Facultad de Trabajo Social
UNER

Maestría en evaluación de políticas públicas

TESIS

Como mejorar la gestión municipal:

Evaluación de procesos del Plan de Fortalecimiento del Talento Humano de la Municipalidad de Paraná, Entre Ríos (2021 - 2023)

Para obtener el título académico de:

Magister en evaluación de políticas públicas

Autora:
de Bernardi, Karen

Directora de Tesis: Lic. Natalia Aquilino

PARANÁ-ENTRE RÍOS, AGOSTO DE 2024

Agradecimientos

Realizar la Maestría en Evaluación de Políticas Públicas fue una experiencia maravillosa, tanto en lo que refiere a la formación profesional como a la calidad humana de los docentes, compañeros y equipo de gestión. Quiero comenzar agradeciendo a Cristina Díaz, a quien le debo parte de lo que soy. Ella trajo la carrera de Ciencia Política y esta Maestría a la FTS, trabajó con una fuerza admirable para que tengamos una formación de excelencia. Nos enseñó no sólo teorías, sino también calidad humana y eso no se encuentra en todos lados. Me siento orgullosamente parte de su legado y le agradezco profundamente por el camino que abrió para que transitemos. Esta tesis y cada intervención profesional que realizo para contribuir a cambiar la realidad, es gracias a ella. No voy a olvidar los encuentros en los pasillos de la facu y las charlas de aliento para que termine esta tesis, así que acá está finalizada. Hoy con esta entrega la honro y le agradezco desde lo más profundo de mi alma.

También quiero agradecer a Natalia Aquilino, quien en su dirección me fue acompañando con paciencia. Resalto su calidad humana y profesional, el tiempo que me dedicó –como los sábados a la mañana en las charlas por *meet* con mate y desayuno de por medio– y su capacidad para hacer que este proceso sea enriquecedor ¡Siempre valorando mi esfuerzo, alentándome y sacando lo mejor de mí!

Durante todo este proceso siempre estuve acompañada y contenida por una red de afectos que me dieron la fuerza para seguir. Quiero agradecerles a mis hijas Emma y Natacha por ser tan pacientes y respetuosas de mis tiempos de estudio, investigación y escritura. Ellas siempre me alentaron y compartieron mis momentos de tesis en silencio, con algún que otro mate de por medio, con visitas fugaces para un «Te amo mami» o «Y, como vas ma con la tesis», siempre acompañando amorosamente.

¡Y qué decir de mis amigos que me han contenido cuando en algunos momentos la tesis me generaba angustias existenciales! Gracias Waly por las veces donde me llamabas al orden, me prestabas la oreja para hacer catarsis y me guiabas para que pudiera repensar algunas cosas. Gracias Cami por enloquecer conmigo, por tener charlas interminables donde no resolvíamos nada, pero nos sentíamos mucho mejor solo por el hecho de estar juntas y acompañadas en esta locura de escribir ambas una tesis. Gracias Verito por escucharme, contenerme y contagiarme de tu alegría con esa risa loca y hacerme ver que sí podía. Uds. lograron activar en mí la calma y la fuerza para completar este proceso. Gracias.

Índice

Resumen---------- 4

Abreviaturas ---------- 5

Introducción ---------- 6

Capítulo I
Marco teórico para la evaluación de procesos del PFTH ---------- 10

1. Conceptualización de las políticas públicas ----------10
2. La relevancia estratégica de la función pública y el desarrollo del talento humano ---------- 12
3. Aportes teóricos sobre políticas de formación de los Recursos Humanos ---------- 14
4. Los procesos de la política de formación ---------- 16
5. Cuestiones conceptuales sobre evaluación ---------- 18
6. Modelos de evaluación de capacitaciones ---------- 23

Capítulo II
Descripción del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» y de sus procesos ---------- 30

1. Descripción de la política 2021-2023 ---------- 30
2. Los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» ---------- 36

Capítulo III
Metodología de la evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» ---------- 42

1. Justificación de la evaluación propuesta ---------- 42
2. Preguntas de evaluación en el marco de los objetivos de la tesis ---------- 43
3. Los criterios utilizados para la evaluación ---------- 44
4. Encuadre teórico-metodológico de la evaluación ---------- 44

Capítulo IV
Evaluación de los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 ---------- 51

1. Evaluación del proceso de Planificación operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 ---------- 51
2. La evaluación del proceso de Implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 ---------- 60
3. La evaluación del proceso de Monitoreo y evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 ---------- 81

Capítulo V
Resultados de la evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 y recomendaciones para la mejora de la gestión operativa ---------- 93

1. Resultados alcanzados por la evaluación ---------- 94
2. Sugerencias para la mejora del PFTH ---------- 103
3. Consideraciones finales ---------- 108

Bibliografía ---------- 111

Anexo ---------- 117

1. Escalas valorativas y procesamiento de información ---------- 117
2. Guía de entrevistas semiestructuradas ---------- 136
3. Antecedentes de políticas de capacitación para servidores públicos a nivel nacional e internacional ----- 138
4. Evaluaciones e informes sobre políticas de capacitación para servidores públicos en Argentina ---------- 140

Resumen

A partir del año 2021, la Municipalidad de Paraná (Entre Ríos, Argentina) inicia la implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano», una política de capacitación integral destinada al personal que se desempeña en dicha institución. El diseño y ejecución de este Plan estuvo a cargo la Coordinación de Innovación Pública (Secretaría de Gobierno de la Municipalidad) y su objetivo es el de fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados municipales y funcionarios a fin de contribuir a la mejora de su desempeño laboral. Sin embargo, aún no se realizaron evaluaciones que permitan generar la información necesaria para la toma de decisiones tendientes a optimizar los procesos de gestión de esta política.

En función de esta vacancia es que esta tesis realiza una evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» de la Municipalidad de Paraná, durante el período 2021-2023. A tal fin, se describe el proceso de Planificación operativa, el de Implementación y el de Evaluación del Plan. Cabe mencionar que el análisis de dichos procesos se efectuó en base a los criterios de eficiencia, eficacia y pertinencia propuestos.

Palabras claves: Evaluación de procesos - Políticas de capacitación - Gestión local - Plan de Fortalecimiento del Talento Humano

Abreviaturas

PFTH: Plan de Fortalecimiento del Talento Humano.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

RR.HH.: Recursos Humanos.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

MEPFI: Modelo de Evaluación de los Programas Formativos impartidos a través de Internet.

IPAP: Instituto Provincial de la Administración Pública.

CIPP: Modelo Contexto, Insumos, Proceso y Producto.

UTN: Universidad Tecnológica Nacional.

FCyT: Facultad de Ciencia y Tecnología.

UADER: Universidad Autónoma de Entre Ríos.

FCG: Facultad de Ciencias de la Gestión.

FTS: Facultad de Trabajo Social.

UNER: Universidad Nacional de Entre Ríos.

FCE: Facultad de Ciencias Económicas.

UCA: Universidad Católica Argentina.

RCP: Reanimación cardiopulmonar.

Introducción

Tanto en ámbitos académicos como de gestión, desde principios del siglo XXI se avanzó en la producción de conocimiento en relación a la evaluación. No obstante, aún no se pudo consolidar como una práctica naturalizada que sirva de insumo para nutrir las políticas públicas en los espacios gubernamentales provinciales y locales (Neirotti, 2005). En este sentido, reconocemos la gran dificultad que enfrentan los gobiernos para institucionalizar los sistemas de monitoreo y evaluación en Argentina, ya que no se evidencia una política integral de evaluación. (Acuña, Martínez Nogueira y otros, 2016)

Por otra parte, sí existen estudios a nivel nacional y latinoamericano sobre los sistemas de monitoreo y evaluación (Mackay, 2007; Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008; Feinstein, 2015; Acuña, Martínez Nogueira y otros, 2016) que dan cuenta de los distintos niveles de institucionalización de la práctica evaluadora a nivel federal a la vez que, a nivel subnacional, también comenzó a expandirse. (Aquilino, Ballescá y otros, 2017)

Si bien falta un largo camino que recorrer para institucionalizar este tipo de prácticas, el campo se fortaleció con la incorporación de nuevos actores en la realización de evaluaciones externas y en la utilización de metodologías combinadas que permiten abordar el análisis de las políticas desde una perspectiva más integral. Estos avances permitieron el reconocimiento de la actividad, separándose del tradicional control interno. (Neirotti, 2015; Acuña, Martínez Nogueira y otros, 2016; Aquilino, Ballescá y otros, 2017)

En el ámbito de los gobiernos locales, incluir procesos evaluativos contribuye a mejorar la gestión de gobierno al contar con datos, información y valoraciones que posibilitan tomar decisiones basadas en evidencia, adaptando las políticas a las necesidades ciudadanas. Esta situación, implica promover cambios en los objetivos de las políticas, en las prácticas administrativas, financieras o legales. (Osuna y Márquez, 2000; Di Virgilio y Solano, 2012; Arraiza, 2016)

Aun así, dentro de las estructuras de gobierno existen diferentes restricciones que dificultan la institucionalización de los procesos evaluativos (Osuna y Márquez, 2000; Di Virgilio y Solano, 2012; Arraiza, 2016). En este sentido, y siguiendo a Arriaza (2016), los obstáculos que enfrentan los gobiernos locales están relacionados tanto a la falta de presupuesto, de voluntad política, de profesionales capacitados para realizar evaluaciones, como a la mayor carga de trabajo para los equipos, los cambios de gobierno o de autoridades y a la falta de conocimiento sobre las políticas y su contexto ante la externalización de las evaluaciones.

Asimismo, desde comienzos del siglo XXI en América Latina, la discusión sobre los modelos de gestión pública a nivel local, tienden hacia modelos más participativos y centrados en el ciudadano, en generar servicios de calidad y en una nueva forma relacional entre Estado y Sociedad, mediada hoy en gran medida por las nuevas tecnologías (Oszlak, 2013; Agudo, Delgado Jalón, Rivero Menéndez y otros, 2017). En esta línea se manifiesta el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), a través diferentes cartas de sus Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007) la Carta Iberoamericana de Calidad en la Función Pública (2008) y Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016a) y Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016b).

Hacia el interior de los gobiernos locales, la innovación de los procesos de gestión pública implica arreglos institucionales y normativos. Esto conlleva inscribir nuevas prácticas y rutinas ligadas a los servicios que se prestan a la ciudadanía (Agudo, Delgado Jalón, Rivero Menéndez y otros, 2017; Arraiza, 2016). Por consiguiente, las políticas de capacitación del personal municipal resultan un pilar fundamental para el desarrollo de mejores servicios públicos. (Longo, 2004)

En este contexto, los municipios emergen como actores cruciales en la promoción del desarrollo sostenible y en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes (López y Gomis, 2010, Arriaza, 2016; Agudo, Delgado Jalón, Rivero Menéndez y otros, 2017). Sin embargo, para que estos entes locales cumplan eficazmente con sus responsabilidades, es esencial que sus funcionarios y empleados cuenten con habilidades actualizadas y adaptativas. La carencia de políticas de capacitación a nivel municipal se presenta como un obstáculo fundamental que limita la idoneidad de las administraciones locales para gestionar eficientemente los desafíos contemporáneos, «[…] la preparación y la capacitación permanente y sistemática por parte de los puestos jerárquicos como del personal técnico, suple a veces, la escasez de recursos» (López y Gomis, 2010:29). De ahí que, resulta imperativo abordar la necesidad de desarrollar estrategias y programas específicos de formación que fortalezcan las competencias del personal municipal, para que de ese modo puedan afrontar con éxito los retos cambiantes y contribuir al progreso colectivo.

En este sentido, en el año 2021 la Municipalidad de Paraná, bajo la administración del Intendente Adán Bhal, instauró el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» destinado al personal y funcionarios políticos del municipio. Dicho Plan consta de instancias de formación sobre nuevas herramientas de gestión a la vez que busca fortalecer los conocimientos preexistentes a nivel organizacional. Se trata de una política pública diseñada e implementada por la Coordinación de Innovación Pública, dependiente de la Secretaría de Gobierno, cuyo objetivo general es el de «Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados/as y funcionarios de la

Municipalidad de Paraná; con el fin de contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de sus tareas en función de sus responsabilidades»[1] .

En el año 2022, el Plan se institucionalizó mediante la Ordenanza n.° 10.061 y contó con un amplio consenso político. Ahora bien, esta política no cuenta con evaluaciones internas ni externas, por lo cual, realizar una evaluación de procesos resulta de gran importancia para contribuir a mejorar su gestión. Por eso, lo generado en esta tesis puede contribuir al conocimiento acabado de los procesos a través de la producción de información relevante para la toma de decisiones y contribuir a la institucionalización de la evaluación como práctica dentro de un sistema de monitoreo y evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano».

Ante esta situación institucional y teniendo en cuenta la importancia de la problemática, las preguntas disparadoras para esta tesis son ¿Cómo fueron los procesos desarrollados en la implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano de la Municipalidad de Paraná»? ¿Existen problemas en algún o algunos procesos cruciales? ¿Es eficaz el Plan para alcanzar sus objetivos iniciales? ¿Es eficiente el uso de los recursos en relación a los resultados alcanzados por el Plan? Por lo tanto, nuestro interés es poder dar cuenta de en qué medida los objetivos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» se concretan y que procesos se desarrollan para alcanzarlos.

Para responderlas, en esta investigación hacemos una evaluación de los procesos de la gestión de la política, entendiendo que este tipo de evaluación contribuye a reconocer en qué medida las estructuras, los equipos e insumos disponibles son los que efectivamente fueron previstos, si fueron suficientes, si las actividades fueron las adecuadas y si cumplieron con los objetivos propuestos (Nirenberg, Brawerman, y Ruiz, 2000; Osuna y Márquez, 2000; Feinstein, 2007). Esto implica evaluar la gestión de la política para lo cual a los procesos los categorizamos en: Planificación operativa, Implementación y Evaluación. Por lo tanto, para cumplir con el objetivo general de esta tesis, proponemos realizar una evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» de la Municipalidad de Paraná, durante el período 2021-2023. En concordancia con esto, planteamos los siguientes objetivos específicos:

1. Describir los procesos de Planificación operativa, Implementación y Evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano».
2. Conocer y analizar el nivel de eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos inherentes a la gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano».

[1]Ver el texto completo en: https://drive.google.com/file/d/1-RLp8BFb5jpIMtOSHiQiI3sVpqnCkWW3/view

3. Sistematizar los hallazgos y generar recomendaciones de mejora para el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano».

A tal fin, este trabajo de tesis se organiza en cinco capítulos. En el primero de ellos desplegamos el marco teórico utilizado para esta evaluación de procesos, considerando aportes teóricos sobre la función pública, la formación de recursos humanos, las cuestiones centrales que refieren al campo de la evaluación y los modelos de evaluación de capacitaciones. En el capítulo II presentamos el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» de la Municipalidad de Paraná y describimos sus procesos de gestión. En el capítulo III, desarrollamos el marco metodológico seleccionado, el objetivo del trabajo y la matriz evaluativa empleada. En el capítulo IV, exponemos la evaluación realizada sobre el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» de la Municipalidad de Paraná 2021-2023. En este apartado, explicitamos la evaluación de los procesos de Planificación operativa mediante las variables de pertinencia del equipo de gestión, la pertinencia de la selección de las propuestas para el desarrollo de las capacitaciones, la eficacia de las convocatorias para la selección de propuestas y la eficacia de la generación de los marcos normativos. También abordamos la evaluación de los procesos de Implementación de la política de capacitación para el período en estudio en función de la difusión de los cursos, de la inscripción a los mismos, de la implementación de las capacitaciones, de la ejecución presupuestaria y de la entrega de los certificados a la luz de los criterios de eficacia y eficiencia definidos en la matriz de evaluación; y la evaluación de los procesos de monitoreo y evaluación según el criterio de pertinencia respecto a los sistemas identificados. Por último, en el capítulo V, planteamos las conclusiones finales, las cuales incluyen las recomendaciones de mejora sobre la política evaluada a partir del análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo I

Marco teórico para la evaluación de procesos del PFTH

En este capítulo abordamos dos cuestiones centrales para este trabajo. Una de ella es la definición conceptual de las políticas de capacitación dirigida a funcionarios públicos, y la otra hace foco en el tema teórico-metodológico que atraviesa el campo de la evaluación de políticas públicas en general, y de la evaluación de capacitaciones en particular. De esta forma, pretendemos construir un marco teórico sólido que contribuya a ordenar, justificar y seleccionar las variables necesarias para identificar y analizar los procesos de la política en estudio.

Asimismo, enunciamos los principales antecedentes de políticas de capacitación para servidores públicos a nivel nacional e internacional, como así también, las evaluaciones realizadas sobre dicho tipo de políticas en Argentina.

1-Conceptualización de las políticas públicas

A los fines explicativos, es pertinente comenzar con una aproximación conceptual a la noción de política pública para luego relacionarla con las acciones llevadas a cabo por el municipio en materia de capacitación dirigida a los servidores públicos.

En el plano académico existen múltiples definiciones sobre las políticas públicas. Algunos autores realizan conceptualizaciones más amplias. Tal es el caso de Dye (1995), que la define como «[…] aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer» (1995:02). Aquí, el foco está puesto en la capacidad decisional de los gobiernos, mientras otros autores como Subirats et al (2008) y Aguilar Villanueva (1992) incorporan en su conceptualización distintos componentes, en torno a las acciones, la autoridad competente y la resolución de problemas públicos, que robustecen la definición. Por lo tanto, a los fines del presente trabajo, es pertinente hacer una selección de definiciones que permitan recortar el objeto.

En este sentido, los aportes de Oszlak y O`Donnell (1976) son muy significativos al establecer que la política pública es

> […] un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil. De dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión. (1976:15).

Estos autores enfatizan en el rol preponderante, pero no exclusivo, del Estado, ya que es el único capaz de movilizar recursos normativos obligatorios y detentar el derecho a la coacción física, por lo cual, su accionar repercute extensamente en la sociedad. Asimismo, el contexto histórico aparece como otro factor relevante para comprender cómo es construido el problema por los actores sociales, los intereses que se ponen en juego y las formas que se encuentran para darle solución a los problemas.

En esta misma línea, Tamayo Sáez define a las políticas públicas como «[…] el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios» (1997:281). Tanto esta conceptualización como la anterior, establecen que no es suficiente la decisión para definir las políticas públicas, sino que se requiere estructurar un conjunto de acciones orientadas al abordaje de una situación definida como problema público, ya sea por actores sociales y/o gubernamentales.

De ahí que, es necesario incorporar una mayor complejidad que posibilite dar cuenta del entramado de relaciones entre los diversos actores sociales nucleados en torno a una cuestión. En el presente caso de estudios se trata de la capacitación, formación y actualización de conocimientos de los servidores públicos.

A su vez, la definición de Aguilar Villanueva desagrega el concepto cuando expresa que

> La política pública consiste en ser un conjunto de acciones intencionales y causales, orientadas a la realización de un objetivo de interés/ beneficio público, cuyos lineamientos de acción, agentes, instrumentos, procedimientos y recursos reproducen en el tiempo de manera constante y coherente (con las correcciones marginales necesarias), en correspondencia con el cumplimiento de funciones públicas que son de naturaleza permanente o con la atención de problemas públicos cuya solución implica una acción sostenida en el tiempo. La estructura estable de sus acciones, que se reproduce durante un cierto tiempo, es lo específico y distintivo de ese conjunto de acciones de gobierno que llamamos políticas públicas. (1992:05)

Entonces, para que exista una política pública es necesaria la decisión de una autoridad pública competente capaz de resolver un problema definido como público. Esta decisión debe estar acompañada de un conjunto de acciones –realizadas por el Estado o en colaboración con otros actores

sociales– en pos de cumplir con los objetivos propuestos. Por tales razones, estructurar una política de capacitación para servidores públicos municipales resulta de relevancia pública, ya que la misma busca resolver los problemas de formación y actualización de conocimientos sobre gestión municipal, lo cual redunda en beneficio público al posibilitar contar con mejores funcionarios capaces de diseñar y gestionar políticas de mayor calidad para la ciudadanía.

2-La relevancia estratégica de la función pública y el desarrollo del talento humano

Una administración pública reviste características particulares que la diferencian de la administración en el sector privado. El carácter público de la función Estado y la dirección política de la administración requieren de una burocracia independiente e imparcial en su funcionamiento, a fin de preservar el interés público. (Longo, 2004)

Según Oszlak, «[…] la burocracia estatal es concebida como la cristalización institucional de las políticas públicas y la actividad estatal manifestada mediante agencias burocráticas que, a lo largo del proceso de Implementación, acaban definiendo la naturaleza del estado que materializan» (2006:07). Por lo tanto, es posible reconocer que la calidad de la burocracia se encuentra relacionada de manera directa con las políticas públicas que implementa.

Desde esta perspectiva, es prioritario identificar la importancia que tiene la burocracia más allá de su papel exclusivamente administrativo. Para Lipsky (1980) el papel de la burocracia de calle –lo que el autor denomina «burócrata de nivel callejero»–, es crucial para la implementación de calidad de una política pública, ya que estos pueden contar con cierta discrecionalidad variable en la emisión de productos o servicios públicos e influir en la vida de las personas. Por lo cual, estos burócratas cumplen con la función de mediación entre estado y sociedad.

Asimismo, las diversas críticas a los modelos tradicionales de administración pública (Barzelay 1998; Metcalfe y Richards 1993 citado en Cortazar Velarde, 2007) centradas en el rol administrativo de los funcionarios públicos, permite reconocer el valor gerencial de los mismos. De esta manera, este rol se amplía al considerar que el funcionario puede desarrollar actitudes gerenciales que sumen valor a los servicios que presta a la ciudadanía (Cortazar Velarde, 2007). Entonces, cabe destacar la necesidad de desarrollar el talento humano en las organizaciones públicas a fin de sumar valor.

Lo hasta aquí expuesto se refleja en los documentos elaborados por el CLAD a través del Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), la Carta Iberoamericana de Calidad en la Función Pública (2008) y Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016). Por medio de estos textos se enuncian los principios básicos para el funcionamiento de una

administración pública eficiente y de calidad, orientada al ciudadano. En este sentido, se plasma en ellos la necesidad de jerarquizar la función pública y generar mecanismos para tal fin, entre los cuales las instancias de capacitación son consideradas cruciales para el desarrollo del talento de las personas.

A su vez, retomamos los aportes desarrollados desde el campo de estudio de la gestión de los Recursos Humanos (RR.HH.). Dentro de este marco, entendemos al talento humano desde la noción de competencias, es decir, no desde una perspectiva que lo considera como un atributo que se posee o no, sino desde la capacidad de las personas para desarrollar las competencias para un determinado puesto de trabajo (Alles, 2012). Al respecto, Chiavenato afirma que

> Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (2009:366)

Así, el talento es plausible de desarrollarse al potenciar las competencias y conocimientos de los individuos en pos de mejorar el desempeño laboral. Este desempeño superior está a su vez relacionado con el compromiso y la motivación, siendo esta última intrínseca de la persona o fomentada a nivel organizacional. En este contexto, los planes de formación dentro de las organizaciones cumplen un rol fundamental (Alles, 2012, Peña Pérez, 2013). Las organizaciones desarrollan políticas de formación[2] a fin de optimizar sus resultados y las personas toman estas instancias formativas con el objetivo de realizar bien su labor, para un crecimiento personal como profesional y para mejorar su posición relativa dentro de la estructura organizacional. (Alles, 2015)

En concordancia con esto, a partir del año 2021 la Municipalidad de Paraná implementó una política de formación destinada a las personas que trabajan en la institución. Se trata de revalorizar sus conocimientos y compromisos organizacionales mediante instancias formativas sistemáticas orientadas a optimizar la gestión desde una perspectiva integral, es decir, que convive la formación sobre administración y gestión pública con el desarrollo de competencias blandas y la perspectiva de derechos. Cabe señalar, que no existe una obligación de las personas a tomar los cursos contemplados en el Plan, por el contrario, se presenta de manera libre e independiente, por lo cual, la motivación personal, profesional y laboral son los factores que las llevan a ser parte las instancias formativas.

[2] Se tomará como sinónimo políticas de formación o de capacitación al definirlas como instancias estructuradas con el fin de alcanzar aprendizaje por parte de las personas.

3-Aportes teóricos sobre políticas de formación de los Recursos Humanos

Si bien en párrafos anteriores abordamos las particularidades de la función pública, algunos conceptos y enfoques provenientes de estudios del ámbito privado, pueden ser útiles para el análisis de las políticas de formación de funcionarios públicos. A continuación, presentamos una sistematización del estado del arte propuesta por Alles (2015) sobre formación de recursos humanos, en la que se destacan distintos lineamientos propuestos por diversos autores.

Tabla n.° 1: Aportes teóricos sobre formación de RR.HH.

Autor	Nombre de la obra	Temas	Enfoque
Sherman y otros	*Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.	Capacitación, desarrollo y desempeño.	Capacitaciones diferenciadas entre ejecutivos y los otros colaboradores.
Gary Dessler	*Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.	Formación para conocimientos y desarrollo de competencias.	Capacitaciones diferenciadas entre ejecutivos y los otros colaboradores.
Peretti, Jean-Marie	*Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.	Encuadre remunerativo y lo ubica dentro de un marco reglamentario como un derecho del trabajador.	Formación como una obligación.
Mathis y otros	*Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinatti, Ohio; 2000.	Modificación de comportamientos y diferencia con la transmisión de conocimientos. Formación dirigida a nuevos colaboradores y la de las personas que integran la organización.	Métodos dentro y fuera del trabajo: cursos, resolución de casos de estudio, role playing, juegos de negocios y ejercicios de simulación, entre otros. Utilización de medios audiovisuales y asistencia a través del ordenador
Joshua Okumbe	*Human Resources Management an Educational Perspective*. Educational Development and Research Bureau; Nairobi, Kenya; 2001.	Desarrollo de dos métodos de formación: dentro y fuera del trabajo. Medición de las necesidades de formación de los empleados en la actualidad y en el futuro.	Métodos dentro del trabajo: la enseñanza con guía de un profesor y del jefe dirigida a los nuevos empleados, rotación de puestos, mentoringy. Métodos fuera del trabajo: cursos o clases, role playing, simulaciones.
Gómez-Mejía y otros	*Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid, 1998.	Determinar las necesidades de formación. Ética empresarial en la formación de su personal.	Medios de enseñanza: audiovisuales, empleo de ordenadores e Internet.
Renckly	*Human Resources*. Barron's Educational Series, New York, 1997.	La formación como un beneficio más para los empleados y no como una de las funciones del área de Recursos Humanos.	
Arthur Pell	*¡Administre su personal fácil!* Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.	Orientación a un jefe, gerente o dueño de empresa sobre cómo manejar al personal de manera directa, sin la ayuda de un especialista de Recursos Humanos.	Consejos simples para organizar capacitaciones.
Levy-Leboyer	*Gestión de las competencias*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.	La gestión de las competencias.	Estilos cognitivos de aprendizaje. La voluntad de cambio.

Fuente: producción propia en base a Alles (2015: 237-243).

Esta esquematización es solo la selección de algunos de los autores que, a los fines de esta tesis, resultan de relevancia. En este sentido, es importante destacar que algunos de ellos ponen el foco en los métodos para el desarrollo de las personas en los marcos organizacionales y distinguen entre los métodos dentro del trabajo y los de fuera. Alles (2015) retoma estas propuestas y configura la siguiente clasificación de métodos para el desarrollo de personas:

a) Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo. Son aquellas buenas prácticas que se implementan para el desarrollo de las personas mientras se encuentran en su puesto de trabajo, mediante consejos o sugerencias de un mentor, colaborador o jefe directo.

b) Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo. Este tipo de métodos se caracteriza por el formato de cursos de capacitación y/o codesarrollo que pueden darse o no en horario laboral, o sea, que la persona está fuera de su función al momento de la actividad de formación. En este marco, los más relevantes son:

- Cursos formales de capacitación: refiere a los distintos cursos que pueden generarse desde el interior de la organización o desde fuera de ella (carreras de grado o posgrado).
- Lecturas guiadas por jefes, mentores o colaboradores.
- Capacitación *on line*. Son instancias formativas a través de soportes tecnológicos.
- Seminarios, internos o externos, sobre distintos temas.
- Talleres a través de los cuales se interconecta teoría y práctica.
- Métodos de casos. Se asignan casos para resolver fuera del espacio laboral.
- Juegos gerenciales mediante de los cuales se solucionan distintas situaciones en relación a su formación.
- Programas con universidades con el fin de adquirir conocimientos y la formación integral de las personas.
- Juego de roles. Simulación de situaciones del ámbito laboral donde los participantes cumplen diferentes roles.
- Licencias sabáticas. Se trata de licencias rentadas que las personas pueden tomar de sus trabajos y destinarlo a instancias de formación.

- Actividades *outdoor*. Son aquellas actividades de un día o más de duración y se realizan en lugares abiertos destinados, generalmente, a trabajo en equipo.

- Codesarrollo. En estas actividades existe una estrecha relación entre las personas que toman la instancia de formación y el instructor con el fin de propiciar la reflexión para el logro de cambios de comportamiento duraderos.

c) Método basado en el autodesarrollo, dentro y fuera del trabajo. Este es un método autodidacta y para lo cual, la organización diseña manuales o instructivos para ser utilizados dentro del trabajo. Dicho material contiene sugerencias respecto a las acciones a realizar en el espacio laboral y fuera del trabajo. Sin embargo, estas sugerencias no están destinadas al desarrollo de conocimiento y competencias en el ámbito laboral, sino en la vida cotidiana.

En base a los métodos propuestos hasta aquí por Alles (2015), resulta de gran utilidad enfocarnos en el método para el desarrollo de personas fuera del trabajo, con especial interés en los cursos formales de capacitación, los programas con universidades, capacitaciones *on line* y talleres, ya que permiten clasificar y analizar la política de formación de la Municipalidad de Paraná.

4- Los procesos de la política de formación

Para identificar los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» de la Municipalidad de Paraná, nos basamos en los aportes provenientes de la Ciencia Política y de los estudios de Recursos Humanos, para luego reconocer los componentes que integran los distintos procesos que se llevan a cabo en el marco de dicha política.

Una de las perspectivas analíticas más utilizadas en el estudio de las políticas públicas es el enfoque de ciclo (Subirat et al, 2008; Aguilar Villanueva, 1992; Tamayo Saenz, 1997). Este enfoque analítico permite desagregar los componentes de una política pública para así realizar un análisis centrado en el proceso. De esta manera, es posible identificar las distintas fases a lo largo del ciclo de una política. A saber:

1. Identificación y definición del problema. En esta instancia se identifica la cuestión definida como problemática y que requiere de la atención de autoridades públicas para su resolución.

2. Ingreso a la agenda y formulación de las alternativas de solución. Refiere al conjunto de posibles soluciones al problema público construido.

3. Adopción de una alternativa. En este punto se selecciona una de las alternativas de solución en función de la viabilidad técnica, política y presupuestaria.

4. Implantación de la alternativa seleccionada. Es el momento de la puesta en marcha una política pública, a través de la ejecución de las acciones ya planificadas.

5. Evaluación de los resultados obtenidos. En esta etapa se desarrolla el análisis para valorar la intervención de la política pública.

Gráfico n.° 1: Ciclo de Políticas públicas



Fuente: producción propia en base a Tamayo Saenz (1997).

Esta perspectiva analítica nos permite identificar el conjunto de procesos que se desarrollan en el marco del PFTH y que son de interés para esta tesis. Más precisamente, se trata de aquellos que se encuentran en la fase de implementación y evaluación, ya que en ellos es posible reconocer qué es lo que se está haciendo de manera efectiva a través de esta política.

En sintonía con lo estudiado por Chiavenato (2009), el proceso de capacitación es cíclico y puede identificarse en cuatro etapas:

- El diagnóstico. En esta instancia se realiza un relevamiento de las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas. Dichas necesidades están relacionadas a las carencias en la formación profesional de las personas, es decir, a la distancia entre lo deberían saber y hacer y lo que efectivamente saben y hacen.

  Por tanto, implica hacer un diagnóstico a nivel organizacional, un análisis de los recursos humanos, otro de los puestos de trabajo y también un análisis de la propuesta de capacitación.

- El diseño. Esta es la etapa en la que se genera el programa de capacitación en base a las necesidades detectadas en la instancia de diagnóstico. En este momento se debe tener en cuenta a quiénes está destinada la capacitación, cuáles son los contenidos a desarrollar y los diversos métodos para llevarlos a cabo, quiénes estarán a cargo, dónde se harán (espacios físicos o plataformas virtuales), cuándo realizarlas (cronograma) y, por último, definir el para qué capacitar, o sea, que el Programa tenga un objetivo claro.

- La implantación. Este es el momento de la puesta en marcha del programa de capacitación. Aquí es importante identificar quiénes son los responsables de las distintas acciones de implementación y qué tipo de acciones se están desarrollando. Respecto a la instancia concreta de formación, existen diferentes maneras de realizarla. Las más utilizadas son: en el lugar de trabajo y durante el horario laboral, por fuera del horario y espacio laboral y las capacitaciones en línea o *E-learning*.

- La evaluación. Esta etapa incluye el monitoreo del proceso y la ponderación de los resultados del programa de capacitación implementado. En este sentido, el autor propone algunas variables centrales para la evaluación. Ellas son: a) el costo del programa de capacitación; b) la calidad del programa, es decir, en qué medida cumplió con las expectativas; c) el servicio, o sea, el nivel de satisfacción de las necesidades de los participantes; d) la rapidez –adecuación de los tiempos en relación a los desafíos que se puedan haber presentado– y, por último, e) los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2009).

La identificación clara de los diferentes momentos de la vida de la política, nos permitirá construir un modelo de evaluación de procesos que contemple las fases ya enunciadas.

5- Cuestiones conceptuales sobre evaluación

Etimológicamente, la palabra evaluación proviene del latín *valere* y significa valorar, atribuirle valor a una cosa. Si bien los términos evaluar y valorar pueden ser considerados como sinónimos, la palabra evaluación tiene menos carga semántica que la de valorar, motivo por el cual, y para los fines que nos

interesa abordar, el término evaluación es el reconocido en la disciplina (Fernández Ballesteros, 1996; Neirotti, 2015). Además, su conceptualización se nutre del aporte realizado por autores de renombre en la Ciencia Política.

Para Suchman, la evaluación es […] la utilización de los métodos y técnicas científicas utilizados con el propósito de evaluar» (Suchman citado en Martínez Medrano 2003:78). Aquí, la evaluación no es considerada una disciplina de conocimiento, sino una investigación aplicada de las Ciencias Sociales.

Una definición más robusta nos presenta Neirotti (2005) al entender a la evaluación como «[…] un proceso de indagación sistemático, valorativo, cuyo propósito es generar aprendizaje sobre la intervención de un programa o política con el fin de mejorar la toma de decisiones y de otorgarle mayor transparencia a la gestión» (Neirotti, 2005:09). Por su parte, Bustelo Ruesta (2003) la define como

> […] la recopilación y análisis sistemático de información que nos permite emitir juicios – también sistemáticos– sobre el mérito y el valor del programa evaluado. Sin embargo, la evaluación no se hace en abstracto sino con una intención clara de mejorar los programas y políticas evaluadas, rendir cuentas y responsabilidades y/o ejemplificar o ilustrar acciones futuras. (2003:02).

Otro aporte es el realizado por Fernández Ballesteros, para quien en una evaluación «[…] se trata de juzgar sobre el valor de un objeto con el fin de tomar decisiones sobre él. La evaluación permitirá decidir si el objeto o programa evaluado debe seguir siendo implantado, eliminado o debe procederse a realizar ciertas modificaciones» (1996:23). Esta autora incorpora en su definición a los programas como objeto a ser evaluado, por lo cual nos parece pertinente explicitar qué es un programa a fin de diferenciarlo de un proyecto. Al no ser términos equivalentes, los usos y alcances de la evaluación se modifican.

Según Fernández Ballesteros un programa «[…] es un conjunto especificado de acciones humanas y recursos materiales diseñados e implementados organizadamente en una determinada realidad social con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas» (1996:06). Los programas incluyen múltiples líneas de acción y pueden incluir varios proyectos, por lo cual la evaluación debe realizarse definiendo algunas dimensiones y acotando el objeto a evaluar (Neirotti, 2005).

Por último, los proyectos tienen el nivel de mayor especificidad, tienen un fin claramente definido, productos concretos y periodos de vigencia concreta. A su vez, pueden estar en el marco de un programa o desarrollarse de manera independiente. Respecto a la evaluación, los proyectos son los

más sencillos de abordar de manera integral, ya que, en términos generales, poseen acotadas líneas de acción, pocos actores participantes y sus funciones son delimitadas y claras (Neirotti, 2005).

Cabe resaltar la similitud en términos conceptuales que puede existir entre el seguimiento o monitoreo y este tipo de evaluación. Cuando hacemos referencia al monitoreo, nos referimos a un instrumento de seguimiento de la política, que posibilita revisar de manera periódica el curso de acción de la misma. Es un insumo que contribuye a relevar información del día a día de la gestión, pero su función no es emitir un juicio de valor sobre la política, sino que se limita a recabar información, en la mayoría de los casos de tipo cuantitativa, sobre aspectos operativos de la política (Di Virgilio y Solano, 2012). Por lo tanto, es importante diferenciar el monitoreo de la evaluación de proceso, pues supone fines distintos pero complementarios.

