Por utilidad se entiende a la capacitación como transmisora de habilidades laborales, mientras que el valor, refiere a las percepciones de los agentes respecto de la dimensión simbólica que transmite la actividad capacitadora. Creemos que la capacitación debe enfatizar tanto sobre las habilidades concretas como también ciertos valores que son grandes principios, creencias o preferencias.

desarrollo de los recursos humanos deben estar necesariamente vinculados a la estrategia institucional, ya que ésta determina qué capacidades necesitarán los empleados para enfrentar los desafíos futuros de la organización.

En un ambiente cada vez más complejo y demandante, los servidores públicos al mismo tiempo que deben avanzar el interés público necesitan cada vez más competencias y destrezas para relacionarse con los políticos, otros departamentos gubernamentales y beneficiarios. Los servidores públicos también necesitan una mejor comprensión de los procesos decisionales. Una clara comprensión de los roles y responsabilidades en el sistema administrativo es esencial para la prestación y provisión de bienes y servicios.

Ahora bien, no hay un modelo único para la formación y capacitación en el sector público. Cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, las instituciones centrales de capacitación tienden a promover un sentido mayor de identidad y solidaridad entre los servidores públicos, mientras que las universidades pueden promover enfoques más críticos y abiertos al intercambio. Lo que si es importante es definir el objetivo de la capacitación.

Por ejemplo, ante un programa determinado debemos preguntarnos si lo que queremos transmitir son conocimientos, habilidades o valores. Resulta útil distinguir, aun en forma elemental, entre la formación, la capacitación y el desarrollo de personal. La formación es la educación básica que mejora las habilidades y prepara a los empleados para nuevas responsabilidades y retos.

La capacitación es el entrenamiento de los empleados para desempeñar los trabajos existentes de una manera más eficiente, efectiva y responsable.

El desarrollo se aplica a los empleados y a la organización entera. A los empleados, es el incremento de las capacidades consistentes con los valores

de la organización así como con los requisitos cambiantes; para la organización, es el incremento de las capacidades de los empleados como equipos para enfrentar las situaciones indefinidas del futuro.

### **La implementación de una política pública**

Implementar, instrumentar, llevar a cabo, realizar, concretar, efectuar, ejecutar, son algunos sinónimos que refieren a un proceso que tiene como objetivo fundamental el pasaje del estado embrionario de una política, en su formulación a uno más tangible en la etapa de implementación. La implementación de las decisiones es una etapa fundamental para lograr que efectivamente se cumplan los objetivos que resultan del proceso de formulación, transformándolos en hechos concretos y en una realidad palpable. Si bien es cierto que, en muchas ocasiones se ha podido comprobar que a pesar de las decisiones tomadas los problemas percibidos no se resuelven, esto lejos de invalidar este campus de investigación, lo refuerza como un área estimulante de abordaje por su problematicidad.

Ahora bien, durante muchos años quienes se interesaron en el análisis del proceso de las políticas públicas centraron casi exclusivamente su atención en el momento de la gran decisión puesto que se sostenía que para lograr un buen resultado era estrictamente necesario garantizar y/o mejorar la calidad analítica e informativa de la decisión. Este énfasis en lo decisonal no era casual. Por el contrario, se apoyaba en la firme creencia de que las políticas, una vez adoptadas, eran (y/o debían ser) acriticamente ejecutadas por el aparato burocrático. De este modo, se afirmaba y asumía la existencia de una dicotomía entre política y administración, donde la política era concebida como

el espacio de la decisión mientras que la administración sólo era visualizada como el espacio de la aplicación, sin embargo, a fines de los años sesenta y principios de los setenta el interés de los analistas comenzó a trasladarse hacia el momento post-decisional. Ello se reflejó en la aparición de una abundante y muy variada literatura que comenzó a interesarse en el estudio de los factores que dificultaban la implementación de las políticas públicas.<sup>2</sup>

Pressman y Wildavsky (1973) en su primera aproximación al fenómeno enfatizaron respecto a la idea de control y consecución de los objetivos previamente estipulados que guían un proceso de implementación. De este modo, bajo la perspectiva *top-down* que inauguran, definen implementación como un proceso de interacción entre el establecimiento de objetivos y acciones orientadas a lograrlos.<sup>3</sup> En la misma línea del concepto Sabatier y Mazmanian (1983) inciden en la separación entre toma de decisión y puesta en marcha de la política, reconociendo al mismo tiempo la importancia del proceso de feedback, así como de la ley o cualquier instrumento de estructuración del proceso de consecución de los objetivos normativos.

