



ANALIZANDO LA POLÍTICA PÚBLICA DE CAPACITACIÓN EN EL GOBIERNO PROVINCIAL

Un estudio sobre el impacto y valor del diseño curricular en la formación del empleado público bonaerense.

Autor: Aprea, Madelaine.



Universidad Católica de La Plata
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS

ANALIZANDO LA POLÍTICA PÚBLICA DE CAPACITACIÓN EN EL
GOBIERNO PROVINCIAL

Autor: Lic. Aprea Madelaine.

Directora: Magister Susana Giannattasio.

21/02/2025

ÍNDICE

CAPÍTULO I. RECONOCIMIENTO DE OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1 Introducción	1
1.2 Instituto Provincial de la Administración Pública	4
1.3 Objetivos de la Capacitación Provincial	6
1.4 Objetivos Propuestos del Estudio TIF	7
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO	7
2.1 Cuestiones Curriculares	7
2.2 Cuestiones Administrativas	16
2.3 Estado, Política y Educación	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA EMPLEADA	31
CAPÍTULO IV. RELEVAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PROVINCIAL	32
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	37
5.1 Análisis del Diseño Curricular	37
5.1.1 Perspectiva Administrativa	37
5.1.2 Perspectiva Latinoamericana	38
5.2 Evaluación de las Políticas Públicas de Capacitación	39
5.3 Resultados del Curso y Desafíos Identificados	40
5.3.1 Impacto del Curso	40
5.3.2 Desafíos	47
5.4 Conclusiones Finales	48
5.4.1 Reconocimiento de los Aportes de las Políticas Públicas de Capacitación al Empleado Público	48
5.4.2 El Verdadero Agregado de Valor al Empleado Público Bonaerense	49
5.4.3 Incorporación del Relevamiento al Análisis	50
VI. BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	55
ANEXO I – Encuesta de Cierre	55
ANEXO II – Entrevista a Docente	62
ANEXO III – Entrevista a Alumnos	64
Entrevista 1: Alumno satisfecho con el curso – Municipio Roque Pérez.	64
Entrevista 2: Alumno con críticas al curso – Municipio de Monte Hermoso	65

CAPÍTULO I. RECONOCIMIENTO DE OBJETO DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación nos centramos en el gobierno de la provincia de Buenos Aires, más específicamente en el Instituto Provincial de la Administración Pública y la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de la Jefatura de Gabinete. En su conjunto, diseñaron el curso de Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales. El mismo, es seleccionado como principal objeto de estudio, donde se analizará el diseño curricular del mismo. Este curso, fue dictado en varios municipios de la provincia de Buenos Aires en el año 2023. Asimismo, se prevé identificar la importancia del rol que poseen las políticas públicas de capacitación.

Al mismo tiempo, se pretende desarrollar un análisis del diseño curricular teniendo en cuenta dos perspectivas: la administrativa y la latinoamericana. Para abordar estos enfoques, se desarrollarán más adelante las miradas de Alba, Orozco, Furlán y Esteva entre otros.

Además, se busca descubrir el verdadero agregado de valor que generan estas capacitaciones.

A raíz de lo que planteamos se generan diferentes interrogantes: ¿Cómo se compone el diseño curricular y el plan de estudio del curso? ¿Con qué fin son ejecutados estos cursos? ¿Cuáles fueron las estrategias curriculares para las distintas ediciones?

Sobre los cursos dictados... ¿Lograron un agregado de valor en los empleados públicos? ¿Cuáles fueron los porcentajes de deserción, aprobados y desaprobados?

Por consiguiente, se observa la relevancia de realizar un estudio sobre los organismos provinciales de capacitación, que contribuya a profundizar una visión federal del desarrollo y la formación de los recursos humanos en el sector público. Entonces, se explorará la estructura y las principales características de estas instituciones, con el propósito de analizar el significativo aporte de valor al empleo público en la Provincia.

Ahora bien, en primera instancia, se comenzará con un breve desarrollo del contexto en el cual se ejecuta la política pública estudiada. En el año 2022, en el área de gobierno de la provincia de Buenos Aires, más específicamente en el Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, se comenzó con la gestación de una política pública de capacitación. La misma, fue pensada para brindar herramientas al empleado público municipal en las etapas de planificación, seguimiento y evaluación de un plan, programa y/o proyecto.

La capacitación a municipios, surge como resultado de varios encuentros entre el gobierno provincial y nacional. Este último, fue el actor que instaló y promovió la importancia de los conceptos de la planificación, seguimiento y evaluación en la gestión pública. Asimismo, el gobierno nacional fue el encargado de capacitar a los agentes provinciales, que posteriormente, fueron los responsables del dictado de las clases que componían el curso. Para la elaboración del currículo se consideró

de crucial importancia que los agentes de las áreas de planificación y evaluación, tengan los instrumentos necesarios para la ejecución de su labor diaria.

Consecuentemente, a comienzos del año 2023 se formuló el curso que se denominó “Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales” (más adelante como CPSEPM). Si bien el curso fue confeccionado en su totalidad por la Subsecretaría de Planificación y Evaluación de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la provincia de Buenos Aires, requirió la aprobación del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) para su dictado. Cabe mencionar que más adelante, se explicará el rol crucial de este Instituto en la ejecución de acciones educativas del gobierno provincial.

El CPSEPM consta de cuatro módulos, divididos en cuatro clases de carácter bimodal. La primera clase resulta de modalidad presencial y las restantes de forma virtual. Al finalizar el curso, se le otorga a cada estudiante aprobado, un certificado validado por ambas áreas organizadoras (IPAP y la Subsecretaría de Planificación y Evaluación).

En cuanto al contexto de la política pública de capacitación, se puede decir que fue planificada en un año electoral, y que forma parte de una iniciativa de capacitación impulsada por la provincia de Buenos Aires.

En lo que respecta al año 2023, se efectuaron 8 ediciones del curso, a saber: Roque Pérez (1° edición), Almirante Brown (2° edición), Lujan (3° edición), Monte Hermoso (4° edición), 25 de Mayo (5° edición), San Martín (6° edición), San Antonio de Areco

(7° edición) e Ituzaingó (8° edición). En cada edición, como anteriormente se mencionó, se realizó la presentación y primera clase en los municipios de manera presencial y las clases restantes, de manera virtual.

Por otro lado, resulta de interés destacar que todas las políticas públicas de capacitación tienen un rol fundamental en la gestión pública y formación del empleado público. Además, hay que considerar que el diseño curricular y los planes de estudio seleccionados, son fundamentales para la obtención de un exitoso agregado de valor al empleado público.

1.2 INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En este apartado se realizará un breve recorrido histórico por las funciones, tareas y rol del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

El Instituto tiene un papel fundamental en la eficacia de la gestión pública; fue creado con el objetivo de profesionalizar el trabajo de los agentes públicos y lograr una mejor atención para los bonaerenses en lo referente a temas de administración pública y burocracia. Desde su creación, pasaron por distintos cursos más de 300 mil empleados públicos. Asimismo, es el encargado de fomentar y capacitar a los trabajadores de la administración pública provincial de todos sus estamentos para

brindarles posibilidades de desarrollo de acuerdo a las particularidades de cada territorio.¹

El IPAP de Buenos Aires fue creado en 1991, a través del Decreto 21B/1991, como organismo descentralizado dentro del ámbito de la Subsecretaría de la Función Pública, dependiente de la Secretaría General de la Gobernación. Su estructura orgánica fue aprobada al año siguiente, mediante el Decreto 2688/1992. Este organismo reemplazó a la Escuela Superior de Administración Pública Bonaerense (ESAPB) que funcionaba desde 1989 y quién se encargaba de las tareas de capacitación en el ámbito bonaerense hasta el momento (González Sironi, 2015).

El instituto toma un gran auge a partir de las acciones de capacitación que se dieron en el marco de la política de recuperación y fortalecimiento del Estado expresado en el Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007 de la Subsecretaría de la Gestión Pública. En el transcurso de los años, se ha sistematizado y ampliado para una mejor comprensión de los procesos y resultados de las actividades de formación y capacitación. Cómo así también supo adaptarse a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para el dictado de sus talleres, cursos y diplomaturas.

De igual manera, el Instituto Provincial de la Administración Pública, es un organismo receptor de distintas propuestas formativas de los organismos

¹ *Gobierno Nacional (30 de noviembre 2017). El IPAP de la provincia de Buenos Aires cumplió 25 años.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ipap-de-la-provincia-de-buenos-aires-cumplio-25-anos>

provinciales para posibles jornadas de capacitación y es aquí donde nace el curso destinado a municipios.

El IPAP realiza la oferta de capacitación de diversos modos en respuesta a una variedad de demandas: la estructura de su administración pública, las posibilidades que se desprenden de su dotación de personal, su financiamiento y su normativa. En el caso de la provincia de Buenos Aires, la capacitación se organiza en tres programas: agentes de estado, destinado al personal del estado provincial; organismos municipales; y seminarios.

1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN PROVINCIAL

Haciendo foco en la gestión pública, se puede observar que las secretarías municipales diseñan su gestión pública en políticas prioritarias, objetivos estratégicos y programas que quieren llevar adelante, en vinculación directa con su presupuesto y en vistas de identificar los hitos de gestión.

Desde la Provincia se buscó contribuir a la sistematización del proceso de planificación implementado en las tareas locales, ya que los municipios representan el primer eslabón de la administración pública. Son quienes identifican las oportunidades y obstáculos que presenta su población.

Con este curso, la gestión pública busca acompañar al empleado público municipal a: internalizar el concepto de planificación, potenciar las políticas municipales,

fortalecer la articulación de los diferentes niveles de gestión y, por último, repensar las prácticas y procesos actuales de la gestión local.

1.4 OBJETIVOS PROPUESTOS DEL ESTUDIO TIF

Ahora, ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos del presente trabajo de investigación? En relación a los primeros, se puede identificar la necesidad de analizar el diseño curricular del gobierno de la provincia de Buenos Aires en el curso de Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales e identificar el rol en las políticas públicas de capacitación.

En relación a los objetivos específicos, podemos identificar los siguientes fines:

- Identificar el diseño curricular optado para el curso.
- Detectar posibles enfoques curriculares presentes en los planes de estudio.
- Identificar las distintas ediciones del curso y sus respectivos resultados.
- Reconocer los aportes de las políticas públicas de capacitación al empleado público.
- Establecer el verdadero agregado de valor al empleado público bonaerense con el presente curso.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

2.1 CUESTIONES CURRICULARES

Para el propósito de esta investigación se elaborará un estado del arte, que hace parte de la investigación documental, sobre el concepto de capacitación en el

Estado, la gestión curricular - diseño, evaluación y rediseño o mejora continua - de los programas de capacitación ejecutados en la administración pública provincial. Este capítulo fue elaborado a partir de la recolección de información de los temas anteriormente mencionados en los últimos años, teniendo en cuenta que estos son la base y pilar fundamental para la creación de programas.

Antes de profundizar en la gestión curricular, es importante mencionar las distintas concepciones y enfoques que han surgido desde el siglo XX. Algunos modelos han orientado el currículum hacia la formación para el trabajo, otros hacia la construcción de ciudadanos cívicos y otros han estado destinados al desarrollo del Estado. En su aceptación más amplia, currículum significa carrera. En la vigésima primera edición del “Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española” de 1992, el término currículum (derivado del latín currículum) aparece con los significados de plan de estudios y como conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades.²

Con el tiempo, las definiciones pedagógicas del currículum se han diversificado, ajustándose a diferentes teorías y momentos históricos. Se concibe como el proyecto que organiza las actividades educacionales escolares, precisa sus intenciones y proporciona guías de acción para los docentes. Refleja principios filosóficos, pedagógicos y psicológicos que determinan la orientación del sistema educativo de un país, una región o una institución. Asimismo, se ha planteado como

² Palladino, E. (1998). *Diseños Curriculares y Calidad Educativa. Cap.1. Espacio editorial. Buenos Aires.*

un proyecto colectivo de acción sinérgica, diseñado para reunir los requisitos esperados y alentar la convocatoria sobre bases racionales.