5.1. La evaluación de procesos: un tipo de evaluación

En concordancia con Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000), la evaluación de procesos pone el énfasis en la ejecución de las actividades previstas para el desarrollo de los programas o proyectos y contrasta la planificación inicial con las evidencias surgidas durante su implementación. Las autoras destacan la presencia de sucesos que pueden generar cambios en lo planificado. Esto implica que las actividades, los tiempos y los insumos requirieran cambios o ajustes. De ahí que, es relevante saber si las estructuras, los equipos a cargo de la gestión, los insumos previstos, las actividades programadas y las metodologías utilizadas son adecuadas y suficientes.

En esta línea, Osuna y Márquez definen a la evaluación del proceso de aplicación y gestión de un programa como

> […] examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa, esto es, su puesta en práctica. Trata de medir la capacidad de un organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente […]. (2000:18)

Estos autores remarcan que este tipo de evaluación conlleva el estudio de la organización responsable a cargo del programa, en cuanto a los procedimientos establecidos y los criterios de funcionamiento, es decir, que presta atención a las acciones de la puesta en marcha de la política y a los recursos utilizados para su implementación. (Osuna y Márquez, 2000)

Asimismo, Feinstein (2007), afirma que la evaluación de procesos focaliza su atención en «[…] los mecanismos e instrumentos a través de los cuales se ha intentado alcanzar determinados objetivos» (Feinstein, 2007:20). La importancia de evaluar durante la ejecución de la política, radica en que el

resultado obtenido contribuya a la toma de decisiones tendientes a redireccionar o reprogramar las actividades a los fines de mejorar esa política.

En este sentido y en sintonía con lo desarrollado por Nirenberg, Brawerman y Ruiz, (2000), la evaluación de procesos permite reconocer las debilidades y fortalezas durante la ejecución de la política y aporta elementos para redefinir la estrategia de intervención ante los obstáculos encontrados, revisa los procesos operativos, el nivel de eficiencia y eficacia de los mismos, si se logran los productos planificados y cómo el cumplimiento de los objetivos repercute en la cultura organizacional.

Por lo tanto, la evaluación de procesos implica la revisión y valoración de los procesos operativos de la política, considerando las acciones de su puesta en marcha, los instrumentos y los recursos utilizados durante la ejecución y el nivel de concreción o logro de los productos planificados. De ahí que, la evaluación de procesos está centrada en el diseño operativo, en la ejecución, en el seguimiento y en la evaluación de la política. Así, los resultados evaluativos surgidos de la misma contribuyen a optimizar los procesos de gestión de la política al reconocer cuáles son las dificultades u obstáculos identificados para de ese modo generar las recomendaciones necesarias que posibiliten fortalecer la intervención.

5.2. Evaluar en base a criterios

El propósito principal de establecer criterios de evaluación es proporcionar una base objetiva y transparente para evaluar una política específica (Feinstein, 2007; Di Virgilio y Solano, 2012, OCDE, 2019; Mokate, 2001; Subirats et al, 2008).

A través de la revisión bibliográfica es posible inferir que no existe un consenso absoluto, tanto profesional como académico, respecto de cuáles son los criterios centrales para la evaluación de políticas y a qué refieren los mismos. A fin de ejemplificar lo antes expuesto, enunciamos los principales criterios de evaluación definidos por diferentes autores y organizaciones. Así, Subirats et al (2008), distingue tres tipos de criterios básicos para valorar una política pública. Ellos son: efectividad, eficacia y eficiencia, a la vez que considera suplementarios los criterios de pertinencia y efectividad productiva. Mientras que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconoce los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OCDE, 2019). En tanto, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los criterios prioritarios de evaluación de políticas son la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. (Mokate, 2001)

A su vez, la diversidad en cuanto a los criterios existentes para realizar evaluaciones de este tipo se debe a la complejidad y diversidad inherente a la naturaleza de las políticas públicas. En función de lo antedicho, a continuación, decribimos los criterios definidos por la OCDE:

-Criterio de Pertinencia: responde a la pregunta de si la intervención está siendo la adecuada y se lo define como «[…] el grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias». (2019:07).

-Criterio de Coherencia: se trata de observar en qué medida es compatible la intervención. La OCDE lo explica como «[…] la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución» (2019:08). Este criterio alude tanto a la coherencia interna como a la externa. La interna, hace referencia a la vinculación con otras intervenciones de la misma institución y a los estándares internacionales o normas que las que adhiere. Mientras que la externa, remite a la vinculación de la intervención con la de otros actores, considerando la complementariedad, coordinación y armonización en pos de reducir la duplicación de esfuerzos y aumentar el valor añadido.

-Criterio de Eficacia: examina si los objetivos de la intervención se están logrando o no, en palabras de la OCDE, es «El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos» (2019:10). Es decir, que este criterio tiene que ver con la capacidad de una intervención gubernamental para lograr los objetivos y metas establecidos. La eficacia se convierte así en una medida de la efectividad de la política en términos de resultados y el grado en que se cumplen las metas propuestas. Por tal razón, involucra una comprensión profunda de la causalidad entre la intervención y los resultados observados. Su intención es la de determinar si los cambios observados pueden atribuirse directamente a la implementación de la política o si existen otros factores que influyen en los resultados. Además, la eficacia puede evaluarse desde la sostenibilidad de los resultados a lo largo del tiempo. No solo se trata de alcanzar metas a corto plazo, sino de asegurar que los impactos positivos perduren y generen beneficios para la sociedad sostenidos en el tiempo. (Feinstein, 2012)

-Criterio de Eficiencia: se estudia si la utilización de los recursos se hace de manera adecuada y se lo define como «[…] el grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo» (OCDE, 2019:11). Por lo tanto, este criterio se relaciona con la capacidad de una intervención gubernamental para lograr sus objetivos con la utilización óptima de los recursos disponibles y se centra en la relación costo-beneficio y en la eficaz asignación de recursos financieros, humanos y materiales para maximizar la obtención de resultados. (Feinstein, 2012)

-Criterio de Impacto: para la OCDE, se refiere al «[…] grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos –positivos o negativos, previstos o no previstos– en el nivel más alto». (2019:12)

-Criterio de Sostenibilidad: a este criterio se lo conceptualiza como «El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen» (OCDE, 2019:13) considerando las dimensiones institucionales, económico financieras, sociales y medioambientales.

En concordancia con lo desarrollado en los párrafos anteriores, podemos afirmar que los criterios de evaluación, más allá de que no existe un consenso absoluto respecto a la priorización de los mismos, son seleccionados por los evaluadores en base a los objetivos de evaluación.

6- Modelos de evaluación de capacitaciones

En este apartado, se abordará el tema de la evaluación de capacitaciones en marcos organizacionales. La capacitación de los profesionales que trabajan en el ámbito de las políticas públicas es esencial para garantizar su eficacia y promover un desarrollo efectivo de las mismas. Sin embargo, es fundamental contar con herramientas y metodologías para evaluar la efectividad de estas capacitaciones. De tal modo, existen de distintos modelos de evaluación para programas educativos (Popham, 1993 y Stufflebeam, 1987 citados en García Cabrero, 2010), por lo cual hacemos una selección de los más reconocidos y que se consideran pertinentes para la presente investigación. Ellos son: el Modelo de Kirkpatrick, desarrollado por Donald L. Kirkpatrick (2000); el modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso, Producto) desarrollado por Stufflebeam (citado en Stufflebeam y Shinkfield, 1987); el modelo de evaluación de los programas formativos impartidos a través de Internet (MEPFI) de Tello Díaz-Maroto (2010) y, por último, el modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) dependiente de la Subsecretaría de Gestión Pública del gobierno de la provincia de Buenos Aires, presentado por García Laval; Pagani y Angelini (2005).

6.1. El modelo Kirkpatrick

Este autor propone cuatro niveles de evaluación (Kirkpatrick, 2000), cada uno enfocado en diferentes aspectos de los resultados de la capacitación. El primer nivel, la evaluación de reacción, se centra en la percepción y la satisfacción de los participantes con la capacitación. Se utilizan encuestas y cuestionarios para recopilar información sobre la experiencia de los participantes y su opinión sobre la calidad y la relevancia del espacio de formación.

El segundo nivel, la evaluación del aprendizaje, hace hincapié en la medición del grado de adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes. Se pueden utilizar pruebas y evaluaciones para evaluar el nivel de comprensión y aplicación de lo aprendido.

El tercer nivel, la evaluación de comportamiento, busca determinar si los participantes aplican lo aprendido en su entorno laboral o en situaciones reales. Esta evaluación se puede realizar mediante observación directa, entrevistas o la recopilación de informes de desempeño.

El cuarto nivel, la evaluación de resultados, mide el impacto de la capacitación en los objetivos organizacionales. Se observa si la capacitación contribuyó a mejorar el desempeño de los participantes y si generó cambios positivos en la organización.

Tabla n.° 2: Indicadores para la evaluación de capacitaciones en base al modelo de Kirkpatrick

Nivel	Indicador
Nivel 1: Reacción y satisfacción.	Porcentaje de participantes satisfechos con la calidad de la capacitación. Puntuación promedio de satisfacción de los participantes en encuestas de retroalimentación. Número de comentarios positivos o sugerencias de mejora recibidos de los participantes.
Nivel 2: Aprendizaje y adquisición de conocimientos.	Mejora porcentual en las puntuaciones de las pruebas de conocimientos antes y después de la capacitación. Porcentaje de participantes que demuestran una comprensión adecuada de los conceptos clave. Evaluación de los participantes sobre la utilidad y relevancia de los contenidos aprendidos.
Nivel 3: Aplicación en el trabajo.	Porcentaje de participantes que aplican los conocimientos y habilidades adquiridos en su desempeño laboral. Evaluación de supervisores o colegas sobre el cambio de comportamiento y desempeño de los participantes después de la capacitación. Número de casos o proyectos en los que los participantes han aplicado directamente lo aprendido.
Nivel 4: Resultados e impacto.	Aumento en la productividad o eficiencia del personal capacitado. Reducción de errores o mejoras en la calidad de los productos o servicios. Contribución de la capacitación a los objetivos organizacionales.

Fuente: producción propia en base a Kirkpatrick (2000).

6.2. El modelo CIPP

El modelo CIPP (Contexto, Insumos, Proceso y Producto) propuesto por Stufflebeam (citado en Stufflebeam y Shinkfield, 1987) es un enfoque integral para la evaluación de programas de capacitación. Este modelo se centra en cuatro componentes claves que deben considerarse en la evaluación de las capacitaciones. El contexto es el primer componente y alude a la comprensión de los

factores ambientales, políticos y sociales en los que se desarrolla la capacitación. Se busca evaluar cómo estos factores pueden influir en los resultados de la capacitación y en la implementación de las políticas públicas.

El segundo componente son los insumos (inputs) y se centra en los recursos y en las actividades necesarias para llevar a cabo la capacitación. Se evalúan los recursos financieros, humanos y materiales utilizados, así como los planes y los programas de capacitación diseñados.

El tercer componente, el proceso, se refiere a la implementación y la ejecución de la capacitación. Se evalúa la calidad de la planificación, el diseño y la entrega de la capacitación, al mismo tiempo que las estrategias usadas para fomentar el aprendizaje y la participación de los participantes.

El cuarto componente, el producto, se enfoca en los resultados y los impactos de la capacitación. Se evalúa el grado en que se han logrado los objetivos establecidos y se analiza el impacto de la capacitación en los participantes y en las organizaciones.

Tabla n.° 3: Indicadores para la evaluación de capacitaciones en base al modelo CIPP

Nivel	Indicador
Nivel I: Contexto.	Nivel de alineación de la capacitación con las necesidades y prioridades del contexto socioeconómico y político. Grado de congruencia entre la capacitación y las políticas y estrategias gubernamentales. Relevancia de la capacitación para abordar los desafíos y problemáticas del contexto específico.
Nivel II: Insumos.	Disponibilidad de recursos financieros asignados para la capacitación. Calidad y adecuación de los materiales didácticos utilizados en la capacitación. Competencia y disponibilidad del personal docente o capacitador.
Nivel III: Proceso.	Participación activa de los participantes durante la capacitación. Calidad de la metodología y estrategias utilizadas para la entrega de la capacitación. Nivel de satisfacción de los participantes con la organización y logística de la capacitación.
Nivel IV: Producto.	Adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes. Transferencia efectiva del aprendizaje al contexto laboral o a situaciones prácticas. Impacto de la capacitación en el desempeño y resultados de los participantes.

Fuente: producción propia en base a Stufflebeam (citado en Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Los modelos de evaluación enunciados hasta aquí proporcionan enfoques complementarios que permiten evaluar diferentes aspectos de las capacitaciones, desde la satisfacción de los participantes y la adquisición de conocimientos, hasta la transferencia de aprendizaje y los resultados de las mismas. El modelo de Kirkpatrick focaliza en los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, mientras que el modelo CIPP incorpora el análisis del contexto y los insumos, para así ampliar la evaluación al proceso de gestión.

6.3. Modelo de evaluación de los programas formativos impartidos a través de Internet (MEPFI)

Los modelos hasta aquí presentados revisten un marco general que permiten realizar evaluaciones de los planes y/o programas de capacitación. Es necesario incorporar otros modelos que contemplen las particularidades de los procesos formativos actuales a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

La variable del recurso tecnológico, mediante las distintas plataformas digitales de formación, no solo generó cambios respecto a los espacios tradicionales de formación, –del aula presencial al aula virtual–, sino que implicó una profunda modificación en los modos de relación docente-alumno y en la forma en que producen los procesos de enseñanza y de aprendizaje (Scheuermann y Barajas, 2003).

En sintonía con Tello Díaz-Maroto (2010), es necesario visualizar la relevancia de crear modelos que permitan evaluar la calidad de cursos formativos impartidos por Internet. La autora, desarrolla una idea de modelo de evaluación de los programas formativos impartidos a través de Internet (MEPFI) retomando el modelo de Kirkpatrick y los aportes de Marqués (2003) quien hizo una propuesta de evaluación objetiva de entornos formativos multimedia capaz de indagar sobre los aspectos técnicos, funcionales, pragmáticos y pedagógicos.

El MEPFI se estructura desde un enfoque sistémico, porque sostiene que la evaluación debe realizarse en todas las instancias del proceso, es decir, desde el diseño de los cursos y creación, durante su implementación hasta la posterior finalización de los mismos. A su vez, la autora realiza una división que tiene en cuenta la variable temporal para ordenar el análisis. Como efecto de esa división surgen las fases de creación, la de aplicación y modificación y, por último, la de evaluación del diseño, ejecución y post-ejecución. Cabe señalar, que estas no son fases separadas, sino que se encuentran interconectadas. Por ejemplo, la fase de diseño contempla el análisis de las necesidades de formación, la creación de los cursos y la evaluación del diseño. La instancia de aplicación dependerá de una

valoración positiva de la evaluación de diseño o de las modificaciones requeridas detectadas para su implementación efectiva. (Tello Díaz-Maroto, 2010)

Los momentos de evaluación e instrumentos utilizados para el MEPFI propuesto por la autora son:

-Evaluación del diseño: se busca determinar la calidad del programa formativo en lo que respecta al uso de la plataforma, sus aspectos técnicos, funcionales, estéticos y pedagógicos, a través de la opinión de un grupo de expertos. El instrumento utilizado es un cuestionario semi-estructurado.

-Evaluación de la ejecución: su finalidad es de valorar el proceso y generar las modificaciones que se requieran. En esta instancia se analiza la cantidad de personas inscriptas y matriculadas, la cantidad de personas que aprobaron el curso, el nivel de deserción y sus causas. El instrumento usado es el de los registros de datos e incidencias y la observación del funcionamiento.

-Evaluación de la reacción: esta es una instancia que se desarrolla con posterioridad a la culminación del curso y que tiene por objetivo relevar el nivel de satisfacción de los participantes sobre la formación recibida. El instrumento utilizado es el de cuestionario y se les pregunta sobre la satisfacción respecto a las herramientas de comunicación, objetivos cumplidos, acompañamiento de los tutores y facilidad de uso de la plataforma.

-Evaluación del aprendizaje: considera un indicador de calidad el grado de aprendizaje de los participantes de los cursos. El instrumento propuesto es una observación continua de la evolución del alumno durante el desarrollo de la capacitación.

-Evaluación de la transferencia: se trata de la aplicabilidad de los conocimientos a la realidad. El instrumento usado es un cuestionario que recopila la opinión de las personas que completaron los cursos sobre la utilidad de los conocimientos adquiridos en relación a su trabajo.

6.4. Modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)

El IPAP presenta su experiencia[3] respecto a la construcción de un sistema de evaluación de la política formativa de empleados públicos. El modelo parte de una visión integral, donde la evaluación se

[3] Dicha experiencia fue presentada en las IV Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata, en el año 2005.

encuentra presente desde la instancia de diagnóstico, tanto como durante el proceso, los resultados e impactos de la política. (García Laval, Pagani y Angelini, 2005)

En este sentido, y siguiendo a García Laval, Pagani y Angelini, (2005) los componentes del modelo son los siguientes:

-Evaluación diagnóstica: Esta instancia tiene como objetivo relevar información sobre los participantes, la cual se brinda a los docentes, para que estos diseñen sus estrategias pedagógicas en base a las características particulares de los grupos. El instrumento seleccionado son las planillas que se completan al inscribirse a cada curso. Mediante estas se relevan datos personales, edad, nivel educativo, situación de revista, conocimientos previos sobre la temática, necesidad en su espacio laboral y expectativas.

-Evaluación de proceso: busca medir en qué medida se cumple con los objetivos del programa respecto a la propuesta inicial, si existieron problemas tanto en el diseño como en la implementación, además de conocer y analizar los procesos de enseñanza y de aprendizaje de las actividades de formación. El instrumento usado en esta instancia es la observación no participante a través de una guía que incluye las actitudes de los docentes, participantes y administrativos de la institución.

-Evaluación de resultados: en este punto se pone el acento en identificar si se alcanzaron los objetivos propuestos para las capacitaciones. Los instrumentos utilizados son las encuestas y entrevistas a participantes de los cursos y docentes, por lo tanto, la evaluación de resultados contempla la evaluación realizada por ambos.

- Evaluación por parte de los participantes. Al finalizar cada curso, los participantes responden una encuesta autoadministrada, donde efectúan una valoración al responder preguntas sobre el desarrollo del curso, los conocimientos adquiridos, la utilidad de los mismos en sus ámbitos laborales, el desempeño docente, los materiales didácticos, la modalidad de inscripción y sobre el equipo administrativo. A esta instancia se le suman las entrevistas para así rescatar la propia opinión de los participantes. Los productos de esta evaluación son los informes de resultado por actividad y los informes de resultado por período.

- Evaluación realizada por los docentes. Al cierre de cada capacitación, los docentes valoran distintos aspectos del curso y su propio desempeño. La información surgida de esta instancia contribuye a la mejora de las próximas ediciones de los cursos.

-Evaluación de Impacto: está relacionada a la indagación sobre las experiencias de mejora en las instituciones que fueron parte de las capacitaciones. La forma de llevarla a cabo es por medio de un taller con las organizaciones que participaron de las instancias de formación para consultarles si los conocimientos adquiridos en dichos espacios de capacitación generaron mejoras en las prácticas institucionales y políticas del organismo.

***

A modo de recapitulación, los modelos hasta aquí presentados dan cuenta de distintas formas de realizar evaluaciones de las políticas de capacitación en marcos organizacionales. Como vimos, el modelo de Kirkpatrick focaliza en los resultados de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, mientras que el modelo CIPP amplía el foco de la evaluación al incorporar en el análisis las variables de contexto e insumos. A su vez, el modelo MEPFI, desagrega la evaluación de los procesos de diseño e implementación, como así también, la de resultados de las instancias de formación. En esta misma línea, el modelo propuesto por el IPAP retoma la evaluación desde una perspectiva de fases, comenzando con la instancia de evaluación diagnóstica, seguir con la de proceso y finalizar con la de resultados. De ahí que, estos modelos son un insumo de gran valor para construir, a partir de ellos, un modelo evaluativo propio, el cual se aborda en el capítulo III.

En este sentido, el diseño de un modelo evaluativo propio para la elaboración de esta tesis, es un aporte al campo disciplinar de la evaluación y de las políticas públicas, ya que contribuye a identificar y evaluar los distintos procesos involucrados en la gestión de la política. Así, se sigue el enfoque de ciclo de una política pública (Subirat et al, 2008; Aguilar Villanueva, 1992; Tamayo Saenz, 1997); la lógica de organización temporal propuesta por los autores Tello Díaz-Maroto (2010), García Laval, Pagani y Angelini, (2005) en sus modelos evaluativos; el carácter cíclico de los procesos de capacitaciones de Chiavenato (2009) respecto y la perspectiva sistémica de los procesos, los insumos necesarios para la implementación de la política, los procesos desarrollados y de los productos alcanzados de Stufflebeam (citado en Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Capítulo II

Descripción del Plan de «Fortalecimiento del Talento Humano» y de sus procesos

En el presente capítulo realizamos una descripción general del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano de la Municipalidad de Paraná», de las características particulares de cada edición, de los actores participantes y de los procesos de gestión identificados. De este modo, pretendemos dar cumplimiento con el primer objetivo específico de esta tesis.

1. Descripción de la política 2021-2023

El «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» es una política de capacitación integral destinada a las personas que trabajan en la Municipalidad de Paraná, cuyo objetivo se enuncia como «Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados/as y funcionarios [...] con el fin de contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de sus tareas en función de sus responsabilidades» (Decreto Municipal n.° 894/21-Anexo I:05). La misma fue diseñada e implementada desde la Coordinación de Innovación Pública, dependiente de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Paraná, Entre Ríos.

A fines del año 2020, desde dicha Secretaría se toma la decisión política para el desarrollo de capacitaciones al personal municipal, ya que se concibe a la formación y al perfeccionamiento de los conocimientos sobre gestión pública como pilares fundamentales de un mejor desempeño de los agentes y funcionarios políticos del Municipio, en aquellas funciones que cumplen.

Esta política pública surge tras la identificación de una situación problemática. La misma se construyó a partir de un análisis de los recursos humanos del Municipio de Paraná, realizado durante el año 2020 por el equipo de la Secretaría de Gobierno al asumir la gestión. El problema radicó en la falta de una política de capacitación dirigida a personal municipal. Si bien se identificaron algunas experiencias de capacitaciones aisladas durante gestiones pasadas, las mismas eran a demanda y no se

encontraban estructuradas en el marco de un programa concreto.

En términos de población objetivo del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano», la misma se orientó a las personas que trabajaban en el Municipio, tanto para agentes como para funcionarios políticos y de carrera.

La implementación de los espacios de formación estuvo a cargo de las universidades de la región y en el 2023 se sumaron capacitadores internos para aquellos cursos que requirieron del conocimiento técnico existente en las distintas áreas de gestión municipal.

Cabe resaltar que los contenidos mínimos de los cursos fueron diseñados por la Coordinación del PFTH. Asimismo, a lo largo de los tres años de implementación, el Plan se organizó de distinta manera en lo que respecta a la oferta de cursos. A continuación, presentamos de manera detallada las ediciones 2021, 2022 y 2023.

1.1. Descripción de la edición 2021

La propuesta del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021 se implementó a través de los siguientes cursos, organizados en dos (2) ejes, teniendo el eje dos una subdivisión correspondiente a cuatro categorías temáticas:

Tabla n.° 4: Cursos de la edición 2021 del PFTH

Eje 1: Desarrollo del talento humano para funcionarios municipales
1. Curso Coaching para funcionarios públicos. 2. Curso Gobierno Abierto como paradigma de gestión. 3. Curso Diseño y Gestión de políticas públicas locales.
Eje 2: Desarrollo del talento humano para agentes municipales
Sub eje: Gestión y administración pública
1. Curso Coaching para agentes municipales. 2. Curso Gobierno Abierto como paradigma de gestión. 3. Curso sobre formulación y evaluación de proyectos. 4. Taller Procedimiento administrativo. 5. Taller Escritura administrativa. 6. Taller Higiene y seguridad laboral.
Sub eje: Informática
1. Curso de Herramientas informáticas. 2. Taller Gestión informática municipal. 3. Curso de sistemas de información geográfica (SIG). 4. Curso de Programación en JAVA. 5. Curso de Administración en Redes. 6. Curso Administración GNU/Linux.
Sub eje: Transversalidad
1. Taller multiculturalidad, diversidad y discapacidad. 2. Curso de Lengua de Señas Argentinas.
Sub eje: Línea de formación específica
1. Jornada Normativas viales y procedimientos. 2. Taller Mantenimiento de camiones de maquinaria. 3. Jornada de tratamiento de efluentes y aguas residuales. 4. Curso Electricidad para alumbrado público. 5. Taller Mantenimiento de vehículos oficiales. 6. Jornada de actualización sobre cuidados en la tercera edad. 7. Curso sobre Emergencias y desastres.

Fuente: producción propia en base a Decreto n.° 894/21.

Por su parte, las instituciones de educación superior participantes en la edición 2021 fueron: Universidad Tecnológica Nacional –regional Paraná– (UTN), Facultad de Ciencia y Tecnología (FCYT-UADER), Facultad de Ciencia de la Gestión (FCG-UADER), Facultad de Trabajo Social (FTS-UNER), Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNER) y la Facultad Teresa de Ávila de la Universidad Católica Argentina (UCA). También se contó con la participación de la Secretaría de Deporte de la Provincia de Entre Ríos para el dictado de los cursos de RCP.

1.2. Descripción de la edición 2022

La propuesta 2022 del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» se implementó a través de los

siguientes cursos, organizados en cuatro (4) ejes:

Tabla n.° 5: Curso de la edición 2022 del PFTH

Eje 1: Administración y Gestión
1. Técnicas Legislativas. 2. Administración Financiera Gubernamental: Presupuesto público y Contrataciones. 3. Comunicación Gubernamental. 4. Diseño y Gestión de Políticas Públicas Locales. 5. Evaluación de Políticas Públicas Locales. 6. Formulación y Monitoreo de Proyectos. 7. Procedimiento Administrativo. 8. Escritura Administrativa. 9. Herramientas para la generación y procesamiento de datos.
Eje 2: Gestión de RR.HH.
1. Atención al ciudadano en el sector público. 2. Administración del recurso humano. 3. Coaching para agentes municipales I. 4. Coaching para agentes municipales II. 5. RCP. 6. Mobbing.
Eje 3: Derechos Humanos en la gestión
1. Perspectiva de Género en la Gestión Pública. 2. Lengua de Señas.
Eje 4: Informática
1. Informática I. 2. Informática II. 3. Sistemas de Información geográfica, mediante la aplicación de la herramienta QGis.

Fuente: producción propia en base al Decreto n.° 830/22.

En esta oportunidad, las unidades académicas encargadas del dictado de los cursos fueron: la Facultad de Ciencia de la Gestión (FCG-UADER), Facultad de Trabajo Social (FTS-UNER), Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNER), Facultad Teresa de Ávila (UCA) y Universidad Tecnológica Nacional –regional Paraná– (UTN). También participó la Cruz Roja Argentina, filial Paraná, en el desarrollo de los cursos de primeros auxilios y RCP.

1.3. Descripción de la edición 2023

La implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» durante los años 2021 y 2022 significó un antecedente de gran valor para el equipo de gestión. De ahí que, la edición 2023 se diseñó en función la experiencia de los dos años anteriores y de las demandas de formación de los agentes

municipales. Por tal motivo, la propuesta de capacitación se fortaleció a través del desarrollo de tres programas en el marco del Plan. Ellos son: el de «Formación en Gestión Municipal», el de «Actualización Técnico Administrativo» y el de «Oficios».

a) Programa «Formación en Gestión Municipal». Los cursos realizados en el marco de este programa responden a la misma lógica de los implementados en las ediciones anteriores. En su planificación se expresa que el objetivo es brindar herramientas teórico-prácticas que contribuyan a nutrir los conocimientos sobre gestión municipal, desde una perspectiva integral de formación.

b) Programa «Actualización Técnico Administrativa». Por medio de este programa se canalizaron las demandas concretas de las distintas áreas sobre capacitación y actualización de conocimiento. A través de estas se buscó, no solo una capacitación concreta sobre una temática, sino por sobre todo generar un mecanismo que viabilice la institucionalización de los procesos internos de cada área, estableciendo estándares de funcionamiento en base a manuales y reglamentos operativos, ordenanzas y/o decretos que regulan los distintos actos de implementación de las políticas municipales.

c) Programa «Oficios». Dicho programa tuvo como objetivo dictar talleres de aprendizaje y perfeccionamiento de oficios. El dominio y el conocimiento de estas habilidades manuales permite al trabajador mejorar sus destrezas en el ámbito laboral.

Tabla n.° 6: Cursos por Programa - PFTH 2023 -

Programa «Formación en Gestión Municipal»
Eje 1: Administración y Gestión
1. Planificación estratégica para la gestión municipal. 2. Administración financiera gubernamental. 3. Técnicas legislativas. 4. Escritura de textos administrativos. 5. Generación de información para Datos Abiertos. 6. Comunicación digital.
Eje 2: Gestión de RR.HH.
1. Atención al ciudadano en el sector público. 2. Oratoria. 3. Mobbing. 4. Herramientas para la resolución de conflictos.
Eje 3: Derechos Humanos en la Gestión
1. Introducción a los Derechos Humanos. 2. Perspectiva de género en la gestión pública. 3. Lengua de Señas.
Eje 4: Informática
1. Curso Introductorio de Word y Excel. 2. Word avanzado. 3. Excel avanzado.
Programa «Actualización Técnico Administrativa»
1.Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa. 2.Curso de Mantenimiento, limpieza y conservación de edificios patrimoniales. 3.Curso de formación y perfeccionamiento en operación y control de la planta potabilizadora de la ciudad de Paraná.
Programa «Oficios»
1. Mantenimiento eléctrico de edificios municipales. 2. Alumbrado Público. 3. Instalación y mantenimiento de aires acondicionados. 4. Mantenimiento básico de instalaciones de gas.

Fuente: producción propia en base al Decreto n.° 736/23.

El dictado de los cursos del programa de «Formación en Gestión Municipal» estuvo a cargo de dos Facultades de la Universidad Nacional de Entre Ríos –Ciencias Económicas y Trabajo Social–, la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER) y la Universidad Tecnológica Nacional Regional Paraná. Esta última unidad académica también desarrolló las capacitaciones del programa «Oficios», mientras que los cursos del programa «Actualización Técnico Administrativa» fueron dictados íntegramente por personal municipal jerárquico idóneos en las temáticas.

2. Los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano»

Para realizar la descripción de los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano», recuperamos lo producido por los distintos autores trabajados en el capítulo I y cuyos aportes nos permitirán identificar los distintos procesos involucrados en la gestión de la política. A tal fin, se retoma el enfoque de ciclo de una política pública (Subirat et al, 2008; Aguilar Villanueva, 1992; Tamayo Saenz, 1997), la lógica de organización temporal propuesta por Tello Díaz-Maroto (2010) y García Laval, Pagani y Angelini, (2005) en sus modelos evaluativos y el carácter cíclico de los procesos de capacitaciones formulado por Chiavenato (2009). Asimismo, de Stufflebeam y Shinkfield (1987) tomamos su perspectiva sistémica de los procesos, el punto acerca de los insumos necesarios para la implementación de la política, de los procesos desarrollados y de los productos alcanzados.

Por lo tanto, los procesos identificados para el PFTH, quedan estructurados de la siguiente manera:

Gráfico n.° 2. Procesos de gestión del Plan de Fortalecimiento del Talento Humano (2021-2023)



Fuente: producción propia.

2.1. Proceso de Planificación operativa

Siguiendo a Arjimo (2011), la Planificación operativa, también denominada plan operativo, hace referencia a la instancia donde se definen los aspectos operativos relacionados a las actividades necesarias para la concreción de productos. Durante este período se determinan las normativas necesarias para implementar la política, las convocatorias a presentación de propuestas y su selección, y los medios de difusión utilizados para tal fin, es decir, que se configura el conjunto de actividades necesarias para la implementación de los cursos. En este proceso se identifican los siguientes componentes:

- **Equipo de Gestión.** Corresponde a la organización del equipo de trabajo para la realización de las actividades.

- **Convocatorias.** Comprende desde la difusión de las convocatorias a las unidades académicas para que los capacitadores presenten propuestas de cursos en base a los contenidos mínimos establecidos por el equipo del Plan, hasta la selección de las mismas. Además, en la edición 2023, el llamado a la presentación de propuestas incorpora a capacitadores internos de la Municipalidad para los cursos del programa de «Actualización Técnico Administrativo.

  El medio de difusión utilizado para contactarse con los potenciales capacitadores, fue a través del correo institucional del Plan. Las instituciones de educación superior, eran las encargadas de difundir entre sus equipos docentes la convocatoria abierta por la Municipalidad en los períodos estipulados. Cabe destacar que, si bien el medio formal usado fue el correo electrónico, existió durante los tres años, una comunicación telefónica que permitió un contacto fluido con las facultades y con los interesados en presentar propuestas para evacuar dudas.

  Particularmente en el 2023, la difusión para los programas «Formación en Gestión Municipal» y el de «Oficio» se realizaron igual que los años anteriores, mientras que la convocatoria para el programa de «Actualización Técnico Administrativa» no se difundió, porque las propuestas presentadas por las distintas áreas municipales se efectuaron personalmente a finales del año 2022 y solicitaron que fueran incorporadas a la edición 2023 de Plan. Las mismas surgieron por motivación personal de los directivos que requirieron capacitar a su personal.

- **Normativas.** Abarca a la generación de normativas necesarias para la institucionalización de la política y establecimiento de los derechos y obligaciones de las partes involucradas en el dictado de los cursos. Los marcos normativos identificados en relación a la gestión del PFTH son: Ordenanza n.°10.061 de creación del PFTH, decretos de cada edición del PFTH y decretos de convenios individuales con las Facultades.

La ordenanza otorga un marco institucional mucho más robusto a la política, ya que implica que la misma continúe más allá de los cambios de gestión. En dicha ordenanza, se determina el objetivo de la política, los beneficiarios, el ámbito de aplicación y se define que los cursos tomados a través de esta política, generan puntaje para los concursos internos de ascenso del personal municipal.

Cada edición del Plan, los decretos fueron los marcos normativos mediante los cuales se precisaron los cursos a dictarse en cada año, la modalidad de los mismos y la asignación presupuestaria correspondiente. Componen dicha normativa el Decreto n.° 894/21, el Decreto n.° 830/2022 y el Decreto n.° 736/23 y son puntualmente estos los que dan el marco normativo que sustenta la viabilidad de la política, tanto en términos de asignación presupuestaria, temática como organizativa, porque para generar los convenios individuales con las contrapartes a cargo de los cursos, debe estar previamente sancionado el decreto de cada edición.

La generación de Convenios individuales con las unidades académicas encargadas del dictado de los cursos y los decretos correspondientes a cada uno de ellos, fueron los marcos normativos indispensables para establecer los derechos y obligaciones de las partes. Por ejemplo, en ellos figuran los cursos que cada Facultad dictó, los montos y plazos a cobrar en concepto de honorarios docentes y gastos administrativos. Cabe señalar, la importancia de analizar la eficacia de este componente para garantizar que la colaboración entre el Municipio y la Facultad sea efectiva, sostenible y alineada con los objetivos y necesidades del PFTH. Este proceso de generación de decretos, tanto los referidos a la aprobación de cada edición del Plan, como los de convenios individuales, involucra a las siguientes áreas municipales:

- Coordinación del Plan: es la encargada de hacer el Plan Anual de Capacitación, definir el presupuesto necesario y realizar los convenios individuales.
- Despacho de la Secretaría de Gobierno: es la encargada de realizar los decretos correspondientes.
- Contaduría General: es la encargada de validar la reserva presupuestaria correspondiente a cada decreto.

– Despacho de Presidencia: es la encargada de visar el procedimiento, solicitar las firmas de las autoridades intervinientes en cada decreto y numerar las normas.

2.2. Proceso de Implementación

Según lo planteado por Tamayo Saenz (1997), la implementación es la instancia donde se ejecutan las acciones correspondientes a la puesta en marcha de la política. En este sentido, dichas acciones están vinculadas directamente al desarrollo de las capacitaciones implementadas en el marco de la política. Seguidamente, identificamos los componentes correspondientes a la implementación de los cursos del PFTH:

- **Difusión de los cursos.** En este punto se contempla la apertura de las convocatorias dirigidas a la población objetivo para tomar los cursos y se ponderan cuáles son los medios más efectivos para llevar a cabo dichas convocatorias. En esta oportunidad, los medios utilizados para la difusión fueron el correo electrónico oficial del Plan, que ya contaba con una base de datos de los agentes municipales, y las redes sociales Instagram y Facebook a través de la cuenta de la Secretaría de Gobierno.

- **Inscripción a los cursos.** Corresponde al período de apertura de las convocatorias para cumplimentar con la correspondiente inscripción a los cursos por parte de las personas interesadas garantizándoles los medios para la concreción de la misma. El medio utilizado para la inscripción fue la Oficina Virtual (https://oficinavirtual.parana.gob.ar/), siendo esta la plataforma a través de la cual se gestionaban no sólo las inscripciones, sino también la realización de las capacitaciones. Particularmente en el año 2023, para la inscripción de los cursos del Programa «Oficios» se usó, a su vez, formularios de Google.

