



Un modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación.

Estudio de caso del Instituto Provincial de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires (IPAP)

Bettina García Laval, María Laura Pagani y Silvio Angelini

Presentación

La presente ponencia expone la experiencia de evaluación de la política formativa de los empleados públicos estatales que desarrolla el Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires (IPAP).

Esta experiencia se viene desarrollando desde hace varios años y, en el marco de la política de recuperación y fortalecimiento del Estado expresado en el Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007 de la Subsecretaría de la Gestión Pública, se ha sistematizado y ampliado para una mejor comprensión de los procesos y resultados de las actividades de formación y capacitación.

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) nace en 1991 mediante los Decretos N° 21/91 y N° 2688/92, en el ámbito de la Subsecretaría de la Función Pública – Secretaría General de la Gobernación -, y en reemplazo de la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense y la Subdirección de Capacitación. Su creación obedece a la necesidad de jerarquizar la función pública y mejorar la relación del Estado Bonaerense con la ciudadanía, a partir de una oferta de formación continua a los agentes y funcionarios de la Administración Pública Provincial, Municipal y a dirigentes políticos y sociales de la Provincia. De esta forma, el IPAP acompaña las políticas de recuperación, fortalecimiento y modernización del Estado provincial según las orientaciones de formación y



capacitación encuadradas en los principios, alcances y objetivos de dicho plan (Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Documento N° 1, 2005).

Si bien las prácticas de evaluación tienen un fuerte arraigo en la cultura organizacional del IPAP, a partir del año 2002 se le imprime un acento particular al sistema, al orientar la preocupación formativa a la resolución de problemas y /o necesidades de la organización de pertenencia de los participantes. En este momento se le da especial importancia a la evaluación de **los** resultados o de las mejoras institucionales que se contribuye a generar a partir de la capacitación.

Durante el año 2005 la Dirección de Estudios e Investigaciones del IPAP asume la coordinación del sistema de evaluación con la preocupación central de otorgarle un carácter "comprensivo" e "integral" a partir de un abordaje cualitativo en complemento con las técnicas de carácter cuantitativo que se venían desarrollando. En esta etapa aparece como primordial garantizar la continuidad de funcionamiento del sistema de evaluación incorporando nuevas perspectivas de análisis que indaguen percepciones de los participantes respecto del proceso, los resultados e impacto de las actividades formativas.

Un marco necesario para las prácticas

Tamayo Sáez (1997) considera que las políticas públicas "son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva acabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios." (pág. 281).

Considerando la definición anterior y en el marco del Plan Trienal de la Subsecretaría de la Gestión Pública 2004-2007: Una gestión pública para la inclusión



(2005), concibe a la política formativa del IPAP, como una política pública, con el objetivo de promover y alcanzar un cambio cultural en el Estado, que propicia una práctica de recuperación y fortalecimiento del rol estatal. En este documento se destaca la necesidad de que las actividades formativas no sean “propuestas de capacitación enlatadas” incluidas como panaceas que, desde el paradigma del eficientismo, aseguren por el simple desarrollo mágico de la tecnología, mejorar la gestión pública. Dicho de otro modo, se propone desde la política formativa del IPAP pensar en un proceso de capacitación que implique aprovechar los espacios de formación en el propio Estado, para que desde la propia condición de trabajadores públicos podamos recuperar las prácticas y habilidades, construyendo saberes que son propios.

De este modo, la formación en el Estado hace referencia al conjunto de actividades que personas y organizaciones realizan a fin de aumentar sus capacidades, como expresión de su voluntad de mejorar su actuación en el mundo en el que viven, así como de transformar ese mundo según los valores que sustentan. Desde esta perspectiva, la propuesta formativa del IPAP está al servicio de políticas de Estado y expresa una voluntad transformadora de la realidad estatal y social, que busca un cambio cultural que va más allá de la mera expresión normativa de las políticas estatales (Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Documento N° 3, 2005).