Asimismo, se concibió el concepto del currículum, como un proyecto colectivo de acción sinérgica, que reunía los requisitos esperados y aparecía como un medio apto para alentar la convocatoria sobre bases racionales. Se percibe a los años sesenta, como años de prácticas curriculares y a los ochenta como la turbulencia en el panorama de las instituciones y donde comenzó el castigo presupuestario. Consecuentemente, los pedagogos de acción tuvieron que replegarse a los cubículos y tratar de entender los nuevos; todo parece indicar que se da prioridad al desempeño individual, a la producción de recursos para el autofinanciamiento, a la competencia entre docente, investigadores e instituciones. Se persigue la flexibilización de los recorridos curriculares como una forma de facilitar la adaptabilidad a las demandas del mercado y a las necesidades. Se está buscando erosionar los moldes clásicos de las profesiones y promover los desplazamientos horizontales que combinen líneas de formación.

Por otra parte, Furlan, presenta una noción del currículo bastante interesante para la circulación de las últimas décadas de siglo XX y XXI que parece oportuno mencionar. Esta misma, consiste en entender al currículum como un proyecto pedagógico educativo intencional de mejoramiento institucional. Es decir que no se concibe como un debate de las disciplinas que vamos a incluir en un plan o los

contenidos a abordar, sino como una propuesta abierta constructiva que tiende a la eficiencia institucional.³

Desde una perspectiva teórica, la investigación curricular ha evolucionado significativamente. Díaz Barriga (1996) señala que, en la década de 1970, la investigación curricular estaba fuertemente influenciada por el enfoque conductista. En este período, el foco estaba puesto en la organización de planes y programas de educación con una intención universalista, es decir, se buscaba establecer modelos de enseñanza aplicables a todos los contextos. Este enfoque priorizaba la estandarización y la planificación estructurada del aprendizaje. Sin embargo, en los años 80, la investigación curricular comenzó a ampliarse incorporando nuevas perspectivas que enriquecieron su análisis. Se introdujeron nociones como la historia del currículum, su fundamentación teórica, la problemática de los contenidos y la idea de un currículum oculto, es decir, aquellos conocimientos y valores que se transmiten de manera implícita en las prácticas educativas. Estas nuevas miradas permitieron concebir el currículum no solo como un conjunto de contenidos y metodologías, sino también como una construcción cultural que refleja valores, creencias y posicionamientos ideológicos.

Uno de los aportes más relevantes en este campo es el trabajo de Palladino, quien establece una serie de categorías para el análisis curricular. Entre estos, se incluyen la fundamentación, los objetivos, los contenidos, la metodología, las actividades y

³ *Giannattasio, Susana (2020). "La investigación curricular" Youtube. www.youtube.com/watch?v=XbB5MYFg5jk*

la bibliografía, entre otros. Palladino plantea que la fundamentación de un diseño curricular puede abordarse desde diferentes perspectivas, como filosóficas, analizando los principios educativos que sustentan el diseño; psicológico, considerando las teorías del aprendizaje que lo estructuran; política y sociológica, examinando su impacto en la sociedad y en la formación ciudadana. En cuanto a los contenidos curriculares, su análisis puede realizarse a partir de distintas dimensiones, como su selección, organización, implementación y nivel de significación social. De esta manera, la investigación curricular no solo se centra en la estructura de los programas educativos, sino también en los procesos de enseñanza y aprendizaje que emergen de ellos.⁴

Desde una perspectiva crítica, Apple (1997) subraya el papel de las instituciones formadoras en la configuración del currículum. Para este autor, la construcción curricular no debe ser entendida como un proceso técnico aislado, sino como el resultado de múltiples interacciones entre diferentes actores sociales: docentes, estudiantes, familias y trabajadores. Apple enfatiza que el currículum está atravesado por dimensiones políticas, económicas, culturales e ideológicas, lo que implica que su investigación no puede limitarse a un análisis estructuralista o pragmático. En este sentido, el debate sobre la enseñanza y los contenidos curriculares debe trascender la mera organización disciplinar, para considerar el significado y el sentido que adquieren los conocimientos en cada institución y contexto educativo.

⁴ Palladino, E. (1998). *Diseños Curriculares y Calidad Educativa*. Espacio editorial. Buenos Aires

El estudio del currículum requiere de enfoques integradores que permitan comprenderlo en toda su complejidad. Desde su evolución histórica, pasando por las categorías de análisis propuestas por Palladino, hasta su dimensión sociopolítica según Apple, la investigación curricular se presenta como un campo en constante transformación. Investigar el currículum implica no solo analizar sus componentes estructurales, sino también comprender las interacciones y tensiones que se generan en su construcción. La manera en que los contenidos se organizan, los actores que participan en su definición y los valores que transmiten son elementos fundamentales para una mirada crítica y contextualizada del currículum en las instituciones educativas.⁵

En la perspectiva histórica del currículum, Robert Gagné en *Las condiciones del aprendizaje* (1987) presenta un enfoque sistemático para comprender y diseñar ambientes de aprendizaje efectivos. Su modelo identifica las condiciones necesarias para facilitar el aprendizaje, como la presentación clara de información, la práctica activa y la retroalimentación. Los logros de Gagné incluyen la sistematización de estrategias de enseñanza basadas en principios cognitivos y conductuales, lo que ha contribuido a mejorar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje en diversos contextos educativos. Sus conclusiones resaltan la importancia de diseñar experiencias de aprendizaje que consideren las características individuales de los estudiantes y promuevan un aprendizaje significativo y duradero. Gagné, afirmó que: “Un currículum es una secuencia de

⁵ Giannattasio, Susana (2020). “La investigación curricular” Youtube. www.youtube.com/watch?v=XbB5MYFg5jk

unidades de contenido organizadas de tal manera que el aprendizaje de cada unidad puede ser logrado por un acto simple, apoyado por las capacidades especificadas en las unidades anteriores y que han sido dominadas por el alumno”.⁶

En los años 90, Furlán (1993) predice que la noción de currículum evolucionará hacia una estructura más flexible y centrada en el recorrido individual de cada estudiante. Este pensamiento se alejará más de la imagen tyleriana y se alinea con la propuesta de Heinich y Gagné, quienes desarrollan el modelo ASSURE. Dicho modelo, basado en el conductismo y con rasgos constructivistas, enfatiza la participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje y se orienta a la aplicación en el aula. Este modelo, es considerado de gran importancia, por lo que se desarrollará más adelante.

Díaz Barriga (1996) en *Currículo, poder y escuela* analiza críticamente las dinámicas de poder presentes en el currículum escolar y su impacto en la reproducción o transformación de las estructuras sociales existentes. Sus análisis revelan cómo el currículum puede ser utilizado como una herramienta para legitimar ciertas formas de conocimiento y perpetuar desigualdades sociales. Los logros de Díaz Barriga incluyen la identificación de mecanismos de dominación presentes en el currículum y la promoción de una educación más inclusiva y democrática. Sus conclusiones subrayan la necesidad de desarrollar currículos críticos y reflexivos que cuestionen las relaciones de poder existentes y promuevan una mayor equidad y justicia social.⁷

⁶ Hoyos E., Hoyos, P. y Cabas H. *“Currículum y Planeación Educativa. Fundamentos, Modelos, Diseño y Administración del Currículo”*. Magisterio. Bogotá.

⁷ Díaz Barriga, A. (1996). *Currículo, poder y escuela*. Paidós.

Posteriormente, Flavia Terigi en *Una educación para el siglo XXI: desafíos y respuestas* (1999) aborda los desafíos contemporáneos que enfrenta la educación y plantea la necesidad de currículos flexibles y adaptativos que fomenten la inclusión, la diversidad y la participación activa de los estudiantes. Es decir, que sus reflexiones destacan la importancia de adaptar los programas educativos a las necesidades cambiantes de la sociedad. Los logros de Terigi incluyen la promoción de una educación más centrada en el estudiante y orientada al desarrollo integral de las personas. Sus conclusiones resaltan la necesidad de repensar los enfoques tradicionales de diseño curricular y promover una mayor autonomía y responsabilidad en los procesos de aprendizaje.

Palladino (2000), en *Currículum, formación y trabajo docente*, analiza la relación entre el diseño curricular, la formación docente y la práctica educativa, destacando la importancia de integrar teoría y práctica en la formación de docentes y el diseño curricular, así como el papel crucial de los docentes como agentes de cambio en la educación. Sus reflexiones subrayan la importancia de un diseño curricular que prepare a los docentes para enfrentar los desafíos del aula y promueva una enseñanza de calidad y pertinente. Los logros de Palladino incluyen la identificación de estrategias efectivas para la formación docente y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde esta perspectiva, Furlán retoma el planteamiento de Stenhouse y Kemmis, señalando que el currículum debe ser un proyecto institucional que convoque la acción colectiva, orientando la práctica docente hacia la sinergia institucional.⁸

En el marco de la formación a distancia, el modelo ASSURE resulta de especial interés para esta investigación. En un contexto en el que las capacitaciones en investigación suelen brindarse en modalidad remota, este modelo ofrece una guía para diseñar y desarrollar entornos de aprendizaje adecuados a las características de los estudiantes. Desarrollado por Heinich y Gagné, ASSURE enfatiza el uso de tecnologías de la información y la planificación instruccional efectiva. Faryadi (2007) destaca que la capacitación de docentes en este modelo contribuye a incrementar su conocimiento y dominio de la tecnología, facilitando la implementación de cambios en los procesos de enseñanza.

En otras palabras, ASSURE es un modelo que los maestros y los capacitadores pueden utilizar para diseñar, desarrollar y mejorar ambientes de aprendizaje adecuados a las características de sus estudiantes. Representa una guía para planear y conducir la enseñanza aprendizaje apoyado con las Tecnologías de Información y Comunicación, es útil para los instructores que empiezan a poner en práctica la tecnología (Russell, Sorge y Brickner, 1994). Faryadi (2007) destaca que el capacitar a los profesores en la aplicación del modelo ASSURE contribuye a

⁸ Furlán, Alfredo. (1993) "¿El currículum, la Universidad y el Siglo XXI?" En: DE ALBA, Alicia (Coord.) *El currículum universitario de cara al nuevo milenio*. UNAM. México.

incrementar su conocimiento y a dominar el uso de la tecnología, y a comprometerse con el cambio.⁹

En síntesis, el estudio del currículum ha transitado diversas etapas, desde enfoques estructurados hasta perspectivas críticas y flexibles. La evolución histórica del diseño curricular demuestra la necesidad de modelos adaptables y participativos que consideren las demandas contemporáneas de la educación y el trabajo. La combinación de enfoques teóricos y prácticos, así como la incorporación de tecnologías, representa un desafío constante para el desarrollo de propuestas curriculares efectivas y socialmente relevantes.

2.2 CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

El otro eslabón de este capítulo es la capacitación de las y los empleados públicos y el rol central que cumple en los Estados, tanto desde la perspectiva de la profesionalización del personal y la mejora en la eficiencia de los procesos administrativos, como desde el punto de vista de la formación permanente que requieren las y los trabajadores para cumplir sus tareas o adaptarse a nuevos puestos. La centralidad de la capacitación ha sido destacada por organismos como el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en la Carta

⁹ María G. B. (2010). *El Modelo de Diseño Instruccional ASSURE Aplicado a la Educación a Distancia*. México. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElModeloDeDisenoInstruccionalAssureAplicadoALaEduc-7302838%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElModeloDeDisenoInstruccionalAssureAplicadoALaEduc-7302838%20(2).pdf)

Iberoamericana de la Función Pública (2003) y la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008).