- **Presupuesto ejecutado.** Hace referencia a los recursos presupuestarios efectivamente ejecutados en el marco de la implementación de la política. A tal fin, se contemplan los pagos por honorarios docentes, gastos administrativos a las unidades académicas, insumos como folletería, emisión de certificados en formato papel, catering y material para los cursos de oficios.

- **Dictado de los cursos.** Corresponde a la instancia de realización efectiva de los cursos, que va desde el inicio del dictado hasta su finalización y entrega de listado de aprobados por parte de los capacitadores al equipo de gestión. En la mayoría de los casos la modalidad de dictado fue virtual, pero también existieron cursos que se dieron bajo la modalidad presencial y mixta. Como se enunció previamente, durante los tres años la plataforma utilizada para el dictado de los cursos virtuales fue la Oficina Virtual en una plataforma Moodle[4]. En cambio, la mayoría

[4] Moodle, es una plataforma de aprendizaje en línea, de código abierto y diseñada para ayudar a educadores, profesores y administradores a crear y gestionar cursos en línea.

de los cursos presenciales se dieron en las aulas de las unidades académicas, aunque también se utilizaron, en cursos puntuales, salas municipales, provinciales y nacionales.

- **Generación y entrega de certificados.** Corresponde a la instancia de generación y entrega de certificados a los participantes que aprobaron los cursos. Durante los años 2021 y 2022 se emitieron en formato papel, mientras que en el 2023 se generaron de manera digital.

2.3. Proceso de Monitoreo y evaluación

Para Di Virgilio y Solano (2012), el monitoreo y la evaluación (M&E) son componentes esenciales en el desarrollo e implementación de políticas, porque aseguran que se alcancen los objetivos establecidos y que se realicen los ajustes en función de los resultados obtenidos. Al ser este un proceso transversal a toda la gestión de la política, en el PFTH se utilizaron las siguientes herramientas:

1) **Sistemas de Información y Recopilación de Datos**

- Se trata de las planillas de gestión del Plan. En este caso se optó por planillas Excel en las que se registraba información referida a las propuestas de cursos y su selección; registros docentes; cronogramas implementados; registros de inscriptos y aprobados; pagos a los docentes.

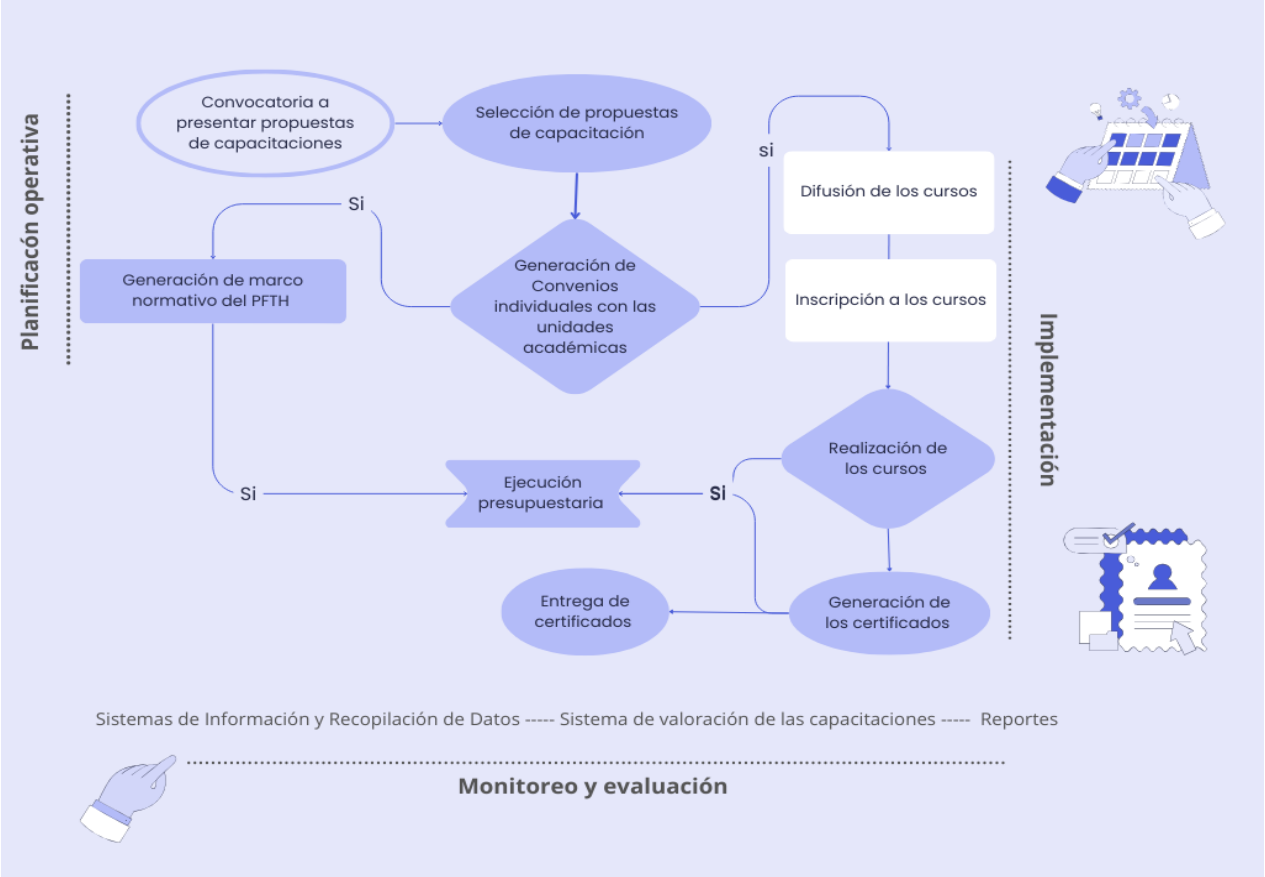
2) **Sistema de valoración de las capacitaciones**

- Encuesta a los beneficiarios de la política. Esta modalidad se llevó a cabo durante los tres años de gestión mediante un formulario de Google.
- Evaluaciones docentes. Corresponde a las instancias evaluativas de las capacitaciones una vez finalizadas las mismas. Dichas evaluaciones se desarrollaron a través de diferentes instrumentos como, por ejemplo, *multiple choise*, cuestionarios, presentación oral de temas o evaluaciones de procesos de aprendizaje.

3) **Reportes**

- Informes anuales. Concierne a los informes de gestión anual presentados por el Plan.
- Informes docentes. A la finalización de cada curso los docentes completaron la siguiente información: período de clase; modalidad implementada; aprobados finales; consideraciones sobre el dictado del curso, sobre el uso de la Oficina Virtual y los participantes del curso; aportes acerca de los temas de interés detectados y sugerencias generales y una apreciación respecto a la Coordinación del Plan por parte del Municipio.

Gráfico n.° 3. Flujograma de procesos del Plan de Fortalecimiento del Talento Humano 2021-2023



Fuente: producción propia.

***

A modo de resumen, en el presente capítulo desarrollamos el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» en cada una de las ediciones en estudio. Al evidenciar los temas abordados en cada una de ellas, constatamos que existieron cambios a lo largo de los tres años de implementación de la política respecto a las temáticas de los cursos. Particularmente, el año 2023 la propuesta se amplió a tres programas: el de «Formación en Gestión Municipal», el de «Actualización Técnico Administrativo» y el de «Oficios». Más allá de esta diferencia, a los procesos de Planificación operativa, Implementación y de Monitoreo-evaluación los describimos y expusimos en un diagrama de flujo. Cabe resaltar que dichos procesos son identificables en las tres ediciones, los cuales serán objeto de esta evaluación en el capítulo IV, mientras que en el próximo abordamos la metodología evaluativa propuesta.

Capítulo III

Metodología de la evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano»

En el presente capítulo presentamos la metodología seleccionada a fin de cumplir con el propósito de esta tesis. En función de esto, desarrollamos la justificación de la propuesta evaluativa, los objetivos de la tesis según las preguntas evaluativas realizadas, la selección y fundamentación de los criterios utilizados, además del encuadre metodológico y la matriz de evaluación del PFTH.

1. Justificación de la evaluación propuesta

En función de que en algunos de los modelos evaluativos de capacitaciones trabajados en el marco teórico incorporan la evaluación diagnóstica como uno de las fases evaluativas, en nuestra propuesta es pertinente comenzarla desde el momento de la Planificación operativa de la política, al concebir a la planificación como

> […] 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, (que) tiene 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. (Bernazza, 1991:3)

En este sentido, esta evaluación de procesos pone el énfasis en la ejecución de las actividades desarrolladas para el cumplimento del PFTH, las cuales comprenden a las actividades de Planificación operativa, a las de Implementación en sí mismas y a las acciones de Monitoreo y evaluación de la política. Para esto, es necesario saber si las estructuras, los equipos a cargo de la gestión, los insumos previstos, las actividades programadas y las metodologías utilizadas, son pertinentes, eficaces y eficientes.

2. Preguntas de evaluación en el marco de los objetivos de la tesis

En concordancia con el objetivo general propuesto «Evaluar la eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos del "Plan de Fortalecimiento del Talento Humano de la Municipalidad de Paraná, Entre Ríos, durante el período 2021-2023», se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Describir los procesos de Planificación operativa, Implementación y Evaluación del Plan.
2. Conocer y analizar el nivel de eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos inherentes a la gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano de la Municipalidad de Paraná».
3. Sistematizar los hallazgos y generar recomendaciones de mejora para el Plan de Fortalecimiento del Talento Humano.

A partir de estos objetivos se formularon las principales preguntas para la evaluación del Plan, las cuales figuran en el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro n.° 1: Objetivos específicos y preguntas para le evaluación de procesos del PFTH 2021-2023

Objetivos específicos	Preguntas de evaluación
Describir los procesos de planificación operativa, implementación y evaluación. →	¿Cuáles fueron los procesos de planificación operativa de la política para el período bajo estudio? ¿Cuáles fueron los procesos de implementación de la política durante los tres años de ejecución? ¿Cuáles fueron los procesos de monitoreo y evaluación llevados adelante?
Conocer y analizar el nivel de eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos inherentes a la gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». →	¿Cuáles fueron los niveles de eficacia de los procesos identificados (planificación, implementación y evaluación)? ¿Cuáles fueron los niveles de eficiencia de los procesos? ¿Cuáles fueron los niveles de pertinencia de los procesos?
Sistematizar los hallazgos y generar recomendaciones de mejora para el «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». →	¿Cuáles son los hallazgos? ¿Cuáles son las recomendaciones?

Fuente: producción propia.

3. Los criterios internacionales para la evaluación del Plan

Los criterios de evaluación desempeñan un papel fundamental en el proceso de evaluación. Estos criterios actúan como estándares o medidas que nos permiten realizar una valoración objetiva de una política pública. A su vez, la diversidad de criterios existentes para realizar evaluaciones de políticas se debe a la multiplicidad y complejidad inherente a la naturaleza de las políticas públicas.

Por tal motivo, el posicionamiento para abordar esta evaluación se sustenta en los criterios definidos por la OCDE (2019) en el capítulo I de la presente tesis. Por lo tanto, considerando que los criterios orientan la elección de qué y cómo se mide, es decir, qué indicadores construimos, se seleccionan los criterios de eficacia, eficiencia y pertinencia, ya que están en sintonía con el objetivo de esta evaluación y con las preguntas evaluativas enunciadas previamente. A través de estos criterios se realizará la valoración de los procesos de Planificación operativa, Implementación y Monitoreo y evaluación del PFTH.

4. Encuadre teórico-metodológico de la evaluación

La evaluación propuesta requiere de un encuadre teórico-metodológico robusto que permita viabilizar los objetivos de la misma. A tal fin, se enuncia el posicionamiento seleccionado.

4.1. Identificación del responsable de la evaluación

Si bien esta evaluación conforma mi trabajo de tesis de la maestría en «Evaluación de Políticas Públicas» (FTS-UNER), es necesario explicitar que, en mi labor profesional me desempeñé como Coordinadora de Innovación del Municipio de Paraná y también como responsable del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano», motivo por el cual es pertinente catalogar a la presente evaluación como autoevaluación.

Retomando a Neirotti (2005), hacer una autoevaluación implica que sea realizada por los mismos equipos encargados de la gestión de la política pública. La ventaja de este tipo de evaluación es que permite tener un conocimiento completo del proceso de gestión de la política, comunicación fluida con los actores participantes y una mayor confianza con cada uno de ellos, por lo cual, es posible profundizar sobre las preguntas de evaluación. Aun así, este tipo de evaluación tiene como obstáculos la limitada capacidad de imparcialidad de los actores que efectúan la evaluación por estar involucrados de manera cercana a la gestión de la política.

De ahí que, para reducir el sesgo de la mirada del evaluador proponemos enfatizar sobre la vigilancia epistemológica y metodológica. Por eso, incluimos la mirada de otros actores involucrados en el proceso de la política, tanto funcionarios de alto rango, como así también, a un integrante del equipo técnico.

4.2. Temporalidad y alcance de la propuesta de evaluación

El recorte temporal de la evaluación corresponde a los tres primeros años del PFTH, o sea, desde su creación en el 2021 hasta el 2023. Esto implica que se evalúan los procesos de las tres ediciones del Plan. A su vez, esta selección de la temporalidad está vinculada al período de gestión de gobierno (2019-2023), motivo por el cual, no incorporamos a la edición posterior, ya que corresponde a una nueva gestión.

En términos temporales, es una evaluación de proceso en tanto se hace durante la fase de implementación de la política y el objeto de evaluación es su propia gestión. Además, su alcance es formativo, es decir, que permite observar los aprendizajes y mejorar el desempeño. (Neiroti, 2005; Di Virgilio y Solano, 2012; Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2000)

4.3. Encuadre metodológico de la propuesta evaluación

Respecto al enfoque de evaluación, si bien existen múltiples perspectivas, en esta oportunidad seleccionamos la perspectiva pluralista, porque en ella se reconoce la naturaleza política de la evaluación y se realiza en el mismo contexto que se observa teniendo en cuenta el entorno cambiante donde se implementa. De igual modo, se consideran los diferentes objetivos, valores y opiniones de los actores intervinientes y, por lo tanto, se reconoce la existencia de verdades coexistentes. Es por eso que la evaluación sirve para mejorar la gestión y los resultados de la política (Neirotti, 2005).

La evaluación adopta una perspectiva mixta (Neirotti, 2005; Pereira Pérez, 2011; Hernández-Sampieri y Mendoza 2018)), la cual posibilita la triangulación de la información recabada por los métodos cuantitativos y cualitativos. La propuesta multiplista surge como una postura que busca superar los sesgos propios de dichos enfoques al incorporar no solo las variables cuantitativas provenientes de las actividades y de la gestión de la política, sino también se contemplan los discursos y valoraciones de los distintos actores relacionados a ella: integrantes del equipo de gestión y funcionarios políticos.

4.4. Unidad de análisis, fuentes de información y técnicas de recopilación

La unidad de análisis es la política «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» desarrollada en el ámbito de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Paraná, Entre Ríos, Argentina, 2021-2023.

Es importante mencionar que no identificamos fuentes secundarias, ya que no se conocen estudios externos respecto a la política. Por lo tanto, la evaluación está sustentada en las siguientes fuentes primarias: registros de monitoreo e informes de gestión anuales del PFTH, informes docentes, registros de la Oficina Virtual y de las encuestas anuales a participantes, revisión de correos electrónicos en sitios oficiales, decretos de convenios con las Facultades y decretos de presupuesto en sus ediciones del 2021, 2022 y 2023, como así también con la ordenanza n.° 10.061 de creación del Plan.

Por otro lado, seleccionamos a los informantes claves, siendo estos la subsecretaria de Gobierno de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Paraná, un (1) integrante del equipo técnico del Plan y la Coordinadora de Proyectos de la Secretaría de Gobierno. También participé como informante clave en mi calidad de Coordinadora de Innovación Pública de la Municipalidad de Paraná y responsable del diseño e implementación del PFTH.

Respecto a las técnicas de recopilación de la información, utilizamos el análisis estadístico de las capacitaciones realizadas y del presupuesto, y el análisis documental de los documentos enunciados *ut supra*. Asimismo, llevamos a cabo las entrevistas semiestructuradas a los informantes claves.

A continuación, presentamos un cuadro en el que detallamos las preguntas evaluativas, las técnicas de recolección de la información utilizadas y las fuentes de información correspondientes.

Cuadro n.° 2: Preguntas de evaluación, fuentes de información y técnicas de recolección utilizadas

Preguntas	Técnicas / Instrumento	Fuentes / Informantes
¿La formación del equipo de gestión fue adecuada a los objetivos del Plan y de las necesidades de los y las beneficiarias?	- Entrevista semiestructurada	-Integrante del equipo técnico. -Subsecretaria de Gobierno.
¿Cuál es el nivel de alineación de las propuestas de capacitación seleccionadas en relación a los contenidos mínimos para cada año bajo estudio?	-Análisis documental -Entrevista semiestructurada	-Resoluciones anuales de las tres ediciones del Plan. -Propuestas de capacitación presentadas en las tres ediciones. -Planillas de relevamiento anual de presentación de propuestas. -Integrante del equipo técnico.
¿Cuál es el nivel de adecuación del proceso de convocatorias para presentar propuestas de cursos en relación a las necesidades organizacionales?	-Entrevistas semiestructurada	-Integrante del equipo técnico. -Coord. de Proyectos de la Sec. de Gobierno.
¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la generación de los decretos y la implementación de los cursos? ¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la sanción de la ordenanza y la reglamentación?	-Análisis documental	-Decretos de convenios individuales con las unidades académicas desde el 2021 hasta el 2023. -Ordenanza n.° 10061 de creación del Plan
¿Cuál es el nivel de alcance que tiene la difusión de los cursos para llegar a la población objetivo?	-Exploración de medios de comunicación digitales.	-Correo electrónico oficial del Plan. -Base de datos de mails de empleados municipales. -Lista de difusión del Plan por *WhatsApp*.
¿Cuál es el nivel de usabilidad de los medios de inscripción?	-Entrevista semiestructurada	-Integrante del equipo técnico.
¿Cuál es el nivel de automatización de los sistemas de inscripción y la integración con la plataforma de gestión del aprendizaje? ¿Qué tan completa es la información recopilada durante el proceso de inscripción en términos de caracterizar adecuadamente a la población a la que se dirige la capacitación?	-Entrevista semiestructurada. -Exploración en la Oficina Virtual	-Integrante del equipo técnico. -Plataforma virtual de capacitación: Oficina Virtual.
¿Cuál es el nivel de concreción de las capacitaciones en relación a las planificadas? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes que aprobaron los cursos?	-Análisis documental -Análisis estadístico	-Planillas de registros de capacitaciones realizadas durante los tres años. -Informes anuales de cada edición del Plan. -Encuestas anuales a los participantes.
¿Cómo fueron utilizados los recursos para el dictado de las capacitaciones?¿Cuál es el nivel de aprobación de los cursos?	-Análisis documental -Análisis estadístico	-Resoluciones de cada edición del Plan. -Registros anuales de aprobados e inscriptos. -Registros anuales de pagos.
¿Cuál es la variación presupuestal entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto inicial? ¿Cuál es la variación temporal entre la entrega de facturas y la emisión de los pagos a las unidades académicas?	-Análisis documental -Análisis estadístico	-Resoluciones de cada edición del Plan. -Registros anuales de pagos.
¿Cuál es el nivel de entrega de certificados en relación a los emitidos?	-Análisis documental -Análisis estadístico	-Registros de certificados entregados del Plan durante las tres ediciones.
¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la finalización de los cursos y la entrega de certificados?	-Análisis documental -Análisis estadístico	-Registros de entrega certificados del Plan durante las tres ediciones. -Planillas de registros anuales de las capacitaciones realizadas.
¿ Las herramientas de monitoreo y evaluación utilizadas en la gestión del PFTH guardan relación con los objetivos del Plan y las necesidades de los y las beneficiarias?	-Análisis documental -Entrevista semiestructurada	-Registros anuales de propuestas de cursos y selección. -Registros anuales docentes y claves de acceso a la Oficina Virtual. -Cronogramas anuales. -Registros anuales de inscriptos y aprobados -Registros anuales de certificados -Registros anuales de pagos -Encuestas anuales a los beneficiarios y beneficiarias de la política -Informes docentes. -Informes anuales de gestión -Equipo técnico. -Subsecretaria de Gobierno. -Coord. de Proyectos de la Sec. de Gobierno.

Fuente: producción propia.

A los grados de pertinencia, eficacia y eficiencia para realizar las valoraciones las efectuamos en base a la escala Likert (1932). La misma lleva el nombre de su creador y es una técnica de medición en la investigación social usada para medir actitudes, opiniones o percepciones de manera cuantitativa. Esta escala consiste en una serie de afirmaciones o enunciados sobre un tema particular que varía de manera ordinal, comúnmente de 1 a 5.

Este instrumento permite realizar una medición cuantitativa sobre respuestas cualitativas, como opiniones y actitudes, y facilita el análisis estadístico y la interpretación numérica de los resultados. Asimismo, la versatilidad de la escala posibilita la adaptación a diferentes criterios y temáticas, proporcionando flexibilidad en su aplicación. De igual modo, al tener múltiples niveles de respuesta amplía el rango de información, ya que es más sensible a las variaciones, lo que, a su vez, permite generar comparaciones.

A los fines de esta evaluación, construimos categorías para los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia siguiendo la escala de Likert (1932), los cuales se presentan a continuación:

Categorías de la escala de Pertinencia	**Calificación**
Nada pertinente	1
Muy poco pertinente	2
Poco pertinente	3
Pertinente	4
Muy pertinente	5

Fuente: producción propia en base a la escala de Likert (1932).

Categorías de la escala de eficacia	**Calificación**
Nada eficaz	1
Muy poco eficaz	2
Poco eficaz	3
Eficaz	4
Muy eficaz	5

Fuente: producción propia en base a la escala de Likert (1932).

Categorías de la escala de eficiente	**Calificación**
Nada eficiente	1
Muy poco eficiente	2
Poco eficiente	3
Eficiente	4
Muy eficiente	5

Fuente: producción propia en base a la escala de Likert (1932).

Por último, somos conscientes de las limitaciones de este trabajo, ya que no recoge entre sus fuentes primarias la voz de los participantes de las capacitaciones ni de los equipos docentes para conocer las percepciones y opiniones de los procesos de gestión del Plan. El motivo por el cual no se llevó a cabo, radica en la imposibilidad de generar una muestra representativa de los tres años bajo estudio, que pueda ser analizada en el marco de esta tesis. Para salvar esta limitación, trabajamos con las encuestas realizadas a los participantes en el marco del Plan y con los informes docentes de los tres años. Asimismo, no observamos resultados o impactos de la política que sirvan como insumo para esta evaluación por la inexistencia evaluaciones previas, ni internas ni externas.

4.5. Matriz de evaluación de los procesos del PFTH

En base al modelo de evaluación propuesto, seguidamente presentamos la matriz de evaluación, en la cual se enuncian los procesos, las preguntas, los indicadores y los criterios de evaluación para cada uno de ellos.

Tabla n.° 7: Matriz de evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021- 2023

Proceso	Criterio	Variable	Preguntas	Indicadores	Técnicas/Indicadores	Fuentes/Informantes
Planificación operativa	Pertinencia	Equipo de gestión	¿La formación del equipo de gestión fue adecuada a los objetivos del Plan y de las necesidades de los y las beneficiarias?	-Formación profesional -Experiencia laboral del equipo.	Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador Subsecretaria de Gobierno
		Propuestas de capacitación	¿Cuál es el nivel alineación de las propuestas de capacitación seleccionadas en relación a los contenidos mínimos para cada año bajo estudio?	-Alineación de las propuestas seleccionadas con los contenidos mínimos y con las necesidades organizacionales. -Experticia de los equipos capacitadores.	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador
	Eficacia	Convocatorias para presentar propuestas	¿Cuál es el nivel de adecuación del proceso de convocatorias para presentar propuestas de cursos en relación a las necesidades organizacionales?	-Adecuación de los medios de difusión	Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador Coord. de Proyectos de la Sec. de Gobierno
		Normas	¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la generación de los decretos y la implementación de los cursos? ¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la sanción de la ordenanza y la reglamentación?	-Tiempo transcurrido para la sanción de los decretos en relación a la implementación de los cursos. - Tiempo transcurrido entre la sanción de la Ordenanza y su reglamentación.	Análisis documental	Equipo coordinador
Implementación	Eficacia	Difusión de los cursos	¿Cuál es el nivel el alcance que tiene la difusión de los cursos para llegar a la población objetivo?	- Porcentaje de la población objetivo alcanzada por la difusión de cursos.	Análisis documental	Equipo coordinador
		Inscripción a los cursos	¿Cuál es el nivel de usabilidad de los medios de inscripción?	- Usabilidad del medio de inscripción.	Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador
		Capacitaciones	¿Cuál es el nivel de concreción de las capacitaciones en relación a las planificadas? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes que aprobaron los cursos?	- Cantidad de capacitaciones realizadas/cantidad de capacitaciones planificadas. - Nivel de satisfacción de los capacitados.	Análisis documental Análisis estadístico	Equipo coordinador
		Certificados	¿Cuál es el nivel de entrega de certificados en relación a los emitidos?	- Cantidad de certificados entregados/cantidad de certificados emitidos.	Análisis documental Análisis estadístico	Equipo coordinador
		Presupuesto	¿Cuál es la variación presupuestal entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto inicial? ¿Cuál es la variación temporal entre la entrega de facturas y la emisión de los pagos a las unidades académicas?	- Variación presupuestal: Presupuesto ejecutado/presupuesto inicial - Tiempo transcurrido para la realización de los pagos	Análisis documental Análisis estadístico Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador
	Eficiencia	Inscripción a los cursos	¿Cuál es el nivel de automatización de los sistemas de inscripción y la integración con la plataforma de gestión del aprendizaje? ¿Qué tan completa es la información recopilada durante el proceso de inscripción en términos de caracterizar adecuadamente a la población a la que se dirige la capacitación?	- Automatización del proceso e integración del sistema. - Información recopilada a través de la inscripción.	Entrevista semiestructurada Exploración en la oficina virtual	Equipo coordinador
		Capacitaciones	¿Cómo fueron utilizados los recursos para el dictado de las capacitaciones?¿Cuál es el nivel de aprobación de los cursos?	- Costo por participante - Cantidad de aprobados/cantidad de inscriptos.	Análisis documental	Equipo coordinador
		Certificados	¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la finalización de los cursos y la entrega de certificados?	- Tiempo promedio de entrega de certificados.	Análisis documental	Equipo coordinador
Monitoreo y evaluación	Pertinencia	Herramientas de monitoreo y evaluación	¿ Las herramientas de monitoreo y evaluación utilizadas en la gestión del PFTH guardan relación con los objetivos del Plan y las necesidades de los y las beneficiarias?	-Porcentaje de herramientas de monitoreo y evaluación que están directamente vinculadas a los objetivos específicos establecidos en el PFTH y las necesidades de los y las beneficiarias.	Análisis documental Entrevista semiestructurada	Equipo coordinador

Fuente: producción propia.

Capítulo IV

Evaluación de los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

En este capítulo abordamos el segundo objetivo de la presente tesis que pretende conocer y analizar el nivel de eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos inherentes a la gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». En el segundo apartado del capítulo II describimos los procesos de Planificación operativa; de Implementación y de Monitoreo y evaluación de la política, mientras que en este realizamos su evaluación en base a la matriz propuesta en el capítulo anterior y en función de los criterios de eficiencia, eficacia y pertinencia.

1. Evaluación del proceso de Planificación operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023.

A la evaluación del proceso de Planificación operativa la desarrollamos teniendo en cuenta los criterios de pertinencia y eficacia. En términos de pertinencia se evaluó el equipo de gestión del Plan y la selección de las propuestas. Asimismo, bajo el criterio de eficacia se analizó la instancia de convocatoria para la selección de propuestas y la generación de marcos normativos del Plan. A continuación, presentamos el análisis evaluativo de los mismos.

1.1. La pertinencia del equipo de gestión

El análisis de pertinencia del equipo de gestión del Plan se enmarca en el proceso de Planificación operativa. Entendemos que dicho análisis es relevante porque en él se observa la alineación de las capacidades instaladas de los integrantes del equipo con las necesidades de la política pública, considerando el nivel de experiencia y profesionalización. En concordancia con dicho criterio, formulamos la pregunta de evaluación para este componente de la siguiente manera: ¿La formación del equipo de gestión fue adecuada a los objetivos del Plan y de las necesidades de los y las beneficiarias?

A fin de responder a dicha pregunta, seleccionamos los indicadores de Formación profesional y de Experiencia del equipo.

Para relevar la información realizamos entrevistas semiestructuradas a la Subsecretaría de Gobierno y a un integrante del equipo de gestión, a los cuales se les solicitó una valoración sobre la pertinencia del equipo de gestión del PFTH (ver anexo: Cuadro n.° 1).

Tabla n.° 8: Pertinencia del equipo de gestión del Plan (2021-2023)

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Nivel de experiencia	5 ptos. Muy pertinente	3 ptos. Poco pertinente	4 ptos. Pertinente	4,16 ptos. Pertinente
Formación Profesional	5 ptos. Muy pertinente	4 ptos. Pertinente	4 ptos. Pertinente	
Promedio valoración anual	5 ptos. Muy pertinente	3,50 ptos. Poco petinente	4 ptos. Pertinente	

Fuente: producción propia.

En función de lo detallado en la Tabla n.° 8, es posible reconocer que la pertinencia del equipo de gestión del PFTH fue modificándose a lo largo de las tres ediciones. En el 2021 la valoración respecto al nivel de experiencia y profesionalización es muy pertinente, ya que una sola persona era la responsable de todo el proceso, la cual contaba con experiencia en gestión pública, en gestión de capacitaciones a nivel universitario y con un perfil profesional de Ciencia Política.

Sin embargo, en el año 2022, la valoración del nivel de experiencia es poco pertinente. Según el integrante del equipo de gestión entrevistado, esto se debe a que, en ese año, él y una compañera se sumaron al equipo de gestión bajo la figura de pasantes, manifestando que carecían de experiencia laboral. Asimismo, ambos pasantes eran estudiantes avanzados de la carrera de Ciencia Política y contaban con conocimientos teóricos sobre políticas públicas y gestión pública, por lo cual, la valoración del nivel de profesionalización es la de pertinente. Esto significa que, si bien la cantidad de integrantes del equipo de gestión aumenta, el nivel de pertinencia del equipo baja durante ese año.

En el 2023, la valoración del nivel de experiencia y profesionalización también es la de pertinente al conformarse el equipo de gestión del Plan por la Coordinadora y una persona en el equipo técnico. Esta última ingresa como contratada por la Municipalidad al culminar su instancia de pasantía en el área. Ante la consulta al integrante del equipo de gestión respecto a la experiencia acumulada

sobre su trabajo, expresó sentirse más seguro y con más experiencia sobre sus tareas, por lo cual la valoración respecto al nivel de experiencia aumenta en relación al año anterior, pero se sostiene el nivel de profesionalización, porque el integrante del equipo técnico no finalizó su la carrera de grado en ese año.

Por su parte, al ser consultada por el nivel de formación profesional y experiencia del equipo, la Subsecretaría de Gobierno manifestó:

> Vos [hace referencia a mi persona como responsable de la política] tenías una formación ideal para conducir el Plan y, por lo que sabemos, también tenes una gran experiencia en lo que es gestión y en la universidad […] En relación a los pasantes, cuando le hicimos la entrevista para entrar, me pareció que los dos que seleccionamos eran muy capaces y que iban a aprender rápido y con el tiempo fue así ¿no? (Subsecretaria de Gobierno. Comunicación personal. 15 de marzo de 2024)

A modo de resumen, es posible concluir que el equipo de gestión es pertinente para gestionar la política, ya que cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente.

1.2. Pertinencia de la selección de las propuestas de cursos

El análisis de pertinencia de la selección de las propuestas de cursos, se enmarca en el proceso de Planificación operativa. Para llevar a cabo dicho análisis hicimos entrevistas semiestructuradas a un integrante del equipo de gestión a la vez que estudiamos los documentos de carga y selección de propuestas. A la información recabada la volcamos en planillas Excel en las que apuntamos el nombre del curso, la institución, el equipo docente y un apartado de observaciones para el registro de la experiencia y formación profesional de los capacitadores de cada curso y si la propuesta presentada respondía o no a los contenidos mínimos solicitados.

Es importante analizar el nivel de pertinencia del proceso de selección de propuestas, mediante la pregunta: ¿Cuál es el nivel de alineación de las propuestas de capacitación seleccionadas en relación a los contenidos mínimos para cada año bajo estudio? Para responderla, y siguiendo la matriz de evaluación desarrollada en el capítulo anterior, utilizamos los siguientes indicadores:

- Alineación de las propuestas seleccionadas con los contenidos mínimos y con las necesidades organizacionales.
- Experticia de los equipos capacitadores.

A continuación, se presenta el análisis de pertinencia de la selección de propuestas para cada año bajo estudio según la escala propuesta (ver anexo: Cuadro n.° 2)

Tabla n.° 9: Pertinencia de la selección de las propuestas de cursos (2021-2023)

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Alineación de las propuestas presentadas con los contenidos mínimos y con las necesidades organizacionales	4 ptos. Pertinente	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	4,83 ptos. Pertinente
Experticia temática de los equipos docentes	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	
Promedio valoración anual	**4,50 ptos. Pertinente**	**5 ptos. Muy pertinente**	**5 ptos. Muy pertinente**	

Fuente: producción propia.

La Tabla n.° 9 muestra un alto nivel de pertinencia en la selección de las propuestas para los tres años bajo estudio. El análisis documental evidencia que las propuestas seleccionadas se vinculan a la experticia temática de los equipos docentes y que existe una congruencia entre las propuestas presentadas y los contenidos mínimos solicitados. Aun así, detectamos que, durante los tres años, las planillas de procesamiento de las propuestas no cuentan con una escala que permita asignar un puntaje a cada una de ellas, por lo cual, dicha selección es menos rigurosa en términos metodológicos.

En este sentido, el integrante del equipo técnico entrevistado manifestó que «[…] siempre controlamos que las propuestas estén en relación a los contenidos mínimos, tenemos una planilla donde vamos cargando eso […]». (Integrante del equipo técnico. Comunicación personal. 27 de febrero 2024)

1.3. Eficacia de las convocatorias para la presentación de cursos del PFTH 2021-2023

En el marco del proceso de Planificación operativa, al análisis de eficacia de las convocatorias a las unidades académicas y a otros actores para la presentación de cursos, lo realizamos siguiendo la matriz de evaluación propuesta y en función de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de adecuación del proceso de convocatorias para presentar propuestas de cursos en relación a las necesidades organizacionales? Para dar cumplimiento con esto trabajamos con la Adecuación de los medios de difusión como indicador. Según la escala valorativa propuesta para medir la eficacia de este indicador (ver anexo: Cuadro n.° 3) y las entrevistas realizadas, los resultados son:

Tabla n.° 10: Eficacia del proceso de convocatoria (2021-2023)

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Adecuación de los medios de difusión	5 ptos. Muy eficaz	3 ptos. Muy eficaz	3 ptos. Poco eficaz	4,33 ptos. Eficaz

Fuente: producción propia.

Visto lo expuesto en la Tabla n.° 10, la valoración del proceso de convocatoria para recibir propuestas de cursos para el período estudiado es de eficaz. Sin embargo, los años 2021 y 2022 fueron valorados como muy eficaz, es decir, que dicho proceso respondió a las necesidades organizacionales, mientras que es valorado como poco eficaz durante el 2023, porque el proceso de convocatoria respondió, en algunos de los casos, a las necesidades organizacionales.

Durante las dos primeras ediciones, los medios de difusión utilizados fueron la dirección de correo electrónico oficial del Plan y las convocatorias se hacían extensivas a las direcciones de correos electrónicos oficiales de las unidades académicas de la región, siendo estas las encargadas de socializar la convocatoria entre sus equipos docentes. Esta metodología permitió tener un alto nivel de eficacia respecto al alcance de los posibles interesados en presentar propuestas. Según lo manifestado por el integrante del equipo técnico «[…] nunca tuvimos problema con la difusión de la convocatoria [presentación de propuestas] a las universidades, siempre fue muy fluida la comunicación. Lo hacíamos por mail y después reforzaremos por mensaje de *Whatsapp* avisando a los referentes de las facultades que les habíamos mandado un correo». (Integrante del equipo técnico. Comunicación personal. 27 de febrero de 2024).

Durante la edición 2023, el proceso de convocatoria responde, en algunos de los casos, a las necesidades organizacionales. El motivo radica en que no se hizo ninguna convocatoria para recibir propuestas de cursos para el Programa de «Actualización Técnico Administrativo», pero sí se efectuó para los otros dos programas, bajo la metodología antes mencionada. En este sentido, en la entrevista realizada a la Coordinadora de Proyectos de la Secretaría de Gobierno y encargada de llevar adelante la comunicación de esa Secretaría, la funcionaria confirmó que ese año no colaboraron en difundir particularmente el llamado a convocatoria para cursos de ese programa, sólo subieron a la página web del municipio la propuesta del plan 2023. (Coord. de Proyectos de la Sec. de Gobierno. Comunicación personal. 12 de marzo de 2024)

Por lo tanto, el nivel de eficacia baja, al detectar que ese año no hubo una invitación formal extensiva a todas las áreas municipales a presentar propuestas para el mencionado programa, sino que las mismas surgieron ante demandas concretas.