Para implementar esta política pública formativa el IPAP cuenta con la Dirección de Formación y Capacitación y la Dirección de Estudios e Investigaciones.

Las actividades de formación previstas en el Plan Estratégico Institucional 2006, se desarrollan a través del Programa de Formación para la Modernización del Estado integrado por tres componentes: Apoyo a la Gestión Pública Provincial, a la Gestión



Pública Municipal y a las Organizaciones Políticos y Sociales. En los tres casos, los ejes temáticos que se abordan refieren al gobierno y administración estatal: sociedad y rol del estado, modelos y tecnologías de gestión, gestión de las organizaciones públicas, planificación estratégica, liderazgo y comunicación, gobierno electrónico y tecnologías de la información, entre otros.

Por otra parte el IPAP interviene a través de distintas modalidades (IPAP, 2005: 16):

- **Actividades formativas¹ abiertas presenciales:** orientadas a sensibilizar, informar y/o formar en un espacio común a agentes de la administración pública y funcionarios provinciales o municipales.
- **Talleres de fortalecimiento institucional:** actividades de formación que se realizan según necesidades, demandas y características propias de un área, sector u organismo específico. La contribución conceptual y metodológica es específica para el fortalecimiento de la gestión de la institución.
- **Actividades formativas autogestionadas y semipresenciales:** con el objetivo de facilitar el acceso de mayor número de participantes a la capacitación. Esta modalidad permite utilizar la capacidad instalada en distintos organismos provinciales, municipales y organizaciones políticas y sociales (a través de la figura de facilitador), bajo la tutoría de docentes del IPAP.
- **Plataforma educativa virtual:** Constituye un entorno de encuentro y aprendizaje que sortee las limitaciones de distancia propias de la provincia de Buenos Aires. Funciona del mismo modo que una página web. El alumno accede a ella a través de una computadora con acceso a Internet.

¹ Las actividades formativas pueden asumir diferentes formatos pedagógicos: cursos, talleres, conferencias, congresos, simposios, entrevistas públicas, seminarios taller, jornadas, etc.



Los diferentes usuarios acceden a los distintos servicios disponibles para su perfil: aula, biblioteca, foros de debate, envío y recepción de mensajes, canales de mensajería e intercambio (entre alumnos, con docentes, con administradores), sala de profesores, catálogos de consulta bibliográfica, herramientas de evaluación, otros.

El Sistema de evaluación de las actividades que desarrolla el IPAP atraviesa toda la gestión y esta coordinado, como decíamos en la presentación, por la Dirección de Estudios e Investigaciones.

En este punto del trabajo, consideramos importante explicitar qué entendemos por evaluación y especificar, especialmente las particularidades de una evaluación de la capacitación.

En este sentido, la planificación y la gestión de la formación no son consideradas como cuestiones meramente técnicas o instrumentos de las políticas formativas previamente asumidas sino como una estrategia política que expresa y hace viable las políticas públicas en un contexto institucional determinado en el cual influye y por el cual es influida (Napolitano, 2005).

Desde esta perspectiva, la evaluación implica un proceso programado de reflexión sobre la acción -basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información- tendiente a emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de los programas o proyectos (Niremberg, Brawerman, Ruiz, 2000).



Uno de los propósitos fundamentales de la evaluación es brindar información y recomendaciones útiles para la toma de decisiones que permitan realizar ajustes en las acciones que se estén implementando y en las futuras.

En la práctica cotidiana dominante el significado de evaluar consiste en *poner calificaciones* a los alumnos y *aplicar pruebas* para obtener la información a partir de la que se asignarán esas calificaciones.