Dentro de la perspectiva *top-down*, Van Meter y Van Horn (1975) introducen expresamente en la definición de implementación la idea de participación de actores con sus intereses y estrategias. Así, la puesta en marcha de una política es la fase que abarca aquellas acciones efectuadas por individuos (o grupos) con miras a la realización de objetivos previamente

---

<sup>2</sup> El vocablo inglés *implementation* se entiende como "ejecución", "administración" o "gestión", y se despega de su idea de culminación, de una finalidad completa. El término fue precisado por Pressman y Wildavsky en su libro: *Implementation* (Berkeley, University of California Press). 1984. Tercera edición.

<sup>3</sup> Los enfoques *top-down* y *bottom-up* son las clasificaciones más comunes encontradas en la literatura en el campo específico de implementación. Aún cuando los marcos analíticos fueron desarrollados en los años setenta y ochenta continúan siendo relevantes para investigaciones actuales y, por tanto, pueden ser considerados como fuentes clásicas.

decididos. A estas acciones pertenecen tanto los esfuerzos puntuales por traducir las decisiones en propuestas operativas, como los esfuerzos prolongados para realizar los cambios, grandes y pequeños, ordenados por las decisiones políticas.

Por su parte, Bardach (1977) profundiza el rol desempeñado por los actores participantes y define la implementación como un juego de negociación, persuasión y maniobra bajo condiciones de incertidumbre. Los actores en esta fase de la política juegan a obtener todo el control posible para alcanzar sus propias metas y objetivos. Desde este punto de vista, el autor redefine los límites entre el proceso de toma de decisión y su puesta en práctica, emergiendo la implementación como otra forma de hacer política en un ámbito de poder exento de procesos electorales. Posteriormente, Lipsky (1980) va a enfatizar el rol de los profesionales en las administraciones de los Estados de bienestar, los denominados *Street Level Bureaucrats*, caracterizados por su alta discreción y capacidad interventora en la política.<sup>4</sup>

### **La implementación de la capacitación**

En las organizaciones públicas se diseñan e implementan diferentes y variados programas de capacitación con el propósito de aumentar la calidad del desempeño de las personas.

Muchas veces en la gestión de procesos tradicionales de capacitación se resupone que la simple participación de una persona en una actividad de

---

<sup>4</sup> Las políticas traen aparejadas una gran carga de nuevas demandas que provocan dificultad para realizarlas, consecuentemente, los burócratas de primer piso desarrollan su propio sistema con objeto de simplificarse la vida, a pesar de que con ello distorsionen los objetivos originales de la política.

formación significará una mejora en su desempeño. Esta expectativa se desintegra cuando aquellos que esperan de la capacitación respuestas en la mejora del rendimiento - por ejemplo los directivos de las personas que se han capacitado - comprueban que la inversión realizada se ha derrochado, porque las personas que han participado del programa no aplican en su puesto la mayoría de los conocimientos y habilidades desarrolladas en el curso de formación. Uno de los problemas reside en centrar los propósitos de las actividades de capacitación en aquello que las personas van a aprender en lugar de aquello que deberán hacer en el puesto de trabajo para satisfacer las necesidades de la organización.

Para que los aprendizajes realizados en los cursos de capacitación sean útiles a las organizaciones es necesario desarrollar actividades de aprendizaje orientadas a la transferencia del mismo al puesto de trabajo, para entonces provocar una mejora en el desempeño.

La única manera de lograr el retorno de la inversión en formación es implementando acciones de capacitación de alto impacto en el logro de los objetivos de la organización. Sobre todo en realidades como las que atraviesan las organizaciones públicas argentinas, donde la presión ciudadana por aumentar el rendimiento de las mismas es cada vez mayor, y los recursos para el funcionamiento de estas estructuras son cada vez más escasos.