La gestión del empleo público comprende una serie de subsistemas que incluyen la planificación de recursos humanos, la organización del trabajo y la gestión del empleo, el rendimiento, la compensación, las relaciones humanas y sociales, y el desarrollo (Longo, 2002). La capacitación se incluye dentro de esta última categoría y debe ser entendida como parte de un mecanismo de más amplio alcance.

A fines de la década de 1990, Oscar Oszlak (1997) resaltaba la "renovada actividad" en el campo de los estudios sobre administración pública en las provincias a partir de la creación de institutos dedicados a esta tarea. Casi 35 años más tarde, es preciso considerar si esta afirmación continúa siendo cierta y qué transformaciones se han desarrollado desde entonces.

Un factor relevante para la creación de los Institutos Provinciales de la Administración Pública (IPAP) es el proceso de reformas estructurales desarrollado durante el gobierno de Menem (1989-1999). Estas reformas implicaron la descentralización de servicios públicos, como la transferencia de la educación secundaria y los institutos de formación docente del Estado nacional al nivel provincial en 1991, y de hospitales e institutos médicos en 1992 (Cetrángolo y Gatto, 2002). Esta redistribución de competencias obligó a las administraciones públicas provinciales a asumir nuevas responsabilidades sin contar con los recursos necesarios. Oszlak (2000) señala que "la minimización del Estado es, en parte, la continuación del Estado por otros medios", y que la profesionalización de la

capacitación pública podría ser una consecuencia de mediano plazo de estos procesos.

Los estudios sobre capacitación en organizaciones públicas pueden abordarse desde diferentes perspectivas teóricas y empíricas, incluyendo cruces disciplinares entre la administración pública, la sociología de las organizaciones y del trabajo, la educación y la pedagogía. Los conceptos de administración y organización son fundamentales en este análisis, por lo que se revisan los enfoques más apropiados.

Lilia Hauri de Materi se centra en una perspectiva estratégica de la organización y administración, subrayando la importancia de alinear los objetivos organizacionales con una visión a largo plazo. Su enfoque enfatiza la integración de procesos, estructuras y recursos para lograr un desempeño efectivo y sostenible. Destaca la planificación estratégica, la gestión del cambio, la evaluación continua y un enfoque sistémico donde la capacitación es vista como un componente clave del sistema organizacional.

Siguiendo con esta línea, la autora destaca la relevancia de la planificación estratégica como una herramienta fundamental para la gestión organizacional. Los programas de capacitación en este caso, deben ser parte de esta planificación, asegurando que los empleados adquieran las habilidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos a largo plazo.

También se tiene que tener en cuenta que vivimos en un entorno dinámico y en constante cambio, y es por eso que Hauri de Materi enfatiza la importancia de la

gestión del cambio. La capacitación debe incluir componentes que preparen a los empleados para adaptarse a nuevas tecnologías, procesos y entornos, facilitando así la transformación organizacional. Al mismo tiempo, no se debe olvidar de los sistemas de evaluación y retroalimentación continua para medir la efectividad de los programas de capacitación. Esto asegura que los programas se ajusten y mejoren constantemente, manteniéndose relevantes y efectivos.

Finalmente, su enfoque sistémico implica considerar la organización como un todo interconectado, donde cada parte influye en las demás. La capacitación debe ser vista como una parte integral del sistema organizacional, contribuyendo al desarrollo de capacidades en todos los niveles. ¹⁰

Desde otra perspectiva, W. Tyler, aborda a la organización y administración pública desde un ángulo teórico y práctico, con un fuerte énfasis en la eficiencia y efectividad. Su enfoque se basa en conceptos y teorías fundamentales que informan el diseño y la dinámica de las organizaciones públicas.

Tyler aplica conceptos de la teoría de la organización para analizar cómo las estructuras organizacionales pueden optimizarse para mejorar la eficiencia y efectividad. Esto incluye la identificación de jerarquías claras, la definición de roles y responsabilidades, y la creación de sistemas de comunicación efectivos. Al mismo tiempo, enfatiza la importancia del diseño organizacional para mejorar el

¹⁰ Hauri de Materi, L. (2005). *El enfoque sistémico en la administración*. Buenos Aires: Editorial XYZ.

desempeño de las organizaciones públicas. Un buen diseño organizacional facilita la coordinación y colaboración entre diferentes departamentos y unidades, mejorando la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.

Al mismo tiempo, el autor destaca la gestión eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales como un componente esencial para la administración pública. En este caso, los programas de capacitación deben ser diseñados para optimizar el uso de estos recursos, asegurando que el personal esté correctamente equipado y capacitado para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Por otro lado, al igual que la autora Hauri de Materi, Tyler subraya la importancia de establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el desempeño y la efectividad de las iniciativas organizacionales, como así también fomentan la innovación y la mejora continua como componentes cruciales para la eficiencia organizacional. 11

2.3 ESTADO, POLÍTICA Y EDUCACIÓN

En este apartado, sería pertinente explorar la perspectiva de Alba, la cual aborda el currículum como una propuesta educativa con dimensiones políticas. La autora considera que el currículum es una propuesta político-educativa en la medida en que se encuentra estrechamente articulado al, o a los, proyecto(s) político-social(es) amplio(s) sostenido(s) por los diversos grupos que impulsan y determinan un

11 Tyler, W. (1973). *Dinámica de la organización administrativa*. Nueva York: Editorial ABC.

currículum. Si bien Alba menciona que “el carácter político del currículum no se centra en una cuestión partidista”, más adelante menciona la importancia de la dimensión ideológica en la conformación y desarrollo de un currículum en la medida en que contiene las formulaciones básicas que tienden a justificar el poner en práctica un currículum.¹² En diferentes períodos históricos y en el transcurso de diversas culturas y comunidades, se han buscado distintos enfoques educativos para satisfacer las necesidades del proyecto político y social prevalente en cada contexto.

Alba concibe todo proyecto educativo como un proyecto político dado que implica una actividad humana, una praxis, que son acciones con un propósito dirigidas hacia ciertos objetivos sociales. Por lo tanto, ningún currículum puede ser considerado neutral y desprovisto de influencias, como han argumentado las posturas de enfoque empírico-analítico. La educación representa una parte fundamental y crítica del entramado social, por lo tanto, diversos individuos y sectores sociales están interesados en ella y luchan para que la educación, especialmente en los proyectos que les afectan, esté alineada con sus objetivos políticos. La dimensión política es igualmente esencial en términos de la viabilidad de un currículum.

La educación en Argentina es reconocida como un derecho y el Estado, tanto nacional como provincial, debe asegurar la igualdad, gratuidad, laicidad y el acceso a todos los niveles del sistema educativo en el ejercicio de este derecho para toda la población que vive en el país. En la constitución nacional, encontramos un

¹² *Abal Medina. (2003) Manual de Ciencia Política. EUDEBA. Buenos Aires.*

apartado de interés: “proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento”.¹³ Y aquí, vamos a abordar la idea de “la formación profesional de los trabajadores” como objetivo esencial de las capacitaciones brindadas.

Del mismo modo, centrándose en la mirada política, la educación y el conocimiento son considerados bajo la mirada de la ley nacional de educación N°26206 y por la ley provincial de educación N° 13688, como bienes públicos y que constituyen derechos personales y sociales, garantizados por el Estado.¹⁴ Asimismo, la educación es definida bajo estas leyes, como una prioridad nacional y se constituye en política de Estado para construir una sociedad justa, reafirmar la soberanía e identidad nacional, profundizar el ejercicio de la ciudadanía democrática, respetar los derechos humanos y libertades fundamentales y fortalecer el desarrollo económico-social de la Nación.

Alba reconoce que una de las particularidades de este último tramo de siglo y del nuevo milenio es la ausencia de proyectos político-sociales que puedan abordar eficazmente los conflictos que vive el hombre día a día. Esta carencia, afecta al

¹³ Ley N° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Honorable Congreso de la Nación Argentina.

¹⁴ Ley Provincial de Educación N° 13688. Provincia de Buenos Aires. <https://www.trabajo.gba.gov.ar/documentos/legislacion/copreti/Ley%20Provincial%20de%20Educacion%20n%2013688%20-%20Provincia%20de%20Buenos%20Aires.pdf>

campo del currículum y, en cierto sentido, dificulta el trabajo práctico, en la medida en que el proyecto político-social es un paradigma central para el diseño y desarrollo de cualquier currículum.

Diversos autores han aportado perspectivas fundamentales para comprender el enfoque regional en el diseño curricular. Alicia de Alba destaca la importancia de contextualizar el currículum en las realidades socioculturales de América Latina y habla sobre una crisis curricular, mientras que Carlos Ornelas Orozco aboga por la construcción de ciudadanías activas a través de la educación. Por otro lado, Furlán analiza el impacto de las políticas educativas en la configuración del currículum, mientras que Gustavo Esteva promueve una educación liberadora y participativa. También se va a desarrollar el enfoque de Gimeno Sacristán, quien subraya la importancia de contextualizar el currículum en las realidades sociales y culturales, considerándolo una construcción social que debe promover la justicia social y la participación democrática. Por último, se abordará la perspectiva de Abram Magendzo, que enfatiza en la integración de la educación en derechos humanos y la contextualización del currículum en las realidades sociales de América Latina, promoviendo un enfoque crítico y transformador.

A continuación, se desarrollará en detalle el enfoque de cada autor y su contribución al debate sobre el currículum desde una mirada latinoamericana.

En primer lugar, se menciona a Alicia de Alba, destacada investigadora en el campo de la educación latinoamericana y es de gran utilidad en el presente trabajo. Su enfoque se centra en la construcción de un currículum que refleje las realidades culturales, sociales y políticas de la región. Alba aboga por una educación crítica y

liberadora que promueva la inclusión social y la equidad. En su trabajo, enfatiza la importancia de considerar las múltiples identidades y perspectivas presentes en América Latina en el diseño curricular. Alba también destaca la necesidad de una educación intercultural que reconozca y valore la diversidad cultural de la región.¹⁵¹⁶

Asimismo, la autora confecciona un libro llamado "currículum: crisis, mito y perspectivas" donde alude a una crisis curricular e intenta brindar una respuesta a la compleja situación que presentan los currículos escolares, especialmente los universitarios en su orientación, diseño, desarrollo y evaluación. En el documento se toman los distintos indicadores de la crisis como, por ejemplo, la carencia de participación social en la elaboración del currículum, modificación del diseño curricular sin hacer evaluaciones previas de los vigentes y la incongruencia entre los contenidos y la sociedad. También identifica la falta de conexión de los especialistas que elaboran el diseño curricular con la realidad y práctica educativa y finalmente la ausencia de consulta a docentes y alumnos, lo que generan prácticas monistas desde el punto de vista metodológico. Alba menciona que es necesario salir de la crisis fortaleciendo la investigación educativa y curricular.

En segundo lugar, Carlos Ornelas Orozco es un investigador comprometido con el análisis de políticas educativas en América Latina. Su enfoque en el currículum se centra en la construcción de ciudadanías activas y participativas en la región. Orozco promueve un enfoque inclusivo que reconoce y valora la diversidad cultural

¹⁵ Alba, A. (1998). "Currículum: políticas, poderes y prácticas". México: Siglo XXI.