Una acepción pedagógica y metodológica más conveniente y exigente apunta a un significado más amplio. Desde esta perspectiva evaluar hace referencia a cualquier proceso por medio del que alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes, de un ambiente educativo, de objetivos educativos, de materiales, profesores, programas, etc. reciben la atención del que evalúa, se analizan y valoran sus características y condiciones en función de unos criterios o puntos de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación (Gimeno Sacristan, 1994). Más sintéticamente, puede definirse como el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de algo (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Si pensamos en el pensamiento y las prácticas de evaluación que tienen lugar hoy en diversos ámbitos formativos, nos encontramos con una trama heterogénea de misiones y concepciones, en los que muchas veces se privilegian la selección, la jerarquización, el control de la conducta. La revisión crítica de estas concepciones, nos remite necesariamente al campo de la Educación Permanente.

El trabajo en Educación Permanente plantea como eje de intervención en las organizaciones públicas, la transformación de los modelos de Gestión- Organización. El horizonte político de estos cambios, supone avanzar hacia un Estado que atienda las necesidades y demandas de la población en general y de los excluidos en particular.



Considerar los principios teórico metodológicos de la Educación Permanente implica centrar la mirada en las prácticas cotidianas de los servicios y contar con herramientas tanto para la reelaboración de las tecnologías de gobierno y administración, como para promover la recuperación del Estado, entendida como la reconstitución de los lazos de solidaridad social y organización institucional, en un contexto de progresiva y efectiva participación de la población (Documento Síntesis. Plan trienal de la gestión pública 2004-07).

Estos principios implican:

- ◆ Entender la *educación* como una *necesidad objetiva* y un *derecho* para la vida de las personas o grupos;
- ◆ La consideración de la posibilidad de *aprendizaje* del trabajador a lo largo de *toda la vida*;
- ◆ El reconocimiento de *experiencia vivida* como punto de partida de su proceso de aprendizaje continuo;
- ◆ La concepción de una *red o trama educativa*, desde la perspectiva *individual* (la persona, su historia educativa, sus decisiones y experiencias en la misma) y desde la perspectiva *social* (acceso a los distintos recursos educativos que la sociedad provee).

El desafío de gestionar un sistema de evaluación acorde con esta concepción nos llevó a considerar las siguientes líneas directrices:

- ◆ La ***primacía del valor del conocimiento***, por encima del *control y/o medición de su adquisición*. Esta tendencia propicia relaciones pedagógicas



facilitadoras del aprendizaje significativo, asentadas más en la confianza y la comunicación que en la disciplina impuesta por la autoridad.

◆La ***primacía de la satisfacción de necesidades formativas*** por encima de la ideología de la selección. Esta tendencia concibe a la capacitación como un servicio a prestar a los agentes, sea cual sea su punto de partida y el ritmo de su progreso. La evaluación no debe ser un instrumento de exclusión del servicio formativo.

◆La ***necesidad de una explicación más integral de los logros de los trabajadores***, tanto en lo relativo a la gestión, como en la ejecución de propuestas formativas de calidad, de la que no podrían dar cuenta los instrumentos tradicionales, exige métodos y técnicas de evaluación que reflejen la complejidad de causas y efectos de dichos logros.

La búsqueda de modalidades de evaluación que tengan en cuenta y articulen estos principios implica reconocer que sus objetos son muy variados y muy diversas sus metodologías y técnicas. Si definimos a la evaluación como una práctica política y técnica de construcción, análisis y comunicación de información útil para mejorar aspectos de la definición e implementación de políticas públicas, el proceso de evaluación implica aprendizajes sobre el gobierno y la gestión que surgen de una reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos, lo que permite corregir o redefinir rumbos de acción. El sistema de evaluación del IPAP, que presentamos a continuación, intenta dar cuenta de este proceso complejo. (Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-07. Documento 4)



El sistema de evaluación del IPAP

El sistema de evaluación del IPAP tiene los siguientes propósitos (IPAP, 2005: 18):

- fortalecer el compromiso de mejora de las políticas públicas y aplicación de los aprendizajes entre los actores involucrados en los proyectos de formación;
- constituirse en una estrategia para la gestión de la transferencia de los aprendizajes, en acciones de formación centradas en la mejora del desempeño de las personas y las organizaciones;
- producir y comunicar información relevante para la mejora de nuestros proyectos (diseños educativos, el desempeño de los docentes y de todo el equipo de formación del IPAP).