La implementación de la capacitación desde la perspectiva de estudio deberá constituir un proceso amplio que permita contener la visión del plan institucional y también la de los agentes sobre el sistema a implantar. Así los actores se involucrarán así en una dinámica de capacitación que toma en cuenta las metas de desarrollo de la organización y, articuladas a ellas, las

demandas de los ejecutivos públicos y de los cuadros profesionales, técnicos y administrativos. En ese sentido el involucramiento permanente de los directivos públicos, tanto de las áreas de capacitación como de la agencia/gerencia destinataria de la formación, es un factor clave para mejorar este proceso. Pues, para implementar un modelo organizativo, el colectivo laboral entero debe comprenderlo, analizar sus interrelaciones y las contribuciones que individual y colectivamente condicionan su sostenibilidad, sin olvidar que la imagen pública que forja cada integrante del equipo en su contacto con el usuario, es la imagen de la organización entera.

Otro aspecto importante en el proceso de implementación se relaciona con el desarrollo de un diagnóstico permanente como insumo primario de la capacitación, más allá que la organización lo tenga hecho y difundido. El desafío que se plantea es justamente que ante su ausencia el área responsable de la capacitación sea capaz de buscar, manejar y procesar su propia información a través de la construcción participativa. Dicho diagnóstico permitirá integrar ambos polos de la tensión planteada: definir las líneas de trabajo más estables o duraderas que convergen en el cumplimiento de la misión institucional y anticipar, relevar y traducir las necesidades que los proyectos de corto plazo, recientes o innovadores requieren en términos de capacitación.

Finalmente, el proceso de implementación se refuerza con el interés de los directivos por la capacitación de sus agentes, de nada servirá encarar políticas de formación si lo aprehendido por los agentes no es tenido en consideración por sus jefes. (Le boterf, 1991) Resumiendo, una estrategia de

implementación de la capacitación deberá conjugar una serie de componentes que le permitan consolidarse plenamente, a saber;

- **Pertinencia:** La adecuación de las competencias adquiridas en relación con los objetivos que se desea alcanzar a través del plan institucional. Si los contenidos a impartir difieren de las necesidades reales de las organizaciones la capacitación habrá sido un mero proceso de adquisición de saberes personales, pero que no redundará en un mejor rendimiento de la institución.
- **Concordancia:** La influencia de la competencia tiene que extenderse más allá de la capacitación de un sector. Es necesario que exista una real correspondencia entre las diferentes capacitaciones que se imparten.
- **Reconocimiento:** No basta con que la formación sea pertinente con los objetivos del plan institucional, sino que además debe haber consideración de parte de los superiores hacia la formación del agente, tanto en la gratificación como en el ejercicio de las competencias que se adquieren.

## **La experiencia en el INTA**

El INTA como agencia responsable del desarrollo y transferencia tecnológica hacia el sector agropecuario durante el decenio de los 90 ejecuto una serie de medidas que afectaron sensiblemente su accionar. Las medidas se expresaron en recortes presupuestarios, pérdida de autarquía, achicamiento y congelamiento de la planta de personal. En ese encuadre, la formación y la investigación quedaron relegadas a cuestiones marginales.

Con la recuperación de la autarquía a fines de 2002 e iniciado el plan estratégico institucional (2005-2015) comienza una renovada etapa que procura desarrollar una organización con mayores y mejores capacidades para relacionarse con el sector agroindustrial. El Plan Estratégico Institucional 2005/2015<sup>5</sup> se constituyó como un instrumento para viabilizar la innovación institucional e instrumentar líneas de acción que sitúen al INTA en la frontera del conocimiento, le permita generar aportes tecnológicos de carácter estratégicos para el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial (SA) y aseguren que este esfuerzo promueva el desarrollo regional y territorial. Según lo expuesto en el documento, este proceso de cambio institucional se construye sobre la base del consenso e integración de esfuerzos con todos los componentes internos del INTA.

En materia de gestión de recursos humanos, en la institución comenzaron a aplicarse algunos cambios, tales como; la conversión en Áreas Estratégicas las principales líneas temáticas que deben aportar las

---

<sup>5</sup> Para llevar adelante la internalización del PEI y las reformas organizacionales, la Dirección Nacional del INTA creó la Oficina de Gestión de la Estrategia. Este ámbito se convirtió en el principal brazo de apoyo para implementar el proceso de creación de estrategia.

capacidades/competencias técnicas más básicas para construir conocimientos que posibiliten la solución de los principales problemas y oportunidades del (SA). Se integraron Comités Asesores dentro de los Programas Nacionales, Áreas Estratégicas y de las principales áreas-problema de los Proyectos Regionales, con la finalidad de fortalecer la participación pública y privada externa para que alimente las ideas.