¹⁶ Alba, A. (2007). "Currículum en América Latina: ¿Un campo de investigación o un campo de lucha?". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(34), 355-381.

y lingüística de América Latina. En su trabajo, destaca la importancia de una educación que empodere a los estudiantes para que participen activamente en la sociedad y contribuyan al desarrollo de sus comunidades. ¹⁷

Por otro lado, Furlán que es un experto en políticas educativas en América Latina aboca su enfoque del currículum en el análisis de las políticas educativas y su impacto en la práctica docente. Furlán examina cómo las políticas educativas influyen la configuración del currículum y cómo estas políticas pueden afectar la calidad de la educación en la región. En su trabajo, destaca la importancia de considerar los contextos locales y las necesidades específicas de las comunidades latinoamericanas en el diseño curricular. ¹⁸

Furlán considera esta idea desde el punto de vista pedagógico y del desempeño de la función docente, se ve complicada en las prácticas de América Latina. Principalmente porque esta dimensión tiene que estar acompañada por buenos proyectos de formación docente. Entonces, la formación debería estar integrada a una visión curricular amplia de construcción en el ámbito institucional mediante el análisis de la propia práctica de los docentes. ¹⁹

En cuarto lugar, se encuentra Gustavo Esteva, pensador crítico que cuestiona los modelos educativos tradicionales y promueve una educación liberadora en América

¹⁷ Orozco, C. (2006). "Educación y ciudadanía en América Latina: una agenda de investigación". *Revista Iberoamericana de Educación*, 38(3), 1-14.

¹⁸ Furlán. (2008). "Política y gestión de la educación: tendencias y debates en América Latina". Buenos Aires: Noveduc.

¹⁹ Giannattasio, Susana (2020). "La investigación curricular" Youtube. www.youtube.com/watch?v=XbB5MYFg5jk

Latina. Su enfoque en el currículum se centra en la autonomía y la participación comunitaria en la construcción del conocimiento. Esteva aboga por un enfoque de abajo hacia arriba en el diseño curricular, donde las comunidades locales tengan un papel activo en la definición de los contenidos y métodos educativos.²⁰ En su trabajo, destaca la importancia de una educación que empodere a las comunidades y promueva la autonomía y la autodeterminación.²¹

Por otro lado, se encuentra el destacado teórico Gimeno Sacristán, cuya obra ha influido significativamente en la educación en América Latina y donde se valora la mirada del cognitivism. Su enfoque se caracteriza por ser crítico y reflexivo. El autor involucra la problemática del currículum con cuestiones de orden política, culturales y sociológicas. Por otro lado, recupera el sentido del cuerpo institucional en materia curricular y la dinámica de las escuelas y las aulas. Considera a la psicología cognitiva como una cuestión importante en el área curricular y menciona la existencia de categorías para el análisis del currículum, a lo que denomina pedagogías proscritas: incluye las cuestiones de la multiculturalidad, género, racial, identidad y diferencias.²²

Finalmente, Abram Magendzo describe al currículum como una selección y organización cultural. El autor promueve un enfoque crítico y transformador. Alude a la necesidad de criticar la construcción curricular en nuestros países para tratar

²⁰ Esteva, G. (2007). "Desarrollo". *Enciclopedia de las ciencias sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

²¹ Esteva, G. (2012). "Educación y autonomía en América Latina". *Revista Iberoamericana de Educación*, 58(1), 1-11.

²² Gimeno Sacristán, J. (1998). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Morata.

de superar los vicios de generar un currículum centralizado, donde se piensa desde una ciudad central para todo el país. Desde el punto de vista sociológico, nos dice que el currículum está pensando desde la clase alta-media de la sociedad por lo que deja de lado emergentes de otras variables culturales, centralizándose en el conocimiento y marginando las creencias y los valores.

Cabe mencionar, que varios documentos de la reforma educativa española de los años 90' hablan sobre cómo construir un currículum e indican que las fuentes que lo deben componer tienen que ser la social, la antropológica, la psicológica, la pedagógica didáctica y la epistemológica disciplinaria.²³

En este marco, es necesario profundizar y comprender en detalle algunos conceptos que resultan relevantes para abordar adecuadamente el desarrollo del trabajo. Entre estos conceptos se incluyen el Estado, el gobierno, la burocracia, las políticas públicas, la educación y las interrelaciones entre estos términos.

En relación al primer término –Estado–, es concebido según Oscar Oszlak, politólogo argentino, como una relación social e instancia política que articula un sistema de dominación social. Su manifestación material es un conjunto interdependiente de instituciones que conforman el aparato en el que se condensa el poder y los recursos de la dominación política.²⁴ Asimismo, Abal Medina, lo define

²³ Susana Giannattasio (2020). "El currículum desde el eje hispanoamericano" Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=3_wSK-lqA-M

²⁴ Oszlak O., (1997). "La Formación del Estado Argentino. Origen, Progreso y Desarrollo Nacional". Editorial Planeta. Buenos Aires.

como una forma particular de ordenamiento político en base a la cual se estructuran las relaciones sociales.²⁵

En cuanto al gobierno, quién toma un rol protagónico, ya que es quién impulsa la política pública estudiada, se puede concebir como un proceso de conducción política e institucional de las sociedades y los Estados²⁶.

Por otro lado, en lo que respecta al tercer concepto, es comprendido según Oszlak, como un sistema de producción formalmente investido con la misión de satisfacer ciertos objetivos, valores, expectativas y demandas sociales²⁷. Además, el autor afirma que una burocracia pública no es un tipo ideal de organización que realiza o no diversas tareas; una burocracia pública es lo que hace. Es un resultado de la política y está determinada por la naturaleza y los contenidos de las políticas públicas que implementa. Al mismo tiempo, agrega que es, al mismo tiempo, la expresión material del Estado —percibido como un aparato institucional concreto y el brazo ejecutor que implementa sus políticas. Se considera también uno de los atributos del Estado, y su instrumento principal para conseguir y mantener sus otros atributos de “estatidad”. No es el resultado de un proceso racional de diferenciación estructural y especialización funcional, ni su desarrollo sigue un diseño planificado y coherente. Y finaliza señalando que más bien, su formación generalmente

²⁵ Abal Medina. (2003) *Manual de Ciencia Política*. EUDEBA. Buenos Aires.

²⁶ Medellín Torres, P. (2004). *La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad*. CEPAL, *Serie Políticas Sociales*, (93), Julio, 1-56. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/608>

²⁷ Oszlak, O. (2006). *Burocracia estatal: política y políticas públicas*. POSTData, 11, Abril, 11-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=52235599001>

describe un patrón sinuoso, errático y contradictorio en el que pueden observarse rezagos de varias estrategias y programas de acción política.

En cuarto lugar, se encuentran las políticas públicas, objeto de estudio del presente trabajo. Las mismas, son definidas por Franco Corzo como acciones de gobierno con objetivos de interés público. Asimismo, surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde la ciudadanía participa de la definición de los problemas y soluciones²⁸.

Finalmente, se encuentra el término de educación. Desde una mirada más concreta, retomamos la concepción anteriormente mencionada por las Leyes de educación nacional y provincial, entendiéndose como bienes públicos que constituyen derechos personales y sociales que deben ser garantizados por el Estado. Ahora bien, desde una mirada abstracta, no se trata de preguntarse qué es la educación en lo esencial, sencillamente porque no existen nombres propios, es decir lo que corresponden “naturalmente” a las cosas. Empezamos considerando el mundo moderno como nuestro punto de partida, y no tratamos la filosofía de la educación como si fuera una especie de estudio místico enfocado en definir qué es realmente la educación. Más bien, educar no es algo fijo o una idea perfecta, sino una narrativa llena de prácticas sociales complejas.

²⁸ Bulcourf, P. y Cardozo, N. (2008). *¿Por qué comparar políticas públicas? Política Comparada*. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1252898778.politica_comparada_a_0.pdf

Consecuentemente, se podría decir, que la educación es un discurso, o mejor expresado, una práctica social discursiva²⁹. Entonces, en el tema de por qué educamos, encontramos un montón de interpretaciones en conflicto, una batalla por el control, ideas que nos imponen, la formación de quiénes somos y de cómo vemos el mundo a nuestro alrededor.

Ahora bien, ¿cómo se ven relacionados todos estos conceptos? El gobierno de turno es quién se constituye como el factor clave, que articula los regímenes políticos a través la estructura permanente de la burocracia (la administración pública) y que, a su vez, no se encuentra sujeta a un período electoral. Asimismo, es la encargada de realizar e implementar las decisiones de gobierno (políticas públicas), con distintos enfoques educativos que buscan satisfacer ciertos objetivos definidos con anterioridad o que surgen en la marcha, instalándose en la agenda de gobierno. La formación educativa de cada actor participativo en la formulación de la política pública, posee un papel protagónico para la eficacia del programa a implementar.

²⁹ Cullen, C. (2000). *Crítica de las razones de educar*. Paidós. Buenos Aires.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA EMPLEADA

El desarrollo del presente trabajo será basado en una investigación mixta. Se han seleccionado encuestas, entrevistas y observación directa. Se prevé el período lectivo 2024 para la realización de la misma.

En primer lugar, hablamos de la investigación cualitativa, ya que nos permitirá recoger información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, lo que nos ayudará a brindar la descripción de las cualidades de un fenómeno, en este caso las acciones ejecutadas por el IPAP, vinculadas al diseño curricular. Aquí también se propone la realización de entrevistas a los capacitadores de las ediciones y a los alumnos, con el objetivo de conocer un poco más acerca de los fines y experiencias afines.

Por otro lado, la investigación cuantitativa consiste en recolectar y analizar datos numéricos. La elección de este método es ideal para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales.³⁰ En este caso, serán realizadas una serie de encuestas descriptivas destinadas a los participantes de todas las ediciones para evaluar sus miradas.

En cuanto a la observación directa, es optado por la información certera que nos brinda y además por ser un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en

³⁰ Sinnaps. Blog de Gestión de Proyectos. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. A través de ella, podremos observar en primera persona las ediciones, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Por último, se procederá, durante todo el proceso indagatorio, a consultar bibliografías para obtener un mayor caudal de información y sustentar todo aquello que se describa. Esta revisión bibliográfica será basada principalmente en el currículum (según visiones de autores como Alba A., Furlán A. y *Palladino, E.*) y en las políticas públicas (autores tales como Abal Medina, Bulcouf, P, Cardozo N. y *Medellín Torres, P.*). Este último método de investigación contempla libros, artículos brindados en seminarios del actual posgrado y páginas de internet.

CAPÍTULO IV. RELEVAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PROVINCIAL

En primera instancia, se presentará el programa del curso en análisis. El mismo, consta de cuatro módulos y se puede visualizar a continuación.



CURSO SOBRE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA PROYECTOS MUNICIPALES

PROGRAMA

CLASE 1 – Módulo 1. Introducción a la planificación, seguimiento y evaluación

La importancia de la planificación estratégica. Etapas en la formulación de un programa/plan/proyecto, el proceso de planificación, seguimiento y evaluación.

CLASE 2 - Módulo 2. Lineamientos metodológicos para el diseño y formulación de programas/proyectos

Formulación de programas/planes/proyectos: descripción, diagnóstico y fundamentación; definición de objetivos; tipo de programas; destinatarios y actores involucrados; presupuesto y plazo de ejecución. Estrategias de seguimiento y evaluación.

CLASE 3 - Módulo 3. Indicadores de medición

Construcción de indicadores: definición, relevancia, tipos y ejemplos. Cualidades de un buen indicador. La determinación de metas. La elaboración de un registro de la trayectoria del programa/plan/proyecto. Ejemplificación (Construcción de planilla de metas).

CLASE 4 - Módulo 4. Proceso de seguimiento, evaluación, retroalimentación y presentación de resultados

Definición. Medición de indicadores: desvíos entre planificación y ejecución. Análisis. Medidas preventivas y correctivas. Propuestas para la presentación de los resultados obtenidos. Ejemplificación (Construcción de planilla de seguimiento).

Evaluación y requisitos de aprobación

Es requisito de aprobación el 80% de la participación en los foros, la realización de las actividades y la aprobación de la evaluación prevista por el/la docente. Esta última consistirá en la presentación del instrumento de seguimiento a partir de un proyecto propuesto por el/la cursante. Las consignas de trabajo propuestas en el foro al finalizar cada módulo se orientarán a: enunciar una idea y su descripción; elaborar indicadores y metas del programa/plan/proyecto definido en el primer módulo; construir la planilla de seguimiento en formato .xls, producir un informe de gestión en formato ppt.