Este sistema contempla tres momentos de la evaluación: diagnóstico (el antes), proceso (el durante) y resultados e impacto (el después).

De esta manera la planificación, ejecución y evaluación constituyen procesos indivisibles englobados bajo el proceso de gestión. Son momentos y funciones que se retroalimentan.

El momento de evaluación diagnóstica

Este momento se desarrolla antes de la implementación de la actividad y tiene por objetivo brindar información a los docentes de cada actividad para diseñar propuestas acordes a los grupos de personas inscriptas en cada edición.

Este primer momento de evaluación se realiza a partir de las planillas de inscripción que los participantes completan antes de iniciar el curso. A través de este formulario se obtiene información de los inscriptos referida a las variables de sexo, edad, nivel educativo



y situación de revista (agrupamiento, categoría, antigüedad) como de aquellos aspectos que tiene que ver con la experiencia y formación relacionada con el tema de la actividad de formación. También indaga sobre las expectativas y la opinión del inscripto respecto de las consecuencias en su lugar de trabajo de la escasa o nula formación en la temática de la actividad que va a realizar.

Como decíamos antes, esta indagación previa permite principalmente a los docentes conocer el perfil de los alumnos y orientar la propuesta formativa. Este mecanismo se complementa en, con la solicitud de los consejeros directivos² de los organismos provinciales

El momento de la evaluación de proceso

El objetivo de la evaluación de proceso es conocer y analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de las actividades de formación. A través de esta información se intenta profundizar en el proceso de desarrollo de las actividades, con el fin de mejorar aquellos aspectos observados como perfectibles y resaltar las modalidades señaladas por los participantes como pertinentes.

La evaluación de proceso, que se realiza durante el desarrollo de las actividades de capacitación tiene como objetivo evaluar en qué medida se va cumpliendo el proyecto o programa de acuerdo con la propuesta inicial.

² El **Consejo Directivo** está conformado por funcionarios (consejeros) designados por los máximos responsables de cada jurisdicción del Poder Ejecutivo provincial (Decreto 819/02). Este Consejo se reúne mensualmente y tiene como función proponer y aprobar las actividades de formación o capacitación y asistencia técnica que el Instituto realiza mes a mes de acuerdo a los intereses y necesidades de los organismos. Cada actividad de formación o capacitación que un organismo o municipio solicita al IPAP, deberá estar avalada por la máxima autoridad política de los mismos y acompañada por la firma del Consejero Directivo en el caso de los organismos provinciales y del referente de capacitación para los municipios.



En este punto es importante retomar de Pressman y Wildavsky (citado en Aguilar Villanueva, 1993) que la implementación es el proceso de interacción entre los objetivos y los resultados. Por ello más que un momento lo entendemos como un proceso en el que se adoptan múltiples decisiones. La evaluación de estos procesos es esencial a la gestión de la capacitación pues nos permite la generación de información sobre los procesos y las actividades en el propio momento en el que se desarrollan. En este sentido, esta evaluación debe contribuir a la generación de un aprendizaje institucional; es una reflexión continua que sirve para alimentar la gestión.

En esta línea, la evaluación de proceso permite:

- ✓ establecer si el programa se está ejecutando de acuerdo al diseño previo;
- ✓ identificar posibles problemas en el diseño reflejados en el plan de ejecución;
- ✓ verificar si se están alcanzando los objetivos propuestos para y en las actividades de formación; e
- ✓ identificar problemas recurrentes que necesitan atención.

El objetivo de la evaluación de proceso es conocer y analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de las actividades de fortalecimiento: su relación con el Plan Trienal de la Gestión Pública en la provincia de Buenos Aires, su coherencia interna, la pertinencia de sus contenidos, la claridad en las explicaciones de los docentes, los procesos de construcción grupal, la utilización del material de lectura, etc. A través de esta información es posible redireccionar el diseño de las actividades del Instituto, mejorar aquellos aspectos observados como perfectibles y resaltar las modalidades señaladas por los participantes como pertinentes.