Además, el INTA incorporó en el período 2003-2007 aproximadamente 2.200 personas en las diferentes categorías laborales. Se conformó una planta aproximada de 6.000 agentes, que es complementada por un total de 3.200 profesionales trabajando en los proyectos institucionales desde otros organismos e instituciones. La regulación y consolidación de la planta de personal siguió en la actualidad en plena ejecución. Este proceso se acompañó por un intenso programa de formación a nivel de post-grado y especialización. El Departamento de Formación Superior se transformó, dentro de la nueva estructura planteada por el PEI, en la Gerencia de Formación y Capacitación, cuya audiencia a atender ya no fueron sólo los profesionales e investigadores, sino todo el conjunto de los agentes del organismo, desde el personal de campo hasta las líneas de conducción.

También se expresaron cambios en las normas y estructuras, a principios de 2006 se aprobó el nuevo escalafón del personal que tuvo como propósito reconocer el grado salarial asociado a la trayectoria profesional y, al mismo tiempo, establecer el puesto de trabajo como articulador con las competencias que demanda la estrategia institucional en los diferentes niveles de conducción y programático.

Respecto a la capacitación, la Gerencia de Formación y Capacitación es quien tiene la responsabilidad de diseñar y ejecutar planes, programas y proyectos educativos de excelencia para todo el personal de la institución. Los crecientes niveles de formación de sus miembros hacen de un organismo de ciencia y técnica como el INTA un pilar importante en la producción y transferencia de conocimiento a nivel nacional e internacional. Esto permite el ingreso del país en la sociedad del conocimiento, con las restricciones, asimetrías, ritmos y alcances variables según las distintas regiones. Se induce así la necesidad de generar cambios en el modelo de generación, gestión y aplicación del conocimiento, revalorizándose, en este marco, el papel de los territorios y su desarrollo. El actual Plan de Formación, Actualización y Perfeccionamiento para el personal del INTA, aprobado por el Consejo Directivo del INTA en marzo de 2007, por Resolución 159/07, se propone diseñar, ofrecer y realizar el seguimiento de acciones de formación, actualización y perfeccionamiento para todo el personal de la institución en sus distintos agrupamientos (apoyo, técnico y profesional), funciones y especialidades. Incluye formación de grado y posgrado, terminalidad de los niveles primario y secundario, capacitación en áreas operativas, fortalecimiento para los consejeros, formación de formadores en distintas temáticas institucionales, articulación con actores internos y externos a la institución, entre otras líneas de acción, buscando cubrir el abanico de necesidades de formación y perfeccionamiento del INTA.

El Programa de Capacitación de los Recursos Humanos se dirige a los tres actores que componen el universo de trabajadores del INTA, por un lado el

Personal de Apoyo que cuenta con el Programa de Ayuda Económica para la Formación Superior busca completar la titulación de grado de aquellos agentes que teniendo el nivel medio terminado deseen seguir estudiando en áreas temáticas relevantes para el INTA. En la selección de los candidatos se considera la vinculación de los mismos con los proyectos o estructuras vigentes, o que en función de su perfil pudieran ser reasignados para cubrir áreas de vacancia a través de esta acción de formación.

El Programa de Terminalidad de la Escuela Primaria y Media, a través de esta línea de trabajo, el INTA se propone asumir la responsabilidad de brindar a aquellos agentes que no han completado su educación primaria o secundaria el servicio educativo obligatorio que hoy establece la Ley de Educación Nacional 26.206. De este modo se fortalecen los equipos de trabajo de la institución a través de la formación básica de sus recursos humanos, mejorando y enriqueciendo las competencias de los agentes. Finalmente, el Programa de Capacitación y Perfeccionamiento para el personal de INTA que tiene como finalidad adecuar la composición de la planta de personal a los requerimientos y objetivos institucionales, promoviendo la actualización del personal de apoyo y técnico que favorezca la modernización de la gestión de los recursos humanos.