En el mismo, se encuentran el diseño, el desarrollo y los mecanismos de evaluación y requisitos necesarios para la respectiva aprobación del curso a municipios. Paralelamente, a cada alumno se le entregó una “guía del participante” compuesta por el cronograma del desarrollo de las clases, docentes, contenidos, materiales, actividades y evaluaciones pertinentes en cada caso. A continuación, se puede visualizar la guía en cuestión que era entregada en la primera clase de carácter presencial.

CURSO SOBRE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA PROYECTOS MUNICIPALES

CRONOGRAMA

Docente a cargo: Julieta Aparicio y Florencia Valenzuela

Tutor: Florencia Dastugue

Fechas y contenidos a dictar	Materiales y actividades	Actividades de participantes
06/6 a las 10:30 hs Módulo 1: Introducción a la planificación, seguimiento y evaluación	Primer Encuentro Presencial Abre módulo 1	Abre Consigna Foro 1 Abre Trabajo Práctico (TP) N° 1
15/6 a las 10 hs Módulo 2. Lineamientos metodológicos para el diseño y formulación de programas/proyectos	Primer encuentro virtual sincrónico Abre módulo 2	Abre Consigna Foro 2 Abre Trabajo Práctico (TP) N° 2
22/6 a las 10 hs Módulo 3. Indicadores de medición	Segundo Encuentro virtual sincrónico Abre módulo 3	Abre Consigna Foro 3 Abre Trabajo Práctico (TP) N° 3 Cierre foro 1 y 2. Fecha límite para entrega de TP N° 1 y 2
29/6 a las 10 hs Módulo 4. Proceso de seguimiento, evaluación, retroalimentación y presentación de resultados	Último encuentro. Modalidad a definir Abre módulo 4	Abre Consigna Foro 4 Abre Trabajo Práctico Integrador Cierre foro 3 Fecha límite para entrega de TP N°3
6/7		Cierre de foro 4 Fecha límite para entrega de TP N° 4
13/7		Entrega TP Integrador
20/7		Devolución TP y cierre de notas.
Fecha y sede a definir		Entrega de certificados presencial

El primer encuentro fue de carácter presencial, y consistía en la presentación de autoridades (funcionarios e intendente) y el desarrollo del módulo uno con su respectivo docente.

Las tres clases restantes se desarrollaron de manera virtual, sincrónica a través de la plataforma del IPAP que se presenta aquí abajo.



Para el acceso a la plataforma es necesario un usuario y contraseña. Estos, son enviados vía mail por el organismo público. Se remitió los accesos a cada inscripto en la primera clase presencial.

Como requisito de aprobación del curso, el participante debía tener una participación activa de al menos el 80% en los foros y la realización de las actividades propuestas por el/la docente. El material por clase y las actividades se desbloqueaban por semana (una semana, un nuevo módulo).



Desarrollo de la primera edición en el municipio de Roque Pérez (2023).

En las 8 ediciones realizadas, se inscribieron un total de **502 agentes municipales** de manera virtual y presencial. Del total de los participantes, solo **171 fueron participantes activos**, lo que representa un **34.06%**. En cuanto a la aprobación del curso, fueron **135 los agentes municipales** a quienes se les otorgó un certificado por el IPAP y por el Ministerio de Jefatura de Gabinete de la provincia de Buenos Aires por la **aprobación del curso**.

Al cierre del curso, se le envió una encuesta de cierre a la totalidad de los alumnos de las 8 ediciones realizadas (ver preguntas realizadas en el ANEXO I).

De un total de 171 participantes activos, 74 personas respondieron las encuestas enviadas al finalizar las ediciones del curso.

Al mismo tiempo, para colaborar con el desarrollo del siguiente capítulo “Análisis y conclusiones” se realizó una entrevista a una de las docentes a cargo del dictado del curso, Florencia Dastugue, Licenciada en Economía de la UNLP (ver entrevista en el ANEXO II).

El análisis de la entrevista evidencia que, si bien el curso representa un esfuerzo valioso de capacitación para los municipios de la provincia, existen áreas de mejora, principalmente relacionadas con la contextualización del currículum y la inclusión de actores clave en su elaboración. El curso refleja una clara orientación política hacia el fortalecimiento de la gestión pública, pero podría beneficiar de un enfoque más participativo y evaluativo, que considere las realidades locales y las capacidades de los alumnos de manera más integral. La aplicación de una evaluación más inclusiva y el fomento de una mayor participación en el diseño curricular contribuirían a una mayor efectividad y a una reducción de la deserción en futuras ediciones del curso.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

5.1 ANÁLISIS DEL DISEÑO CURRICULAR

5.1.1 PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

Desde una perspectiva administrativa, el diseño curricular del curso "Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales" refleja un enfoque técnico y

estructurado, enfocado en dotar a los empleados municipales de herramientas concretas para la planificación y evaluación de políticas públicas. Según las respuestas obtenidas en la entrevista a la docente, el diseño curricular fue organizado en módulos secuenciales que buscaban facilitar el aprendizaje progresivo y garantizar la adquisición de competencias técnicas esenciales. Esta estructuración responde al enfoque de W. Tyler, quien prioriza la claridad en los objetivos y la efectividad en la implementación.

Sin embargo, la entrevista a la Licenciada Dastugue, también puso de manifiesto algunos desafíos. Por ejemplo, aunque se realizaron diagnósticos preliminares sobre las necesidades de los municipios, estos no siempre lograron traducirse en contenidos ajustados a las particularidades locales. Es decir, que el contenido establecido en los cursos, siempre fue el mismo para todos los casos. Esto sugiere una limitación en la planificación estratégica, que según Lilia Hauri de Materi, debería contemplar una mayor flexibilidad y personalización del currículum para adaptarse a los diferentes contextos administrativos.

Esto también se ve reflejado en la entrevista al alumno insatisfecho, donde se evidencia la necesidad de una mayor contextualización y adaptación a las realidades locales, tal como sugiere Gimeno Sacristán y Magendzo en sus enfoques críticos del currículum.

5.1.2 PERSPECTIVA LATINOAMERICANA

Desde la perspectiva latinoamericana, la entrevista aportó evidencia sobre la falta de participación activa de los actores locales en el diseño curricular. Según las

respuestas de la entrevistada, el relevamiento de los materiales del curso y las encuestas realizadas (aunque algunos referentes municipales fueron consultados durante la fase de diagnóstico), su rol fue limitado. Esto impidió que las realidades específicas de los municipios se reflejaran plenamente en los contenidos. Este aspecto se conecta con el enfoque de Alicia de Alba, quien destaca la importancia de involucrar a todos los actores en la construcción del currículum para garantizar que sea una herramienta educativa políticamente relevante y socialmente contextualizada.

La falta de contextualización también se evidenció en la deserción del curso, identificada en las respuestas de la entrevista y los números finales evaluados. En las 8 ediciones realizadas, se inscribieron un total de **502 agentes municipales** y solo **171 fueron participantes activos**, lo que representa tan solo un **34.06%**.

Según la entrevistada, uno de los factores que pudo haber influido fue la desconexión entre los contenidos propuestos y las capacidades o realidades locales de algunos municipios. Esto está alineado con los planteamientos de Díaz Barriga, quien señala que un currículum descontextualizado puede generar desinterés y dificultades de aprendizaje.

5.2 EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CAPACITACIÓN

El análisis de todo el relevamiento en general y la entrevista, también revela cómo el curso se inserta en las políticas públicas de capacitación impulsadas por el

gobierno provincial. Se pudo observar que estas políticas buscan profesionalizar la gestión pública y fortalecer la descentralización estatal. Sin embargo, las respuestas también reflejan que, aunque el diseño curricular está alineado con estos objetivos generales, existe una brecha entre la planificación estratégica y la implementación en municipios con menos recursos. Como así también, no se tiene en cuenta el contexto, interés y necesidades de la comuna.

Al mismo tiempo, resulta importante destacar que los municipios capacitados en esas ediciones solo fueron las partidarias a la gestión pública provincial. Es decir, que los intendentes de los 8 municipios capacitados, eran representantes del mismo partido político que el gobernador de la provincia de Buenos Aires.

Aquí resulta oportuno relacionarlo con la perspectiva de Flavia Terigi, quien enfatiza que las políticas públicas de capacitación deben no solo distribuir el conocimiento de manera equitativa, sino también garantizar que las herramientas proporcionadas sean accesibles y útiles en contextos diversos.

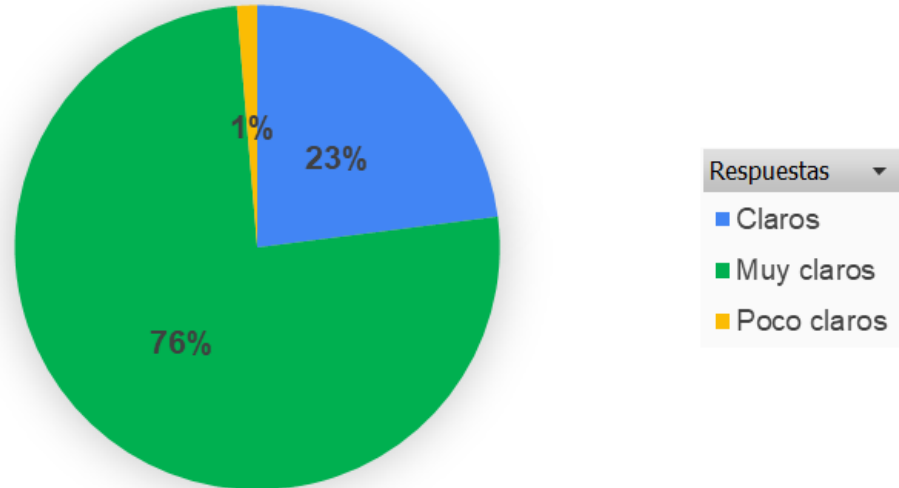
5.3 RESULTADOS DEL CURSO Y DESAFÍOS IDENTIFICADOS

5.3.1 IMPACTO DEL CURSO

Las respuestas de los 74 encuestados destacan que el curso logró, realmente, capacitar a funcionarios, dotándolos de herramientas útiles para la planificación y evaluación de proyectos. Esta conclusión, se logró a través del análisis de las siguientes preguntas:

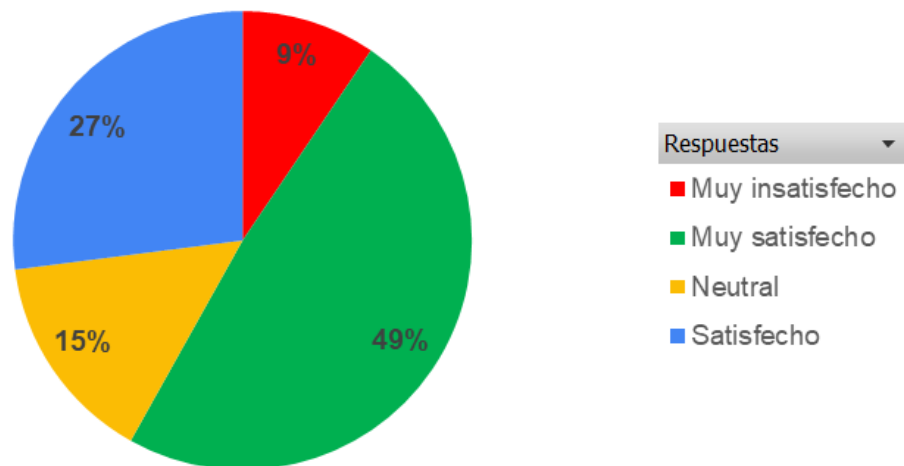
¿Qué tan claros fueron los objetivos del curso?