En este momento de la evaluación se utiliza como herramienta metodológica la observación no participante, que permite obtener una perspectiva integral; en la que las personas, los escenarios y los grupos se consideran un todo. Esta perspectiva metodológica posibilita el análisis de una configuración que incluye a los actores implicados en el proceso de la formación y capacitación (docentes, administrativos, participantes, etc.). La información recogida se analiza procurando captar la definición de la situación que efectúan los propios actores sociales -claves para interpretar hechos y procesos- y el significado que éstos dan a su conducta (Forni, Gallart y Varsilachis de Gialdino, 1992).

La observación se realiza a partir de un guía construida en función de los objetivos del proyecto y organizada según los momentos que integran cada actividad formativa.

Una cuestión clave para el desarrollo de la observación, claramente expresado en la guía, es la consideración de la clase o el curso a evaluar como un texto pedagógico. Los ítems que conforman esta guía son orientativos y pretenden recabar información de interés respecto de algunas dimensiones relevantes de las actividades formativas, con el objetivo de mejorar la calidad de las propuestas pedagógicas, que implican siempre para su concreción "movimientos específicos de gestión" fundados en marcos teóricos de referencia (Documento de trabajo, IPAP, 2005).

El momento de implementación de una política, en esta caso de una actividad formativa, es entendida por Bardach (citado en Tamayo Sáez, 1997) como un proceso de ensamblaje entre una sucesión de actividades y distintos elementos del programa. Estos elementos están en diferentes actores relativamente independientes entre sí, con sus propios objetivos e intereses.



La guía de observación también incluye dimensiones a abordar sobre los distintos actores implicados en un proceso de aprendizaje. Por ello se tiene en cuenta actitudes de los participantes, aspectos del propio equipo docente y las tareas de apoyo a la actividad.

El momento de la evaluación de resultados

La evaluación de resultados apunta a identificar que ha alcanzado la gestión de los objetivos propuestos para las actividades de capacitación. Otro eje central en este momento es identificar cuáles son los criterios que hay que tener en cuenta para juzgar los resultados de la implementación de la política formativa. Por ello, para evaluar las actividades del IPAP se elaboraron dos instrumentos metodológicos: -encuestas y entrevistas- para dar cuenta de la complejidad del proceso formativo. Estos instrumentos se destinan a los participantes y docentes.

1. Evaluación realizada por los participantes

Al finalizar cada actividad del IPAP los participantes responden una encuesta de evaluación de resultados (que tiene una modalidad autoadministrada) donde destacan los temas que resultaron más interesantes, las posibilidades de aplicación concretas, la relación existente entre los aprendizajes y el proyecto institucional, la valoración sobre el desarrollo de la actividad en sus diferentes aspectos (modalidad de inscripción, material didáctico, desempeño docente, desempeño del equipo administrativo, etc.).

Por otra parte, se realizan las entrevistas con el objetivo de profundizar los items anteriores y para rescatar la propia perspectiva de los participantes acerca de las actividades formativas.



Algunos autores identifican a esta modalidad de evaluación como participativa (Niremberg, Brawerman, Ruiz, 2000) o evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios (SIEMPRO, 1999). Consideramos que esta modalidad es sumamente relevante pues permite a partir de la valoración de los destinatarios (en este caso empleados estatales o dirigentes sociales y políticos) analizar la adecuación entre el programa formativo y las necesidades de los participantes, el acceso a las actividades, el logro de resultados, nueva identificación de problemas y demandas, etc.

En el equipo del IPAP concebimos a la entrevista como un proceso de comunicación que crea una situación social que implica un campo de influencia, tanto en el plano consciente como del inconsciente (Ruiz Olabuénaga, 1999). En este marco, entendemos que el entrevistador debe cumplir un rol de “facilitador”, de animar constantemente al entrevistado a hablar. Sin embargo, coincidiendo con Taylor y Bodgan (1992), hemos percibido que el papel del investigador no se reduce a obtener respuestas, sino también que significa un proceso de aprendizaje sobre qué preguntar y cómo hacerlo. En este sentido, cabe destacar que el desarrollo de entrevistas en esta fase de la evaluación se ha incorporado en el segundo semestre de este año y se encuentra en un momento de prueba y ajuste. Por lo tanto, la evaluación implica un aprendizaje institucional y compartido entre los actores que participan de las gestiones de los programas de capacitación, quienes colaboran en la evaluación y los participantes.

La entrevista se compone de los siguientes ejes:

- ✓ identificación de los canales de difusión, tipo de información recibida;
- ✓ motivación para participar de las actividades de capacitación;
- ✓ experiencias de capacitación;



- ✓ expectativas previas / cumplimiento de las mismas;
- ✓ interés sobre la actividad;
- ✓ opinión sobre la actividad en tanto la participación en clase, el desempeño del equipo docente, el tiempo asignado, el lugar físico, el material de lectura, etc;
- ✓ aportes para la práctica laboral;
- ✓ aspectos positivos y negativos de la actividad;
- ✓ sugerencias para el mejoramiento de futuras actividades
- ✓ visibilidad de nuevos problemas de gestión y/o nuevas necesidades de capacitación.

Para los criterios de selección de los entrevistados se consideran: distintos perfiles educativos, de género, de participación en las actividades de formación, etc.

A través de la información que se obtiene de ambas fuentes (encuesta y entrevistas) se elaboran dos tipos de informes:

Con la información recolectada en este momento se confeccionan dos tipos de informes

a. Informe de resultados por actividad

Síntesis de los resultados alcanzados por cada una de las actividades. Estos informes se realizan a partir de las planillas de opinión que se administran al finalizar la actividad.

b . Informes de resultados por periodo

Síntesis de los resultados trimestrales alcanzados en cada componente y proyecto de la gestión del IPAP.



2. Evaluación realizada por los docentes

En el momento de cierre de cada actividad de formación los docentes realizan un proceso de evaluación con el propósito de valorar el desarrollo de los diferentes aspectos de la actividad y reflexionar acerca del desempeño del equipo docente.

Con esta información obtenida los docentes y los coordinadores de los diferentes componentes y proyectos toman decisiones acerca de los diseños de las actividades, el material de lectura utilizado, la orientación de los contenidos, etc. Permitiendo de esta manera la mejora continua de las actividades en sus diferentes ediciones.

Momento de la evaluación de impacto

El objetivo de la evaluación de impacto es indagar acerca de las experiencias de mejora ocurridas en las organizaciones que han participado de nuestras actividades, en los diferentes ámbitos que hacen a la práctica laboral (personas, equipos de trabajo, comunicación, proyecto institucional, etc.).

Periódicamente se selecciona una actividad de fortalecimiento institucional realizada en la programación de meses anteriores y a través de la metodología de taller y entrevistas con los participantes y sus supervisores directos se analiza el impacto que dicha actividad ha tenido en términos de mejoras concretas en la implementación de las políticas de ese organismo.



Algunas reflexiones finales

Desde nuestra perspectiva la evaluación se considera como un elemento interno e imbricado en el programa formativo, el cuál permite afianzarlo y reformularlo dentro de un proceso de investigación-acción.

Partiendo de la tradicional definición de evaluación como proceso de obtención de información útil para la toma de decisiones, la entendemos como un proceso de investigación integral (capaz de tener en cuenta todos los aspectos y actores del programa formativo), diverso (basado en diversas técnicas y procedimientos más allá de datos cuantificables), continuo (capaz de proveer información en forma permanente para el mejoramiento de la gestión de la capacitación), sistemático (basado en la planificación cuidadosa de los objetos de evaluación, sus momentos y procedimientos) y flexible (capaz de permitir las modificaciones permanentes o transitorias que sean convenientes realizar a fin de aprovechar sucesos no previstos en el diseño original.

Nuestra intención ha sido presentar a través de esta ponencia los lineamientos y componentes del sistema de evaluación del IPAP. Consideramos que aún nos falta mucho camino por recorrer y que existen cuestiones para mejorar, pero rescatamos que hemos dado los primeros pasos en este sentido. Los instrumentos metodológicos que utilizamos y creamos no son inalterables, por el contrario son revisados permanentemente ya que creemos que la tarea que realizamos no se trata de la aplicación deductiva de conceptos a los datos obtenidos sino de una inducción analítica en la cual los datos mismos interrogan los enfoques construidos y requieren nuevas precisiones y formas de mirar con las que



regresamos al encuentro de ellos. Por lo tanto, en este punto se hace necesario revisar, crear y recrear constantemente las categorías con las cuales trabajamos.

Un avance este sentido es que desde el mes de noviembre el IPAP cuenta con una herramienta importante para el análisis de los datos cualitativos: el software Atlas.ti. Para el manejo de este programa varios trabajadores del instituto junto a investigadores de la UNLP se capacitaron en los meses previos.

El sistema de evaluación tiene como perspectivas para el año 2006:

- sistematizar la administración de entrevistas en el momento de resultados;
- profundizar la evaluación docente;
- complementar la información obtenida de diversas fuentes y momentos de la evaluación para una mayor comprensión de las actividades formativas.

Todos aquellos interesados en conocer algunos de los productos del sistema de evaluación del IPAP, pueden hacerlo ingresando a la página web del Instituto:

www.ipap.sg.gba.gov.ar



Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis, ed., *La implementación de las Políticas Públicas*, (Estudio introductorio), Vol. 4, México, Miguel Ángel Porrúa, 1993.
- Forni, Floreal, Gallart, María Antonia y Varsilachis de Gialdino, Irene, *Métodos cualitativos II*, CEAL, Bs. As, 1992.
- IPAP, *Documento de trabajo: Guía de observación*, Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, La Plata, 2005.
- IPAP, *Plan Estratégico 2005*, Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, La Plata, 2005.
- *Napolitano, Andrea y García Laval, Bettina, **Formación para el fortalecimiento de la Gestión Pública desde y con las organizaciones: las experiencias del Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires. Tercer Congreso Argentino de Administración pública. Sociedad, Gobierno y Administración. Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo. AAEAP. AAG. Gobierno de Tucumán. San Miguel de Tucumán. 2 al 4 de junio de 2005.***
- .- Niremberg, Olga, Brawerman, Jostte y Ruiz, Violeta, *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*, Paidós, Buenos Aires, 2000.



- Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Documento N° 3. “Formación para el cambio cultural en el Estado”, Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, 2005.
- Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Documento N° 4. “Hacia una gestión estratégica: Planificación y evaluación en el ámbito provincial”, Subsecretaría de la Gestión Pública, Secretaría General de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, 2005.
- Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Documento Síntesis: Una gestión pública para la inclusión. Fortalecimiento e innovaciones para un nuevo modelo estatal, Subsecretaría de la Gestión Pública Secretaría General de la gobernación de la provincia de Buenos Aires, 2005.
- SIEMPRO, Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas sociales, coedición del FCE y de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, UNESCO, 1999.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao - Universidad de Deusto, 1999.
- Gimeno Sacristán, *Comprender y **transformar** la enseñanza*, Madrid, Ediciones Morata, 1994.
- Stufflebeam, DL. y Shinkfield, AJ., *Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica*, Madrid: Paidós-MEC, 1987.



Instituto Provincial
de la Administración Pública
Subsecretaría
de la Gestión Pública
Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

- Tamayo Sáez, Manuel, “El análisis de las políticas públicas”, en Bañón y Carrillo, (comp.) *La nueva Administración Pública*, Madrid, Alianza, 1997.