1.4. Eficacia de la generación de marcos normativos

El análisis de eficacia de la generación de los marcos normativos se ubica dentro del proceso de Planificación operativa de la política, ya que estos brindan el encuadre institucional necesario para la implementación de la política. De ahí que, es importante determinar la eficacia del proceso de generación de normas, por la relevancia que tiene para viabilizar la política de capacitación, sobre todo por tratarse de un proceso en el cual intervienen distintas áreas y no depender, únicamente, de quien la implementa.

A los fines de concretar con esta instancia hicimos la siguiente pregunta evaluativa: ¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la generación de los marcos normativos y la implementación de los cursos? Para responder este interrogante construimos el siguiente indicador: Tiempo transcurrido para la sanción de las normativas en relación a la implementación de los cursos.

El análisis se llevó a cabo a través del material documental recabado (decretos y ordenanza), como así también de los registros de los cronogramas anuales de los cursos.

1.4.1. La eficacia de la generación de decretos de aprobación de las ediciones 2021-2023

A continuación, se presenta la Tabla n.° 11, en la cual, se analiza el tiempo transcurrido entre la sanción de los decretos anuales de aprobación del Plan respecto al inicio de los cursos, según la escala valorativa propuesta. (Ver anexo: Cuadro n.° 4)

Tabla n.° 11: Eficacia en la sanción de los Decretos de las ediciones 2021-2023

Decreto del PFTH	Fecha de sanción	Inicio de los cursos	Diferencia en días	Eficacia	
Decreto n.° 894/21	3 de mayo de 2021	1 de junio de 2021	+ en 28 días	4,33 ptos. Poco eficaz	
Decreto n.° 830/22	4 de abril de 2022	7 de abril de 2022	+ en 3 días	3 ptos. Poco eficaz	
Decreto n.° 736/23	30 de marzo de 2023	8 de marzo (Programa de Actualización Técnico administrativo)	- en 22 días	2 ptos. Muy Poco eficaz	2,33 ptos. Muy Poco eficaz
		20 de marzo (Programa de Formación en Gestión Municipal)	- en 10 días	2 ptos. Muy Poco eficaz	
		5 de abril (Programa de Oficos)	+ en 5 días	3 ptos. Poco eficaz	

Fuente: producción propia.

El tiempo transcurrido entre la sanción de la norma de cada edición del Plan y el inicio de los cursos cambia anualmente. Para los años 2021 y 2022, la norma se sanciona entre 0 y 29 días antes del comienzo de los mismos, por tanto, se considera poco eficaz. Esto se debe a que, si bien se reconoce que la norma entra en vigencia antes del inicio de los cursos –marco institucional indispensable–, el lapso transcurrido no es suficiente para la sanción de los decretos de convenios individuales, hecho que sí tiene que darse para que comiencen las capacitaciones.

Particularmente el 2023, se implementaron dos programas antes de la sanción del decreto correspondiente a su creación, con un retraso de entre 1 y 30 días en relación al inicio de los cursos. Por lo tanto, la valoración para esta edición es muy poco eficaz. Esto genera una dilatación en los tiempos administrativos y, por consiguiente, retrasa la sanción de los decretos individuales.

1.4.2. La eficacia de la generación de decretos de convenios individuales del Plan 2021- 2023

Considerando lo antes expuesto, para poder medir la eficacia del proceso de generación de decretos individuales, construimos una escala valorativa (Ver anexo: Cuadro n.° 5) para desarrollar la evaluación.

Tabla n.° 12: Eficacia en la sanción de los Decretos de convenios individuales con las Facultades 2021-2023

Año	Decretos de convenios individuales	Fecha de sanción del Decreto	Inicio de los cursos con la Facultad	Diferencia en días	Valoración por decreto de convenio	Valoración anual
2021	Decreto n.°1783/21 Convenio con la Facultad de Trabajo Social (UNER)	6 de septiembre	26 de junio	-en 71 días	1 pto. Nada eficaz	1,16 ptos. Nada eficaz
	Decreto n.° 1858/21 Convenio con la Facultad de Ciencia y Tecnología (UADER)	14 de septiembre	6 de julio	-en 69 días	1 pto. Nada eficaz	
	Decreto n.° 1805/21 1.er Convenio con la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)	9 de septiembre	30 de junio	-en 70 días	1 pto. Nada eficaz	
	-2.do Convenio con la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)		13 de septiembre		Sin datos	
	Decreto n.° 1751/21 Convenio con la Facultad de Ciencias Económicas (UNER)	6 de septiembre	1 de junio	-en 96 días	1 pto. Nada eficaz	
	Decreto n.° 1756/21 Convenio con la UTN Regional Paraná	6 de septiembre	5 de agosto	-en 31 días	2 ptos. Muy poco eficaz	
	Decreto n.°1752/21 Convenio con la Facultad Teresa de Ávila (UCA)	6 de septiembre	9 de junio	-en 87 días	1 pto. Nada eficaz	
2022	Decreto n.° 1327/22 Convenio con la UTN Regional Paraná	6 de junio	22 de abril	-en 44 días	2 ptos. Muy poco eficaz	2,40 ptos. Muy poco eficaz
	Decreto n.° 1145/22 Convenio con la Facultad de Ciencias Económicas (UNER)	13 de mayo	28 de abril	-en 19 días	3 ptos. Poco eficaz	
	Decreto n.° 1101/22 Convenio con la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)	12 de mayo	7 de abril	-en 34 días	2 ptos. Muy poco eficaz	
	Decreto n.° 1100/22 Convenio con la Facultad de Trabajo Social (UNER)	12 de mayo	26 de abril	-en 16 días	3 ptos. Poco eficaz	
	Decreto n.° 1099/22 Convenio con la Facultad Teresa de Ávila UCA	12 de mayo	8 de abril	-en 35 días	2 ptos. Muy poco eficaz	
2023	Decreto n.° 1197/23 Convenio con la Facultad de Ciencias Económicas (UNER)	8 de mayo	7 de agosto	+en 90 días	5 ptos. Muy eficaz	3 ptos. Poco eficaz
	Decreto n.° 1196/23 Convenio con la UTN Regional Paraná	8 de mayo	22 de marzo	-en 46 días	2 ptos. Muy poco eficaz	
	Decreto n.° 1195/23 Convenio con la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER)	8 de mayo	31 de marzo	-en 37 días	2 ptos. Muy poco eficaz	
	Decreto n.° 1194/23 Convenio con la Facultad de Trabajo Social (UNER)	8 de mayo	13 de marzo	-en 24 días	2 ptos. Muy poco eficaz	

Fuente: producción propia en base a documentación del Plan.

La Tabla n.° 12, muestra que, en casi todos los casos, los cursos comienzan sin los decretos de convenios individuales entre el Municipio y las universidades, por lo cual, se denota una debilidad respecto a la eficacia del proceso de generación de normativas.

Puntualmente, el 2021 fue el año con mayor diferencia entre la fecha de inicio de los cursos y la sanción de los decretos de convenios individuales. Esto hace que su valoración se determine como nada eficaz, ya que las normas se sancionan con más de 60 días de retraso en relación al comienzo de las capacitaciones.

Durante el año 2022, tres decretos de convenios se sancionaron con un retraso de entre 30 y 60 días en relación al inicio de los cursos; y otros dos con un retraso de entre 1 y 30 días, razón por la cual su valoración anual es de muy poco eficaz.

Respecto al año 2023, un decreto de convenio se sancionó con más de 30 días de antelación al inicio de los cursos, mientras que dos normas lo hicieron con un retraso de entre 30 y 60 días. Además, un decreto de convenio es sancionado con un retraso de entre 1 y 30 días en relación al inicio de los cursos. En promedio, el proceso de sanción de decretos de convenio durante este año fue poco eficaz.

1.4.4. La sanción de la ordenanza de creación del PFTH

La Ordenanza n.° 10.061 de creación del PFTH se sancionó en noviembre de 2022, un año y medio después de aprobada la edición 2021 mediante Decreto n.° 894/21.

Para el análisis de eficacia de la ordenanza de creación del Plan, preguntamos ¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la sanción de la ordenanza y la reglamentación? y el indicador utilizado fue el de Tiempo transcurrido entre la sanción de la Ordenanza y su reglamentación.

De la investigación documental surge que la ordenanza no fue reglamentada durante el período en estudio. Esto implicó que no pudimos hacer la medición del indicador y, por ende, la pregunta de evaluación queda sin respuesta.

La importancia de la reglamentación radica en que debe proporcionar los detalles específicos acerca de cómo se deben implementar y cumplir los requisitos establecidos en la Ordenanza, ya que brindría claridad y garantizaría que todas las partes interesadas comprendan correctamente las disposiciones al establecer procedimientos y pautas específicas facilitadoras de la gestión de la política y su evaluación. Por lo tanto, a la falta de reglamentación la identificamos como una debilidad

institucional por carecer de un marco normativo que permita institucionalizar los procesos de la política.

A modo de resumen de este apartado, es posible concluir que el proceso de Planificación operativa es valorado como pertinente, pero poco eficaz para el período 2021-2023. En cuanto al equipo de gestión para llevar adelante la política y a las propuestas de capacitación presentadas por los equipos docentes fueron valoradas como pertinentes y como eficaz la instancia de convocatorias para presentar propuestas de cursos, pero como muy poco eficaz la instancia de generación de normativas necesarias para la implementación del Plan. A los resultados de este proceso los presentamos de manera completa en el apartado 1 del capítulo V.

2. La evaluación del proceso de Implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

A la evaluación del proceso de Implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» la realizamos en base a los criterios de eficacia y eficiencia, considerando particularmente, la eficacia de la difusión de los cursos; la eficacia y eficiencia de la inscripción a los mismos y de la implementación de las capacitaciones; la eficiencia en la ejecución del presupuesto y la eficacia y eficiencia en la entrega de certificados.

A continuación, presentamos el análisis evaluativo por criterio.

2.1. Eficacia de la difusión de los cursos

El análisis de eficacia de la difusión de los cursos se encuadra dentro del proceso de Implementación de la política, ya que es la primera acción que se realiza para llegar a la población objetivo a fin de dar a conocer la política y abrir los periodos de inscripción a los cursos.

Los medios utilizados para la difusión fueron, principalmente, el correo electrónico oficial del Plan, además de las redes sociales de la Secretaría de Gobierno –administrada por la Coordinadora de Proyectos de la Secretaría–y los mensajes remitidos por la coordinadora del Plan por la aplicación *WhatsApp*.

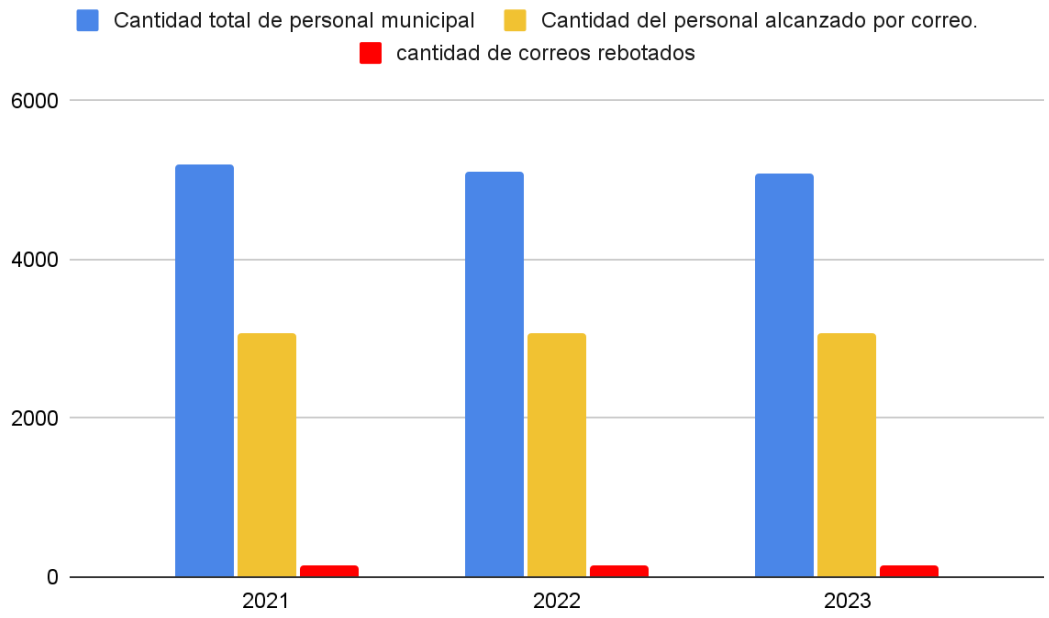
Para llevar a cabo el análisis del nivel de eficacia, partimos de la siguiente pregunta evaluativa: ¿Cuál es el nivel el alcance que tiene la difusión de los cursos para llegar a la población objetivo? El

indicador propuesto en la matriz de evaluación y que utilizamos para responder a esta pregunta es el Porcentaje de la población objetivo alcanzada por la difusión de cursos.

Por tal motivo, para obtener dicho porcentaje respecto a la difusión a través del correo electrónico oficial del Plan, relevamos la cantidad de personal municipal para cada año en estudio y la cantidad de contactos a los cuales se les enviaban dichos correos. En relación al porcentaje de la población objetivo alcanzada a través de la difusión de las capacitaciones por redes sociales y aplicación de mensajería instantánea, no se pudieron relevar datos, ya que no existen registros que puedan ser utilizados para esta evaluación.

En función de esto último, la difusión realizada por las redes sociales no se pudo relevar a causa de no haber quedado registro del alcance de las publicaciones. Al momento de realizar esta evaluación, la cuenta se encontraba cerrada y el responsable del manejo de la misma no resguardó dicha información (Coord. de Proyectos. Comunicación personal. 12 de marzo de 2024). Por su parte, el alcance de las difusiones de cursos realizadas por *WhatsApp*, tampoco fue plausible de contabilizar debido a las limitaciones técnicas y de privacidad de la aplicación que dificultaron la implementación de estrategias efectivas para registrar el alcance de una difusión por este medio, de manera precisa y detallada.

Gráfico n.° 4: Cantidad de personas alcanzadas por correo en la difusión de los cursos del PFTH 2021-2023



Fuente: producción propia en base registro de personal municipal de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Paraná y registro de contactos del correo institucional del PFTH.

Tabla n.° 13. Eficacia de la difusión de los cursos por correo electrónico oficial del PFTH 2021-2023

Descripción	2021	2022	2023
Porcentaje de correos rebotados	4.60%	4.60%	4.60%
Porcentaje del personal alcanzado por correo	59.05%	59.05%	60.35%
Nivel de eficacia	3ptos. Pco eficaz	3 ptos. Poco eficaz	3 ptos. Poco eficaz

Fuente: producción propia en base registro de personal municipal de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Paraná y registro de contactos del correo institucional del PFTH.

De ahí que, de la información relevada en la tabla n.° 13, el nivel de eficacia para los tres años en estudio, es de poco eficaz, ya que la base de datos de contactos del correo electrónico oficial representa un promedio del 60% de la planta del Municipio y, a su vez, tiene un nivel de correos rebotados del 4.60%. Esto significa que, a través de este medio, se llegó aproximadamente a un 54.45% del total de empleados municipales. Por lo tanto, según la escala valorativa propuesta (Ver anexo: Cuadro n.° 6) la categorización de poco eficaz se define cuando se llega con la difusión a una población de entre el 40% y 69% del total del personal municipal.

Cabe aclarar que la base de datos utilizada durante las tres ediciones del Plan fue la misma, por lo cual, no hubo actualización en las direcciones de correos electrónicos de los empleados municipales que permita contemplar las altas, bajas o actualización de lo antes mencionado.

Como se explicó anteriormente no pudimos relevar información sobre la eficacia de la difusión de las capacitaciones a través de las redes sociales y la mensajería instantánea. Por lo cual, no es posible valorar el alcance de estos medios de difusión.

2.2. Eficacia de la inscripción a los cursos

El análisis de eficacia de la inscripción a los cursos se enmarca en el proceso de Implementación de la política, porque es en esta instancia donde se define la cantidad de inscriptos para cada curso.

Como pregunta evaluativa para realizar el análisis formulamos la siguiente: ¿Cuál es el nivel de usabilidad de los medios de inscripción? En función de este interrogante y en concordancia con la matriz de evaluación propuesta, el indicador utilizado es la Usabilidad del medio de inscripción.

Por su parte, al relevamiento de la información lo hicimos a través de una entrevista semiestructurada al integrante del equipo técnico y en mi experiencia en la gestión de la política como Coordinadora del Plan, en base a la valoración propuesta. (Ver anexo: Cuadro n.° 7)

Tabla n.° 14: Eficacia de la inscripción a los cursos del PFTH 2021-2023

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Usabilidad del medio de inscripción	2 ptos. Muy poco eficaz	3 ptos. Poco eficaz	4 ptos. Eficaz	3 ptos. Poco eficaz

Fuente: producción propia en base a entrevistas semiestructuradas al equipo de gestión del Plan.

Según muestra la Tabla n.° 14, la eficacia respecto a la inscripción a los cursos fue en aumento con cada edición. Sin embargo, la valoración general sobre este proceso es de poco eficaz.

Según mi experiencia la gestión del Plan, la edición 2021 es la que presenta la mayor cantidad de dificultades respecto al medio de inscripción. En ese momento, la Oficina Virtual era desconocida para los participantes, puesto que la misma la creó la Subsecretaría de Modernización del Municipio en el año 2020, pero no era una herramienta utilizada a gran escala en la institución. Por lo cual, la mayoría del personal municipal no contaba con un usuario y clave de acceso a la plataforma. A partir del interés de las personas por tomar cursos, aumentaron considerablemente las solicitudes al área de Mesa de Ayuda de Sistemas del Municipio, encargada de generar los usuarios y claves, lo que implicó retrasos de más de 20 días para obtención de los mismos. A su vez, el desconocimiento sobre el uso de la plataforma llevó a que el proceso de inscripción fuera dificultoso. Toda esta situación impactó en la valoración de la eficacia para el año 2021, la cual se señaló como de muy poco eficaz.

En la edición 2022, el problema identificado por los entrevistados está vinculado a la reactivación de usuarios y claves, ya que manifestaron que muchos de los reclamos efectuados por los interesados en los cursos giran en torno a la imposibilidad de acceso a la plataforma con sus usuarios y claves correspondientes. Esto implicó el ingreso de nuevas solicitudes al área de Mesa de Ayudas de Sistema para que restituyan las claves. Ante la consulta por los motivos de estas desactivaciones, la respuesta del equipo fue que el área informática, daba de baja de manera automática a aquellos usuarios inactivos durante más de tres meses. Por lo cual, si bien la plataforma de inscripción es considerada de fácil uso para los participantes, el tiempo de tardanza entre la solicitud y obtención de

una nueva clave de acceso –de entre 10 días y 20 días aproximadamente–, hace que la valoración para este período sea de poco eficaz.

La usabilidad de los medios de inscripción durante el 2023, se valoró como eficaz, ya que existió un mayor conocimiento de los participantes de los cursos, respecto de los medios utilizados para la inscripción. Los reclamos por creación y/o reactivación de usuarios y contraseñas también disminuyeron, ya que el área de Mesa de Ayuda ya tenía conocimiento sobre la necesidad de generar o actualizar las claves de manera rápida para que las personas puedan tomar los cursos, por lo cual, el tiempo de tardanza disminuyó a menos de 7 días. El hecho que la Oficina Virtual ya sea utilizada por tercer año consecutivo en la implementación de los cursos, posibilitó su uso con mayor facilidad. En este sentido, el integrante del equipo técnico entrevistado manifestó: "el año pasado (por el año 2023) fue mucho más fácil que el anterior, porque la gente ya conocía la forma de inscripción de los cursos y el área de mesa de ayuda respondió más rápido para reactivar los usuarios…" (Entrevista al integrante del equipo técnico. 27 de febrero de 2024).

Asimismo, el equipo de gestión utilizó un formulario de Google para llevar a cabo las inscripciones a los cursos del Programa de «Oficio», ya que consideró que la población objetivo de ese programa, podría no haber realizado cursos anteriormente y, por ende, no estar familiarizados con la Oficina Virtual y los pasos a seguir para solicitar usuario y contraseña, motivo por el cual, se simplificó el proceso a través de éste tipo de formulario que era enviado por correo electrónico, siendo valorado como de fácil uso y accesible; y por lo tanto, eficaz.

2.3. La eficiencia de la inscripción a los cursos del PFTH 2021-2023

La instancia de inscripción a los cursos del Plan, se enmarca en el proceso de Implementación de la política y la evaluación de eficiencia es crucial para asegurarse de que los medios de inscripción a la capacitación no sólo sean accesibles, sino también eficientes en la recopilación de información que permita caracterizar a la población objetivo.

En este sentido, las preguntas evaluativas para realizar el análisis son las siguientes: ¿Cuál es el nivel de automatización de los sistemas de inscripción y la integración con la plataforma de gestión del aprendizaje? ¿Qué tan completa es la información recopilada durante el proceso de inscripción en términos de caracterizar adecuadamente a la población a la que se dirige la capacitación? De acuerdo a estas preguntas y en base a la matriz de evaluación propuesta, los indicadores utilizados fueron la Automatización del proceso e integración del sistema y la Información recopilada a través de la inscripción.

En consonancia con lo anterior, al relevamiento de la información la efectuamos a través de una entrevista semiestructurada al integrante del equipo técnico del Plan y a la exploración en la plataforma destinada a la capacitación, siempre según la escala valorativa propuesta. (Ver anexo: Cuadro n.° 8)

Tabla n.° 15: Eficiencia de la inscripción a los cursos del PFTH 2021-2023

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Automatización del proceso e integración del sistema	5 ptos. Muy eficiente	5 ptos. Muy eficiente	5 ptos. Muy eficiente	3,50 ptos. Poco eficiente
Información recopilada a través de la inscripción	2 ptos. Muy poco eficiente	2 ptos. Muy poco eficiente	2 ptos. Muy poco eficiente	
Promedio valoración anual	**3,50 ptos. Poco eficiente**	**3,50 ptos. Poco eficiente**	**3,50 ptos. Poco eficiente**	

Fuente: producción propia.

Del análisis realizado y expresado en la Tabla n.° 15, el nivel de eficiencia de la inscripción a los cursos es valorado como poco eficiente para los tres períodos bajo estudio. Si bien se reconoce que el proceso de automatización e integración al sistema fue muy eficiente en las tres ediciones, ya que cada interesado en la capacitación se inscribió de manera *on line* en la Oficina Virtual y existió una alta integración del sistema al ser la misma plataforma a través de la cual se alojaban los cursos virtuales; la información recopilada a través del proceso de inscripción fue insuficiente y no proporcionó una caracterización adecuada de la población objetivo.

Por su parte, la automatización del proceso e integración al sistema fue completa al utilizarse la misma plataforma que para dar los cursos virtuales. Para las capacitaciones presenciales también el medio de inscripción fue la Oficina Virtual, por lo cual, la automatización del proceso se continuó valorando como eficiente. Particularmente para los cursos presenciales de oficios (edición 2023), el proceso de inscripción se dio de manera autogestiva entre los interesados a través de un formulario de Google, siendo valorado como eficiente su uso, mientras que no se requirió integración al sistema ya que dichos cursos se desarrollaron de manera presencial.

Cabe señalar que, la información recopilada en dicho proceso no permitió reconocer la población objetivo con claridad, es decir, que no se contaba con información referida a la edad, al área laboral, antigüedad en el puesto ni al nivel de formación educativa. La información relevada solo refería al nombre y apellido, DNI y correo electrónico, por consiguiente, la información faltante

imposibilitaba que, tanto el equipo de gestión como el de los docentes, conociera el perfil de los capacitados. Por tal motivo, su valoración es de muy poco eficiente.

2.4. Eficacia de las capacitaciones

El análisis de eficacia de las capacitaciones se enmarca dentro del proceso de Implementación de la política. En este caso, dichas capacitaciones son las actividades centrales de la política que le permitieron alcanzar sus objetivos.

En sintonía con esto, es importante para esta evaluación medir la eficacia de las capacitaciones. Para ello se parte de las siguientes preguntas evaluativas: ¿Cuál es el nivel de concreción de las capacitaciones en relación a las planificadas? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes que aprobaron los cursos? En esta oportunidad y en concordancia a la matriz de evaluación, construimos los indicadores de Cantidad de capacitaciones realizadas/cantidad de capacitaciones planificadas y el de Nivel de satisfacción de los capacitados.

Para el análisis se relevaron los registros e informes anuales del Plan, como así también las Planillas de registros de capacitaciones realizadas durante los tres años y los resultados de las encuestas hechas por el equipo de gestión.

2.4.1. Cantidad de capacitaciones realizadas en relación a las planificadas

La valoración de los niveles de eficacia para el indicador Cantidad de capacitaciones realizadas/cantidad de capacitaciones planificadas se sustentan en la escala valorativa propuesta. (Ver anexo: Cuadro n.° 9)

Tabla n.° 16: Capacitaciones del PFTH 2021-2023

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Capacitaciones planificadas	24	17	22	4,33 ptos. Eficaz
Capacitaciones implementadas	15	16	20	
Capacitaciones no dictadas	9	1	2	
Porcentaje de capacitaciones realizadas	58.33%	94.11%	90.90%	
Nivel de eficacia	3 ptos. Poco eficaz	5 ptos. Muy eficaz	5 ptos. Muy eficaz	

Fuente: producción propia en base a informes anuales del PFTH (2021-2023).

La valoración general sobre el nivel de eficacia para el indicador de las capacitaciones concretadas en el periodo 2021-2023 del PFTH es de eficaz, al considerar los resultados correspondientes para cada año en estudio.

Como se muestra en la Tabla n.° 16, la edición 2021 es valorada como poco eficaz, debido a que sólo se cumplió con el 58.33% de las capacitaciones planificadas. Según el informe de gestión de ese año, la planificación contaba con veinticuatro (24) cursos y se implementaron quince (15), es decir, que nueve (9) de ellos no se pudieron viabilizar. En base a las entrevistas con los integrantes del equipo de gestión, identificamos que el motivo por el cual dichos cursos no se concretaron fue la ausencia de propuestas por parte de las unidades académicas. Si bien para el curso de Programación en Java se presentó una propuesta y fue seleccionada, los docentes la retiraron antes de efectivizarse el convenio correspondiente. Asimismo, se sumó el curso de RCP –originariamente no estaba contemplado en la planificación– por iniciativa de la Subsecretaría de Gobierno. De este curso se realizaron nueve (9) réplicas. De ahí que, la totalidad de cursos implementados en el año 2021 fue de 16 (dieciséis).

Para el año 2022, la valoración sobre las capacitaciones es de muy eficaz, al haberse cumplimentado con el 94.11% de los cursos planificados. Según los registros analizados, se llevaron a cabo un total de 20 (veinte) cursos. La propuesta original presentada para esta edición, contemplaba el desarrollo de diecisiete (17) cursos, sin embargo, un (1) de ellos no fue dictado. A su vez, se generaron cuatro (4) cursos más que no estaban originalmente contemplados en la planificación.

Respecto a la edición 2023 la valoración sobre las capacitaciones es de muy eficaz, ya que se

cumplió con el 90.90% de los cursos planificados. A partir del análisis realizado, se llevaron a cabo un total de veintiséis (26) cursos. Si bien la propuesta original presentada ese año contemplaba el desarrollo de veintidós (22) cursos, algunos de ellos tuvieron más de una edición y dos (2) de ellos no fueron dictados.

2.4.2. Nivel de satisfacción de los participantes de los cursos 2021-2023

Medir el nivel de satisfacción de los participantes que tomaron los cursos permite medir la eficacia de los mismos. En este sentido, si la capacitación logra satisfacer las necesidades y expectativas de los participantes, se considera que es efectivo o eficaz.

Por lo tanto, para medir el nivel de satisfacción, se relevó la información proveniente de las encuestas que el equipo de gestión hizo durante los tres años de implementación de la política.

Tabla n.° 17: Nivel de satisfacción de los participantes a los cursos del PFTH 2021-2023

Escala valorativa	2021	2022	2023	Promedio 2021-2023
Muy satisfecho	70.90%	64.90%	75%	70.26%
Satisfecho	29.10%	33.70%	23.70%	28.83%
Poco satisfecho	0	0.40%	0.50%	0.30%
Insatisfecho	0	1%	0.80%	0.60%

Fuente: producción propia en base a las encuestas del PFTH 2021-2023.

De acuerdo a lo presentado en la Tabla n.° 17, el nivel de satisfacción de los participantes es de muy satisfactorio, con un promedio del 70.26% para las tres ediciones, y de satisfecho para el mismo período con un promedio del 28.83%. Esto significa que la valoración es muy positiva durante los tres años bajo estudio.

Tabla n.° 18: Cantidad de respuestas por encuesta del PFTH 2021-2023

Detalle	2021	2022	2023
Aprobados totales	508	409	574
Respondieron la encuesta	59	279	376
Porcentaje de respuesta	11.61%	68.21%	65.50%

Fuente: producción propia en base a las encuestas del PFTH 2021-2023.

Cabe aclarar, que la cantidad de encuestas respondidas en las tres ediciones no fue igual y, en ninguno de los casos llegó al 100% de los participantes que aprobaron los cursos. Siguiendo los valores expresados en la Tabla n.° 18, la muestra del año 2021 solo alcanza al 11.61%, mientras que las dos ediciones restantes superan el 65%. Esto significa que la encuesta de nivel de satisfacción para la edición 2021 no puede considerarse representativa.

En sintonía con los dos indicadores anteriormente analizados, la valoración respecto al nivel de eficacia de las capacitaciones es de muy eficaz para las ediciones 2022 y 2023, mientras que la edición 2021 es valorada como poco eficaz por cumplirse con un poco más de la mitad de las capacitaciones planificadas. De ahí que, el nivel de satisfacción, si bien es de muy satisfactorio, no es una muestra representativa respecto del total de aprobados de ese año. Es posible concluir, entonces, que el nivel de eficacia de las capacitaciones aumentó año a año.

En resumen, puestos en consideración los indicadores de cumplimiento de capacitaciones y nivel de satisfacción, podemos concluir que el nivel de eficacia de las capacitaciones aumentó progresivamente con cada edición del Plan. Ahora bien, aunque las ediciones 2022 y 2023 fueron valoradas como muy eficaces, la edición 2021 fue estimada como poco eficaz debido al menor cumplimiento de las capacitaciones planificadas y a la falta de representatividad en la muestra de la encuesta de satisfacción.

2.5. Eficiencia de las capacitaciones

El análisis de eficiencia de las capacitaciones se encuadra dentro del proceso de Implementación de la política al ser la acción central que permite concretar los productos finales y alcanzar el objetivo general de la política. Por lo tanto, la evaluación de la eficiencia del proceso de las capacitaciones a

empleados municipales es esencial para garantizar la efectividad de los programas de formación, optimizar el uso de recursos limitados y contribuir al éxito general de la política.

En este sentido, para analizar el nivel de eficiencia partimos de las siguientes preguntas evaluativas: ¿Cuál es el nivel de aprobación de los cursos? ¿Cómo fueron utilizados los recursos para el dictado de las capacitaciones? Para responder dichas preguntas usamos los indicadores propuestos en la matriz de evaluación. A saber: Costo por participante y Cantidad de aprobados/cantidad de inscriptos.

A tal fin, se relevaron las resoluciones de cada edición del Plan, los registros anuales de aprobados e inscriptos, además de los registros anuales de pagos.

2.5.1. Costo por participante

Respecto al costo por participante del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» (Ver anexo: Cuadros n.° 12, 13 y 14), en la edición del 2021 el promedio general fue de $1.249,02 por participante, sobre la base del gasto total por los cursos de $634.500. Por su parte, la cantidad de aprobados totales fue de 508, representando un promedio de 0,20% del costo por participante, en relación al costo total.

Para el 2022, el costo promedio por participante fue de $2.939,85, considerando que el gasto por la totalidad de los cursos fue de $1.202.400 y la cantidad de aprobados totales fue de 409, representando un promedio de 0,24% del costo por participante en relación al costo total.

Respecto al 2023, el costo fue de $3.609,76, teniendo en cuenta que el gasto total por los cursos fue de $2.072.000 y la cantidad de aprobados totales fue de 574, dando un promedio de 0.17% del costo por participante respecto al costo total.

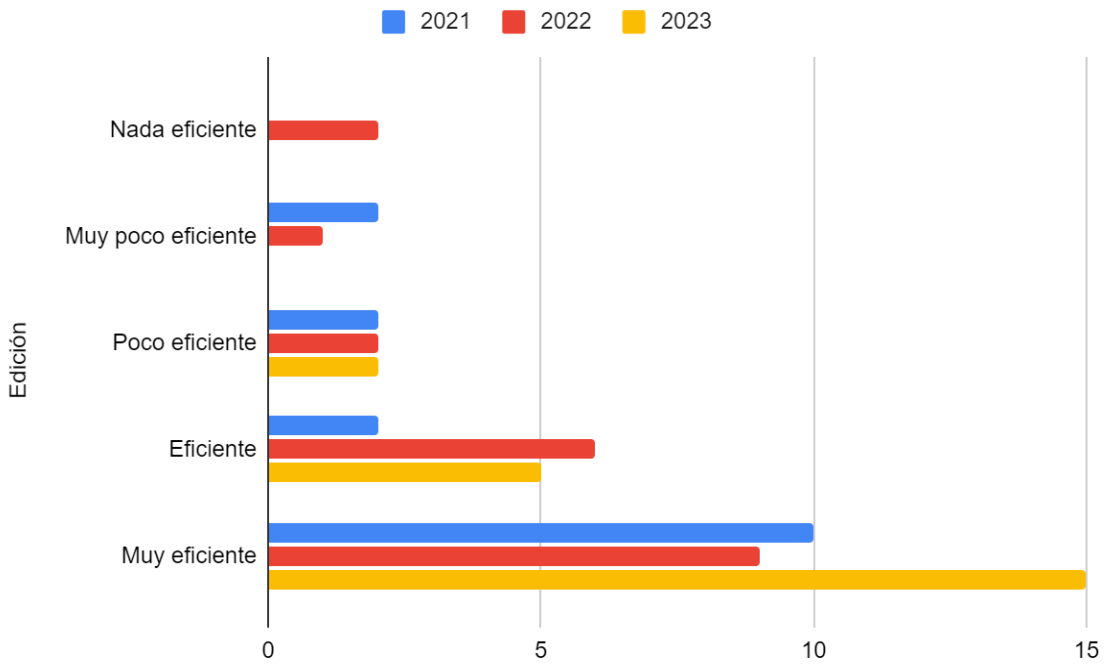
Tabla n.°19: Costo por participante por año de implementación del PFTH (2021-2023)

Edición	Presupuesto en $	Aprobados totales	Costo por participante	% costo por participante
2021	634.500	508	1.249,02	0,20
2022	1.202.400	409	2.939,85	0,24
2023	2.072.000	574	3.609,76	0,17

Fuente: producción propia en base a análisis de documentos e informes anuales del PFTH 2021-2023.

En síntesis, el 2023 fue el año de mayor cantidad de aprobados y con el menor costo por participante, mientras que el 2022, fue el año con menor cantidad de aprobados totales y de mayor costo por participante.

Gráfico n.° 5: Nivel de eficiencia respecto al costo por participante por curso por año del PFTH



Fuente: producción propia.

En base al análisis evaluativo realizado respecto al costo por participante por curso (Ver anexo: Cuadro n.° 19 y n.° 20), y como se muestra en el Gráfico n.° 5, durante el 2021, sobre un total de dieciséis (16) cursos implementados, dos (2) fueron muy poco eficientes; dos (2) poco eficientes; dos (2) fueron

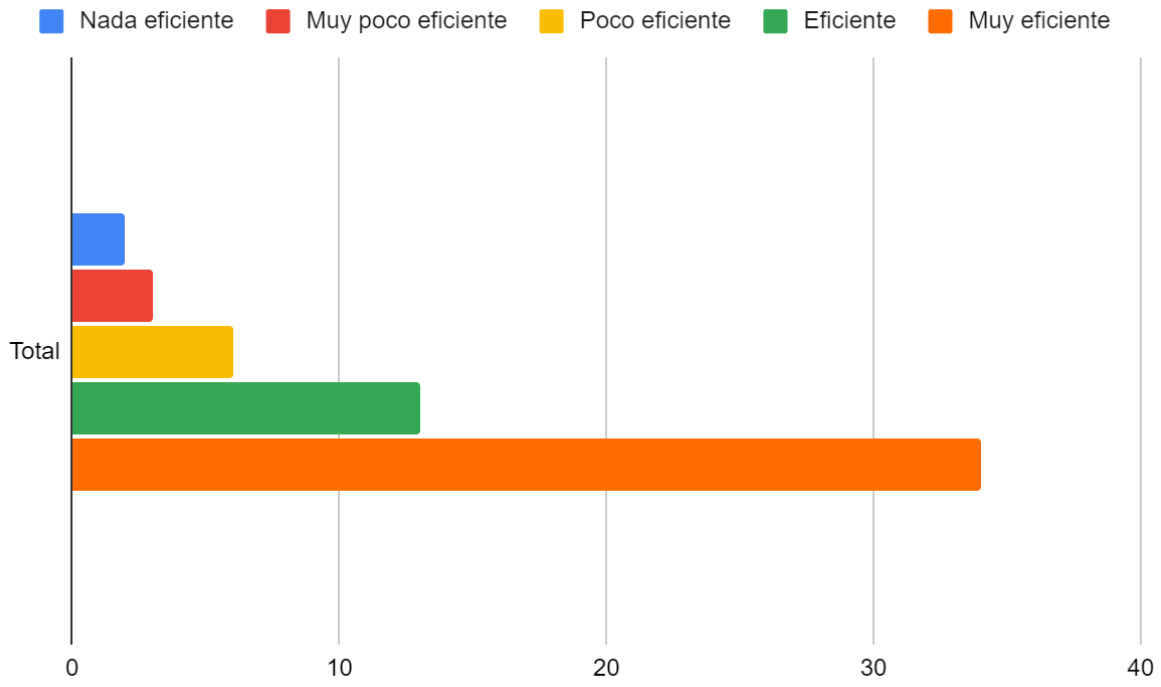
eficientes y diez (10) muy eficientes. Por lo tanto, esta edición puede valorarse como muy eficiente, ya que la mayoría de los cursos tuvieron un costo menor al 10% del valor por curso.