Total

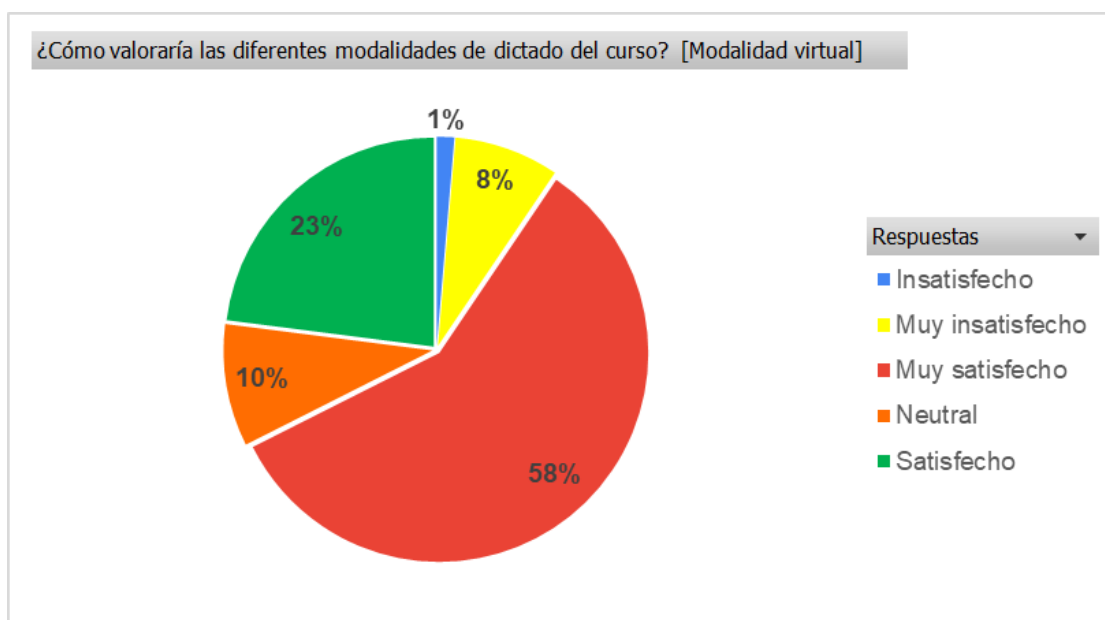


En cuanto se le consultó si ¿Qué tan claros fueron los objetivos del curso?, la respuesta fue contundente: el 76% los definió como “Muy claros”, el 23% “Claros” y tan solo el 1% como “Poco claros”.

¿Cómo valoraría las diferentes modalidades de dictado del curso? [Modalidad presencial]

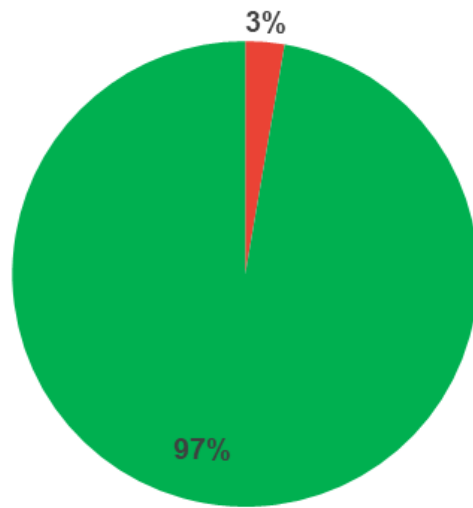


Por otro lado, al momento de consultarles ¿Cómo valoraría las diferentes modalidades de dictado del curso? [Modalidad presencial] el 49% mencionó estar “Muy satisfecho” el 27% “Satisfecho”, el 15% “Neutro” y solo el 9% “muy insatisfecho”.



Algo similar sucedió cuando se les consulto la misma interrogante, pero con la modalidad virtual, arrojó un 58% "Muy satisfecho", el 23% "Satisfecho", el 10% "Neutral", el 1% "Insatisfecho" y un 8% "Muy insatisfecho".

¿La bibliografía le fue de utilidad?

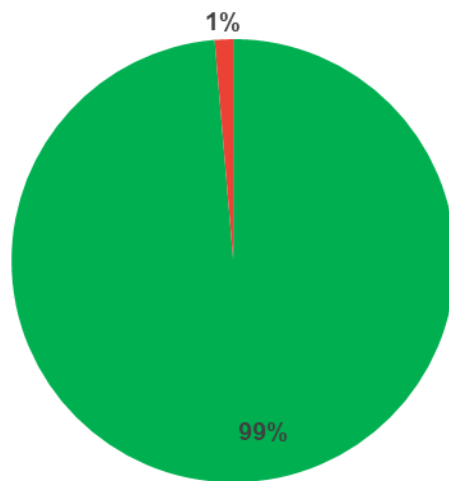


Respuestas ▾

■ No

■ Si

Las presentaciones (PPT) utilizadas en clase fueron útiles y dinámicas.

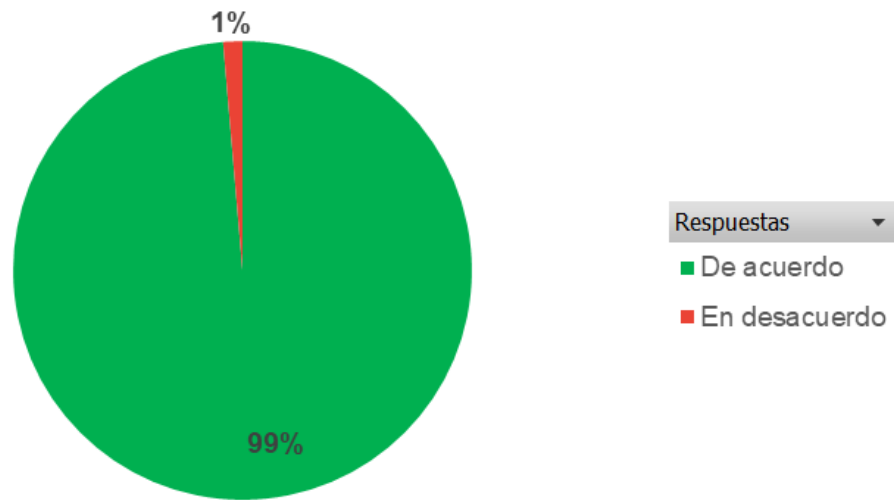


Respuestas ▾

■ De acuerdo

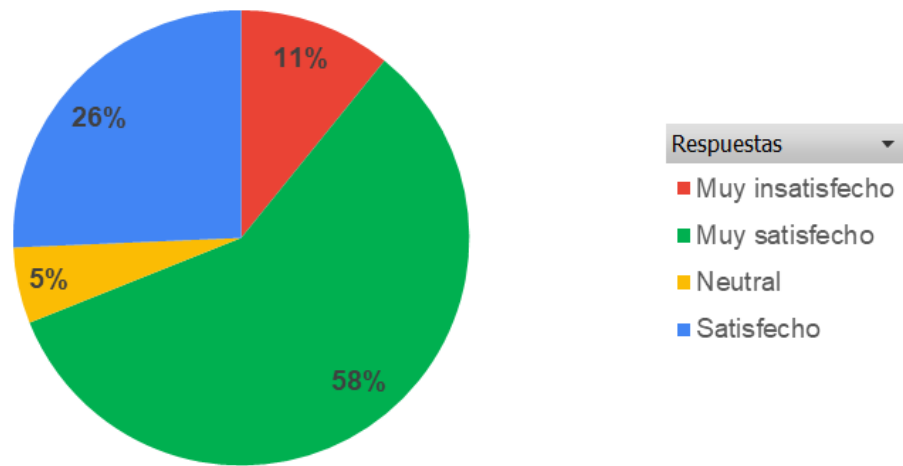
■ En desacuerdo

Los temas dados en la capacitación me resultaron útiles para la realización de los trabajos prácticos.

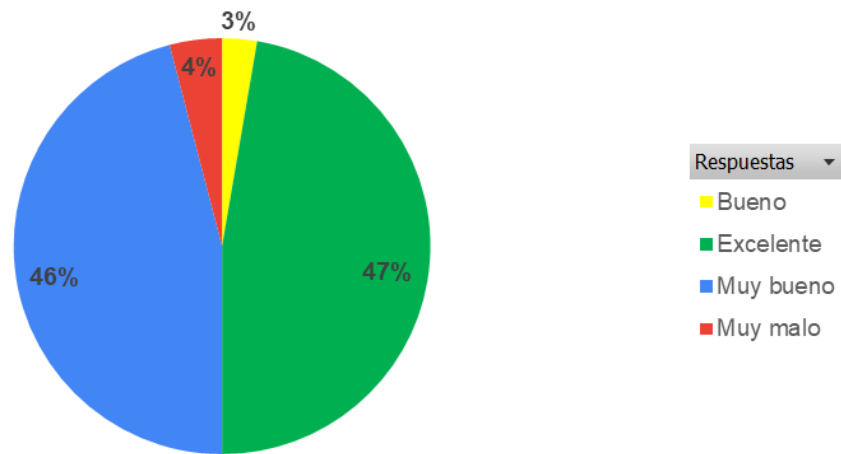


Cuando se les consultó a los participantes por la utilidad de la bibliografía, y la utilidad de las PPT utilizadas y los temas dados en la clase, las respuestas fueron similares, entre un 97% y 99% positivas.

Nivel de satisfacción para los siguientes puntos [Organización de la capacitación]

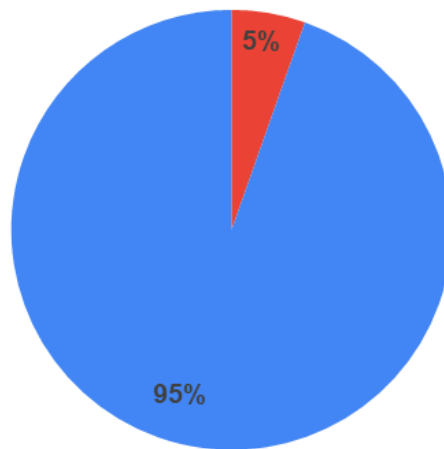


Desempeño de los docentes del curso en cuanto a la resolución de dudas e inquietudes



En cuanto a la organización de la jornada y el desempeño de los docentes, también poseen un margen positivo elevado, rondan entre un 84% y 93% de satisfacción.

¿La capacitación fue de utilidad en su área laboral?

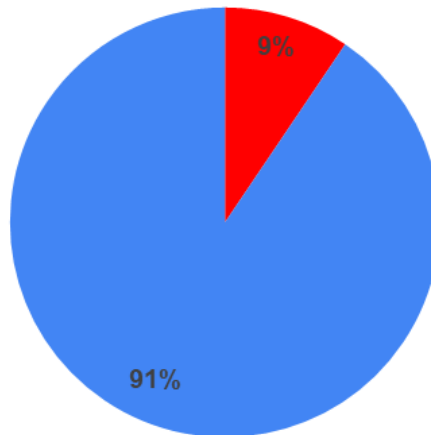


Respuestas ▾

■ No

■ Si

¿Considera que la cantidad de encuentros fueron suficientes para cumplir sus expectativas de formación?



Respuestas ▾

■ No

■ Si

Por último, la gran mayoría de los 74 encuestados mencionaron que la capacitación fue de gran utilidad para su trabajo y que los objetivos del curso también cumplieron sus expectativas de formación.

Por otro lado, en cuanto a la entrevista realizada al alumno satisfecho del municipio Roque Pérez destaca la efectividad del enfoque práctico y la utilidad de los recursos proporcionados, alineándose con las teorías de Furlán sobre la aplicabilidad del diseño curricular y Tyler sobre la planificación estratégica.