Respecto al personal Técnico, la organización de la oferta está dada por el Programa de Ayuda Económica para la Formación Superior. Este programa busca completar la titulación de grado de aquellos agentes que teniendo el nivel medio terminado deseen seguir estudiando en áreas temáticas relevantes para el INTA. En tanto para el Personal Profesional, la estructura de

capacitación está centrada en el Programa de Posgrado. Que se orienta a la formación de personal especializado en las áreas prioritarias definidas en el Plan Estratégico del INTA, en los planes de mediano plazo, planes tecnológicos regionales y demás acuerdos, proyectos y programas de los que surjan necesidades de formación. El objetivo es desarrollar conocimientos para cubrir áreas de vacancia disciplinares y/o que se consideren estratégicas para una mejor gestión institucional. El posgrado apunta a la obtención de un título académico posterior a la titulación de grado, tal como el de Especialista, Magíster o Doctor y su dedicación puede ser de tiempo completo o parcial. El desarrollo de las carreras elegidas puede ser presencial o a distancia, en el país o en el exterior, buscando siempre el centro de estudios y/o de investigación de mayor reconocimiento y trayectoria en el área elegida.

Además existe el Programa de Perfeccionamiento, el mismo se orienta a la obtención de conocimientos actualizados por parte de agentes de reconocida idoneidad en su especialidad, según las necesidades de los programas específicos en que éstos participan. Tiene como objetivo la participación en cursos, seminarios, estadías en laboratorios, simposios, talleres, congresos, viajes de documentación, viajes de estudio, entre otros, en los que se desarrollen conocimientos para cubrir áreas de vacancia disciplinares y/o que se consideren estratégicas para una mejor gestión institucional.

Concluida la mitad del plazo del PEI, merecen observarse algunos aspectos favorables de la capacitación como la internalización y sensibilización de la formación en los diferentes actores involucrados, aún cuando se manifiestan posturas diferentes sobre el curso de los planes, también la

planificación y organización de programas para los diferentes actores es otro aspecto reconocido por guardar coherencia entre los diferentes niveles. El énfasis en la elaboración de diagnósticos de una forma más sistematizada intentando captar el mayor universo de demandas es otro elemento reconocido en el transcurso de la capacitación; sin embargo persisten algunos problemas significativos que refieren a una importante debilidad en la articulación entre sectores capacitados. También el fuerte énfasis en la capacitación profesional en detrimento de la formación de los agentes menos calificados, como así también un proceso de implementación fuertemente centralizado, con baja participación de los actores constituyen elementos que distorsionan la formación de los postulados planteados por el plan institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR VILLANUEVA, L. F. (2000.) *La implementación de las políticas públicas*, Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa, México, 2ª edición.
- BARDACH, EUGENE. (1978) *The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes a Law*, Massachusetts Institute of Technology Press.
- BERMAN, PAUL. (1978) “*The Study of Macro and Micro-Implementation*”, in *Public Policy*, vol. 26, núm. 2.
- BOCCHETTO ROBERTO. (2008) *Innovación, Institucionalidad y Desarrollo: Experiencia y Caminos para su integración*. INTA.
- BONIFACIO Alberto. (2007) *El rol del Estado en la capacitación del trabajador público.* (Asociación Argentina de Administración Pública). Cuarto Congreso Argentino de Administración Pública. Buenos Aires
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1999): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, Colombia.
- CLAD (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- DELEON, PETER (1997) *Una revisión del proceso de las políticas: de Lasswell a Sabatier*. en *Gestión y Política Pública*, Vol. 6, N° 1

- DIMAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (1999a), "Introducción", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- ELMORE, RICHARD. (1996) *Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas*, en Aguilar Villanueva, L. F. (ed.) *La implementación de las políticas públicas*, Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa, México, 2ª edición.
- ELMORE, RICHARD. (1996) *Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales*, en Aguilar Villanueva, L. F. (ed.) *La implementación de las políticas públicas*, Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa, México, 2ª edición.
- ETKIN, JORGE. (2005) *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Granica.
- FALIVENE, Graciela & SILVA, Graciela (2003) *La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas*. 2do. Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración. Córdoba.
- GORE, E. Y VÁZQUEZ MANZINI, M. (2003). *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral. Versión actualizada del trabajo: Construcción social del conocimiento*. XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo: ACDA. Buenos Aires, Argentina.
- IACOVILO, Mercedes (1999a) *Desarrollo estratégico de recursos humanos en el Estado*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 15.

- IACOVIELLO Mercedes. FALIVENE Graciela. (1997) *Capacitación y Desarrollo*. Revista APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental. Asociación de Administradores Gubernamentales. Buenos Aires.
- INAP Guía Metodológica para la formulación del Plan Institucional de Capacitación y del Plan Operativo de Capacitación. 1° versión. Julio 2003.
- INTA (2004). *El INTA que queremos: Plan Estratégico Institucional 2005-2015*. Buenos Aires, Argentina, diciembre.
- INTA (2006a). *Plan de Mediano Plazo 2006/2008*. Buenos Aires, Argentina. diciembre.
- INTA (2006b). *Medio siglo al servicio del campo argentino*. Buenos Aires,. Argentina, noviembre.
- INTA (2006c). *Proyecto: La sostenibilidad del desarrollo argentino al 2015, con parada en el 2010*. Plan de Trabajo. Unidad de Coyuntura y Prospectiva. Buenos Aires, Argentina, noviembre
- INTA (2006d). *Transferencia, extensión y desarrollo rural*. En: INTA. Memoria de la transformación institucional 2003-2007, Año 2006.
  - LE BOTERF, Guy. (1991) *Como invertir en formación*. Eada Gestión. Barcelona.
  - LE BOTERF, G. (1991) *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Deusto. 1991. Bilbao.
  - LE BOTERF, Guy; BARZUCCHETTI, Serge; VINCENT, Francine. (1993) *¿Cómo gestionar la calidad de la formación?* Aedipe. Barcelona.

- LIPSKY, MICHAEL (1996) *Los empleados de base en la elaboración de políticas públicas*. en Brugué, Quim y Joan Subirats (eds.) *Lecturas de gestión pública*, INAP-MAP, Madrid.
- LONGO, Francisco (2002) *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Documentos de la Tercera Reunión de la Red de Gestión Pública y Transparencia, Washington DC.
- LONGO, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós. España.
- MARCO TULLIO CAJAS L. (2005) *Vinculación de la Capacitación y la Carrera Administrativa*. Seminario “Servicio Civil, Capacitación y Reforma del Estado”. República Dominicana.
- MARTINEZ NOGUEIRA Roberto. (2002) *Estado, Administración Pública y Sociedad*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.
- PRESSMAN y WILDAVSKY. (1998) *Implementación. Como grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*. FCE.
- PULIDO Noemí. (2001) *Las transformaciones necesarias en la capacitación de los servidores públicos para un estado en transformación: el proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público*. INAP. Buenos Aires.
- REIN, MARTIN RABINOVITZ FRANCINE (1996) *La implementación: una perspectiva teórica. Entre la intención y la acción*. en Aguilar Villanueva, L. F. (ed.) *La implementación de las políticas públicas*,

Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa,  
México, 2ª edición.

- REVUELTA VAQUERO, BENJAMÍN. (2004) *Implementación de políticas públicas en México. El caso del sector rural en los 1980`*. México, Editorial Universitaria Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- SABATIER, PAUL (1986) *Top Down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. Journal of Public Policy*, Vol. 6, N° 1.
- SABATIER, PAUL AND DANIEL MAZMANIAN (1979) *The Conditions of Effective Implementation. Policy Analysis*, N° 5.
- SABATIER, PAUL AND DANIEL MAZMANIAN (1996) *La implementación de la política pública: un marco de análisis*. en Aguilar Villanueva, L. F. (ed.) *La implementación de las políticas públicas*, Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa, México, 2ª edición.
- VAN METER, DONALD S. Y CARL E. VAN HORN (1996) *El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual*. en Aguilar Villanueva, L. F. (ed.) *La implementación de las políticas públicas*, Colección Antologías de Política Pública, Toma IV, Miguel Ángel Porrúa, México, 2ª edición
- VILLORIA, Manuel. (2001) *La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas*. Publicado en la Revista del CLAD. Reforma y Democracia. No. 21. Caracas.

- WERTHER, William B. y KEITH, Davis. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- WILLIAMS, WALTER (1980) *The Implementation Perspective*, Berkeley: University of California Press.
- YIN ROBERT. (1994) *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos*. Segunda Edición. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks. London-New Delhi.