En cuanto a la edición 2022, de un total de veinte (20) cursos implementados, dos (2) fueron nada eficientes; uno (1) fue muy poco eficiente, dos (2) poco eficiente; seis (6) eficientes y nueve (9) muy eficientes. Entonces, para esta edición la mayoría de los cursos tuvieron un costo menor al 10% del valor por curso.

Por último, en la edición 2023, se dictaron veintidós (22) cursos, de los cuales, dos (2) fueron poco eficientes; cinco (5) eficientes y quince (15) muy eficientes. En función de estos números, la mayoría de los cursos tuvieron un costo por participante menor al 10% del valor por curso.

Como muestra el gráfico n.°5, en términos de costo por participante la edición 2023 fue el año con mayor nivel de eficiencia a raíz de que ese año tuvo el menor costo promedio por participante y, a su vez, menor cantidad de cursos de alto costo por participante.

Gráfico n.° 6: Nivel de eficiencia respecto al costo por participante del PFTH (2021-2023)



Fuente: producción propia.

De acuerdo a lo que muestra el gráfico n.° 6 y como resultado del análisis realizado, es posible afirmar que la valoración del nivel de eficiencia respecto al costo por participante para el período bajo estudio es de muy eficiente, ya que el 58.62% de todos los cursos implementados tuvo un costo por participante menor al 10% del valor total de cada curso.

2.5.2. Cantidad de aprobación en relación a los inscriptos a los cursos.

En esta instancia tuvimos en cuenta la cantidad de personas inscriptas y la cantidad de personas que aprobaron los cursos. El instrumento utilizado para el análisis fue el registro de monitoreo de los cursos y los informes anuales de las ediciones 2021, 2022 y 2023.

En términos generales, durante los tres años de implementación de la política hubo tres mil quinientas trece (3513) inscripciones a los diversos cursos brindados y un total de mil cuatrocientos noventa y un (1491) aprobados, lo cual implica que el 42, 45% de las personas que se inscribieron a los cursos, los completaron.

Tabla n.° 20: Cantidad de aprobados en relación a los inscriptos a los cursos del PFTH 2021-2023

Edición	Inscriptos	Aprobados	% de aprobados
2021	1102	508	46,10
2022	1054	409	38,80
2023	1357	574	42,30
Total	**3513**	**1491**	**42,44%**

Fuente: producción propia en base a análisis de monitoreo e informes anuales del PFTH 2021-2023.

Durante el 2021 (Ver anexo: Cuadros n.°15 y n.°19), la cantidad total de inscriptos fue de 1102, de los cuales 508 culminaron satisfactoriamente los cursos, representando un 46.10% en relación a los inscriptos. Particularmente, cinco (5) cursos de un total de dieciséis (16) dictados ese año, tuvieron un nivel de aprobación inferior o igual al 25% respecto de los inscriptos.

En la edición 2022 (Ver anexo: Cuadro n.°16 y n.°19), la cantidad total de inscriptos fue de 1054, de los cuales 409 culminaron satisfactoriamente los cursos, representando un 38.8% en relación a los inscriptos. En esta edición, de los veinte cursos que se dictaron, ocho (8) cursos tuvieron un nivel

de aprobación inferior o igual al 25% sobre el de los inscriptos

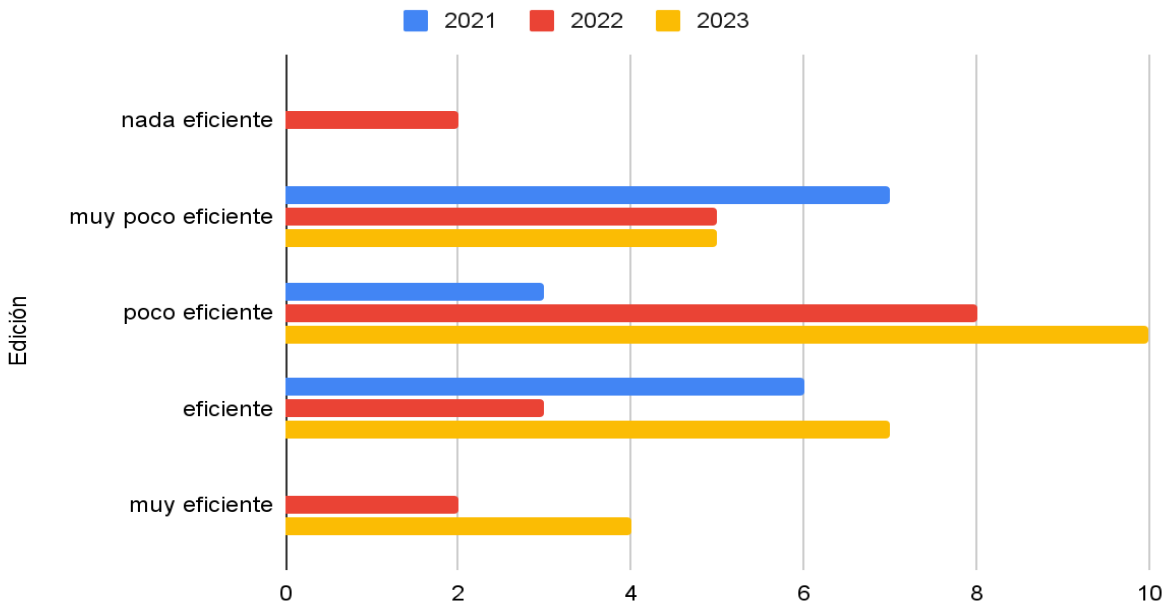
Por último, durante el 2023 (Ver anexo: Cuadro n.°17, n.°18 y n.°19), la cantidad total de inscriptos fue de 1357, de los cuales 574 culminaron satisfactoriamente los cursos, representando un 42.3% en relación a los inscriptos. Particularmente, de los veintiséis (26) cursos dictados, cinco (5) tuvieron un nivel de aprobación inferior o igual al 25% respecto de los inscriptos.

Esto significa que el 2021 es la edición con mayor porcentaje de aprobados totales en relación a los inscriptos totales, mientras que el 2023, fue el año con mayor cantidad de inscriptos y aprobados totales en comparación con las dos ediciones anteriores y con la menor cantidad de cursos con bajo nivel de aprobados.

En función de la escala valorativa propuesta para este indicador (Ver anexo: Cuadro n.° 19) y el análisis de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados por curso para el período en estudio (Ver anexo: Cuadro n.° 20) la valoración para la edición 2021 es de muy poco eficiente debido a que la mayoría de los cursos tuvieron un nivel de aprobados entre el 10% y el 24% de los inscriptos.

Por su parte, la edición 2022 es valorada como poco eficiente porque la mayoría de los cursos tuvieron un nivel de aprobados entre el 25% y el 39% de los inscriptos. En cambio, la edición 2023, aunque es valorada como poco eficiente –mayoría de los cursos fueron calificados dentro de esta categoría–, fue la edición con mayor cantidad de cursos eficientes y muy eficientes respecto de las ediciones anteriores.

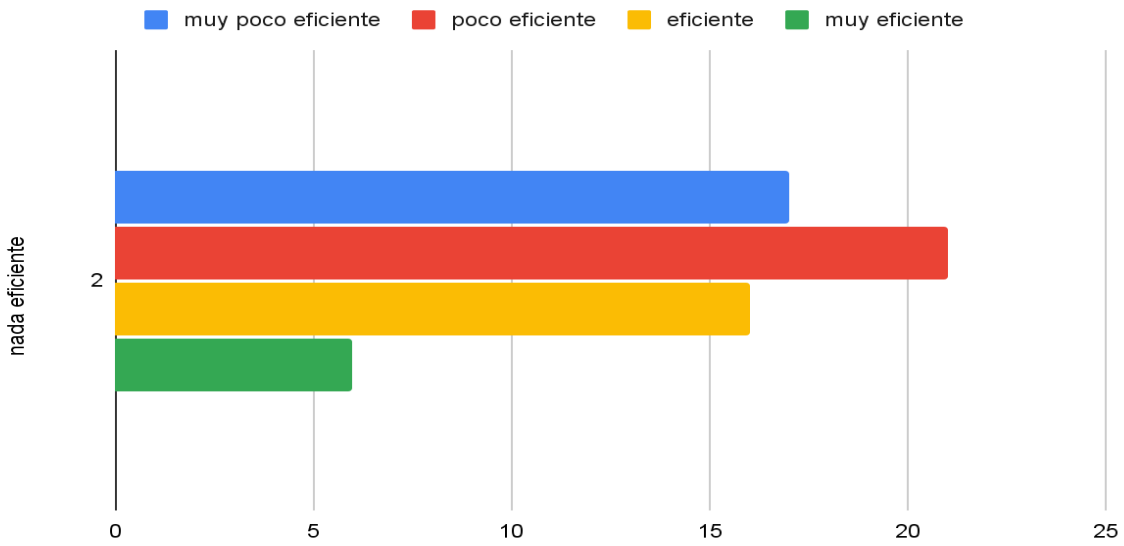
Gráfico n.° 7: Nivel de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados por curso por año del PFTH



Fuente: producción propia.

En términos generales, la valoración del nivel de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados en el PFTH para las tres ediciones en estudio es de poco eficiente a razón de que el 36.20% de los cursos tuvo un nivel de aprobación entre el 25% y el 39% de los inscriptos.

Gráfico n.° 8: Nivel de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados por curso período 2021-2023



Fuente: producción propia.

A modo de resumen, en función del análisis realizado de los indicadores de costo por participante y cantidad de aprobados en relación a los inscriptos, es posible concluir que la implementación de los cursos del PFTH fueron muy eficientes en términos de costos por participantes, pero no ocurrió lo mismo si se tiene en cuenta la cantidad de aprobados respecto de los inscriptos, siendo este valorado como poco eficiente en las tres ediciones, ya que en la mayoría de los cursos no se sostuvo una matrícula superior al 40% de los inscriptos.

Tabla n.°21: Nivel de eficiencia de las capacitaciones del PFTH 2021-2023

Detalle	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Costo por participante	5 ptos. Muy eficiente	5 ptos. Muy eficiente	5 ptos. Muy eficiente	3,66 ptos. Poco eficiente
Cantidad de aprobados/ cantidad de inscriptos	2 ptos. Muy poco eficiente	3 ptos. Poco eficiente	3 ptos. Poco eficiente	
Nivel de eficiencia por edición	**3 ptos. Poco eficiente**	**4 ptos. Eficiente**	**4 ptos. Eficiente**	

Fuente: producción propia.

Esto significa que la mayor dificultad enfrentada fue la de la deserción en las capacitaciones. Con variación entre los cursos, en términos generales el desgranamiento entre los que abandonan y/o nunca asisten, ronda el 60% de los inscriptos, tal como quedó demostrado. Por lo cual, ese porcentaje da cuenta de la dificultad para cumplir de manera eficiente el objetivo de la política.

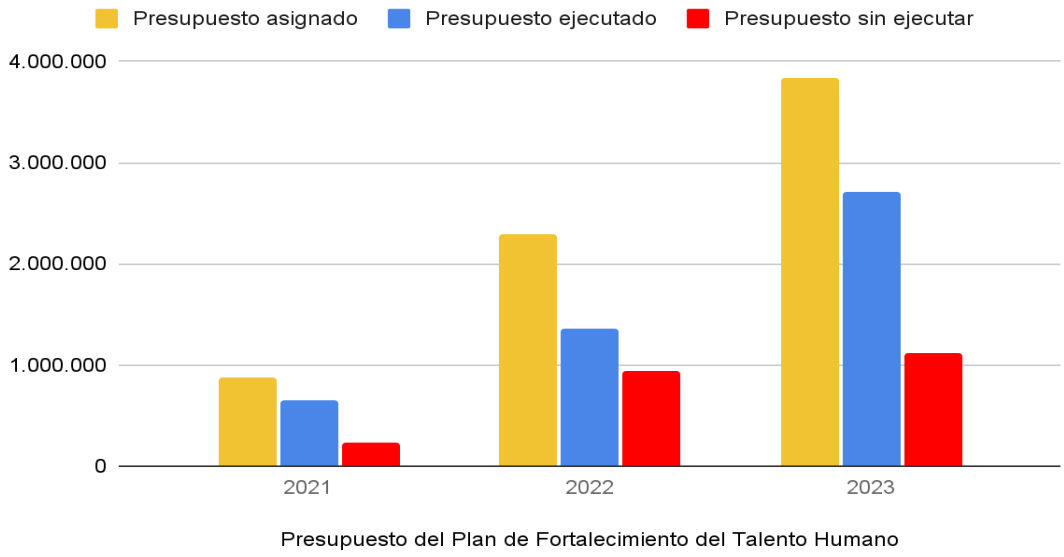
Como refleja lo expuesto en la tabla n.° 21, el nivel de eficiencia de las capacitaciones fue en aumento de una edición a otra, pero en la valoración general, al considerar cada indicador y cada año, se termina reflejando que el proceso de las capacitaciones fue poco eficiente para el período 2021-2023.

2.6. La eficiencia del Presupuesto asignado al PFTH 2021-2023

La evaluación de eficiencia del presupuesto del PFTH 2021-2023 tiene por contexto proceso de Implementación de la política. Para determinar si el presupuesto fue eficientemente utilizado partimos de estas preguntas evaluativas: ¿Cuál es la variación presupuestal entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto inicial? ¿Cuál es la variación temporal entre la entrega de facturas y la emisión de los pagos a las unidades académicas? De acuerdo a ellas y a la matriz de evaluación, construimos los indicadores de Variación presupuestal: Presupuesto ejecutado/presupuesto inicial y el de Tiempo transcurrido para la realización de los pagos.

Para el análisis relevamos las resoluciones de cada edición del Plan, los registros anuales de pagos, como así también realizamos una entrevista semiestructurada a un integrante del equipo técnico.

Gráfico n.° 9: Presupuesto ejecutado en relación al asignado del PFTH 2021-2023



Fuente: producción propia.

Tabla n.° 22: Presupuesto asignado y ejecutado del PFTH. 2021-2023

Presupuesto	2021	2022	2023
Presupuesto asignado	$882.900	$2.289.600	$3.834.880
Presupuesto ejecutado	$653.500	$1.353.240	$2.713.479
Presupuesto sin ejecutar	$229.400	$936.360	$1.121401
Porcentaje del presupuesto sin ejecutar	25.98%	40%	29,24%

Fuente: producción propia.

La Tabla n.° 22 y el gráfico n.° 9, se construyeron en base a los Decretos de asignación de presupuesto y a las planillas de seguimiento de pagos de los tres períodos en estudio que realizó el equipo de gestión del Plan. La misma muestra que para los tres períodos analizados, el presupuesto asignado fue suficiente para gestionar la política de capacitación y que en todos ellos existe un remanente sin ejecutar, siendo en el año 2021 un 25,98%; un 40,00% para el 2022; y un 29,24% en el 2023.

Los presupuestos de los años 2021 y 2022 se asignaron al pago de los capacitadores a cargo de los cursos; al pago por gasto administrativo de las facultades y a la emisión de los certificados en formato papel. Por su parte, en el 2023 el presupuesto se utilizó para pagar a los capacitadores; cubrir el gasto administrativo de las unidades académicas; comprar los insumos destinados a los cursos del programa «Oficios»; costear los catering de los talleres del programa «Actualización Técnico Administrativo» y abonar la adquisición de folletería para la difusión de los cursos.

Al ser consultado el integrante del equipo de gestión del Plan sobre los motivos que llevaron a no completar la ejecución presupuestaria, este se lo atribuye al hecho que, durante los tres años, se presupuestaron un conjunto de cursos sin definir su contenido como estrategia de reserva ante posibles demandas de capacitaciones concretas y gastos operativos.

Por lo tanto, en función de la escala valorativa propuesta para medir la eficiencia del presupuesto, (Ver anexo: Cuadro n.° 10) el uso de este es de muy eficiente para las tres ediciones del Plan, ya que se cumplieron con todas las obligaciones de pago y, aun así, no se ejecutó todo el presupuesto asignado.

Tabla n.° 23: Eficiencia respecto al tiempo transcurrido entre la entrega de las facturas y la realización de los pagos del PFTH 2021-2023

Indicador	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Tiempo transcurrido entre la entrega de las facturas y la realización de los pagos	2 ptos. Muy poco eficiente	4 ptos. Eficiente	4 ptos. Eficiente	3,33 ptos. Poco eficiente

Fuente: producción propia.

La Tabla n.°23, está creada en función de la escala valorativa propuesta para medir la eficiencia del presupuesto, (Ver anexo: Cuadro n.° 10). Si bien el presupuesto fue suficiente durante los tres años, en el año 2021 no se pudo relevar la fecha exacta de la recepción de las facturas, pero sí los meses de pagos. Para salvar esta falta de información en los registros presupuestarios del Plan, apelamos a la experiencia personal en la gestión del presupuesto durante esa edición. De modo que, es posible afirmar que el proceso de pago fue complejo, ya que en todos los casos los gastos recién se pagaron entre los meses de octubre y diciembre del 2021, aun cuando los cursos hubieran culminado muchos meses antes. Esta situación se dio porque los convenios estipulaban que los pagos se realizaban recién cuando todos los cursos habían concluido.

Para el año 2022 y 2023, la valoración sobre la eficiencia respecto al tiempo transcurrido para la realización de los pagos es de eficiente, al efectuarse los pagos al mes siguiente a la fecha de presentación de las facturas. A través de la entrevista al integrante del equipo técnico y la experiencia en el proceso de gestión, se confirmó que la reducción en los tiempos de pago se logró a partir de la modificación de las cláusulas correspondientes a la forma de pago de los convenios con las facultades. Para este cambio se tuvo en cuenta la demanda de dichas unidades académicas por un pago inmediato ante la finalización de los cursos, por lo cual, el presupuesto se ejecutó a lo largo del año a medida que cada instancia de capacitación culminaba. De esta manera, se cumplió con lo solicitado por las facultades a fin de acortar los plazos para el pago docente y de gastos administrativos.

Esto permite concluir que, si bien la valoración final del período en estudio es de poco eficiente a causa de los problemas enunciados durante el primer año, el nivel de eficiencia respecto al uso presupuesto aumentó durante los años de implementación de la política. Los cambios en los marcos normativos denotan la corrección de este proceso, lo cual posibilitó hacer más eficiente la utilización del presupuesto.

2.7. Eficacia de la entrega de certificados del PFTH 2021-2023

El análisis de eficacia de las entregas de certificados se incluye dentro del proceso de Implementación de la política, siendo estas las actividades finales del proceso.

Por lo tanto, es de relevancia para esta evaluación medir la eficacia en la entrega de los certificados, para lo cual partimos de la siguiente pregunta evaluativa: ¿Cuál es el nivel de entrega de certificados en relación a los emitidos? De acuerdo con la matriz de evaluación, elaboramos el indicador de Cantidad de certificados entregados/cantidad de certificados emitidos. En cuanto al análisis, para llevarlo a cabo relevamos los registros de certificados entregados del Plan.

Tabla n.° 24: Certificados entregados en relación a la cantidad de certificados emitidos del PFTH 2021-2023

Detalle	2021	2022	2023	Valoración total para el período 2021-2023
Certificados emitidos	508	409	574	4 ptos. Eficaz
Certificados entregados	369	273	574	
Certificados no entregados	139	136	0	
Porcentaje de certificados entregados	72%	66.75%	100%	
Nivel de eficacia de la entrega de certificados	4 ptos. Eficaz	3 ptos. Poco Eficaz	4 ptos. Poco Eficaz	

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan.

En función de la información relevada en la tabla n.° 24 y la escala valorativa propuesta (Ver anexo: Cuadro n.° 22) es posible concluir que el nivel de eficacia en la entrega de los certificados varió año a año.

En la edición 2021, la entrega de certificados es valorada como eficaz, al darse más del 70% de los certificados emitidos, mientras que para la edición 2022, se otorgaron menos del 70%, por lo cual es valorada como poco eficaz. Cabe destacar, que en ambos años la entrega de certificados se realizó a partir del acto de cierre de cada edición del Plan y los certificados fueron en formato papel. En esa oportunidad, se proporcionaron los certificados a quienes asistieron al acto, mientras que al resto los retiraron, paulatinamente, por la oficina municipal donde funcionaba la política, por lo cual dependió del interés y del tiempo de los capacitados en buscar sus certificados.

Asimismo, en la edición 2023 los certificados se entregaron de manera digital y cuya distribución se realizó mediante correo electrónico a la dirección declarada por los participantes de los cursos, siendo la valoración de muy eficaz. Esto demuestra un cambio en el proceso, lo que llevó a mejorar de manera considerable el nivel de eficacia, ya que permitió alcanzar al 100% de los capacitados.

2.8. Eficiencia de la entrega de certificados del PFTH 2021-2023

El análisis de eficiencia de las entregas de certificados complementa el de eficacia desarrollado en el punto anterior. Es importante determinar si la entrega de los mismos se realizó de manera eficiente para de ese modo completar el proceso de Implementación de la política en el menor tiempo posible.

Por lo tanto, resulta relevante para esta evaluación medir la eficiencia en la entrega de los certificados. Para ello, partimos de la siguiente pregunta evaluativa: ¿Cuál es el tiempo transcurrido entre la finalización de los cursos y la entrega de certificados? De acuerdo a este interrogante y en base a la matriz de evaluación construimos el indicador de Tiempo promedio de entrega de certificados.

Para el análisis se relevaron los registros de entrega certificados del Plan durante las tres ediciones y las planillas de registros anuales de capacitaciones realizadas, según la escala valorativa propuesta (Ver anexo: Cuadro n.° 23).

Como resultado del mismo[5], el nivel de eficiencia en la entrega de certificados es valorado como poco eficiente para las ediciones 2021 y 2022, mientras que la valoración para la del 2023 es de eficiente. De ahí que, en términos generales este proceso para el período en estudio es valorado como poco eficiente.

Dichos resultados son producto del tiempo transcurrido para la entrega de los certificados. Durante las dos primeras ediciones, esta se realizó en el mes de diciembre a partir del acto de cierre de cada edición. Esta modalidad generó un retraso considerable en la entrega de esta documentación. Tal es así que, en la edición 2021 cinco (5) cursos fueron valorados como muy poco eficientes respecto al tiempo transcurrido para la entrega de certificados, ya que los mismos tardaron entre cuatro y seis meses posterior a haber terminado los cursos; otros siete (7) fueron valorados como poco eficientes, debido a que el retraso fue entre dos y tres meses posterior a la finalización de los cursos; y sólo cuatro (4) como eficientes, al ser el retraso de solo un mes. Por lo tanto, el promedio general es de poco eficiente para el proceso de entrega de certificados durante esta edición.

[5] El análisis completo del nivel de eficiencia en la entrega de certificados de las tres ediciones, se encuentra en los cuadros n.° 24, n.° 25 y n.° 26 del Anexo.

En cuanto a la edición 2022, el promedio general del nivel de eficiencia en la entrega de certificados para ese año es de poco eficiente. Esto se dio, porque tres (3) fueron valorados como nada eficientes a causa de que el retraso en la entrega superó los seis meses; ocho (8) como muy poco eficientes, al retrasarse la entrega entre cuatro a seis meses; cuatro (4) fueron valorados como poco eficientes porque la entrega se realizó entre dos y tres meses una vez terminados los cursos; dos (2) fueron valorados como eficientes al entregarse el mes posterior a la finalización de las capacitaciones y cinco (5) como muy eficientes ya que fueron entregados dentro del mismo mes de concluido el curso. Esta última valoración (muy eficiente) fue para los cursos de RCP, cuyos certificados los dio la Cruz Roja Argentina (filial Paraná) en formato digital, es decir, que la generación de los mismos no estuvo a cargo del equipo del Plan.

En tanto que, durante el 2023 el promedio general del nivel de eficiencia para la entrega de certificados es de eficiente. El motivo por el cual se mejora en el nivel de eficiencia respecto a las dos ediciones anteriores, radica en el hecho de que en ese año los certificados fueron entregados en formato digital. Esto generó un cambio en el proceso de confección y entrega de los mismos, por lo cual los plazos se redujeron considerablemente. Es así que diez (10) cursos fueron valorados como muy eficientes al ser entregados vía correo electrónico dentro del mes en que culminó cada curso; trece (13) como eficientes, al entregarse un mes después de concluido el curso; y solo uno (1) fue valorado como poco eficiente, porque el tiempo transcurrido para su entrega fue de más de dos meses.

A modo de resumen, podemos concluir que el proceso de Implementación es valorado como poco eficaz y poco eficiente para el período 2021-2023. A su vez, se valoró como poco eficaz los medios de difusión de los cursos, los procesos de inscripción y de entrega de los certificados, mientras que la generación de las capacitaciones fue valorada como eficaz. Respecto a los niveles de eficiencia, los procesos de inscripción e implementación de las capacitaciones y la gestión de los certificados fueron valorados como poco eficientes. En tanto que la ejecución presupuestaria arrojó como resultado un muy buen nivel en términos de eficiencia. Los resultados de este proceso son presentados de manera completa en el apartado 1 del capítulo V.

3. La evaluación del proceso de Monitoreo y evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

En esta instancia la evaluación hace foco en las herramientas de monitoreo y evaluación desarrolladas por el equipo de gestión del Plan de capacitación. Cabe resaltar que, si bien se reconoce que el proceso de monitoreo responde en términos temporales a la fase de implementación de la política, por su

especificidad –recopilar información para la gestión y ser un insumo para la evaluación–, es que se analiza en el presente apartado.

A tal fin y según la propuesta realizada en la matriz de evaluación, para la evaluación de la pertinencia de las herramientas de monitoreo y evaluación, la pregunta de evaluación es: ¿Las herramientas de monitoreo y evaluación utilizadas en la gestión del PFTH guardan relación con los objetivos del Plan y las necesidades de los y las beneficiarias? En este sentido, la indagación se realiza considerando como indicador el Porcentaje de herramientas de monitoreo y evaluación que están directamente vinculadas a los objetivos específicos establecidos en el PFTH y las necesidades de los y las beneficiarias.

Por su parte, a la evaluación la hicimos en base al análisis documental de las herramientas de monitoreo y evaluación identificadas (Ver anexo: Cuadro n.º 28) y a las entrevistas semiestructuradas realizadas al integrante del equipo de gestión, a la Subsecretaria de Gobierno y a la Coord. de Proyectos de la Sec. de Gobierno. Cabe mencionar que al análisis lo efectuamos en función de la escala valorativa propuesta para tal fin evaluativo (Ver anexo: Cuadro n.° 27).

Tabla n.° 25: Evaluación de pertinencia de las herramientas de monitoreo y evaluación del PFTH 2021-2023

Herramientas de monitoreo y evaluación	Documentos	2021	2022	2023	Valoración total de cada sistema 2021-2023
Sistemas de Información y Recopilación de Datos	Registro de propuestas de cursos y su selección	4 ptos. Pertinente	3 ptos. Poco pertinente	3 ptos. Poco pertinente	3,61 ptos. Poco pertinente
	Registros docentes y claves de acceso a la oficina virtual	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	
	Cronograma	3 ptos. Poco pertinente	4 ptos. Pertinente	5 ptos. Muy pertinente	
	Registros de inscriptos y aprobados	3 ptos. Poco pertinente	4 ptos. Pertinente	4 ptos. Pertinente	
	Registros de certificados	1 pto. Nada pertinente	3 ptos. Poco pertinente	5 ptos. Muy pertinente	
	Registros de pagos	1 pto. Nada pertinente	3 ptos. Poco pertinente	5 ptos. Muy pertinente	
Sistema de valoración de las capacitaciones	Encuesta a los beneficiarios y beneficiarias de la política	2 pto. Muy poco pertinente	4 ptos. Pertinente	4 ptos. Pertinente	**3,66 ptos. Poco pertinente**
	Evaluaciones docentes	4 ptos. Pertinente	4 ptos. Pertinente	4 ptos. Pertinente	
Reportes	Informes anuales de gestión	3 ptos. Poco pertinente	5 ptos. Muy pertinente	5 ptos. Muy pertinente	**3,66 ptos. Poco pertinente**
	Informes docentes	1 pto. Nada pertinente	5 ptos. Muy pertinente	3 ptos. Poco pertinente	
Valoración anual		**2,70 ptos Muy poco pertinente**	**4 ptos pertinente**	**4, 20 ptos pertinente**	

Fuente: Producción propia en base al relevamiento documental del PFTH 2021-2023.

La Tabla n.º 25 muestra la valoración realizada según el análisis propuesto (Ver anexo: Cuadro n.º 27 y n.º 28). Por lo tanto, es posible afirmar que el nivel de pertinencia de las herramientas de monitoreo y evaluación aumentó en cada edición, al recopilar una mayor cantidad de datos y generar una mayor especificidad y pertinencia en la información relevada.

3.1. La pertinencia del sistema de información y recopilación de datos

Respecto al sistema de información y recopilación de datos, la valoración para el período 2021-2023 es de poco pertinente, aunque se reconoce la existencia de una mejora en la información recopilada por los registros en cada edición del Plan. Durante las tres ediciones, la información se asentó en planillas Excel, las cuales se utilizaron para generar registros de propuestas de cursos y su selección, registros docentes y claves de acceso a la Oficina Virtual, cronograma, registros de inscriptos y aprobados y registros de pagos.

Registro de propuestas de cursos y selección

En la edición 2021, el registro de propuestas de cursos y su selección tuvo una valoración de pertinente, ya que la información relevada refiere al análisis de todas las propuestas presentadas, mediante la cual se recopilaron datos referidos a: nombre de cada propuesta, facultad, nombre de los docentes; ajuste de la propuesta a los contenidos mínimos, didáctica propuesta, experiencia docente en la temática, formación académica pertinente, experiencia en gestión pública. Por último, se realizó una valoración final en base a la escala de Likert (muy bueno, bueno, regular y malo). Asimismo, y en base a la experiencia propia en la gestión, se afirma que se tuvo en cuenta un criterio político para seleccionar las propuestas, a fin de que exista equidad entre las unidades académicas que presentaron propuestas.

Respecto a las ediciones 2022 y 2023, los registros se realizaron según el nombre del curso, la facultad, el apartado de observaciones para apuntar si se cumplía o no con los contenidos mínimos, si los docentes eran idóneos para el dictado de los cursos y otros detalles que se consideraron relevantes. A su vez, en la valoración de las propuestas de cursos no existió una escala valorativa para su elección, solo un apartado de seleccionado o no seleccionado en la planilla de registros, por lo cual la definición de qué propuestas eran aceptadas no fue rigurosa en términos metodológicos y se dio continuidad a la selección de acuerdo a los criterios políticos enunciados en el párrafo anterior. De ahí que, la valoración es de poco pertinente para este registro en ambas ediciones.

Por su parte, los registros docentes fueron claros durante las tres ediciones. En ellos figuraban las direcciones de correo electrónico de los docentes, sus números telefónicos, las claves y contraseñas para el acceso a la plataforma de aprendizaje, por lo cual la información fue relevante para la gestión de los cursos, siendo valorada como muy pertinente.

Cronograma

En relación al cronograma de las capacitaciones, durante el 2021 el archivo consta de fecha de inicio y finalización de cada curso, pero no se registra el cronograma semanal de cursos, de modo tal que no puede verse la superposición de días y horarios de las capacitaciones, por lo cual es valorado como poco pertinente. En este sentido, la Subsecretaria de Gobierno afirma que

> [...] como parte de mi rol era estar en contacto con todas las áreas, a mí me llegaban muchos comentarios de compañeros que querían hacer más de un curso, pero que no podían porque se les superponen los horarios. Eso fue algo que charlamos y que debíamos cambiar para el año siguiente. (Subsecretaria de Gobierno. Comunicación personal. 15 de marzo de 2024)

Durante el 2022, se contó con un registro de cronogramas semanales en una planilla Excel. Según manifestó en la entrevista el integrante del equipo técnico «[…] se organizaron mejor los cursos para evitar superposiciones en las capacitaciones, esa tarea la hizo mi compañera [se refiere a la segunda pasante]» (Integrante del equipo técnico. Comunicación personal. 27 de febrero de 2024). Por tal motivo, su valoración para este año es de pertinente.

En tanto, para la edición 2023 se utilizó la herramienta de calendario Google, lo que permitió la organización no sólo de los cursos, sino también la generación de alertas que indicasen el momento pertinente de cuándo comenzar con las instancias de convocatorias y los pedidos de informes docentes, facilitando la gestión de los cursos. Por tal motivo, la valoración para esta última edición es de muy pertinente.

Registros de inscriptos y aprobados

En las tres ediciones, los registros de inscriptos y aprobados se hicieron en planillas Excel. Asimismo, las planillas de inscriptos se generaron mediante la descarga de los archivos de la Oficina Virtual.

En el año 2021, las planillas de inscriptos no contaban con los números de documento al no estar configurado el sistema de la Oficina Virtual para incorporar ese dato. Al mismo tiempo, se relevó un registro de inscriptos y aprobados totales, de aprobados por curso en los que constaba el nombre y apellido, DNI y la dirección de correo electrónico –no en todos los casos– de los participantes. Por tal motivo, estos registros permiten conocer la cantidad total de capacitados por año y por curso, pero carece de información que posibilite segmentar dicha población en función del área donde cada persona presta servicios, antigüedad en la función y/o nivel educativo. De ahí que, la valoración para este período es la de poco pertinente.

Durante el 2022, se utilizaron las planillas de inscriptos descargadas de la Oficina Virtual, con la información referida a nombre y apellido, DNI y dirección de correo electrónico. A partir de allí, se generó un registro de inscriptos y aprobados totales, como así también de la asistencia por curso. Además, cada uno de ellos contaba con la cantidad total de inscriptos por curso, nombre, apellido y dirección de correo electrónico. Cabe resaltar que, en la mayoría de los casos, los registros de asistencia se encontraron incompletos. Asimismo, se contó con un registro de aprobados por curso, donde consta información referida a nombre y apellido, DNI, dirección de correo electrónico y área donde cumple funciones. Por lo tanto, este registro permite relevar la información necesaria para segmentar a la población en función de su lugar de trabajo. Por ende, la valoración para este período es la de pertinente.

En cuanto a la edición 2023, los registros relevados refieren a los inscriptos por curso de los programas de «Formación en Gestión municipal», «Actualización Técnico Administrativo» y el de «Oficios». En el primero de ellos, los datos se extrajeron de la Oficina Virtual, mientras que los cursos del programa «Oficios» se obtuvieron de los formularios Google al igual que dos capacitaciones del programa «Actualización Técnico Administrativo»; también constó con registro de inscriptos-aprobados totales y aprobados por curso. Los registros extraídos de la inscripción a través de los formularios Google, sirvieron para segmentar a la población objetivo con mayor rigurosidad, al brindar información sobre edad, conocimientos previos sobre la temática de cada curso, área donde cumple funciones y nivel educativo. Estos datos les permitieron a los docentes y al equipo técnico realizar ajustes en los contenidos de los cursos y en el dictado. En tanto que los registros de inscripción efectuados a través de la Oficina Virtual sólo dieron información referida a datos básicos, es decir, no contaba con información sobre la población objetivo de cada curso. De modo tal que los registros de inscriptos y aprobados para esta edición son valorados como pertinentes. Es importante señalar que, si bien se reconoce que el uso de otro tipo de registro mejora sustancialmente la calidad de la información relevada, no fue extensiva a todos los registros de inscripción.

Registros de certificados

Respecto a este tipo de registros, durante el 2021 no se realizó ningún registro, por ende, no pudimos relevar ni los certificados emitidos, ni los entregados, ni de aquellos que debían rehacerse por errores en su confección. A su vez, la falta de contabilización de quienes retiraron su certificado generó problemas en reiteradas oportunidades ante los reclamos realizados por los participantes cuya entrega no se había concretado. Esto puede corroborarse con lo que la Coord. de Proyectos de la Secretaría manifestó.

> [...] yo me encargue de hacer los certificados durante los dos primeros años. Lo que hacía era tomar los archivos de aprobados que me compartían por drive los chicos del Plan y yo los iba haciendo a medida que podía. Como sabía que teníamos tiempo porque los entregábamos a fin de año en el acto de cierre, recién me ponía a hacerlos a lo último […] y la entrega en los actos también fue un lío, porque era mucha gente que venía y pedía los de ellos y los de sus compañeros, entonces después nos pasaba que venía una persona después a buscar su certificado y no lo teníamos porque otra persona ya se lo había llevado y no sabíamos quién era […] (Coord. de Proyectos de la Secretaría de Gobierno. Comunicación personal. 12 de marzo de 2024).

Por tal motivo, la valoración para ese año es de nada pertinente.

En cambio, en la edición 2022 se llevó a cabo un registro de entrega de certificados, en el que apuntaba el nombre y apellido, curso y si fue retirado o no, pero no se anotaba quién lo retiraba, por lo cual, también existieron dificultades referidas a la falta de certificados. En este sentido, el integrante del equipo técnico expresa que

> [...] yo armé esa planilla para tener un registro de si eran entregados o no, pero me pasó que después varias veces que me reclamaban un certificado y yo lo tenía como retirado, pero no tenía anotado quién. Así que yo les decía que hablen con sus compañeros que hicieron el curso, que seguro alguno ya lo había retirado […]. (Integrante del equipo técnico. Comunicación personal. 27 de febrero de 2024)

En función de lo desarrollado, la valoración para ese año es de poco pertinente.

Por su parte, en el año 2023, se llevó registro de generación de certificados digitales. En dicho registro se hizo el seguimiento de su realización, firmas de autoridades y fechas de cada paso, por ende, existió un control detallado del proceso. Asimismo, se registró la entrega de los certificados digitales, lo que permitió contar con información respecto a la fecha de envío de los mismos, los correos electrónicos rebotados y los reclamos por problemas en los datos de los certificados. El seguimiento constante de estos registros redujo la posibilidad de retrasos y fallas. Así lo manifiesta en la entrevista el integrante del equipo técnico:

> […] el año pasado fue otra historia, ¡mucho mejor! [Los certificados] eran digitales y los hacíamos nosotros y los mandábamos desde el correo del Plan a cada participante, entonces pudimos armar bien registro de eso. El año pasado fue recién el primer año que tuvimos nosotros control de todo el proceso porque hacíamos todo nosotros, aparte aprendimos del error de los otros años. (Integrante del equipo técnico. Comunicación personal. 27 de febrero de 2024)

Según lo antes dicho, la valoración para esta edición es de muy pertinente.

Registros de pagos

La valoración de los registros de los pagos en el año 2021 es de nada pertinente. El motivo radica en el hecho de que el único archivo que cuenta con alguna información referida a los pagos, no tiene el detalle correspondiente a números de factura, fechas de entrega de las mismas, números de órdenes de pago y fecha de pago. Esto significa que no existió un seguimiento del proceso en ese año.

Para la segunda edición se generó un registro de pagos en el cual se relevó información referida a: número de expediente, nombre de cada facultad, nombre de cada curso, fecha de finalización de cada curso, monto a pagar de honorarios docentes, monto a pagar de gastos administrativos, mes de pago y un apartado de observaciones. En este último, se cargaba número de factura y se realizaba el seguimiento del proceso con el detalle de la fecha y área (Despacho, Contable, Tesorería) donde el expediente se encontraba. Este tipo de relevamiento permitió un control eficiente del proceso de generación de pagos a las unidades académicas encargadas del dictado de los cursos. Sin embargo, no se asentaron las fechas de entrega de las facturas, ni las de pago, ni los números de las órdenes de pago. De ahí que, la valoración para este período es de pertinente.

Por último, durante el 2023 se llevó a cabo un proceso de registro más minucioso, es decir, que no sólo se relevó la misma información descripta para la edición anterior, sino que se anotaron las fechas de entrega de facturas, las fechas de pago y los números de las órdenes de pago. Por tal motivo, la valoración para este período es de muy pertinente, ya que permitió un seguimiento exhaustivo de este proceso.

3.2. La pertinencia del sistema de valoración de las capacitaciones

La pertinencia del sistema de valoración de las capacitaciones es valorada como poco pertinente para el período en estudio. El sistema utilizado para hacerla está compuesto por las encuestas a los beneficiarios y beneficiarias de la política y por las evaluaciones docentes. Si bien se reconoce que en los últimos dos años dicha valoración aumentó considerablemente, el primer año de implementación de la política no desarrolló un sistema de valoración de capacitaciones acorde a los objetivos de la política y a las necesidades de los beneficiarios.

Encuestas a los beneficiarios y beneficiarias de la política

Durante el año 2021 no se generaron encuestas para conocer la percepción de los beneficiarios y beneficiarias tras la finalización de cada capacitación. Solamente se llevó a cabo una única encuesta hacia el fin de año, por ende, no se pudo recabar información sobre el nivel de satisfacción de los

cursos y tampoco acerca de las necesidades de los beneficiarios y beneficiarias previas o posteriores a cada capacitación. Cabe mencionar, que la herramienta utilizada fue un formulario de Google en el que se preguntó sobre la trayectoria laboral, el nivel educativo, la difusión de los cursos, el nivel de satisfacción, la valoración de los contenidos respecto a su desempeño laboral más un espacio de sugerencias.

En el informe de gestión de 2021 se reconoce que la mencionada encuesta fue enviada a los asistentes a los cursos a finales de año y por correo electrónico. Además, se explicita que se remitió en una única vez y que tenía el carácter de voluntaria, por lo cual, solo respondieron cincuenta y nueve personas, representando el 5.3% de los capacitados (Informe de Gestión del PFTH 2021). Por lo cual, la información relevada no pudo ser considerada representativa de las opiniones de los beneficiarios y beneficiarias, siendo la valoración de muy poco pertinente.

Según la información suministrada por el informe de gestión, en 2022 la encuesta cumplía con las mismas características del año anterior, pero esta vez se publicó en el aula virtual de cada curso para que los participantes la contesten de manera voluntaria. Esto dio como resultado que el 40% del total de los inscriptos a los cursos completen el formulario, aumentando así la representatividad de las opiniones (Informe de Gestión del PFTH 2022). Aun así, la encuesta no contempló preguntas sobre las expectativas de formación ante cada curso y, al ser de carácter voluntario, no todos los participantes la hicieron antes comenzar el curso. Esta situación hizo que los equipos docentes carecieran de información sobre el perfil de los asistentes. Por tal motivo, se reconoce la pertinencia de la herramienta de recolección de la información necesaria para valorar los cursos una vez concluidos, pero no como insumo para el dictado de los mismos.

En tanto que en la edición 2023, la encuesta –iguales características a las de años anteriores– fue enviada por correo electrónico a los aprobados de cada curso, una vez finalizados los mismos, logrando que el 54% de los aprobados contestaran la encuesta (Informe de Gestión del PFTH 2023). Esto hizo que la muestra de representatividad fuera más robusta, siendo pertinente para conocer la valoración de los asistentes, pero no para saber acerca de las expectativas, necesidades de formación concretas antes de comenzar la cursada y tampoco el perfil de los asistentes.

Evaluaciones docentes

En función de mi experiencia en la gestión y la entrevista al integrante del equipo técnico, se puede afirmar que las evaluaciones docentes durante los tres años en estudio fueron constantes en todas las capacitaciones, aunque tuvieron características distintas según los criterios de los equipos docentes y las temáticas desarrolladas. En las ediciones 2021 y 2022 la mayoría de las evaluaciones consistieron

en la presentación de trabajos integradores, mientras que en la del 2023 se sumaron evaluaciones del proceso educativo, principalmente para los cursos de los programas de «Oficios» y de «Actualización Técnico Administrativo». Dichas evaluaciones hechas por los equipos docentes incluían las devoluciones correspondientes a los participantes de los cursos, pero esa información no se recopiló en ninguna de las ediciones ni procesada por el equipo de gestión del Plan. Por tal razón, la valoración de esta herramienta para el período en estudio es de pertinente.

3.3. La pertinencia de los reportes elaborados

Los reportes del PFTH se componen por los informes anuales de gestión y los informes docentes. La valoración para el período en estudio es de poco pertinente. En las tres ediciones estos documentos generaron información relevante para los objetivos del Plan y las necesidades de las y los beneficiarios de la política. Sin embargo, la incorporación de nuevos programas en el último año no siguió el mismo procedimiento de generación de informes docentes e hizo que la valoración para este proceso sea menor a la de las ediciones anteriores.

Cabe resaltar, que durante los tres años de implementación del Plan no se desarrollaron evaluaciones internas ni externas de la política.

Informes anuales de gestión

Según la información relevada y mi experiencia en la gestión del Plan, durante el primer año de su implementación no se generó el informe de gestión, pero a partir de la elaboración del informe correspondiente al año el 2022 se confeccionó el del año anterior. En ambos se relevó la siguiente información: descripción de las dos ediciones del Plan; consideraciones generales de la implementación del Plan para el año; análisis por eje temático, por curso dictado, de la trayectoria laboral, el nivel educativo de los participantes y sus sugerencias; información sobre el dictado de los cursos; sobre el uso de la Oficina Virtual; sobre la valoración de la Coordinación del Plan por parte de los participantes y de los cursos. Se trata de variables contextuales e internas que incidieron en cambios durante la implementación de ambas ediciones; y en el informe del 2022 se sumó el análisis de informes docentes.

En el año 2023 se realizó un informe interanual, lo que posibilitó comparar la información recopilada durante los tres años de gestión del Plan. Estos documentos permitieron reconstruir la gestión de cada año, sirviendo de insumo para generar cambios en el proceso de Implementación entre

el 2022 y 2023, al identificar las dificultades que se detectaron en el 2022. A su vez, fueron presentados ante la Secretaría de Gobierno como documento de informe de la gestión de la política.

El hecho que el informe de gestión 2021 sea elaborado con casi un año de retraso, hizo que la información recopilada que dicho documento, no pudo ser usada para mejorar la política en la siguiente edición, pero sí permitió tener información de valor para generar comparaciones interanuales, necesarias para el informe 2023. Por tal motivo, dicha herramienta es valorada como poco pertinente para el 2021, pero de muy pertinente para los dos períodos posteriores.

Informes docentes

En función de la inexistencia de archivos referidos a informes docentes y de mi experiencia en el proceso de gestión del Plan, se puede afirmar que, en el año 2021 no se realizaron solicitudes de informes docentes al finalizar cada capacitación, por lo cual, la valoración para este período es de nada pertinente.

Respecto al año 2022, se generó una plantilla para que los equipos docentes presenten sus informes al finalizar cada curso. Dicho documento tenía los siguientes puntos a completar: nombre del curso/taller; nombre de los docentes; período de clase; modalidad implementada; cantidad de aprobados finales; consideraciones sobre el dictado del curso, sobre el uso de la Oficina Virtual y sobre los participantes del curso; aportes sobre temas de interés detectados y sugerencias generales; y consideraciones respecto a la Coordinación del Plan por parte del Municipio. Una vez completado el curso, cada informe fue enviado al equipo técnico del Plan para su procesamiento en una planilla Excel, el cual fue un insumo para el informe final y para generar mejoras en las propuestas de las capacitaciones del año siguiente. De modo tal, que la valoración respecto a los informes docentes para este año es de muy pertinente.

Este sistema continuó en la edición 2023 para el programa en «Gestión Municipal», pero no se implementó para el de «Oficios» y el de «Actualización Técnico Administrativo». Por ende, en esta edición la información relevada fue parcial respecto a la totalidad de los cursos implementados en el marco del Plan. De ahí que, la valoración para este año es de poco pertinente.

A modo de resumen de este proceso, se reconoce que las herramientas de monitoreo y evaluación desarrolladas por el equipo de gestión del PFTH mejoraron a lo largo de los años de gestión del Plan. También, existe un aprendizaje del equipo de gestión al optimizar la producción de información de los sistemas de Información y Recopilación de Datos, de Valoración de las

Capacitaciones y el de Reportes, ya que, en términos generales, el nivel de pertinencia aumenta en cada edición del plan.

Aun así, la baja puntuación de estos sistemas en el año 2021, producto de la falta de relevamiento de información, impacta en la valoración total para el período 2021-2023, por lo cual, los tres sistemas son valorados como poco pertinentes. Cabe destacar que no se hicieron evaluaciones internas ni externas de la política. En cuanto a los resultados de la evaluación de este proceso, los mismos son presentados en el apartado n.°1 del capítulo V.

***

En el presente capítulo presentamos la evaluación realizada sobre los procesos de Planificación operativa, de Implementación y de Monitoreo y evaluación, en base a los criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia.

La evaluación llevada a cabo según los criterios de pertinencia y eficacia, sobre el proceso de Planificación operativa del Plan de «Fortalecimiento del Talento Humano» para el período 2021-2023, arroja como resultado que dicho proceso puede valorarse como pertinente, pero poco eficaz, al ser la generación de los marcos normativos el mayor limitante. En cambio, el proceso de Implementación para el período 2021-2023 es valorado como poco eficaz y poco eficiente, aun cuando existen indicadores concretos que mostraron un buen desempeño. Así también, el proceso de Monitoreo y evaluación del PFTH para los años en estudio, es valorado como poco pertinente, a pesar de que existen indicadores concretos que reflejan un incremento de la pertinencia en el 2022 y en el 2023. Como se observa en los resultados arrojados para cada proceso, en términos generales se reconoce la mejora anual en los niveles de pertinencia, eficiencia y eficacia. Esto provoca una optimización de los procesos e impacta en la calidad de la política. No obstante, se reconoce que las dificultades presentadas durante el primer año de gestión del Plan, influyen en la valoración final de todos los procesos durante los tres años en estudio.

Capítulo V

Resultados de la evaluación de procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023 y recomendaciones para la mejora de la gestión operativa

En este último capítulo damos cuenta del tercer objetivo específico de esta tesis. Esto significa que presentamos los resultados alcanzados en la evaluación de los procesos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» correspondiente al período 2021-2023. A tal fin, describimos los obstáculos identificados en el proceso de gestión a la vez que proponemos una serie de recomendaciones para mejorar dichos procesos y así contribuir a la optimización en la gestión de la política.

La evaluación de procesos realizada permitió la revisión y valoración de los procesos operativos de la política, es decir, Planificación operativa, Implementación y Monitoreo y evaluación, en base a los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia. Esto permitió la revisión de las acciones enmarcadas en cada uno de los procesos operativos, considerando los instrumentos utilizados, los recursos ejecutados y el nivel de concreción de los productos planificados.

La revisión de los procesos en base a los criterios enunciados anteriormente, posibilitó valorar el nivel de pertinencia en los procesos de Planificación operativa y Monitoreo y evaluación, respecto a la capacidad del equipo de gestión para conducir los procesos, las propuestas de capacitaciones presentadas por los equipos capacitadores y las herramientas de monitoreo y evaluación utilizadas, lo que permitió reconocer en qué medida las intervenciones fueron las adecuadas.

En relación al nivel de eficacia de los procesos operativos de planificación e implementación, se valoraron el grado de los logros de los objetivos y/o resultados alcanzados de las siguientes acciones: las convocatorias para presentar propuestas de capacitación, la generación de normativas necesarias para la implementación del PFTH, el nivel de alcance de los medios de difusión de los cursos, los medios de inscripción a los cursos, la realización de las capacitaciones y la entrega de certificados.

Por último, se valoró el nivel de eficiencia, es decir, el grado en el que los procesos de Implementación produjeron resultados de manera económica y a tiempo. En este sentido, se valoró la ejecución presupuestaria, la inscripción a los cursos, la ejecución de las capacitaciones y la gestión de los certificados.

A continuación, compartimos los principales resultados alcanzados por esta evaluación y las recomendaciones de mejora para la gestión operativa de la política. En primer lugar, presentamos los resultados obtenidos en función del nivel de pertinencia y eficacia del proceso de Planificación operativa. En esta instancia damos cuenta de los motivos por los cuales este proceso es valorado como pertinente, pero poco eficaz. En segundo lugar, mostramos los resultados alcanzados del proceso de Implementación según el nivel de eficacia y eficiencia, incluyendo los obstáculos encontrados y por lo cual este proceso fue valorado como poco eficaz y poco eficiente. Además, explicitamos los hallazgos respecto a los aprendizajes desarrollados por la gestión del Plan. En tercer lugar, enseñamos los resultados correspondientes a la pertinencia de las herramientas de monitoreo y evaluación de la política y los motivos por el cual dicho proceso fue valorado como poco pertinente. Por último, exponemos las recomendaciones de mejora para cada uno de los procesos operativos evaluados y las consideraciones finales.

1. Resultados alcanzados por la evaluación

Seguidamente, damos cuenta de los resultados surgidos de la evaluación realizada en el capítulo anterior y cuya presentación está realizada en función de cada uno de los procesos evaluados.

1.1. Resultados de la evaluación del proceso de Planificación operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

La evaluación realizada sobre el proceso de Planificación operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» para el período 2021-2023, en base a los criterios de pertinencia y eficacia, arroja como resultado que este proceso es valorado como pertinente, pero poco eficaz.

Tabla n.°26: Resultados del proceso de Planificación operativa del PFTH 2021-2023 según los criterios de pertinencia y eficacia

Proceso	Criterio	Variable	Valoración del criterio	Valoración del proceso según el criterio
Planificación operativa	Pertinencia	Equipo de gestión	4 ptos. Pertinente	4,50 ptos. Pertinente
		Propuestas de capacitación	5 ptos. Muy pertinente	
	Eficacia	Convocatorias para presentar propuestas	4 ptos. Eficaz	3 ptos. Poco eficaz
		Normas	2 ptos. Muy poco eficaz	

Fuente: producción propia en base a la evaluación realizada en el capítulo IV.

Por su parte, la capacidad del equipo de gestión para estar al frente de la política se valoró como pertinente al contar con los conocimientos y experiencia suficiente para gestionarla. A su vez, a las propuestas de capacitación recibidas se las valoró como muy pertinente. Es posible identificar que existió claridad en los contenidos mínimos requeridos para realizar las capacitaciones, situación que favoreció a la presentación de propuestas acorde a las temáticas solicitadas por parte de los docentes de las unidades académicas. Por tanto, hay un conocimiento previo del equipo de gestión respecto a las formas de solicitud de cursos a nivel académico que facilitó el proceso. Asimismo, las propuestas de capacitación del Programa de «Actualización Técnico Administrativa» del año 2023, generadas por formadores internos del municipio, se generaron en función de las necesidades de formación interna de las áreas solicitantes y se estructuraron según los lineamientos propuestos por el equipo de gestión del Plan.

Para el período 2021-2023, los niveles de eficacia de la Planificación operativa son valorados como poco eficaz, pero es necesario considerar que los resultados arrojados por la evaluación no son homogéneos para las variables correspondientes al proceso de convocatorias para la presentación de propuestas y a la generación de marcos normativos.

En este sentido, la variable referida a las convocatorias para presentar propuestas fue valorada como eficaz para el período en estudio, siendo muy eficaz para las dos primeras ediciones y poco eficaz para la tercera. Esto se debió a que, en las dos primeras ediciones las convocatorias se realizaban directamente a las unidades académicas de la región, es decir, que fueron direccionadas de manera

clara; mientras que en la tercera, no se llama a convocatoria formal para sumar cursos al programa de «Actualización Técnico Administrativo», sino que se estructuró en función de las necesidades concretas planteadas por los referentes de las áreas que solicitaron capacitación. De ahí que, dicha convocatoria a presentar propuestas y temáticas a tratar no fue extensiva al resto de las áreas municipales. Esto denota una debilidad en la Planificación operativa de este programa.

Asimismo, la generación de los marcos normativos necesarios para la implementación fue valorada de manera negativa, de nada eficaces a poco eficaces, al no ser sancionados con la antelación necesaria –inicio de los cursos de los tres años– y a la inexistencia de una reglamentación que permitiera instituir los procesos operativos del Plan. De modo tal, que las prácticas administrativas de las áreas involucradas contribuyeron al retraso en la sanción de esta normativa. La demora en la sanción de los decretos de cada edición y en los correspondientes convenios específicos con las unidades académicas, generó una cadena de retrasos en los procesos de las sanciones normativas. Por tal motivo, se reconoce una debilidad en la Planificación operativa respecto a la cuestión normativa.

1.2. Resultados de la evaluación del proceso de Implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023.

El proceso de Implementación de la política de capacitación es la instancia donde se materializa la política, por ende, medir el nivel de eficiencia y eficacia de este proceso es de gran valor para detectar problemas operativos y generar sugerencias que permitan reducir la brecha de implementación.

Como se muestra en la tabla n° 27, el proceso de Implementación del PFTH para el período 2021-2023 es valorado en términos generales como poco eficaz y poco eficiente, aun cuando existen indicadores concretos que mostraron un buen desempeño.

Tabla n.° 27: Resultados del proceso de Implementación del PFTH 2021-2023 según los criterios de eficacia y eficiencia

Proceso	Criterio	Variable	Valoración del criterio	Calificación	Valoración del proceso según el criterio
Implementación	Eficacia	Difusión de los cursos	Poco eficaz	3	3,25 ptos. Poco eficaz
		Inscripción a los cursos	Pco eficaz	3	
		Capacitaciones	Eficaz.	4	
		Certificados	Poco eficaz	3	
	Eficiencia	Presupuesto	Muy eficiente	5	3,50 ptos. Poco eficiente
		Inscripción a los cursos	Poco eficiente	3	
		Capacitaciones	Poco eficiente	3	
		Certificados	Poco eficiente	3	

Fuente: producción propia en base a la evaluación realizada en el capítulo IV.

En términos de eficacia, detectamos que el alcance de la difusión de los cursos es limitado ante la imposibilidad de contar con una base de datos completa y actualizada del personal municipal. De este modo, observamos un problema respecto a la capacidad para generar información acabada y pertinente de los empleados municipales por parte de las áreas de RR.HH. e informática, encargadas de recopilar este tipo de información, como así también la dificultad para socializarla. En el plano organizacional, la falta de conexión entre áreas para compartir la información genera trabas o bloqueos para el proceso de Implementación de la política. En resumen, nuestra evaluación sugiere que la difusión de los cursos a través del correo electrónico oficial del PFTH en el período estudiado fue poco eficaz debido a una cobertura limitada y a la falta de actualización de la base de datos de contactos. Además, al no contar con la información sobre otros medios de difusión dificulta una evaluación completa del alcance de las actividades de capacitación.

A su vez, el proceso de inscripción a los cursos fue valorado como poco eficaz y poco eficiente. En las dos primeras ediciones, a la usabilidad de los medios de inscripción se la consideró como poco eficaz. Uno de los problemas detectados en este punto fue el desconocimiento de la plataforma de inscripción y de los medios requeridos para obtener una clave por parte de los interesados en capacitarse, y el otro, la alta demanda de claves que llegó al área de Mesa de Ayuda y las bajas de las claves que realizaban cuando pasaba más de tres meses sin uso. Esto provocó la existencia de trabas y

dificultades en el proceso de inscripción. Así también, notamos una mejora en este proceso a lo largo de las ediciones, siendo el 2023 el año con mayor nivel de eficacia, ya que la práctica se encontraba instituida. A pesar de la eficiencia en la automatización e integración al sistema de inscripción, señalamos una deficiencia en la información recopilada, al no proporcionar una caracterización adecuada de la población objetivo. La falta de datos relevantes como edad, área laboral, antigüedad y nivel educativo dificulta la comprensión del perfil de los capacitados, resultando en una valoración muy poco eficiente en este aspecto. En resumen, aunque se logró una automatización efectiva del proceso de inscripción y se mejoró la usabilidad de los medios utilizados, persisten desafíos en la recopilación de información que limita la comprensión del perfil de los participantes, lo que lleva a una evaluación general de poco eficaz y poco eficiente en el proceso de inscripción a los cursos del PFTH.

Por su parte, las capacitaciones fueron valoradas como eficaces en función de los indicadores de cumplimiento de capacitaciones y nivel de satisfacción. La edición 2021 fue considerada poco eficaz debido a un menor cumplimiento de las capacitaciones planificadas y la falta de representatividad en la muestra de la encuesta de satisfacción, mientras que las del 2022 y 2023 fueron valoradas como muy eficaces. Entonces, podemos concluir que el nivel de eficacia de las capacitaciones aumentó progresivamente año tras año. En tanto que el análisis de eficiencia respecto al costo por participante durante el período en estudio es muy alto. La mayoría de los cursos implementados en los tres años tuvieron un costo por participante menor al 10% del valor total de cada uno de ellos, lo que indica una gestión económica eficaz en la ejecución de los programas de capacitación. En resumen, el análisis del costo por participante muestra que el PFTH logró mantener un alto nivel de eficiencia en la utilización de recursos financieros durante los años evaluados, lo que contribuyó a maximizar el alcance y el impacto de las capacitaciones ofrecidas. Mientras que la valoración del nivel de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados en el PFTH para las tres ediciones es de poco eficiente, dado que el 36.20% de los cursos tuvo un nivel de aprobación entre el 25% y el 39% de los inscritos. Estos porcentajes sugieren la necesidad de mejorar estrategias para aumentar la tasa de aprobación en futuras ediciones del programa.

Al analizar la eficiencia en el uso del presupuesto asignado al «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano durante los años 2021-2023», observamos los siguientes resultados: en los tres períodos estudiados encontramos que el presupuesto asignado fue suficiente para gestionar la política de capacitación. Además, identificamos que hubo un remanente sin ejecutar en cada año: 26% en 2021, 40% en 2022 y 29.24% en 2023; Los presupuestos de los años 2021 y 2022 se destinaron principalmente al pago de capacitadores, gastos administrativos en las facultades y emisión de certificados en formato papel. En el 2023, el uso del presupuesto se amplió al incluir la compra de insumos para los cursos, pago de catering para talleres y compra de folletería para la difusión de los

mismos. Al respecto, consultamos al equipo de gestión sobre los motivos que llevaron a no completar la ejecución presupuestaria, siendo su respuesta la conformación de un fondo de reserva para posibles demandas de capacitaciones concretas y gastos operativos. Por lo tanto, según la escala propuesta la valoración de la eficiencia del presupuesto fue de muy eficiente para los tres años, dado que se cumplieron todas las obligaciones de pago y aun así no se gastó todo el presupuesto asignado.

Si tenemos en cuenta el tiempo transcurrido para la realización de los pagos, notamos que en 2021 hubo demoras significativas. Los pagos se realizaron meses después de concluidos los cursos, más precisamente, en el mes de octubre y en el de diciembre. Sin embargo, en 2022 y 2023 la eficiencia mejoró, porque los pagos se efectuaron al mes siguiente de la presentación de las facturas, gracias a modificaciones en las cláusulas de los convenios con las facultades para agilizar los procesos de pago. En conclusión, registramos un aumento en la eficiencia en el uso del presupuesto a lo largo de los años de implementación del PFTH. Los cambios en los marcos normativos y las prácticas de gestión permitieron corregir procesos y hacer más eficiente la utilización del presupuesto, garantizando el cumplimiento de las obligaciones financieras y optimizando los recursos disponibles para la capacitación del personal.

Por último, la entrega de certificados es evaluada como poco eficaz y poco eficiente en el período 2021-2023. Los resultados de esta evaluación permiten observar que la eficiencia en la entrega de certificados fue poco eficiente para las ediciones 2021 y 2022, mientras que en 2023 fue valorada como eficiente. En los dos primeros años, la entrega de certificados se realizó en el mes de diciembre en el acto de cierre de cada edición del Plan. Esto generó un retraso considerable en la entrega, siendo la mayoría de los cursos evaluados como poco eficientes en este aspecto. En la edición 2021, se observó un retraso significativo en la entrega de los certificados, de modo tal que la mayoría de los cursos fueron evaluados como poco eficientes o muy poco eficientes en cuanto al tiempo transcurrido para la entrega. En la edición 2022, el retraso fue aún más pronunciado, razón por la cual la mayoría de los cursos fueron evaluados como poco eficientes o muy poco eficientes. Por el contrario, la edición 2023 mostró una mejora considerable en la eficiencia de la entrega de certificados, siendo la mayoría de los cursos valorados como eficientes o muy eficientes, gracias a la implementación de la entrega de certificados en formato digital.

La eficacia en la entrega de certificados también fue evaluada considerando el porcentaje de certificados entregados en relación con los emitidos. La edición 2021 fue valorada como eficaz, ya que se entregó más del 70% de los certificados emitidos. En cambio, la edición 2022 fue valorada como poco eficaz, porque se entregó menos del 70% de los certificados emitidos. La edición 2023 fue

valorada como muy eficaz, debido a que todos los certificados se entregaron a través de correo electrónico, alcanzando al 100% de los capacitados.

En resumen, la eficiencia y eficacia en la entrega de certificados del PFTH variaron anualmente, con una notable mejora en la eficiencia en la edición 2023 gracias a la entrega digital de certificados. Esta mejora contribuyó significativamente a completar el proceso de Implementación de la política en un tiempo más corto y eficaz.

1.3. Resultados de la evaluación del proceso de Monitoreo y evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

El proceso de Monitoreo y evaluación de la política de capacitación es la instancia donde se recopila y analiza información de valor para la gestión, de modo tal que permite tomar decisiones basadas en evidencia. Por lo tanto, la evaluación de la pertinencia de las herramientas utilizadas posibilitó reconocer la capacidad de las mismas para generar información de valor para la gestión de la política al ver si dichas herramientas están alineadas con los objetivos de la política y las necesidades de los y las beneficiarias del Plan.

Como lo muestra la tabla n.° 28, en términos generales el proceso de Monitoreo y evaluación del PFTH para el período 2021-2023 es valorado como poco pertinente, aun cuando existen indicadores concretos que mostraron un incremento de la pertinencia durante los dos últimos años bajo análisis. Es así que, durante el año 2021, la valoración de este criterio dio como resultado un valor de 2.7 puntos, evidenciando que las herramientas de monitoreo y evaluación fueron poco pertinentes. En cambio, en los años 2022 y 2023, los resultados arrojan un aumento significativo en el nivel de penitencia respecto a las herramientas de monitoreo y evaluación analizadas.

Tabla n.° 28: Valoración total de la pertinencia del proceso de Monitoreo y evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021-2023

Criterio	Herramientas de monitoreo y evaluación	Valoración total de cada sistema 2021-2023	Valoración total
Pertinencia	Sistemas de Información y Recopilación de Dato	3,61 ptos. Poco pertinente	3,64 ptos. Poco pertinente
	Sistema de valoración de las capacitaciones	3,66 ptos. Poco pertinente	
	Reportes	3,66 ptos. Poco pertinente	

Fuente: producción propia en base a la evaluación realizada en el capítulo IV.

Aun así, si bien se reconoce año a año una mayor robustez de dichas herramientas en la generación de información de valor para la gestión de la política, el promedio general de los tres sistemas analizados es de poco pertinente para el período en estudio. Esto se debe a que el primer año de implementación de la política fue el que menor desarrollo tuvo respecto a las herramientas de monitoreo y evaluación.

Como resultado del relevamiento de las herramientas de monitoreo y evaluación, constatamos la inexistencia de un tablero integrado de control que permitiese realizar un seguimiento de las metas anuales y de los objetivos específicos del Plan.

En los sistemas de Información y de Recopilación de Datos observamos la existencia de diversas planillas Excel a través de las cuales se relevó información respecto al registro de propuestas de cursos y su selección, registros docentes y claves de acceso a la Oficina Virtual, cronograma, registros de inscriptos y aprobados, de certificados y de pagos. En la mayoría de los casos, estos aumentaron su nivel pertinencia con el paso de cada edición.

En cuanto al registro de propuestas de cursos, evidenciamos una falta de rigurosidad metodológica para la selección de las propuestas, porque en ninguno de los tres años estudiados se generó una escala valorativa que le otorgue puntaje a cada ítem analizado, salvo en el 2021 se registra una columna final en la planilla que valoraba como muy bueno/bueno/regular/malo. Más allá de este caso puntual, en ninguna edición se analizaron las propuestas puntuando los diferentes aspectos analizados.

Por su parte, el cronograma de curso del 2023 se optimizó por la utilización de la herramienta de calendario Google. De ahí que, fue la más pertinente para gestionar con mayor eficiencia el calendario de cursos, al permitir una mayor organización, evitar superposiciones de horarios entre

cursos y también generar alertas de convocatorias y de actividades complementarias. Por el contrario, la primera edición fue la de menor pertinencia, ya que no existió una calendarización de las actividades semanales ni mensuales, generando el mayor nivel de superposiciones de días y horarios entre los cursos.

En relación a los registros de inscripción a los cursos, el 2021 fue la edición con menor pertinencia de la herramienta, ya que la planilla Excel generada de registros sólo se realizó a través de los datos extraídos de la Oficina Virtual, los cuales no permitieron segmentar la población de manera completa. El año 2023 al incorporar formularios de Google para la inscripción a los cursos del programa de «Oficios» y de «Actualización Técnico Administrativo», la confección de los mismos fue más pertinente para segmentar de manera rigurosa a la población objetivo y conocer el nivel educativo y expectativas de cada curso. No obstante, el programa en «Formación en Gestión Municipal» siguió realizando la inscripción a través de la Oficina Virtual, por ende, la información relevada fue menos pertinente.

Asimismo, los resultados de los registros de los certificados mostraron que en el primer año fue inexistente, por lo cual se desconoció qué persona o cuándo retiró un certificado; mientras que el nivel de pertinencia aumenta en las siguientes dos ediciones al tener mayor información relevada en los registros. Particularmente, el año 2023 fue el que generó el registro con mayor nivel de pertinencia al diseñarse una herramienta que permitió el seguimiento de todo el proceso. A partir del certificado digital se realizaron las firmas institucionales y eran enviados a los destinatarios por correo electrónico.

De igual modo, en los registros de pago constatamos que no existe un sistema integrado con las áreas contables del Municipio que permita hacer el seguimiento de los expedientes y la visibilización de los pagos. Es decir, el registro sólo se realizó de manera interna en planilla Excel. Especialmente, la edición 2021 fue valorada de manera negativa porque en ese año no se llevó registro de los pagos efectuados a las unidades académicas. En las dos ediciones siguientes, se elaboraron planillas Excel a través de las cuales se realizó el seguimiento de los pagos, siendo el 2023 el año donde el diseño de la herramienta fue la más pertinente al permitir relevar información de gran valor para concretar dicho seguimiento.

Por otro lado, el Sistema de valoración de las capacitaciones –compuesto por las encuestas a los beneficiarios de las capacitaciones y las evaluaciones docentes– tuvo una valoración de poco pertinente para el período en estudio. Si bien se reconoce que el 2022 y 2023 las encuestas utilizadas fueron pertinentes, en el 2021 la generación tardía del formulario de valoración de las capacitaciones generó que la información sea muy escasa para conocer la percepción de los capacitados. En cambio, tanto en el 2022 como en el 2023, se establecieron estrategias más eficientes para la difusión de las

encuestas, logrando una muestra más representativa de la población objetivo, pero al no ser obligatorias, no se pudo constatar el nivel de satisfacción de los beneficiarios de cada curso, ni las necesidades de capacitación de manera completa.

En tanto que, en las tres ediciones del Plan las evaluaciones docentes estuvieron presentes en diferentes formatos según los temas de los cursos y las metodologías propuestas por los equipos docentes. De este modo, se garantizó que los aprobados de los cursos fueran aquellos que cumplían con los requisitos de conocimiento adquirido para la aprobación de los mismos. De ahí que, para los tres períodos las evaluaciones docentes fueron pertinentes ya que estaban en relación con los objetivos del Plan y las necesidades de los asistentes.

Respecto a las herramientas de reportes relevadas, las mismas fueron los informes anuales de gestión y los informes docentes. Cabe señalar que pudimos constatar la inexistencia de evaluaciones internas o externas de la política. Esto significa que, hasta el momento, no se realizaron evaluaciones que permitan evaluar el diseño de la política, ni sus resultados o impactos en la población beneficiaria. En este sentido, si bien los informes de gestión permitieron relevar los resultados de cada edición, los documentos no cumplen con la rigurosidad metodológica exigida en una evaluación.

En los informes anuales de gestión, el año 2021 fue valorado como nada pertinente al elaborarse en paralelo al del año posterior. Los informes generados, particularmente los del 2022 y 2023, fueron pertinentes ya que permitieron recopilar información de cada año de gestión, brindando datos estadísticos sobre la concreción de los cursos, la valoración de los mismos y los problemas detectados respecto al proceso de Implementación. Ambos casos sirvieron de insumo para mejorar las propuestas de los años siguientes.

Por último, los informes docentes fueron valorados como poco pertinentes en el período estudiado, si bien se reconoció que el pedido de informe y su procesamiento por parte del equipo técnico aumentó en el 2022 y en el 2023 para el programa de «Formación en Gestión Municipal». El hecho de no incorporar esta herramienta en los otros programas del 2023, hizo que faltaran procedimientos capaces de generar información de valor respecto a los cursos por parte de los equipos capacitadores.

2. Sugerencias para la mejora del PFTH

A continuación, presentamos una serie de recomendaciones que tienen por finalidad contribuir a la mejora de los procesos de gestión de la política, por lo tanto, proponemos que los procesos analizados se estandaricen siguiendo las siguientes sugerencias:

2.1. Recomendaciones de mejora en el proceso de Planificación operativa del Plan de Fortalecimiento del Talento Humano

En base a la evaluación del proceso de Planificación Operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» para el período 2021-2023, observamos una pertinencia general, pero una eficacia deficiente en este punto. A fin de mejorar este aspecto es que desarrollamos las siguientes recomendaciones:

1) **Reglamentar la Ordenanza n.° 10.061.** Institucionalización de los procesos de gestión operativa del Plan, a través de la reglamentación de la Ordenanza con el objetivo de estandarizar los procesos. Esto contribuirá a reducir los problemas de gestión ante incorporaciones de nuevos programas y los cambios que puedan surgir en la conducción política del Plan de capacitación, ya sea porque estos se den dentro de una misma gestión de gobierno o ante los cambios de gestión.

2) **Capacitación del equipo de gestión.** Incorporación de instancias de capacitación para el equipo de gestión en lo que respecta a políticas educativas y administración de recursos, lo que fortalecerá su capacidad para liderar eficazmente el PFTH.

3) **Actualización en materia normativa.** Mantener al equipo de gestión al tanto de las normativas vigentes y los procesos administrativos necesarios para garantizar una implementación eficiente del Plan. En los marcos organizacionales pueden ocurrir cambios respecto a la sanción de normativas que pueden influir en la gestión de la política de capacitación. A su vez, la incorporación de nuevos procedimientos como, por ejemplo, el pasaje del expediente en papel a uno digital, puede incidir en los procesos administrativos para sancionar los marcos normativos del Plan.

4) **Convocatorias para presentar propuestas**:

- Estandarización de procesos. Establecer un proceso formal y estandarizado para las convocatorias de presentación de propuestas de capacitación, asegurando que estén dirigidas de manera clara a las unidades académicas y áreas municipales relevantes.
- Inclusión de temáticas definidas. Enfatizar la importancia de definir temáticas específicas para cada convocatoria, lo que facilitará la presentación de propuestas alineadas con las necesidades del municipio.

5) **Agilización de procesos administrativos de la generación de normas.** Implementación de medidas que agilicen los procesos administrativos relacionados con la

generación y sanción de marcos normativos necesarios para la implementación del PFTH, garantizando que estén listos con la antelación adecuada al inicio de los cursos.

6) **Establecimiento de cronogramas claros.** Definición de cronogramas claros y realistas para la elaboración y aprobación de decretos y convenios, asegurando que se cumplan los plazos establecidos y evitando retrasos en la implementación del programa.

7) **Fortalecimiento de la coordinación interdepartamental.** Promoción de una mayor comunicación y coordinación entre las áreas involucradas en la Planificación Operativa del PFTH, facilitando así el intercambio de información y la resolución rápida de problemas.

En resumen, poner en práctica estas recomendaciones contribuirá a mejorar la eficacia de la Planificación Operativa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» y garantizar una implementación más eficiente y efectiva del Plan en beneficio de los empleados municipales y la comunidad en general.

2.2. Recomendaciones de mejora en el proceso de Implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano»

Tras analizar detalladamente los resultados de la implementación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» durante los años 2021-2023, identificamos áreas clave que requieren mejoras para aumentar la eficacia y la eficiencia del mismo. Seguidamente, presentamos una serie de recomendaciones específicas:

1) **Actualizar la base de datos del personal municipal.** Es fundamental que el área de Recursos Humanos e Informática trabajen en conjunto para mantener una base de datos completa y actualizada del personal municipal. Esto facilitará una difusión más amplia y efectiva de los cursos.
2) **Mejorar la coordinación entre áreas**. Promover la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en la difusión de los cursos para garantizar que la información llegue de manera efectiva a todos los empleados municipales.
3) **Optimizar la usabilidad de los medios de inscripción.** Implementar mejoras en la Oficina Virtual para hacer más amigable su uso y reducir la cantidad de problemas que puedan surgir durante el proceso de inscripción. Asimismo, proponemos realizar un video tutorial que muestre el procedimiento para concretar la inscripción a un curso.

4) **Unificar la herramienta utilizada para realizar las inscripciones.** Unificar en una sola herramienta el proceso de inscripción, para reducir confusiones entre los cursantes y mejorar la experiencia de inscripción.

5) **Planificación efectiva de los cursos**. Mejorar la planificación de los cursos para garantizar un mayor cumplimiento de las capacitaciones planificadas, a fin de evitar, en la medida de lo posible, la superposición de horarios en el dictado de los cursos.

6) **Calendario en línea para gestionar los cronogramas de cursos.** Dar continuidad a la utilización de los calendarios en línea para gestionar el cronograma de cursos y actividades en el marco de la gestión del Plan.

7) **Optimización del costo por participante.** Mantener la gestión económica eficaz en la ejecución de los programas de capacitación para sostener un alto nivel de eficiencia en el uso de los recursos financieros y maximizar el alcance de las capacitaciones.

8) **Mejorar la previsión de gastos.** Realizar una planificación más precisa de los gastos para que no haya una reserva excesiva de fondos y así garantizar una ejecución más efectiva del presupuesto asignado.

9) **Agilizar los procesos de pago**. Continuar con las modificaciones en los convenios con las facultades para agilizar los procesos de pago y reducir los tiempos de espera. Esto contribuirá a una mayor eficiencia en la gestión del presupuesto.

10) **Continuar con la entrega digital de certificados**. Ampliar la entrega digital de certificados para todas las ediciones del Plan, como se hizo en la edición 2023, para mejorar la eficiencia y la eficacia en este proceso.

11) **Garantizar la entrega oportuna de certificados**. Establecer procedimientos claros y eficientes para garantizar la entrega oportuna de certificados a todos los participantes. De esta forma, se evitan los retrasos significativos como los observados en las ediciones anteriores.

En resumen, implementar estas recomendaciones contribuirá a mejorar la eficacia y la eficiencia del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano», debido a que permitirá alcanzar los objetivos de capacitación de manera más efectiva y optimizará el uso de los recursos disponibles.

2.3. Recomendaciones de mejora en el proceso de Monitoreo y evaluación del Plan de Fortalecimiento del Talento Humano

Tras analizar detalladamente los resultados del proceso de Monitoreo y Evaluación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» durante los años 2021-2023, identificamos áreas clave que requieren mejoras para así potenciar la pertinencia de las herramientas. A continuación, exponemos las recomendaciones específicas:

1) **Generar un Tablero Integrado de Gestión.** Proponemos monitorear la gestión del Plan a través de un sistema integrado que permita visualizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la política al cruzar la información de las planillas del Sistemas de Información y Recopilación de Dato y del Sistema de Valoración de las capacitaciones. Este tipo de tablero posibilitará hacer un seguimiento de la política más eficiente y esto contribuirá a tomar decisiones que mejoren el proceso de Implementación.
2) **Valoración de las propuestas de cursos para su selección.** Sugerimos definir los parámetros de presentación de las propuestas de capacitaciones, mediante la cual se genere una escala valorativa para la selección de los cursos, otorgándole puntaje a cada presentación en función de: los contenidos mínimos; la cantidad de formadores/as que se enuncian en una propuesta respecto a lo solicitado; las condiciones formales escritas en relación a la plantilla de presentación exigida; la trayectoria del/la formador/ra en la temática sobre la cual propone el curso; la modalidad de cursado dispuesta por los/las formadores/as; la experiencia previa en el dictado de cursos en el marco del Plan y el resultado de las encuestas realizadas por los que cursaron. De esta forma, la asignación de puntaje permite seleccionar con mayor rigurosidad cada propuesta de curso y, en el caso de haber más de una propuesta para el mismo curso, se podrá seleccionar la que mayor puntaje alcance.
3) **Recopilar información relevante**. Asegurar la recopilación de datos completos y relevantes durante el proceso de inscripción, como edad, sexo, área laboral, antigüedad, nivel educativo, conocimientos previos sobre la temática y expectativas de la formación con el propósito de obtener una mejor caracterización del perfil de los participantes.
4) **Implementación de una encuesta de satisfacción por curso.** Recomendamos diseñar e implementar una encuesta de satisfacción a la finalización de cada curso, que permita la recopilación de información sobre la experiencia de cursado, la valoración del equipo docente, de los contenidos dictados y de la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a su trabajo.
5) **Generar informes docentes y encuestas a beneficiarios y beneficiarias de carácter obligatorio.** La obligatoriedad para completar los informes docentes y las encuestas a los asistentes de los cursos posibilitará tener información actualizada, oportuna y completa de la

percepción sobre los cursos. Así, se podrán generar propuestas de mejora en base a las necesidades concretas de la población objetivo.

6) **Continuar con el registro de certificados emitidos.** Dar continuidad al relevamiento del proceso de generación, firmas y entrega de certificados, para tener un conocimiento completo del circuito del certificado digital.

7) **Generar un sistema integrado de seguimiento de pagos con las áreas contables municipales.** Proponemos unificar el proceso de seguimiento de los pagos entre las distintas áreas intervinientes en dicho proceso, ya que se detectó que cada una de estas tiene registros propios que no son compartidos entre ellas. Este sistema mejoraría el seguimiento de los expedientes y agilización de los trámites administrativos para la generación de los pagos.

8) **Generar evaluaciones de resultados.** Sugerimos que, en el diseño de cada edición del Plan, se establezca un apartado donde se definan las variables e indicadores de resultados a evaluar anualmente y se le asigne un porcentaje del presupuesto anual para la generación del mismo.

En resumen, implementar estas recomendaciones permitirá obtener información de valor que permita realizar correcciones marginales durante el proceso de Implementación, como así también, producir evaluaciones que contribuyan a mejorar la calidad de la política de capacitación en futuras ediciones.

3. Consideraciones finales

En la presente tesis evaluamos los procesos operativos del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» considerando las acciones de la puesta en marcha de la política, los instrumentos y los recursos utilizados en la ejecución, como así también, el nivel de concreción o logro de los productos planificados. Para tal fin, construimos un diseño de evaluación propio que incluye los aportes de diversos autores de distintas disciplinas y que forman parte del marco teórico de este trabajo. En este sentido, para la realización de dicho diseño recuperamos la perspectiva analítica de ciclo de política pública (Tamayo Sáez, 1997; Subirats, 2008; Aguilar Villanueva, 1992) en relación a la fase de implementación y evaluación, más el enfoque de Chiavenato (2009) respecto a las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de las políticas de capacitación. Lo desarrollado por estos autores permitió circunscribir esta evaluación a las fases de diseño operativo de la política, su implementación y evaluación. A su vez, esta propuesta evaluativa retomó los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia propuestos por la OCDE, por ende, esta evaluación no sólo fue un diseño propio, sino que sigue estándares internacionales que lo jerarquizan.

Asimismo, la revisión teórica de modelos evaluativos de capacitaciones expuestos en el capítulo I, están más orientados hacia los procesos de aprendizaje que hacia los procesos operativos de gestión de la política de formación (Kirkpatrick, 2000; Stufflebeam, 1987; Tello Díaz-Maroto, 2010; García Laval; Pagani y Angelini, 2005). Aun así, permitió distinguir una diversidad de diseños evaluativos que contribuyen a valorar distintos aspectos de las políticas de formación, pero no necesariamente sirven para adecuarse a cualquier evaluación de procesos. Por tal motivo, reconocemos que cada evaluación en específico necesita de un diseño creado *ad hoc* a partir de las particularidades de la política pública. (Neirotti, 2005; Di Virgilio y Solano, 2012; Osuna y Márquez, 2000)

En concordancia con lo expresado por Di Virgilio y Solano (2012), entendemos a la evaluación como un proceso reflexivo basado en la formulación de preguntas puntuales sobre algunos aspectos de la política, para los cuales se utilizan determinados procedimientos de recolección y análisis de los datos e información. Ahora bien, según cuáles sean las preguntas evaluativas y el diseño de los procedimientos para la recolección de información, serán los resultados de la evaluación. Esto implica que la evaluación realizada en esta tesis considera algunos aspectos y deja a otros por fuera, de ahí que reconocemos los límites de esta evaluación al centrarse en los procesos de gestión operativa de la política y no tanto en los aspectos del proceso de enseñanza y de aprendizaje. Este posicionamiento determinó que en los procedimientos de recolección de datos e información no se incorporaran las voces de los beneficiarios del Plan ni de los docentes que dictaron las capacitaciones. A su vez, al seleccionar los criterios propuestos por la OCDE, dejamos por fuera los criterios de coherencia, de impacto y de sostenibilidad, pero estos criterios y aspectos pueden ser incorporados en futuras evaluaciones.

En términos metodológicos, reconocemos como limitación la falta de utilización de software estadísticos. La incorporación de herramientas de procesamiento y análisis estadístico, como SPSS o Stata para el análisis de los indicadores y el comportamiento de las variables, pueden robustecer metodológicamente futuras evaluaciones.

Por lo tanto, entendemos que el diseño utilizado puede ser tomado como modelo para otras evaluaciones de procesos de gestión de políticas de capacitación en los gobiernos locales. Sin embargo, es necesario que sea sujeta a revisión para de ese modo servir como insumo de nuevos diseños evaluativos ajustados a las realidades de gestión particulares de las políticas de capacitación en el nivel municipal de gestión gubernamental.

Asimismo, esta evaluación realiza una contribución al campo de la evaluación de las políticas de capacitación a nivel local, al dar cuenta de la importancia que tiene la generación de políticas de formación destinadas al personal municipal y de la necesidad de institucionalizar prácticas evaluativas

que cumplan una función formativa y así mejorar los procesos de gestión de la política, reconocer las dificultades u obstáculos y proponer recomendaciones para la toma de decisiones y optimizar la intervención. Cabe destacar que, si los resultados de esta evaluación no son difundidos y no son tomados por los actores políticos responsables del Plan como insumo para la toma de decisiones, no cumplirá con su función formativa. (Osuna y Marquez, 2000; Di Virgilio y Solano, 2012; Arraiza, 2016)

A su vez, la realización de esta evaluación puede ser el primer paso para iniciar el camino de institucionalización de las prácticas evaluativas en el marco del Plan. Fortalecer la cultura evaluativa y construir institucionalidad es uno de los desafíos que los gobiernos enfrentan en nuestro país, tanto a nivel nacional como provincial y municipal, respecto a las prácticas evaluativas, (Neirotti, Brisson y Mattallini, 2015; Acuña, Martínez Nogueira y otros, 2016; Aquilino, Ballescá y otros, 2017). Esto implica trascender esta evaluación en términos puntuales e incorporar de manera sistemática la práctica, sumando otro tipo de evaluaciones como las de diseño, de resultados o de impacto, las cuales contribuirán sustancialmente a mejorar la calidad de la política de formación.

Finalmente, de esta tesis surgen nuevas líneas de investigación que tanto nosotros como otros pueden continuar a futuro y que, seguramente, nutrirán el camino académico y el campo de la evaluación. Una posible línea de investigación futura puede ser la de establecer un nuevo modelo que permita incorporar mayores dimensiones en una evaluación de procesos de una política de formación de recursos humanos a nivel local. Otra de estas líneas es la de abordar la evaluación de procesos de políticas de formación dirigida al personal municipal en perspectiva comparada, que contribuya a identificar buenas prácticas factibles de ser implementadas por los gobiernos locales. También, propiciar aquellas líneas de investigación dirigidas hacia la evaluación de resultados y de impactos de este tipo de políticas a fin de fortalecer el campo de la evaluación a nivel local y el de las políticas de formación.

Por último, en esta tesis reafirmamos la relevancia de la evaluación de políticas en términos generales y de procesos de gestión de las políticas de formación del personal municipal en particular, con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión local.

Bibliografía

ACUÑA, Carlos H., Roberto Martínez Nogueira, Jimena Rubio y Fernanda Potenza. (2016). «La evaluación de políticas públicas en Argentina. Sentido, actualidad y perspectivas». *Serie Documentos de Trabajo del IIPE*, n.º 13. Buenos Aires: Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIPE).

AGUILAR VILLANUEVA, Luis. (1992). *Estudio introductorio*. México: Editorial Porrúa.

AGUDO, Leonor, María Luisa Delgado Jalón, Emilio Navarro Heras y José Ángel Rivero Menéndez. (2017). «Una propuesta de evaluación para los Gobiernos locales de la e-participación». *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.° 67. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (CLAD). pp 69-94.

ALLES, Martha Alicia (2012). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 2.da edición. 4.ta reimpresión. Buenos Aires: Granica.

---------- (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión de competencias*. 3.ra edición. 1.ra reimpresión. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

AQUILINO, Natalia; Mónica Ballescá; Fernanda Potenza y Jimena Rubio. (2017). «¿Todos los caminos conducen a Roma? Análisis comparado en la institucionalización de la evaluación». *Documento de Trabajo*, n.°157. Buenos Aires: Programa de Monitoreo y Evaluación. Área Estado y Gobierno, CIPPEC. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/06/159-DT-MyE-todos-los-caminos-conducen-a-Roma-analisis-comparado-en-la-institucionalizacion-de-la-evaluacion.pdf

ARRAIZA, Eduardo. (2016). *Manual de gestión municipal*. 1.ra edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

ARMIJO, Marianela. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social (ILPES). CEPAL. Santiago de Chile: CEPAL.

BERNAZZA, Claudia. (1991). «La planificación». Adaptación del texto de ANDER EGG, Ezequiel. (1991). *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. [Consulta:02 de septiembre de 2023]. Disponible en URL: https://claudiabernazza.ar/wp-content/uploads/2020/11/planific_estrategica.pdf

BUSTELO RUESTA, María. (2003). «¿Qué tiene de específico la metodología de evaluación?». En Bañon Martínez, Rafael. (Comp). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

CENTRO LATINAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. (2006). Código Iberoamericano de Buen Gobierno. Montevideo: CLAD. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Codigo-Iberoamericano-de-buen-gobierno.pdf

---------- (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. Chile: CLAD. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf

---------- (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Función Pública*. El Salvador: CLAD. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf

---------- (2016a). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Colombia: CLAD. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf

COHEN, Ernesto y Rolando Franco. (1992). «Evaluación de Proyectos Sociales». 1.ra edición en español. Siglo XXI Editores.

CORTAZAR VELARDE, Juan Carlos. (2007). *Entre el Diseño y la Evaluación. el papel crucial de la implementación de los programas sociales*. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.

CUNILL GRAU, Nuria y Sofía Ospina Bozzi. (2008). *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina: Informe Comparativo de 12 Países*. Caracas: CLAD, Banco Mundial.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2.da edición en español. Traducido de la tercera edición de la obra *Gestao de Pessoas*, de Idalberto Chiavenato © 2008 por Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9 México: Mc Graw Hill.

DI VIRGILIO, María Mercedes y Romina Solano. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. 1.ra edición. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

DYE, Thomas. (1995). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

FEINSTEIN, Osvaldo. (2007). «La evaluación pragmática de políticas públicas. Información Comercial Española». *ICE: Revista de economía*, n.° 836. ISSN 0019-977X. España: Secretaría de Estado de Comercio. pp 19-32.

---------- (2012). «La institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en América Latina». *Presupuesto y Gasto Público*, n.° 68. España: Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Hacienda.

pp. 41-52. [Consulta: 29 de abril de 2023]. Disponible en URL: https://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/190/2012/04/Feinsten-La-institucionalizacion-de-la-evaluacion-en-AL.pdf

---------- (2015). «Sobre el desarrollo de los sistemas de evaluación en América Latina y el Caribe». *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.° 62. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). pp. 193-210. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL:http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357539626007

FERNÁNDEZ BALLESTEROS, Rocío. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Madrid: Síntesis.

GARCÍA CABRERO, Benilde. (2010). «Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa». *Revista Electrónica Sinéctica*, n.° 35. Jalisco, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. pp. 1-21.

GARCÍA LAVAL, Bettina; María Laura y Silvio Angelini. (2005). «Un modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación». IV Jornadas de Sociología de la UNLP. 23 al 25 de noviembre de 2005. La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP). [Consulta: 7 de mayo de 2023]. Disponible en URL: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6784/ev.6784.pdf

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, Roberto y Christian Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.

KIRKPATRICK, Donald L. (2000). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000. (Traducción del original en inglés: *Evaluating Training Programs. The tour levels*. San Francisco: Berrett-Koehler. 1998.

LIKERT, Rensis. (1932). «Technique for development of attitude scales». *Archives of Psychology*, n.° 140. New York: R.S. Woodworth Editor. pp 44-53.

LIPSKY, Michel. (1980). «La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas en el nivel callejero». En: Shafritz, Jay y Albert Hyde. (1999). *Los clásicos de la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica. pp 780-794.

LONGO, Francisco. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona. Ediciones Paidós.

LÓPEZ, María Teresa y Hernán Gomis. (2010). «Un primer acercamiento a la evaluación de la gestión municipal a través del uso de indicadores». *Nexos*, vol.17, n.°27. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. pp 27-32. [Consulta: 04 de marzo de 2023]. Disponible en URL: https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1366/

MACKAY, Keith. (2006). «Desarrollo de la capacidad de Evaluación. Institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación para mejorar la gestión del sector público». *Serie de documentos de trabajo sobre desarrollo de la capacidad de evaluación n.°15*. Washington DC, EE.UU.: Banco Mundial. [Consulta: 5 de febrero de 2023]. Disponible en URL: http://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/monitoring_evaluation_psm_spanish.pdf

---------- (2007). *Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno*. Washington DC, EE.UU: Banco Mundial. [Consulta: 25 de febrero de 2023]. Disponible en URL: http://documentos.bancomundial.org/curated/es/644861468140940983/Como-crearsistema-de-SyE-que-contribuyan-a-un-buen-gobierno

MARQUÈS GRAELLS, Pere. (2003). «Calidad de la formación virtual y de los materiales multimedia». Documento online. Barcelona: Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación (UAB). [Consulta: 13 de mayo de 2023]. Disponible en URL: https://peremarques.net/barnaub03.htm

MARTÍNEZ MEDIANO, Catalina. (1998). *La teoría de evaluación de programas*. Madrid: UNED.

MARTÍNEZ MEDRANO, Catalina y otros. (2003). *La evaluación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Madrid: UNED.

MOKATE, Karen. (2001). «Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?» *Serie de Documentos de Trabajo I-24.* Washington, DC, EE.UU.: Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

NEIROTTI, Nerio. (2005). «Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales». 8.º Curso Regional sobre Planificación y Formulación de Políticas Educativas. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires.

---------- (2015). «Hacia un nuevo paradigma en evaluación de políticas públicas». En Neirotti, Nerio, (coord.); Brissón, María Eugenia y Matías Mattalini. (editores). *La evaluación de las políticas públicas. Reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformaciones del Estado*. Remedios de Escalada, Buenos Aires: EDUNLa.

NIRENBERG, Olga; Josette Brawerman y Violeta Ruiz. (2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en evaluación de programas y proyectos sociales*. Colección Tramas Sociales, vol. 8. Buenos Aires: Paidós

OCDE. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. (2019). «Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización». [Consulta: 3 de febrero de 2024]. Disponible en URL: https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf

OSZLAK, Oscar y Guillermo O' Donnell. (1976). «Estado y políticas estatales en América Latina» *Documento CEDES*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

---------- (2006). «Burocracia estatal: política y políticas públicas». *POSTData Revista de Reflexión y Análisis Político*, vol. XI. Buenos Aires: Grupo Interuniversitario.

---------- (2013). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC).

OSUNA, José Luis y Carolina Márquez. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Sevilla, España: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla.

PEÑA PEREZ, Rosario y Margarita Álvarez. (2013). *La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. Tarragona, España: PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

PEREIRA PÉREZ, Zulay. (2011). «Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta». *Revista Electrónica Educare*, vol. XV, n.° 1. Costa Rica: Universidad Nacional. pp. 15-29.

RODRÍGUEZ, Joanna y Vanesa Miguel. (2005). «Uso del Modelo CIPP para evaluar la implementación y los resultados de un Programa de Capacitación en línea». *Revista Comportamiento*, vol. 7, n.°1. Caracas: Universidad Central de Venezuela. pp 71-92.

SCHEUERMANN, Friedrich y Mario Barajas. (2003). «Aspectos pedagógicos de la enseñanza y el aprendizaje en la red». En: Barajas Frutos, Mario y Beatriz Álvarez-González. (Coords). (2003). *La tecnología educativa en la enseñanza superior. Entornos virtuales de aprendizaje*. Madrid: Mc Graw Hill.

STUFFLEBEAM, Daniel y Anthony Shinkfield. (1987). *Evaluación sistémica. Guía práctica y teórica*. Barcelona: Ediciones Paidós.

SUBIRATS, Joan; Peter Knoepfel; Corinne Larrue y Frederic Varonne. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Madrid: Editorial Ariel.

TAMAYO SAENZ, Luis. (1997). «El análisis de las políticas públicas». En: Bañon, Rafael y Ernesto Carrillo. (comps.). *La nueva administración pública*. Madrid: Editorial Alianza.

TELLO DÍAZ-MAROTO, Inmaculada. (2010). «Modelo de evaluación de la calidad de cursos formativos impartidos a través de Internet». *RIED Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 13, n.°1. Madrid: Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. pp 209-240.

Documentos oficiales

CONSEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE PARANÁ. (2022*). Ordenanza n.° 10.061. Creación del «Plan Fortalecimiento del Talento Humano»*. Paraná, Entre Ríos. [Consulta: 18 de febrero de 2023]. Disponible en URL: https://digesto.parana.gob.ar/norma/7165

MUNICIPALIDAD DE PARANÁ. (2021). Decreto n.° 894/21. Aprobación del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». Paraná, Entre Ríos.

---------- (2022). Decreto n.° 830/2022. Aprobación de la segunda edición del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». Paraná, Entre Ríos.

---------- (2023). Decreto n.° 736/23. Aprobación de la tercera edición del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano». Paraná, Entre Ríos.

Informes gubernamentales

COORDINACIÓN PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO. (2021). *Informe de gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» Edición 2021*. Municipalidad de Paraná.

---------- (2022). *Informe de gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» Edición 2022*. Municipalidad de Paraná.

---------- (2023). *Informe de gestión del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» Edición 2023*. Municipalidad de Paraná

MUNICIPALIDAD DE RAFAELA. SECRETARÍA DE AUDITORÍA, EVALUACIÓN Y TRANSPARENCIA. (s/f). «Evaluación Centro Municipal de Capacitación en Oficios». [Consulta: 08 de abril de 2023]. Disponible en URL:https://www.rafaela.gob.ar/nuevo/Files/Infografias/Varios/172.pdf

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA DE LA NACIÓN. SUBSECRETARÍA DE PLANEAMIENTO Y POLÍTICAS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA. (2011). «Informe Final: Programa de Formación de Recursos Humanos en Política y Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación». [Consulta: 08 de abril de 2023]. Disponible en URL: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/evaluacion_intermedia_de_resultados_del_programa_de_formacion_de_recursos_humanos_en_politica_y_gestion_de_la_ciencia_la_tecnol.pdf y https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/re_evaluacion_intermedia_de_resultados_del_programa_de_formacion_de_recursos_humanos_en_politica_y_gestion_de_la_ciencia_la_tecnol_ft.pdf

Anexo

1. Escalas valorativas desarrolladas y utilizadas para el procesamiento de información

Cuadro n.° 1: Escala valorativa para medir la pertinencia del equipo de gestión del proceso de Planificación operativa

Pertinencia del equipo de gestión			
Indicador	**Valoración**	**Calificación**	**Descripción**
Nivel de experiencia	Nada pertinente	1	El equipo carece de experiencia relevante en el ámbito de las políticas de capacitación, lo que podría afectar su capacidad de gestión.
	Muy poco pertinente	2	El equipo posee poca experiencia en el ámbito de las políticas públicas de capacitación.
	Poco pertinente	3	El equipo posee experiencia en la gestión de políticas de capacitación sólo en algunos de sus miembros.
	Pertinente	4	El equipo posee una experiencia suficiente, pero aún hay margen para mejorar en términos de enfrentar desafíos específicos.
	Muy pertinente	5	El equipo de gestión tiene una sólida experiencia en políticas de capacitación.
Profesionalización	Nada pertinente	1	El equipo carece de formación profesional acorde a las necesidades de la gestión de la política pública.
	Muy poco pertinente	2	El equipo tiene poca formación profesional acorde a las necesidades de la gestión de la política pública.
	Poco pertinente	3	Existe una profesionalización acorde a las necesidades de gestión, solo en algunos de los miembros del equipo.
	Pertinente	4	Existe una profesionalización acorde a las necesidades de gestión, en la mayoría de los miembros del equipo.
	Muy pertinente	5	El equipo cuenta con una profesionalización acorde a la necesidades de gestión, en todos los miembros del equipo

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 2: Escala valorativa para medir la pertinencia de la presentación de propuestas en el proceso de Planificación operativa

Indicador	**Valoración**	**Calificación**	**Descripción**
Alineación de las propuestas	Nada pertinente	1	Las propuestas seleccionadas no guardan ningún tipo de relación con los contenidos mínimos propuestos por el Plan.

seleccionadas con los contenidos mínimos y con las necesidades organizacionales.	Muy poco pertinente	2	muy pocas propuestas seleccionadas guardan relación con los contenidos mínimos propuestos por el Plan.
	Poco pertinente	3	Las propuestas seleccionadas guardan relación con los contenidos mínimos propuestos por el Plan en algunos de los casos.
	Pertinente	4	Las propuestas seleccionadas guardan relación con los contenidos mínimos propuestos por el Plan en la mayoría de los casos.
	Muy pertinente	5	Las propuestas seleccionadas guardan relación con los contenidos mínimos propuestos por el Plan en todos los casos
Expertise temática de los equipos docentes	Nada pertinente	1	Los equipos capacitadores no cuentan con ninguna formación y experiencia acorde a las temáticas de los cursos seleccionados.
	Muy poco pertinente	2	Los equipos capacitadores cuentan con muy poca formación y experiencia acorde a las temáticas de los cursos seleccionados.
	Poco pertinente	3	Los equipos capacitadores cuentan con en alguno de los casos con formación y experiencia acorde a las temáticas de los cursos seleccionados.
	Pertinente	4	Los equipos capacitadores cuentan con formación y experiencia acorde a las temáticas de los cursos seleccionados en la mayoría de los casos .
	Muy pertinente	5	Los equipos capacitadores cuentan con formación y experiencia acorde a las temáticas de los cursos seleccionados en todos los casos.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 3: Escala valorativa para medir la eficacia de las convocatorias para la presentación de cursos en el proceso de Planificación operativa

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Adecuación de los medios de difusión	Nada eficaz	1	El proceso de convocatoria no responde en ningún caso a las necesidades organizacionales
	Muy poco eficaz	2	El proceso de convocatoria responde en muy pocos casos a las necesidades organizacionales
	Poco eficaz	3	El proceso de convocatoria responde en algunos de los casos a las necesidades organizacionales
	Eficaz	4	El proceso de convocatoria responde en la mayoría de los casos a las necesidades organizacionales
	Muy eficaz	5	El proceso de convocatoria responde en todos los casos a las necesidades organizacionales

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 4: Escala valorativa para medir la eficacia de generación de Decretos de aprobación anual de cada edición del PFTH en el proceso de Planificación operativa

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Tiempo transcurrido para la sanción de las normativas en relación a la implementación de los cursos.	Nada eficaz	1	La norma se sanciona con más de 30 días de retraso en relación al inicio de los cursos.
	Muy poco eficaz	2	La norma se sanciona con un retraso de entre 1 y 30 días en relación al inicio de los cursos.
	Poco eficaz	3	La norma se sanciona entre 0 y 29 días antes del inicio de los cursos.
	Eficaz	4	La norma se sanciona entre 30 y 60 días antes del inicio de los cursos.
	Muy eficaz	5	La norma se sanciona con más de 60 días de antelación al inicio de los cursos.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 5: Escala valorativa para medir la eficacia de generación de Decretos de Convenios individuales del PFTH en el proceso de Planificación operativa

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Tiempo transcurrido para la sanción de las normativas en relación a la implementación de los cursos.	Nada eficaz	1	La norma se sanciona con más de 60 días de retraso en relación al inicio de los cursos.
	Muy poco eficaz	2	La norma se sanciona con un retraso de entre 30 y 60 días en relación al inicio de los cursos.
	Poco eficaz	3	La norma se sanciona con un retraso de entre 1 y 30 días en relación al inicio de los cursos.
	Eficaz	4	La norma se sanciona entre 0 y 30 días antes del inicio de los cursos.
	Muy eficaz	5	La norma se sanciona con más de 30 días de antelación al inicio de los cursos.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 6: Escala valorativa para medir la eficacia de los medios de difusión de los cursos del PFTH, en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Porcentaje de la población objetivo alcanzada por la difusión de cursos.	Nada eficaz	1	Se llegó a menos del 10% del personal municipal
	Muy poco eficaz	2	Se llegó entre el 10% y 39% del personal municipal
	Poco eficaz	3	Se llegó entre el 40 y 69% del personal municipal
	Eficaz	4	Se llegó entre el 70% y 89% del personal municipal
	Muy eficaz	5	Se llegó a más del 90% del personal municipal

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 7: Escala valorativa para medir la eficacia de la inscripción a los cursos del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
¿Cuál es el nivel de usabilidad de los medios de inscripción?	Nada eficaz	1	La plataforma de inscripción no es de fácil uso para los participantes y el tiempo que tardan entre la solicitud y obtención de su clave de acceso, es de más de 30 días.
	Muy poco eficaz	2	La plataforma de inscripción no es de fácil uso para los participantes y el tiempo que tardan entre la solicitud y obtención de su clave de acceso, es de entre 20 días y 30 días.
	Poco eficaz	3	La plataforma de inscripción es de fácil uso para los participantes, pero el tiempo que tardan entre la solicitud y obtención de su clave de acceso, es de entre 10 días y 20 días.
	Eficaz	4	La plataforma de inscripción es de fácil uso para los participantes y el tiempo que tardan entre la solicitud y obtención de su clave de acceso es de entre 7 días y 10 días.
	Muy eficaz	5	La plataforma de inscripción es de fácil uso para los participantes y el tiempo que tardan entre la solicitud y obtención de su clave de acceso es de menos de 7 días.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 8: Escala valorativa para medir la eficiencia de la inscripción a los cursos del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
¿Cuál es el nivel de automatización de los sistemas de inscripción y la integración con la plataforma de gestión del aprendizaje?	Nada eficiente	1	Nivel de automatización insuficiente y falta de integración con la plataforma de gestión del aprendizaje.
	Muy poco eficiente	2	Automatización mínima y escasa integración con la plataforma de gestión del aprendizaje.
	Poco eficiente	3	Automatización moderada con alguna integración con la plataforma de gestión del aprendizaje.
	Eficiente	4	Automatización considerable y buena integración con la plataforma de gestión del aprendizaje.
	Muy eficiente	5	Automatización completa y total integración con la plataforma de gestión del aprendizaje.
¿Qué tan completa es la información recopilada durante el proceso de inscripción en términos de caracterizar adecuadamente a la población a la que se dirige la capacitación?	Nada eficiente	1	La información recopilada es muy insuficiente y no caracteriza adecuadamente a la población objetivo.
	Muy poco eficiente	2	La información recopilada es insuficiente y no proporciona una caracterización adecuada de la población objetivo.
	Poco eficiente	3	La información recopilada es moderada pero podría mejorar para caracterizar completamente a la población objetivo.
	Eficiente	4	La información recopilada es adecuada y proporciona una caracterización satisfactoria de la población objetivo.
	Muy eficiente	5	La información recopilada es muy completa y caracteriza de manera exhaustiva a la población objetivo.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 9: Escala valorativa para medir la eficacia de las capacitaciones del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
¿Cuál es el nivel de concreción de las capacitaciones en relación a las planificadas?	Nada eficaz	1	Se cumplieron con menos del 30% de las capacitaciones planificadas
	Muy poco eficaz	2	Se cumplieron con entre el 30% y 39% de las capacitaciones planificadas
	Poco eficaz	3	Se cumplieron con entre el 40% y 59% de las capacitaciones planificadas
	Eficaz	4	Se cumplieron con entre el 60% y 90% de las capacitaciones planificadas
	Muy eficaz	5	Se cumplieron con más del 91% de las capacitaciones planificadas

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 10: Tiempo transcurrido entre la presentación de las facturas y la efectivización de los pagos

Año	Decretos de convenios individuales	Finalización de los cursos de la Facultad	Fecha de presentación de las facturas	Fecha de Pago
2021	la Facultad de Trabajo Social de UNER	19 de octubre	sin datos	diciembre
	la Facultad de Ciencia y Tecnología de UADER	08 de octubre	sin datos	diciembre
	la Facultad de Gestión de UADER.	30 de julio	sin datos	diciembre
	Facultad de Ciencias Económicas de la UNER.	20 de julio	sin datos	octubre
	UTN Regional Paraná.	05 de octubre	sin datos	diciembre
	Facultad Teresa de Ávila UCA	30 de agosto	sin datos	octubre
2022	UTN Regional Paraná	05 de octubre	22 de agosto y 25 de octubre	septiembre y noviembre
	Facultad de Ciencias Económicas de UNER	19 de octubre	2 de agosto y 16 de octubre	septiembre y noviembre
	Facultad de Ciencias de la Gestión de UADER	01 de septiembre	6 de octubre	noviembre
	Facultad de Trabajo Social de la UNER	16 de noviembre	30 de junio, 30 de noviembre y 01 de diciembre	julio y diciembre
	Facultad Teresa de Ávila UCA	23 de septiembre	8 de agosto y 14 de noviembre	septiembre y diciembre
2023	Facultad de Ciencias Económicas de UNER	02 de octubre	27/10 22/09 07/09	septiembre octubre y noviembre
	UTN Regional Paraná	25 de octubre	17/05 18/05 22/05 05/07 28/07 04/09 25/09 17/10	26/06 23/08 04/09 05/10
	Facultad de Ciencias de la Gestión de UADER	18 de septiembre	14/06 05/07 22/09 14/07	30/06 01/08 10/10 01/08

	Facultad de Trabajo Social de UNER	03 de agosto	14/06 28/07	28/06 23/08

Fuente: producción propia en base a los registros de pago del PFTH 2021-2023.

Cuadro n.° 11: Escala valorativa para medir la eficiencia del presupuesto del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Variación presupuestal: Presupuesto ejecutado/presupuesto inicial	Nada eficiente	1	Se ejecutó el total del presupuesto pero faltó cubrir más del 30% de los gastos.
	Muy poco eficiente	2	Se ejecutó el total del presupuesto pero faltó cubrir el 30% de los gastos.
	Poco eficiente	3	Se ejecutó el total del presupuesto pero faltó cubrir el 10% de los gastos.
	Eficiente	4	El presupuesto ejecutado es igual al presupuesto asignado.
	Muy eficiente	5	El presupuesto ejecutado se completa y es menor al presupuesto asignado.
Tiempo transcurrido entre la entrega de las facturas y la realización de los pagos	Nada eficiente	1	El pago se realiza con más de tres meses de retraso.
	Muy poco eficiente	2	El pago se realiza tres meses después de presentada la factura
	Poco eficiente	3	El pago se realiza dos meses después de presentada la factura.
	Eficiente	4	El pago se realiza el mes siguiente a la fecha de presentación de la factura
	Muy eficiente	5	El pago se realiza dentro del mes de presentación de la factura.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 12: Costo por participante del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021

Curso	Valor en $	Aprobados	Costo por participante	% del costo
Coaching funcionarios públicos	64.800	22	2.945,45	4,55
Gobierno Abierto como paradigma de gestión (funcionarios)	64.800	4	16.200,00	25,00
Diseño y Gestión de políticas públicas locales	64.800	14	4.628,57	7,14
Coaching agentes municipales	64.800	28	2.314,29	3,57
Procedimiento administrativo	10.800	69	156,52	1,45

Escritura administrativa	10.800	14	771,43	7,14
Higiene y seguridad laboral	10800	14	771,43	7,14
Gobierno Abierto como paradigma de gestión (agentes)	64.800	10	6.480,00	10,00
Formulación y evaluación de proyectos	64.800	19	3.410,53	5,26
Herramientas informáticas	64.800	30	2.160,00	3,33
(SIG) Sistemas de información geográfica	64800	6	10.800,00	16,67
Electricidad para alumbrado público	64.800	10	6.480,00	10,00
Tratamiento de efluentes y aguas residuales	2.700	4	675,00	25,00
Normativas viales y procedimientos.	5.400	5	1.080,00	20,00
II Procedimiento administrativo	10.800	53	203,77	1,89
Curso de RCP (9)	0	206	0,00	0,00
Total	**634.500**	**508**	**1.249,02**	**0,20**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2021.

Cuadro n.° 13: Costo por participante del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2022

Curso	Valor en $	Aprobados	Costo por participante	% del costo
Herramientas para la generación y procesamiento de datos	0	12	0,00	0
Procedimiento Administrativo	86.400	47	1.838,30	2,13
Diseño y Gestión de Políticas Públicas Locales	43.200	5	8.640,00	20,00
Escritura Administrativa	43.200	40	1.080,00	2,50
Formulación y Monitoreo de Proyectos	86.400	8	10.800,00	12,50
Técnica Legislativa	86.400	35	2.468,57	2,86
Comunicación Gubernamental	86.400	7	12.342,86	14,29
Evaluación de políticas públicas	86.400	6	14.400,00	16,67
Administración Financiera Gubernamental	57.600	10	5.760,00	10,00
Coaching I	86.400	7	12.342,86	14,29
Coaching II	86.400	3	28.800,00	33,33
Atención al ciudadano en el sector público	86.400	40	2.160,00	2,50
Administracion del recurso humano	86.400	31	2787,10	3,23
RCP	0	75	0,00	0,00
Mobbing	21.600	47	459,57	2,13
Lengua de Señas	86.400	3	28800,00	33,33
Perspectiva de Género en la Gestión Pública	86.400	8	10800,00	12,50
Informática I	43.200	12	3600,00	8,33
Informática II	43.200	9	4800,00	11,11
QGIS	86.400	4	21600,00	25,00
Totalidad de cursos (20)	**1202400**	**409**	**2939,85**	**0,24**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2022.

Cuadro n.° 14: Costo por participante del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2023

Curso	valor en $	aprobados	Costo por participante	% del costo
Curso sobre Técnicas Legislativas	168.000	27	6.222,22	3,70
Curso de Administración Financiera Gubernamental	112.000	8	14.000,00	12,50
Curso de Planificación estratégica para la gestión municipal	112.000	29	3.862,07	3,45
Taller de Escritura de textos Administrativos I	56.000	7	8.000,00	14,29
Taller de Escritura de textos Administrativos II	56.000	5	11.200,00	20,00
Curso de generación de información para Datos Abiertos	112.000	14	8.000,00	7,14
Curso de Comunicación Digital	112.000	9	12.444,44	11,11
Curso de Atención al ciudadano en el sector público	168.000	20	8.400,00	5,00
Herramientas para la resolución de conflictos	112.000	11	10.181,82	9,09
Curso de Oratoria	112.000	15	7.466,67	6,67
Curso de Mobbing	112.000	5	22.400,00	20,00
Curso de perspectiva de género en la gestión pública	112.000	10	11.200,00	10,00
Lengua de señas	112.000	7	16.000,00	14,29
Curso de Word avanzado	56.000	19	2.947,37	5,26
Curso de Excel avanzado	56.000	22	2.545,45	4,55
Curso introductorio de Word y Excel	56.000	41	1.365,85	2,44
Mantenimiento eléctrico de edificios municipales	112.000	13	8.615,38	7,69
Instalación y mantenimiento de aires acondicionados	112.000	17	6.588,24	5,88
Alumbrado público	224.000	12	18.666,67	8,33
Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa	0	203	0,00	0,00
Mantenimiento, limpieza y conservación de edificios patrimoniales	0	11	0,00	0,00
Curso de formación y perfeccionamiento en operación y control de la planta potabilizadora de la ciudad de Paraná.	0	69	0,00	0,00
Total	**2.072.000**	**574**	**3.609,76**	**0,17**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2023.

Cuadro n.° 15: Inscriptos y aprobados por curso del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2021

Cursos	Inscriptos	Aprobados	% de aprobados
Coaching funcionarios públicos	52	22	42,31

Gobierno Abierto como paradigma de gestión (funcionarios)	24	4	16,67
Diseño y Gestión de políticas públicas locales	61	14	22,95
Coaching agentes municipales	60	28	46,67
Procedimiento administrativo	100	69	69,00
Escritura administrativa	58	14	24,14
Higiene y seguridad laboral	60	14	23,33
Gobierno Abierto como paradigma de gestión (agentes)	46	10	21,74
Formulación y evaluación de proyectos	50	19	38,00
Herramientas informáticas	61	30	49,18
(SIG) Sistemas de información geográfica	57	6	10,53
Electricidad para alumbrado público	28	10	35,71
Tratamiento de efluentes y aguas residuales	26	4	15,38
Normativas viales y procedimientos.	16	5	31,25
II Procedimiento administrativo	103	53	51,46
Curso de RCP (9)	300	206	68,67
Total	**1102**	**508**	**46,10**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2021.

Cuadro n.° 16: Inscriptos y aprobados por curso del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2022

Cursos	Inscriptos	Aprobados	% de aprobados
Herramientas para la generación y procesamiento de datos	41	12	29,27
Procedimiento Administrativo	108	47	43,52
Diseño y Gestión de Políticas Públicas Locales	32	5	15,63
Escritura Administrativa	102	40	39,22
Formulación y Monitoreo de Proyectos	21	8	38,10
Técnica Legislativa	70	35	50
Comunicación Gubernamental	31	7	22,58
Evaluación de políticas públicas	24	6	25
Administración Financiera Gubernamental	48	10	20,83
Coaching I	23	7	30,43
Coaching II	39	3	7,69
Atención al ciudadano en el sector público	79	40	50,63
Administracion del recurso humano	89	31	34,83
RCP	105	75	71,43
Mobbing	55	47	85,45
Lengua de Señas	57	3	5,26
Perspectiva de Genero en la Gestion Publica	43	8	18,60
Informática I	38	12	31,58
Informática II	31	9	29,03

QGIS	18	4	22,22
Totalidad de cursos (20)	**1054**	**409**	**38,80**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2022.

Cuadro n.° 17: Inscriptos y aprobados por curso del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2023

Programa	Cursos	Inscriptos	Aprobados	% de aprobados
Actualización Técnico Administrativo	Curso de formación y perfeccionamiento en operación y control de la planta potabilizadora de la ciudad de Paraná.	69	52	75,36
Actualización Técnico Administrativo	Curso de formación y perfeccionamiento en operación y control de la planta potabilizadora de la ciudad de Paraná.	28	17	60,71
Actualización Técnico Administrativo	1.° Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa	51	37	72,55
Actualización Técnico Administrativo	2.° Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa	71	58	81,69
Actualización Técnico Administrativo	3.° Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa	79	39	49,37
Actualización Técnico Administrativo	4.° Taller sobre Procedimientos y documentación administrativa	95	69	72,63
Actualización Técnico Administrativo	Mantenimiento, limpieza y conservación de edificios patrimoniales	20	11	55,00
Formación en Gestión Municipal	Curso de perspectiva de género en la gestión pública	38	10	26,32
Formación en Gestión Municipal	Curso de Planificación estratégica para la gestión municipal	76	29	38,16
Formación en Gestión Municipal	Curso Introductorio de Word y Excel	101	41	40,59
Formación en Gestión Municipal	Curso de Atención al ciudadano en el sector público	53	20	37,74
Formación en Gestión Municipal	Curso de Generación de información para Datos Abiertos	50	14	28,00
Formación en Gestión Municipal	Curso de Oratoria	80	15	18,75
Formación en Gestión	Curso sobre Técnicas legislativas	69	27	39,13

Municipal				
Formación en Gestión Municipal	Curso de Word avanzado	75	19	25,33
Formación en Gestión Municipal	Curso de Lengua de señas argentinas	47	7	14,89
Formación en Gestión Municipal	Curso de Excel avanzado	53	22	41,51
Formación en Gestión Municipal	Taller de Escritura de textos administrativos (primera réplica)	51	7	13,73
Formación en Gestión Municipal	Taller de Escritura de textos administrativos (segunda réplica)	38	5	13,16
Formación en Gestión Municipal	Curso de Comunicación digital	26	9	34,62
Formación en Gestión Municipal	Curso de Mobbing	14	5	35,71
Formación en Gestión Municipal	Curso de Administración financiera gubernamental	36	8	22,22
Formación en Gestión Municipal	Herramientas para la resolución de Conflictos	33	11	33,33
Oficio	Mantenimiento eléctrico de edificios municipales	30	13	43,33
Oficio	Instalación y mantenimiento de aires acondicionados	42	17	40,48
Oficio	Alumbrado público	32	12	37,50
Totales		**1357**	**574**	**42,30**

Fuente: producción propia en base a los registros del Plan 2023.

Cuadro n.° 18: Inscriptos y aprobados por programa del «Plan de Fortalecimiento del Talento Humano» 2023

Programas 2023	Inscriptos	Aprobados	% de aprobados
Actualización Técnico Administrativo	413	283	68,52
Oficio	104	42	40,38
Formación en Gestión Municipal	840	249	29,64

Fuente: Producción propia en base a los registros del Plan 2023.

Cuadro n.° 19: Escala valorativa para medir la eficiencia de las capacitaciones en el proceso de Implementación

Eficiencia de las capacitaciones			
Indicador	**Valoración**	**Calificación**	**Descripción**
Costo por participante	Nada eficiente	1	El costo por participante es mayor al 30% del valor total del curso.
	Muy poco eficiente	2	El costo por participante está entre el 30% y el 21% del valor total del curso.
	Poco eficiente	3	El costo por participante está entre el 20% y el 16% del valor total del curso.
	Eficiente	4	El costo por participante está entre el 10% y el 15% del valor total del curso.
	Muy eficiente	5	El costo por participante es menor al 10% del valor total del curso.
cantidad de aprobados/cantidad de inscriptos	Nada eficiente	1	El nivel de aprobados es menor al 10% de los inscriptos.
	Muy poco eficiente	2	El nivel de aprobados es entre el 10% y el 24% de los inscriptos.
	Poco eficiente	3	El nivel de aprobados es entre el 25% y el 39% de los inscriptos.
	Eficiente	4	El nivel de aprobados es entre el 40% y el 69% de los inscriptos.
	Muy eficiente	5	El nivel de aprobados supera el 70% de los inscriptos.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 20: Nivel de eficiencia respecto al costo por participante por curso del PFTH 2021-2023

Edición	**Total de cursos**	**Cantidad de cursos valorados como nada eficiente**	**Cantidad de cursos valorados como muy poco eficiente**	**Cantidad de cursos valorados como Poco eficiente**	**Cantidad de cursos valorados como eficiente**	**Cantidad de cursos valorados como muy eficiente**
2021	16	0	2	2	2	10
2022	20	2	1	2	6	9
2023	22	0	0	2	5	15
Total	**58**	**2**	**3**	**6**	**13**	**34**

Porcentaje	**100%**	**3.44%**	**5.17%**	**10.34%**	**22.41%**	**58.62%**

Fuente: producción propia en base a los registros de monitoreo e informes anuales del PFTH 2021-2023.

Edición	Total de cursos	Puntaje asignado para nada eficiente	Puntaje asignado para muy poco eficiente	Puntaje asignado para poco eficiente	Puntaje asignado para eficiente	Puntaje asignado para muy eficiente
2021	16	0	4 ptos	6 ptos	8 ptos	50 ptos
2022	20	2 ptos	2 ptos	6 ptos	24 ptos	45 ptos
2023	22	0	0	6 ptos	20 ptos	75 ptos
Total	**58**	**2 ptos**	**6 ptos**	**18 ptos**	**52 ptos**	**170 ptos**

Fuente: producción propia en base a la escala valorativa del cuadro n.° 18.

Cuadro n.° 21: Nivel de eficiencia respecto a la cantidad de aprobados por curso PFTH 2021-2023

Edición	Total de cursos	nada eficiente	muy poco eficiente	poco eficiente	eficiente	muy eficiente
2021	16	0	7	3	6	0
2022	20	2	5	8	3	2
2023	22	0	5	10	7	4
Total	**58**	**2**	**17**	**21**	**16**	**6**
Porcentaje	**100%**	**3.44%**	**29.31%**	**36.20%**	**27.58%**	**10.34%**

Fuente: producción propia en base a los registros de monitoreo e informes anuales del PFTH 2021-2023.

Edición	Total de cursos	nada eficiente	muy poco eficiente	poco eficiente	eficiente	muy eficiente
2021	16	0	14 ptos	9 ptos	24 ptos	0
2022	20	2 ptos	10 ptos	24 ptos	12 ptos	10 ptos
2023	22	0	10 ptos	30 ptos	28 ptos	20 ptos
total	**58**	**2 ptos**	**34 ptos**	**63 ptos**	**64 ptos**	**30 ptos**

Fuente: producción propia en base a la escala valorativa del cuadro n.° 18.

Cuadro n.° 22: Escala valorativa para medir la eficacia de la entrega de certificados del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Cantidad de certificados entregados/cantidad de certificados emitidos.	Nada eficaz	1	Se entregaron menos del 29% de los certificados
	Muy poco eficaz	2	Se entregaron entre el 30% y el 49% de los certificados
	Poco eficaz	3	Se entregaron entre el 50% y 69% de los certificados
	Eficaz	4	Se entregaron entre un 70% y 89% de los certificados
	Muy eficaz	5	Se entregaron entre el 90% y 100% de los certificados

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 23: Escala valorativa para medir la eficiencia de la entrega de certificados del PFTH en el proceso de Implementación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Tiempo promedio de entrega de certificados.	Nada eficiente	1	Se entregaron los certificados en un plazo mayor a seis meses de haber terminado el curso
	Muy poco eficiente	2	Se entregaron los certificados entre cuatro y seis meses posterior a haber terminado los cursos
	Poco eficiente	3	Se entregaron los certificados entre dos y tres meses posterior a haber terminado los cursos
	Eficiente	4	Se entregaron los certificados un mes después de haber terminado el curso
	Muy eficiente	5	Se entregaron los certificados dentro del mes de haber terminado el curso

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 24: Nivel de eficiencia en la entrega de certificados de la edición 2021 del PFTH

Curso / Taller	Finaliza	Tiempo transcurrido desde la fecha de entrega: 06/12	Nivel de eficiencia	Calificación
Curso Coaching para funcionarios públicos	21 de julio	4 meses y 15 días	muy poco eficiente	2
Curso Gobierno Abierto como paradigma de gestión	13 de septiembre	2 meses y 22 días	poco eficiente	3
Curso Diseño y Gestión de políticas públicas locales	19 de octubre	1 mes y 17 días	eficiente	4
Curso Coaching para agentes municipales	23 de junio	5 meses y 13 días	muy poco eficiente	2
Curso Procedimiento administrativo	30 de julio	4 meses y 6 días	muy poco eficiente	2
Taller Escritura administrativa	30 de julio	4 meses y 6 días	muy poco eficiente	2
Taller Higiene y seguridad laboral	20 de julio	5 meses y 16 días	muy poco eficiente	2
Curso Gobierno Abierto como paradigma de gestión	fines de agosto	3 meses y 6 días	poco eficiente	3
Curso sobre formulación y evaluación de proyectos	14 de octubre	1 mes y 21 días	eficiente	4
Curso de Herramientas informáticas	10 de agosto	3 meses y 26 días	poco eficiente	3
Curso de sistemas de información geográfica (SIG)	31 de agosto	3 meses y 6 días	poco eficiente	3
Jornada Normativas viales y procedimientos.	27 de agosto	3 meses y 9 días	poco eficiente	3
Curso Electricidad para alumbrado público	primeros días de noviembre	1 mes	eficiente	4
Curso de tratamiento de efluentes y aguas residuales	8 de octubre	1 mes y 28 días	eficiente	4
Curso Procedimiento administrativo	4 de octubre (presencial)	2 meses	poco eficiente	3
RCP - I	27 de septiembre	2 meses y 9 días	poco eficiente	3
RCP - II	30 de septiembre	2 meses y 6 días	poco eficiente	3
PCP - III	4 de octubre	2 meses y dos días	poco eficiente	3

RCP - IV	18 de octubre	1 mes y 18 días	eficiente	4
promedio poco eficiente				**3,0**

Fuente: producción propia en base a registros del PFTH 2021.

Cuadro n° 25: Nivel de eficiencia en la entrega de certificados de la edición 2022 del PFTH

Curso/Taller	Finaliza	Tiempo transcurrido desde la fecha de entrega: 13/12	Nivel de eficiencia	Calificación
Herramientas para la generación y procesamiento de datos	25 de abril	7 meses y 18 días	nada eficiente	1
Procedimiento Administrativo	11 de mayo	7 meses y 2 días	nada eficiente	1
Coaching II	24 de junio	5 meses y 19 días	muy poco eficiente	2
Diseño y Gestión de Políticas Públicas Locales	30 de mayo	6 meses y 13 días	muy poco eficiente	2
Informática I	15 de julio	4 meses y 28 días	muy poco eficiente	2
Escritura Administrativa	11 de mayo	7 meses y 2 días	nada eficiente	1
Formulación y Monitoreo de Proyectos	7 de junio	5 meses y 6 días	muy poco eficiente	2
Coaching I	30 de junio	5 meses y 13 días	muy poco eficiente	2
Informática II	14 de julio	5 meses y 29 días	muy poco eficiente	2
Réplica Escritura Administrativa	1 de junio	6 meses y 12 días	muy poco eficiente	2
Técnica Legislativa	30 de junio	5 meses y 13 días	muy poco eficiente	2
Administración Financiera Gubernamental	5 de julio	5 meses y 8 días	muy poco eficiente	2
QGIS	5 de octubre	2 meses y 8 días	poco eficiente	3
Atención al ciudadano en el sector público	1 de septiembre	3 meses y 12 días	poco eficiente	3
Administración del recurso humano	23 de septiembre	2 meses y 23 días	poco eficiente	3
Comunicación Gubernamental	23 de septiembre	2 meses y 23 días	poco eficiente	3
Perspectiva de Género en la Gestión Pública	31 de octubre	1 mes y 13 días	eficiente	4
Lengua de Señas	15 de noviembre	28 días	muy eficiente	5
Mobbing	19 de octubre	1 mes y 23 días	eficiente	4
Evaluación de políticas públicas	16 de noviembre	27 días	muy eficiente	5

RCP (se entregaron digital el 1-07)	6 de junio	25 días	muy eficiente	5
RCP (se entregaron digital el 1-07)	10 de junio	21 días	muy eficiente	5
RCP (se entregaron digital el 1-07)	13 de junio	18 días	muy eficiente	5
RCP (se entregaron digital el 1-07)	21 de junio	10 días	muy eficiente	5
Promedio poco eficiente				**3,00**

Fuente: producción propia en base a registros del PFTH 2022.

Cuadro n.° 26: Nivel de eficiencia en la entrega de certificados de la edición 2023 del PFTH

Curso	Fecha de finalización	Fecha de envío	Tiempo transcurrido	Nivel de eficiencia	Calificación
Proc. doc. Administrativa I	18/04	16/06	1 mes y 28 días	eficiente	4
Planta Potabilizadora	30/03	15/06	2 meses y 15 días	poco eficiente	3
Atención al Ciudadano	12/05	04/07	1 mes y 22 días	eficiente	4
Curso Introductorio de Word y Excel	10/05	07/07	1 mes y 27 días	eficiente	4
Curso de Planificación Estratégica	25/04	22/06	1 meses y 27 días	eficiente	4
Datos abierto	18/05	22/06	1 mes y 4 días	eficiente	4
Género	08/05	22/06	1 mes y 14 días	eficiente	4
Lengua de Señas	03/08	25/08	22 días	muy eficiente	5
Proc. doc. Administrativa II	06/06	10/07	1 mes y 4 días	eficiente	4
Técnicas Legislativas	30/06	27/07	27 días	muy eficiente	5
Oratoria	11/07	27/07	16 días	muy eficiente	5
Word Avanzado	12/07	11/08	29 días	muy eficiente	5
Proc. doc. Administrativa III	15/08	23/08	8 días	muy eficiente	5
Mantenimiento, limpieza y conservación de edificios patrimoniales	08/08	23/08	15 días	muy eficiente	5
Mobbing	04/09	24/10	1 mes y 20 días	eficiente	4
Excel avanzado	13/09	19/09	6 días	muy eficiente	5
Escritura de Textos Administrativos - R 2	26/08	11/10	1 mes y 15 días	eficiente	4
Comunicación Digital	22/09	24/10	1 mes y 2 días	eficiente	4

Alumbrado Publico	26/10	29/11	1 mes y 3 días	eficiente	4
Planta Potabilizadora II	31/10	06/11	6 días	muy eficiente	5
Proc. doc. Administrativa IV	17/10	15/11	1 mes y 2 días	eficiente	4
Aire Acondicionado	01/11	16/11	15 días	muy eficiente	5
Admin Fin Gub	19/10	27/11	1 mes y 8 días	eficiente	4
Herram Res Conflictos	30/10	29/11	29 días	muy eficiente	5
Promedio eficiente					**4,375**

Fuente: producción propia en base a registros del PFTH 2023.

Cuadro n.° 27: Escala valorativa para medir la pertinencia de las herramientas de monitoreo y evaluación en el proceso de planificación monitoreo y evaluación

Indicador	Valoración	Calificación	Descripción
Porcentaje de herramientas de monitoreo y evaluación que están directamente vinculadas a los objetivos específicos establecidos en el PFTH y las necesidades de los y las beneficiarias.	Nada pertinente	1	La herramienta de monitoreo y evaluación no está en absoluto vinculada a los objetivos del Plan ni a las necesidades de los beneficiarios.
	Muy poco pertinente	2	La herramienta de monitoreo y evaluación guarda relación con los objetivos del Plan y las necesidades de los beneficiarios, solo en menos del 50% de ellas.
	Poco pertinente	3	La herramienta de monitoreo y evaluación está vinculada entre un 50% y un 69% con los objetivos del Plan y las necesidades de los beneficiarios
	Pertinente	4	La herramienta de monitoreo y evaluación está vinculada en más de un 70% a los objetivos del Plan y las necesidades de los beneficiarios.
	Muy pertinente	5	El 100% de la herramienta de monitoreo y evaluación está completamente alineada con los objetivos del Plan y las necesidades de los beneficiarios.

Fuente: producción propia.

Cuadro n.° 28: Relevamiento de documentos de monitoreo y evaluación del PFTH 2021-2023

Herramientas de monitoreo y evaluación	Documentos	Archivos 2021	Archivos 2022	Archivos 2023
Sistemas de Información y Recopilación de Datos	**Registro de propuestas de cursos y su selección**	-Pestañas en archivo de gestión del Plan	-Pestañas en archivo de gestión del Plan -Archivos con la presentación de cada propuesta (23)	-Archivos de propuestas presentadas y seleccionadas (1)

	Registros docentes y claves de acceso a la Oficina Virtual	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1)	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1)	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1)
	Cronograma	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1)	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1)	Google calendar
	Registros de inscriptos y aprobados	-Registros en la Oficina Virtual de inscriptos por curso. -Aprobados totales (1) -Archivo con aprobados por curso (1)	-Registros en la Oficina Virtual de inscriptos por curso. -Archivo de aprobados totales 2022 (1) -Archivo de aprobados por curso (1) - Archivos de asistencia (26)	-Registros en la Oficina Virtual de inscriptos por curso. -Archivo con aprobados totales 2023 (1) -Archivo con aprobados por curso (1) -Archivos de inscriptos al programa de Oficios (3) -Archivo de inscriptos al Programa de Actualización Técnico Administrativo (2) -Formulario de Google para inscripción a cursos del Programa de Oficios (3)
	Registro de entrega de certificados	no hay registros	-Archivo con registro de entrega de certificados (1)	-Archivo de seguimiento de generación de certificados. -Archivo con registro de entrega de certificados digitales (3)
	Registros de pagos	-Pestaña en archivo de gestión del Plan (1) -Archivos de facturas (3)	-Archivo de cronograma de pagos (1)	-Archivo de cronograma de pagos (1)
Sistema de valoración de las capacitaciones	**Encuesta a los beneficiarios y beneficiarias de la política**	-Encuesta Plan FTH 2021 (1)	-Encuesta Plan FTH 2022 (1)	-Encuesta Plan FTH 2023 (1)
	Informes docentes	-Archivo de informe docente (1)	-Archivos de informes docentes (17) -Archivo de relevamiento de informe docente (1)	-Archivos de informes docentes (11) -Archivo de relevamiento de informe docente (1)

Reportes	**Informes anuales de gestión**	-Archivo de Informe anual	-Archivo de Informe anual	-Archivo de Informe anual
	Evaluaciones docentes	-No existe registro de las evaluaciones docentes.	-No existe registro de las evaluaciones docentes.	-No existe registro de las evaluaciones docentes.

Fuente: producción propia en base a la documentación del PFTH relevada.

2. Guía de entrevistas semiestructuradas

Cargo:

Rol en el marco de la política:

Fecha:

Preguntas:

1. ¿Considera que la formación del equipo de gestión fue adecuada a los objetivos del Plan y de las necesidades de los y las beneficiarias?
2. ¿Cuál es el nivel de experiencia laboral en gestión pública y en temáticas relacionada a capacitaciones de los integrantes del equipo de gestión del Plan?
3. ¿Cómo realizaron la selección de las propuestas de capacitación?
4. ¿Consideraron los contenidos mínimos diseñados en cada edición?
5. ¿Qué criterios siguieron para la selección de las propuestas?
6. ¿Cómo realizaron el proceso de convocatoria para presentar propuestas? ¿Cuándo lo realizaban? ¿Reconoce alguna dificultad en el proceso?
7. ¿Cómo era el proceso de inscripción a los cursos? ¿fue el mismo durante los tres años de gestión?
8. ¿Reconoce alguna dificultad en el proceso de inscripción a los cursos?
9. ¿Qué tipo de información relevaban en el proceso de inscripción?
10. ¿Cómo se realizaba el seguimiento de los pagos a los capacitadores y de los gastos operativos del Plan? ¿Se ejecutaba todo el presupuesto? ¿Por qué?

11. ¿Existieron evaluaciones internas o externas de la política?
12. ¿Cuáles fueron los registros que llevaban de la gestión del Plan?
13. ¿Qué tipo de información relevaban en esos registros?
14. ¿Se utilizaba esa información para la gestión de la política?
15. ¿Existieron procesos que no fueron relevados en ningún registro? Si es así ¿Por qué?
16. ¿Qué dificultades reconoce respecto de la gestión del Plan? ¿Cuál cree que pueden haber sido las causas?

a) Al integrante del equipo de gestión se le realizaron todas las preguntas.
b) A la Subsecretaría de Gobierno se le realizaron las preguntas n.° 1, 2, 11 y 16.
c) A la Coord. de Proyectos de la Secretaría de Gobierno se le consultó por las preguntas n.°6, 12, 13, 14,15 y 16.

3. Antecedentes de políticas de capacitación para servidores públicos a nivel nacional e internacional

En este apartado, se realiza un breve recorrido de experiencias de políticas de capacitación dirigido a servidores públicos a nivel internacional, como así también, las institucionalizadas a nivel nacional y subnacional.

En este sentido, a nivel internacional, el Instituto Nacional de Servicio Público de Francia (INSP)[6] creado en el año 2022 y cuyo predecesor fue la Escuela Nacional de Administración de Francia (ENA), es una institución que brinda diversas instancias de formación continua para fortalecer la carrera de los funcionarios públicos de ese país y del extranjero. Cuenta con una oferta de formación continua en los ejes de comunicación, gobernanza y políticas públicas, gestión y negociación y transformación e innovación; También ofrece programas cortos internacionales (en inglés y francés) y una oferta de formación a medida, a través de la cual se pueden organizar instancias de formación en función de las necesidades organizacionales particulares.

[6] Sitio Oficial: https://insp.gouv.fr/

Otra experiencia de renombre internacional es el Centro Wilson[7] –organismo autorizado por el Congreso de Estados Unidos– cuyo fin es brindar información y asesoramiento no partidista sobre diferentes temáticas de interés global. Cuenta con diversos programas regionales a nivel mundial, en el marco del cual, dentro del Programa América Latina, se encuentra el Proyecto Argentina, orientado a la investigación política y económica con el objetivo de robustecer los lazos diplomáticos y comerciales entre EE.UU. y Argentina.

A nivel nacional, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), es el organismo responsable de la capacitación en el Estado. Por medio de su Plan Estratégico de Capacitación (PEC) y Plan Anual de Capacitación (PAC) brinda formación de calidad vinculada a la mejora de las unidades organizativas, el desempeño del personal en el logro de sus objetivos de gestión, el desarrollo en la carrera y la entrega de bienes y servicios al ciudadano[8]. Este organismo es ampliamente conocido en la República Argentina por su trayectoria y por su función en la formación de servidores públicos y, si bien en su página web da cuenta de la existencia de evaluaciones de los planes, no pudimos acceder a ellas.

A nivel provincial existen distintos organismos y/o Políticas destinadas a la capacitación de los servidores públicos. El Instituto Provincial de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires (IPAP)[9] cuenta con distintas propuestas de formación; El Programa de Agentes del Estado, el Programa de Organismos Municipales y las Diplomaturas en Gestión Pública Provincial y Gestión Pública Municipal. El primero se encuentra dirigido a trabajadores del Estado Provincial y busca fortalecer los conocimientos sobre administración pública, el proyecto de gobierno y la práctica laboral. Por su parte, el Programa de Organismos Municipales está destinado a trabajadores de los municipios de la provincia y procura la profundización de los conocimientos sobre administración pública y gestión municipal. En cuanto a las diplomaturas, las mismas tienen reconocimiento de universidades nacionales y provinciales.

Desde el año 2022, la provincia de Córdoba cuenta con el «Plan Anual de Capacitación para el Personal de la Administración Pública Provincial», dependiente de la Secretaría de Capital Humano[10]. Sin embargo, no tiene publicaciones de evaluación de su política.

En la provincia de Entre Ríos existe, desde el año 2016, el «Plan de Capacitaciones de la Administración Pública» dirigido al empleado público provincial y llevada adelante por la Secretaría

[7] Sitio Oficial: https://www.wilsoncenter.org/about

[8] Sitio Oficial: https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/capacitacion/planes

[9] Sitio Oficial: https://www.ipap.gba.gob.ar/index.html

[10] Sitio Oficial: https://www.cba.gov.ar/programa-de-capacitacion-para-la-gestion-publica/

de Modernización de la Provincia. En el 2021 se incorpora el Programa de «Formación de Gobiernos Locales», propuesta articulada entre las direcciones de Gestión de Programas Locales y de Recursos Humanos, pertenecientes a la Secretaría de Modernización[11]. En ambos casos, no pudimos relevar información sobre evaluaciones de estas políticas.

A nivel municipal, las políticas de capacitación se encuentran dentro de las provincias antes mencionadas. El Instituto de Formación Política de la ciudad de Buenos Aires[12] brinda cursos en el marco de cuatro (4) programas: el de Buenas Prácticas en la Gestión Pública, el de Especialización, el de Seminarios y el de Entrevistas de coyuntura. Respecto a la publicación de evaluaciones o informes, en su página web no evidenciamos ninguna.

La Municipalidad de Córdoba cuenta con el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos[13] a través del cual se dictan distintos cursos y diplomaturas de interés para empleados municipales. Tampoco en este caso observamos publicaciones sobre evaluaciones o informes.

La ciudad de Rosario cuenta con la Escuela de Administración Municipal (ESAM) encargada de organizar las capacitaciones sobre cursos de actualización y trayectos de formación. En su página web publica datos estadísticos sobre cantidades totales de cursantes y certificados emitidos[14].

Las políticas de capacitación enunciadas hasta aquí, en los tres niveles de gobierno, permite reconocer la poca oferta de formación sobre gestión pública dirigida a sus trabajadores. Por lo cual, se evidencia no solo la necesidad de realizar y publicar evaluaciones de las mismas, sino también, institucionalizar este tipo de políticas a nivel provincial y local.

4. Evaluaciones e informes sobre políticas de capacitación para servidores públicos en Argentina

En nuestro país no existen grandes producciones académicas sobre evaluaciones de políticas de formación de agentes públicos. Entre los pocos relevados se destaca el «Estudio de caso del Instituto Provincial de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires (IPAP)» en el cual, García Laval, Pagani y Angelin (2005) proponen un modelo de evaluación para las políticas de capacitación de empleados públicos. En dicho documento, los autores identifican distintas instancias que consideran relevantes para evaluar la política de formación. Ellos son: el momento de evaluación diagnóstica, el momento de la evaluación de proceso, el momento de la evaluación de resultados y el momento de la

[11] Sitio Oficial: https://portal.entrerios.gov.ar/modernizacion/rrhh/capacitacion//#info
[12] Sitio Oficial: https://buenosaires.gob.ar/gobierno/institutodeformacionpolitica
[13] Sitio Oficial: https://infossep.cordoba.gob.ar/cursos-para-empleados-municipales/
[14] Sitio Oficial: https://datos.rosario.gob.ar/cultura-y-educacion/escuela-superior-de-administracion-municipal/gestion-publica

evaluación de impacto. Estos se constituyen en los ejes centrales de un sistema integrado de evaluación.

A su vez, dicho organismo cuenta con un informe presentado en el 2020, denominado «Diplomaturas 2020: Miradas y aportes desde el empleo público»[15]. En dicho documento se muestran los datos estadísticos relacionados al perfil de las personas capacitadas y una selección de resúmenes de trabajos finales integradores.

En el año 2011, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación publica la «Evaluación Intermedia de Resultados» del Programa de Formación de Recursos Humanos en Política y Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Su objetivo fue «[…] realizar un estudio evaluativo de la ejecución del Programa con el objeto de aportar una valoración sistemática acerca del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de promover ajustes en su diseño y/o fomentar el desarrollo de alternativas de intervención que apunten a la realización del logro de sus objetivos» (Ficha técnica de la evaluación, 2011). Si bien en términos metodológicos dicha evaluación resulta de interés, los beneficios de la política no eran servidores públicos, sino que estaba dirigida a la ciudadanía.

Por su parte, en el año 2022 el Gobierno de la provincia de Santa Fe publica el informe de gestión de su política de Formación de Recursos Humanos. En dicho documento, da cuenta en términos cuantitativos de los logros alcanzados[16]. Si bien este documento no reviste las características de una evaluación, es uno de los pocos publicados por los organismos responsables de desarrollar instancias de formación, tanto a nivel nacional, como provincial y local.

Asimismo, a nivel local no encontramos evaluaciones de las políticas de capacitación para agentes municipales. Las evaluaciones sobre planes o programas de capacitación relevados son aquellos que están dirigidos a la ciudadanía, como la Evaluación del Centro Municipal de Capacitación en Oficios elaborado desde el Programa Rafaela Evalúa de la Secretaría de Auditoría, Evaluación y Transparencia de la Municipalidad de Rafaela, Santa Fe, cuyo objetivo fue evaluar el Centro Municipal de Capacitación en Oficio y conocer el impacto en los jóvenes que lo transitaron desde el 2012 al 2018.

[15] Sitio Oficial: https://www.ipap.gba.gob.ar/publicaciones/diplomaturas-2020.pdf
[16] Sitio Oficial: https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/271639/1415107/