Sin embargo, frente a estos resultados, se identificó una deserción elevada al final de todas las ediciones. En donde se puede identificar una mayor dificultad para implementar los aprendizajes.

5.3.2 DESAFÍOS

Como anteriormente se mencionó, uno de los desafíos principales identificados en los resultados finales y en la entrevista, fue la deserción de los participantes. Según el entrevistado, esto podría atribuirse a la carga laboral de los funcionarios y a la falta de contextualización del currículum en las realidades locales. Además, se mencionó que la evaluación del curso se centró en resultados técnicos, dejando de lado una visión más integral del impacto en las competencias de los participantes. Esto coincide con las críticas de Furlán sobre las limitaciones de las evaluaciones curriculares centradas exclusivamente en objetivos técnicos.

5.4 CONCLUSIONES FINALES

5.4.1 RECONOCIMIENTO DE LOS APORTES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CAPACITACIÓN AL EMPLEADO PÚBLICO

Las políticas públicas de capacitación representan una herramienta estratégica dentro de la gestión estatal, ya que no solo buscan la mejora en las competencias individuales de los trabajadores, sino que también impactan en la eficiencia y calidad del servicio público. A lo largo del análisis de este curso, se evidenció cómo las instancias formativas diseñadas desde el gobierno provincial tienen el potencial de fortalecer las capacidades técnicas y operativas de los empleados municipales, permitiéndoles enfrentar con mayor solvencia los desafíos administrativos y de gestión que plantea la función pública.

Asimismo, estas políticas contribuyen a la profesionalización del empleo público, promoviendo no solo el desarrollo de habilidades específicas sino también una comprensión más amplia del rol del Estado y su vínculo con la ciudadanía. La capacitación no debe entenderse como un proceso aislado, sino como parte de una estrategia integral que fomente la innovación, la mejora continua y la adaptación a los nuevos paradigmas de la gestión pública.

En este sentido, la formación permanente del empleado público debe verse como un derecho, pero también como una responsabilidad del Estado en la búsqueda de una administración más eficiente, transparente y orientada a resultados. Este curso, en particular, permite reconocer el impacto positivo de estas iniciativas y refuerza la

necesidad de que los procesos de capacitación sean sostenibles en el tiempo, con metodologías que respondan a las dinámicas cambiantes de la gestión pública.

5.4.2 EL VERDADERO AGREGADO DE VALOR AL EMPLEADO PÚBLICO BONAERENSE

Más allá de la adquisición de conocimientos técnicos, el verdadero valor agregado de este curso radica en su capacidad para transformar la práctica cotidiana del empleado público. No se trata únicamente de brindar herramientas teóricas, sino de generar un cambio en la cultura organizacional de la administración pública, promoviendo la reflexión crítica sobre el rol del Estado y la importancia de su función social.

A través del análisis del diseño curricular, se pudo identificar que el curso aporta un enfoque que no solo prioriza el aprendizaje de normativas y procedimientos, sino que también fomenta la apropiación de valores como la eficiencia en la gestión. Este enfoque integral permite que los empleados no solo mejoren sus competencias, sino que también incorporen una visión más amplia de su rol dentro del aparato estatal, entendiendo la relevancia de su trabajo en la construcción de políticas públicas más efectivas y cercanas a la ciudadanía.

En este sentido, el curso contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso del empleado público con su labor, promoviendo una mayor conciencia sobre la importancia de su desempeño en la calidad de los servicios que el Estado brinda a la sociedad. Así, el verdadero valor agregado de esta capacitación radica en su capacidad para generar cambios sostenibles en la gestión pública,

impulsando una administración más preparada, innovadora y orientada a resultados que beneficien directamente a la comunidad bonaerense.

5.4.3 INCORPORACIÓN DEL RELEVAMIENTO AL ANÁLISIS

Las respuestas obtenidas en la entrevista y las encuestas, como así también la observación directa, proporcionan una perspectiva práctica que complementa el análisis teórico. Permiten observar cómo los principios del diseño curricular se traducen en la implementación real del curso y resaltan aspectos clave como:

- La alineación del diseño curricular con las prioridades políticas provinciales, que refuerza su dimensión estratégica.
- La desconexión parcial entre los contenidos y las realidades municipales, lo que subraya la necesidad de una contextualización más profunda.
- La importancia de la participación de actores locales en la planificación curricular, para garantizar que el curso sea percibido como relevante y aplicable.
- La incorporación de municipios de otros partidos políticos, para garantizar un enfoque del currículum neutro y diversas opiniones.

Estos puntos no solo validan la importancia de los enfoques teóricos analizados en el marco teórico, sino que también ofrecen insumos valiosos para las recomendaciones de mejora.

En conclusión, se podría decir que el análisis del curso "Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales" destaca avances significativos en la

capacitación de los empleados públicos y su alineación con las políticas públicas provinciales. Sin embargo, los desafíos identificados, como la deserción, la descontextualización parcial, la limitada participación de actores locales y la inexistente participación de municipios con otras banderas políticas reflejan áreas de mejora que pueden abordarse en futuras ediciones. Integrar estas perspectivas permitirá fortalecer la capacidad estatal en los municipios y promover un desarrollo más equitativo y sostenible en la provincia de Buenos Aires.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alba, A. (1998). "Currículum: políticas, poderes y prácticas". México: Siglo XXI.
- Alba, A. (2007). "Currículum en América Latina: ¿Un campo de investigación o un campo de lucha?". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(34), 355-381.
- Abal Medina. (2003) *Manual de Ciencia Política*. EUDEBA. Buenos Aires.
- Bulcourf, P. y Cardozo, N. (2008). ¿Por qué comparar políticas públicas? *Política Comparada*, (3), octubre, 1-49. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1252898778.politica_comparada_a_0.pdf
- Cullen, C. (2000). *Crítica de las razones de educar*. Paidós. Buenos Aires.
- CEPAL, *Serie Políticas Sociales*, (93), julio, 1-56. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/608>.
- De Alba, A. (1995). *Currículum: Crisis, Mito y Perspectivas*. Miño y Dávila editores S.R.L. Buenos Aires.
- Díaz Barriga, A. (1996). *Currículo, poder y escuela*. Paidós.
- Esteva, G. (2007). "Desarrollo". *Enciclopedia de las ciencias sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Esteva, G. (2012). "Educación y autonomía en América Latina". *Revista Iberoamericana de Educación*, 58(1), 1-11.
- Furlán, Alfredo. (1993) "¿El currículum, la Universidad y el Siglo XXI?" En: DE ALBA, Alicia (Coord.) *El currículum universitario de cara al nuevo milenio*. UNAM. México.
- Furlán, A. (2008). "Política y gestión de la educación: tendencias y debates en

América Latina". Buenos Aires: Noveduc.

- Giannattasio, Susana (2020). "El currículum desde el eje hispanoamericano" Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=3_wSK-lqA-M
- Giannattasio, Susana (2020). "La investigación curricular" Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=XbB5MYFg5jk>
- Gimeno Sacristán, J. (1998). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Morata.
- Gobierno Nacional (30 de noviembre 2017). *El IPAP de la provincia de Buenos Aires cumplió 25 años*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ipap-de-la-provincia-de-buenos-aires-cumplio-25-anos>.
- Hauri de Materi, L. (2005). *El enfoque sistémico en la administración*. Buenos Aires: Editorial XYZ
- Hoyos E., Hoyos, P. y Cabas H. "Currículum y Planeación Educativa. Fundamentos, Modelos, Diseño y Administración del Currículo". Magisterio. Bogotá.
- María G. B. (2010). *El Modelo de Diseño Instruccional ASSURE Aplicado a la Educación a Distancia*. México. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIModeloDeDisenoInstruccionalAssureAplicadoALaEduc-7302838%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIModeloDeDisenoInstruccionalAssureAplicadoALaEduc-7302838%20(2).pdf)
- Medellín Torres, P. (2004). *La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad*.


- Morin, E. (2001) *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Ediciones Nueva visión. Buenos Aires.
- Ley N° 24.430. *Constitución de la Nación Argentina*. Honorable Congreso de la Nación Argentina.
- Ley Nacional de Educación N° 26.206. Argentina.
- Ley Provincial de Educación N° 13688. Provincia de Buenos Aires.
- Lozano Luzón, J. (2018) *Cómo realizar la programación didáctica en Formación Profesional*. Editorial Síntesis. Madrid. España.
- Oszlak, O. (2006). *Burocracia estatal: política y políticas públicas*. POSTData, 11, abril, 11-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=52235599001>
- Oszlak O., (1997). "La Formación del Estado Argentino. Origen, Progreso y Desarrollo Nacional". Editorial Planeta. Buenos Aires.
- Orozco, C. (2006). "Educación y ciudadanía en América Latina: una agenda de investigación". *Revista Iberoamericana de Educación*, 38(3), 1-14.
- Palladino, E. (1998). *Diseños Curriculares y Calidad Educativa*. Espacio editorial. Buenos Aires.
- Sampieri, R. (2014) *Metodología de la investigación*. Interamericana editores. México.
- Sinnaps. Blog de Gestión de Proyectos. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Tyler, W. (1973). *Dinámica de la organización administrativa*. Nueva York: Editorial ABC.


ANEXOS

ANEXO I – ENCUESTA DE CIERRE

Encuesta de cierre del curso enviada a los participantes de las ocho (8) ediciones realizadas. A saber: Roque Pérez (1° edición), Almirante Brown (2° edición), Lujan (3° edición), Monte Hermoso (4° edición), 25 de Mayo (5° edición), San Martín (6° edición), San Antonio de Areco (7° edición) e Ituzaingó (8° edición). Fueron un total de 171 participantes activos a los que se le enviaron la encuesta.

CAPACITACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES - ENCUESTA DE CIERRE

madelaineaprea@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

1- ¿Cómo valoraría las diferentes modalidades de dictado del curso? *

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Modalidad presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalidad virtual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- ¿La bibliografía le fue de utilidad? *

Si

No

3- ¿Qué contenidos, incluidos en los cuatro módulos dictados durante la capacitación, le resultaron más atractivos? Valore cada uno en la escala del 1 al 5, siendo 5 lo más atractivo, y 1 lo menos atractivo. *

MÓDULO I:

	1	2	3	4	5
Introducción a la planificación, seguimiento y evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÓDULO II: *

	1	2	3	4	5
Lineamientos metodológicos para el diseño y formulación de programas/proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÓDULO III: *

	1	2	3	4	5
Indicadores de medición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÓDULO IV: *

	1	2	3	4	5
Proceso de seguimiento, evaluación, retroalimentación y presentación de resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4- ¿Qué tan claros fueron los objetivos del curso? *

- Poco claros
- Claros
- Muy claros
- Otros: _____

5- ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? Las presentaciones (PPT) utilizadas en clase fueron útiles y dinámicas. En caso de tener alguna sugerencia, ¿Podría completarlo en la opción "otra"? *

- En desacuerdo
- De acuerdo
- Otros: _____

6- ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? Los temas dados a lo largo de la capacitación me resultaron útiles para la realización de los trabajos prácticos. En caso de tener alguna sugerencia, ¿Podría completarlo en la opción "otra"? *

- En desacuerdo
- De acuerdo
- Otros: _____

7- Por favor, califique el nivel de satisfacción para los siguientes puntos *

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Organización de la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del tema por parte de los docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interacción con el aula virtual (matriculación, entrega de trabajos, participación en foros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8- ¿Cómo calificaría en general el desempeño de los docentes del curso en cuanto a la resolución de dudas e inquietudes? *

- Muy malo
- Malo
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

9- ¿La capacitación le brindó herramientas útiles y/o necesarias en su área laboral? *

- Si
- No

10- ¿Considera que la cantidad de encuentros fueron suficientes para cumplir sus * expectativas de formación?

Si

No

11- ¿Tiene alguna sugerencia o comentario que ayude a mejorar el plan de estudio? *

Tu respuesta

A continuación, se expondrá los resultados de los 74 participantes que respondieron las encuestas.

11- ¿Tiene alguna sugerencia o comentario que nos ayude a mejorar la capacitación?
Ninguna
No
NINGUNA
Excelente predisposición y claridad al transmitir conceptos por parte de todo el equipo, lástima que la concurrencia no fue mayor.
No
No
Me encantaron las clases de Julieta
Ninguno
CUANDO ENVIAMOS PREGUNTAS POR PRIVADO A LOS DOCENTES, SEAN RESPUESTAS POR PRIVADO A NOSOTROS Y NO EN LA CLASE (VIRTUAL), PORQUE CONFUNDE.
Excelente el curso y los profes! En cuanto a lo grupal la respuesta se debe a la falta de tiempo y los distintos horarios que manejamos todos. No es el primer curso que realizó con ustedes anteriormente hice dos durante la pandemia d los cuales me llegó el certificado d conducción y liderazgo en la

<i>administración pública municipal mientras que el de herramientas para abordar conflictos realizado el mismo mes figura incompleto cuando no es así aguardo respuesta gracias</i>
<i>Estuvo todo muy bien. La temática en grupo</i>
<i>En realidad, está bien, pero en mi caso preferiría que sean más largos los cursos, para mejor conocimiento.</i>
<i>Quiero agradecer por la capacitación ya que me resulta útil para mi espacio laboral y no contaba con los conocimientos</i>
<i>La capacitación es excelente. De hecho propuse en la secretaría en que trabajo que se abra otra cohorte y que todxs lxs que trabajamos en gestión la hagamos, asique no siento que tenga sugerencias para hacer</i>
<i>Muy conforme con el curso.</i>
<i>Por el momento no</i>
<i>muchas gracias</i>
<i>-</i>
<i>No</i>
<i>Mejorar el acceso de la página web de IPAP ya que muchas veces no permitió el ingreso para la carga de tareas.</i>
<i>No tengo sugerencia alguna pero la modalidad, las clases breves y el material se combinan de una manera que hacen al curso dinámico y accesible. Saludos!</i>
<i>-</i>
<i>-</i>
<i>solo de agradecimiento! nos sirvió mucho!</i>
<i>No</i>
<i>Destaco el compromiso de la tutora.</i>
<i>No</i>
<i>Ninguna muy conforme con todo la cursada</i>
<i>Ninguna</i>
<i>No ninguna</i>
<i>No, quedé conforme con todo</i>
<i>Muy buena capacitación</i>
<i>No</i>
<i>No</i>
<i>Muy linda experiencia</i>
<i>No, todo excelente</i>

<i>No, estoy muy conforme con el dictado del curso</i>
-
<i>No</i>
<i>No, no tengo sugerencias</i>
<i>Nada</i>
<i>No</i>
<i>No, no tengo ninguna sugerencia</i>
<i>Nada, todo muy claro</i>
<i>Nada</i>
<i>No</i>
<i>Muy satisfecho</i>
-
<i>Ningún comentario</i>
<i>EXCELENTE TODO LO RELACIONADO AL DESARROLLO DE LA PROPUESTA. SI BIEN FUE DE MANERA VIRTUAL, ESTARIA BUENO QUE PODRÍAN LLEGAR A CADA MUNICIPIO DE MANERA PRESENCIAL.</i>
<i>No, ninguna</i>
<i>ninguna, muy conforme con la capacitación en general y docentes.</i>
-
<i>TODO EXELENTE.</i>
<i>Excelente acompañamiento. Nos ayudó mucho la flexibilidad en cuanto a los tiempos de entrega.</i>
<i>No, todo muy organizado y claro.</i>
<i>No</i>
<i>No</i>
<i>Fueron muy amables, y muy claros los profesores a la hora de explicar punto por punto, fue un placer hacer este curso.</i>
<i>inguna sugerencia. Muy bueno el curso. Felicitaciones a todos ustedes y muchas gracias!!</i>
<i>Muchas gracias</i>
<i>Todo exelente</i>
<i>No. Todo lo dado fue de mucha utilidad y para ser aplicado en el ámbito laboral</i>
<i>Si mejorar el campus que fue complicado ingresar , y ya al último me saltaba que no estoy en ningún grupo.</i>

<i>Mejorar el campus costo mucho ingresar, no se pudo participar en foros, último trabajo lo entrego mi compañera de grupo ya que no me dejaba ingresar y me ponía no pertenece a ningún grupo</i>
<i>soy nueva en el uso del campo virtual y se me dificulto un poco el acceso al mismo</i>
<i>Las clases deberían ser en tonos más pausados...la velocidad de algunas clases hizo difícil su entendimiento.</i>
<i>No</i>
<i>nada</i>
<i>Ninguna</i>
<i>No</i>
<i>Nada</i>
<i>No</i>

ANEXO II – ENTREVISTA A DOCENTE

Entrevista realizada a Florencia Dastugue, Licenciada en economía y profesora del curso “Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales”.

Pregunta 1: ¿Cómo se tomó en cuenta la realidad de los municipios para la elaboración del currículum?

“El diseño curricular se basó en un análisis preliminar de la diversidad de realidades en los municipios de la provincia. Nos enfocamos en identificar las principales dificultades que enfrentan en la planificación y evaluación de proyectos. Para esto, realizamos un diagnóstico en conjunto con la Subsecretaría de Planificación y Evaluación, que permitió ajustar los contenidos a las necesidades detectadas. Sin embargo, reconozco que la contextualización no siempre fue lo suficientemente específica para cada región, ya que las condiciones y recursos varían mucho entre los municipios más grandes y los más pequeños. De esta forma, intentamos ofrecer un marco general que luego los alumnos puedan adaptar a su entorno.”

Pregunta 2: ¿Se demostró la participación de actores clave, como funcionarios municipales, durante el proceso de diseño?

“Si bien en la fase de diagnóstico inicial se realizaron consultas a algunos referentes municipales, el proceso de diseño fue más bien técnico y estuvo centrado en los especialistas de la Subsecretaría y del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). No se establecieron espacios formales para que los funcionarios municipales participen en la elaboración detallada del contenido, lo cual podría haber enriquecido la propuesta desde un enfoque más participativo.”

Pregunta 3: ¿El diseño curricular del curso se alineó con una orientación política específica?

“El curso fue diseñado en un contexto de fuerte énfasis en la modernización del Estado y la mejora de la capacidad de gestión en los municipios, una prioridad política de la provincia en los últimos años. Aunque no se formuló explícitamente desde una ideología partidaria, es claro que las políticas públicas de capacitación y profesionalización de los cuadros municipales forman parte de un proyecto de fortalecimiento del gobierno local y de descentralización de competencias.”

Pregunta 4: ¿Cómo se evaluó el impacto de los contenidos y la metodología en el contexto real de los municipios?

“El impacto del curso fue evaluado principalmente a través de los trabajos prácticos integrados y las actividades de seguimiento de proyectos municipales, que buscaban asegurar que los contenidos se aplicaran directamente en los contextos locales. Se utilizaron fichas de indicadores y planillas de seguimiento para hacer un análisis más técnico de cómo los alumnos implementaron lo aprendido. No obstante, cabe señalar que la evaluación estuvo más enfocada en resultados tangibles que en una evaluación más profunda de las competencias adquiridas por los participantes.”

Pregunta 5: ¿Qué rol cree que juegan las políticas públicas en la capacitación de los funcionarios municipales a través de este tipo de cursos?

“Las políticas públicas de capacitación son fundamentales para el desarrollo de competencias en los gobiernos locales, porque nos permiten dotar a los municipios de herramientas para la planificación eficiente y la ejecución de proyectos. En este sentido,

cursos como este forman parte de una estrategia más amplia de profesionalización y fortalecimiento de la gestión pública, lo que refuerza la capacidad estatal en territorios más desfavorecidos. Desde la perspectiva administrativa, esta capacitación es clave para mejorar la gobernanza a nivel local y se alinea con las políticas provinciales de descentralización.”

ANEXO III – ENTREVISTA A ALUMNOS

ENTREVISTA 1: ALUMNO SATISFECHO CON EL CURSO – MUNICIPIO ROQUE PÉREZ.

Pregunta: ¿Qué le pareció el curso "Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales"?

Respuesta:

El curso me pareció muy útil y relevante para mi trabajo en la administración pública. La clase presencial fue un buen inicio porque permitió conocer a las autoridades, establecer el propósito político del curso y entender la importancia que tiene esta capacitación para los municipios. Las clases virtuales en vivo también fueron muy dinámicas, y los docentes explicaron los conceptos de forma clara, facilitando el aprendizaje.

Uno de los aspectos que más destaco es la utilidad práctica de los contenidos. Los trabajos prácticos grupales al final de cada clase nos ayudaron a aplicar los conceptos en situaciones reales. En mi caso, junto a mi equipo, logramos planificar un proyecto sobre gestión de residuos sólidos, estableciendo indicadores, un cronograma y un sistema de seguimiento. Este ejercicio no solo me permitió consolidar lo aprendido, sino que también fue directamente aplicable a las actividades que realizo en mi municipio.

Los materiales proporcionados, como los PDF, PPT y videos de las clases grabadas, fueron recursos muy útiles. Incluso después de terminar el curso, sigo utilizándolos como referencia para proyectos actuales. Además, contar con un foro de consulta en el portal fue muy valioso, ya que podíamos resolver dudas y compartir ideas con otros compañeros.

Sugerencias de mejora:

Aunque mi experiencia fue positiva, creo que sería útil fomentar más la interacción entre los alumnos. Si bien el foro ayudó, siento que faltó un espacio más dinámico para intercambiar experiencias con compañeros de otros municipios. También sugiero incorporar tutorías personalizadas para aquellos que tienen menos experiencia en la planificación de proyectos. Esto ayudaría a que todos los participantes puedan aprovechar al máximo el curso.

ENTREVISTA 2: ALUMNO CON CRÍTICAS AL CURSO – MUNICIPIO DE MONTE HERMOSO

Pregunta: ¿Qué le pareció el curso "Planificación, Seguimiento y Evaluación para Proyectos Municipales"?

Respuesta:

El curso tuvo buenas intenciones y algunos contenidos interesantes, pero en mi caso no cumplió con mis expectativas. La clase presencial, aunque simbólicamente importante, era más protocolar que educativa. Si bien entendí el enfoque político del curso, sentí que faltó una introducción más clara a los contenidos específicos que trabajaríamos después.

En cuanto a las clases virtuales, aunque estaban bien organizadas, los ejemplos presentados no se ajustaban a la realidad de mi municipio, que es pequeño y tiene recursos muy limitados. Muchos de los casos estaban orientados a localidades más grandes, lo que dificultaba que pudiera visualizar cómo aplicar los conceptos en mi trabajo diario.

Además, aunque los materiales entregados eran completos, en algunos casos los encontré demasiado generales. Durante el trabajo práctico integrador, por ejemplo, mi equipo tuvo problemas para definir indicadores y un plan de seguimiento que se adaptará a las condiciones de nuestro municipio. También sentí que falló una respuesta más rápida en el foro de consulta, lo cual era frustrante cuando teníamos dudas urgentes.

Sugerencias de mejora:

Creo que el curso podría beneficiar de una mayor personalización en los contenidos, diferenciando los módulos según el tamaño o las necesidades específicas de los municipios

participantes. También sería útil incluir más ejemplos prácticos que representen a municipios pequeños, como el mío. Por último, aunque el foro era una buena herramienta, sería ideal que se complementara con sesiones de tutoría en tiempo real, para que los participantes puedan resolver dudas de forma más inmediata.



Universidad Católica de La Plata

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas