

Estrategias metodológicas para la evaluación de la capacitación. Una reflexión sobre la *Diplomatura en Gestión Pública con orientación asuntos jurídicos* en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires

María Laura Pagani¹ y Eray Arce²

Resumen

En esta ponencia presentamos la evaluación de la *Diplomatura en Gestión Pública con Orientación en Asuntos Jurídicos* (en adelante “la Diplomatura”) dirigida a organismos de control de la provincia de Buenos Aires, que se desarrolló en la Fiscalía de Estado durante el 2019.

La iniciativa, constituyó una apuesta institucional de calidad para agentes administrativos y profesionales no abogados/as de los organismos de control de la provincia, llevada adelante con docentes de la propia institución y orientada a la profesionalización del empleo público. Dadas las características inéditas de esta capacitación, se consideró realizar una evaluación integral a su implementación, abordando no sólo aspectos vinculados a la satisfacción de los y las participantes, sino centrada en las experiencias de aprendizaje de docentes y alumnos/as durante todo el proceso formativo.

En este trabajo se describe el diseño y las técnicas de relevamiento utilizadas para realizar el seguimiento y la evaluación de la experiencia, orientada a reponer los puntos de vista de quienes la cursaron. El estudio requirió la combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas de investigación: se realizaron 178 encuestas de satisfacción a los y las participantes al finalizar cada materia; observaciones no participantes durante las cursadas; y entrevistas individuales a participantes (quince) y a docentes (cuatro). Aquí, se explicitan las principales decisiones del diseño metodológico, las características del relevamiento y los principales resultados, orientados a la generación de información necesaria para la toma de decisiones, con el propósito de mejorar la propia experiencia y diseñar futuras actividades de capacitación.

Finalmente y en el marco de los interrogantes que se plantean en el Proyecto de investigación³ en el que se desarrolla esta reflexión, planteamos algunas preguntas acerca del Estado como ámbito potencial de desarrollo de procesos de investigación y sus posibilidades de usos y alcances.

¿De qué se trata investigar desde el Estado?

En primer lugar y como abordamos en un trabajo anterior (Pagani y Arce, 2017), podemos señalar que las investigaciones realizadas en el Estado pueden ser llevadas adelante por personas que pueden ser parte de la propia organización y/o pertenecer a un área que propicia investigaciones dentro de la propia administración pública, lo que podríamos denominar “tecnoestructura” (Mintzberg, 1992). Asimismo, los estudios pueden ser realizados por un/a investigador/a externo

¹ Doctora en Ciencias Sociales (UNLP), Magister en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO), Especialización en Gestión Pública (UNTREF). Docente de grado y seminarios de posgrado sobre organizaciones, gestión y políticas públicas. Autora de diversas publicaciones en temáticas relacionadas a las políticas y la gestión estatal. Actualmente Experta en Gestión Pública, gobierno de la provincia de Bs As. Investigadora Asociada de la CIC. Dir. de Proyecto sobre transformaciones estatales, políticas públicas y la vinculación entre la producción de conocimiento y toma de decisiones (IdIHCS / UNLP-CONICET). Miembro de la AAEAP.

² Licenciada en Sociología (UNLP). Asesora en la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. Integrante del Proyecto sobre transformaciones estatales, políticas públicas y la vinculación entre la producción de conocimiento y toma de decisiones (IdIHCS / UNLP-CONICET). Miembro de la AAEAP.

³ “Reformas y transformaciones estatales en la Provincia de Buenos Aires. Estudios de caso sobre el desarrollo de políticas públicas y su vinculación con la producción de conocimiento y toma de decisiones (2003-2020)”. Proyecto I+D Bienal 2019. Programa de Incentivos a la Investigación. IDIHCS), Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP.

que provenga de Universidades, consultoras, fundaciones y/o asociaciones civiles. En ambos casos, existe una postura teórica y un conjunto de postulados y metodologías que sustentan sus acciones, que se encuentra atravesada por condicionantes históricos, políticos e institucionales (sobre los que volvemos a continuación), y que establecen las posibilidades de abordaje de las investigaciones desarrolladas.

En la mayor parte de los casos de estudio sobre distintas políticas, se trata de investigaciones generadas *desde* la academia sobre alguna política pública, organización estatal, la relación del Estado con la ciudadanía, etc. Sin embargo, además de estudiar el Estado o los estudios sobre el Estado, los y las investigadores/as pueden situarse *desde* el propio Estado para el desarrollo de sus investigaciones. En la presente ponencia compartimos algunas reflexiones a partir de esta segunda alternativa, menos explorada en la bibliografía. Para remitirnos a ella, apelaremos a establecer diferencias y continuidades con las investigaciones del ámbito académico.

En segundo lugar y como señala Doberti (2020), las investigaciones realizadas en el ámbito académico y aquellas enmarcadas en la gestión pública, encuentran sus diferencias respecto a la dimensión temporal, el origen y el uso y difusión de los resultados alcanzados. Respecto de la cuestión temporal, las investigaciones que se llevan adelante dentro del propio Estado suelen estar vinculadas a los ciclos políticos y por ello, resultan ser indagaciones de corto o mediano plazo. En esta línea también Orlansky (2004) señala que forman parte de la secuencia del “ciclo político”.

El tema de la dimensión temporal ha sido tratado por otros/as autores. Por ejemplo Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990), plantean una crítica respecto de la formación académica y las estructuras profesionalistas y científicas que tienden a aislar a los técnicos de la turbulenta vida política. Afirman que *“Ya no se trata de procesar respuestas con todo el tiempo necesario, aislado en su oficina o en su equipo técnico, combinando y elaborando conocimientos más o menos precisos y “seguros”, enmarcados en la lógica de sus modelos teóricos”* (1990: 118). Este también es un planteo de Andrenacci (2020: 27), quien reconoce *“la desconexión entre el mundo académico y el profesional; los tiempos de la política democrática, y su tiranía respecto de los requerimientos de producción y uso de conocimiento”*. Para Bonicatto Iparraguirre y Fernández *“En las organizaciones estatales conviven entonces lógicas de tiempo diferentes. Las organizaciones transitan por procesos que empiezan y terminan, ciclos de sus conducciones (periodos de gobierno), el tiempo de los proyectos y/o programas que se sostienen, el tiempo de las personas que trabajan en las distintas áreas, el tiempo que marca el ciclo anual que dividen los periodos de vacaciones. Todos ellos son relojes que la significan, múltiples alarmas de las organizaciones (...) En el ejercicio cotidiano de la gestión en las organizaciones existen cientos de ejemplos donde el concepto de oportunidad no es tenido en cuenta”* (2020:73).

Como se observa, la dimensión temporal tiene en estos procesos indagatorios, un componente de alto impacto ya que se busca que la información producida, así como los resultados alcanzados, sean oportunos en términos políticos y de política pública, para la toma de decisiones que permita realizar ajustes mientras se desarrolla o realizar adecuaciones posteriores, para nuevas ediciones de una misma política u otras similares.

Una tercera diferencia podemos encontrarla en el origen de las investigaciones, que se vinculan a la necesidad de la toma de decisiones para la mejora de una política y/o la resolución de una problemática, es decir que tiene una orientación para la aplicación concreta. En esta línea, la investigación evaluativa implica una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas (Nirenberg, Brawerman, y Ruiz, 2000). Es un proceso de carácter permanente que, desde una perspectiva amplia, acompaña todo el ciclo de la política e implica el análisis del desarrollo de procesos, el cumplimiento de las actividades, el logro de los resultados, así como también identifica los obstáculos y dificultades. Brinda información relevante para la toma de decisiones, permitiendo una retroalimentación en la gestión de las políticas y programas. Por su carácter para “la transformación social”, Nirenberg, Brawerman y Ruiz afirman que la evaluación debe considerarse como una “tecnología social” (2000: 22).

En relación a lo anterior, Doberti (2020) señala dentro de las diferencias entre ambos tipos de investigaciones, el del uso y la difusión de la información que se produce dentro del Estado, que en general no se elabora para la difusión externa, sino como parte de los procesos de aprendizaje institucional.

Por otra parte, recuperamos la perspectiva de Schmukler (2016) quien problematiza acerca de la investigación y la intervención. Para delimitar el alcance de las mismas, menciona tres aspectos centrales: la perspectiva teórica y metodológica que adopta quien investiga; las circunstancias en las que se realiza la investigación y los propósitos del caso (al que nos hemos referido anteriormente).

Respecto de la perspectiva teórica (que podríamos marcar como una cuarta diferencia), se observa que si bien se encuentran presentes en ambos procesos, su lugar y alcance es diferente en las investigaciones académicas y en los procesos de investigación e intervención. En estos casos, se observa que la teoría no ocupa un lugar central en la producción escrita, lo que no implica que esté presente detrás del diseño y de los objetivos de la investigación. Específicamente en estos tipos de investigaciones, el andamiaje conceptual sustenta desde el diseño metodológico elaborado, las decisiones respecto de las estrategias de investigación, la elaboración de los instrumentos de relevamiento de información hasta el análisis de la misma.

El otro punto que señala Schmukler (2016) es sobre las condiciones, las problematizaremos en tanto condicionantes institucionales⁴ que se enmarcan con el uso de la investigación, lo que el autor denomina, “propósito del caso” y que antes señalamos con Doberti (2020). En palabras de Orlansky *“es imposible ignorar que los fines y objetivos de los estudios de evaluación los establecen quienes los solicitan (...) y al focalizar en la potencial utilización de sus consecuencias, los evaluadores realizan decisiones políticas; el conjunto de datos es además interpretado y filtrado a través de los valores de quienes establecen qué es lo significativo (...) la evaluación debe resultar útil en algún sentido y, precisamente, poner el punto en la “utilidad” o “utilización” supone habitualmente algún tipo de cálculo e instrumentación políticos”* (2004: 2). En este sentido Nirenberg, Brawerman y Ruiz aportan que *“es aconsejable que su diseño se realice al mismo tiempo que la formulación del proyecto y que su aplicación sea programada en diferentes momentos del desarrollo de la gestión, de modo que los resultados contribuyan a incorporar ajustes tanto al proyecto como al mismo modelo evaluativo”* (2000: 136).

Como ya se observó, existe una preocupación común en diferentes autores/as por la temporalidad y el uso de la información producida, dado que la evaluación debe generar información para la toma de decisiones y, en este sentido, debe encontrarse ligada al proceso de diagramación de la política. En esta línea de los condicionantes institucionales, Oszlak señala que *“la dinámica de los vaivenes y cambios producidos en la sociedad argentina, la escasa base documental y estadística, las dificultades de acceso a las fuentes, el número comparativamente reducido de especialistas, los magros recursos destinados a la investigación, las limitaciones de los programas de formación de grado y posgrado en el campo de la investigación, la ausencia de un cuerpo establecido de conocimientos sobre determinadas áreas -entre otros factores- han conspirado contra las posibilidades de fortalecimiento de este campo de estudio y afectado la cantidad y calidad de su producción”* (1997: 2).

Por otra parte, creemos que en la actualidad se ha avanzado en la consolidación de este campo de estudio referido a investigaciones sobre el Estado y la administración pública. Un buen ejemplo para citar es el trabajo compilado Barros, Castellani y Gantus (2016) donde se exponen los principales ejes de controversia en los estudios sobre el Estado, el gobierno y la administración

⁴ Sobre los condicionantes institucionales recuperamos el planteo de Blois acerca de la autonomía de estos procesos de indagación, que se suponen diferenciales entre el ámbito académico y otros tipos de inserción profesional. *“Si bien es cierto que cada esfera representa condicionamientos diferentes, pensarse en una posición inevitablemente subordinada es un supuesto de los propios sujetos que contribuye a la reproducción de las esferas como escindidas: una dotada de autonomía, las otras fuertemente heterónomas. Por cierto, los condicionantes existen, pero son reforzados por aquellos sociólogos que perciben su ejercicio profesional de un modo que cercena su margen de acción”* (2013: 221). Aunque el autor se refiere a la sociología, creemos que es replicable a otros espacios profesionales, entendiéndolo que los condicionantes siempre están presentes, independientemente de los ámbitos.

pública, en la producción académica en el período 2000-2012 y proponen, a partir de una serie de trabajos relevados y sistematizados, un agrupamiento de los mismos de acuerdo a la temática principal de discusión. Asimismo, podemos mencionar el avance en relación a los programas de formación de grado y posgrado a partir del trabajo de Díaz, Galano y Curti (2014) donde se plantea el recentramiento de las políticas como objeto de análisis a partir del surgimiento en Latinoamérica de una pluralidad de programas universitarios que la abordan. Asimismo, se pone en foco en el análisis de la enseñanza-aprendizaje en materia de políticas públicas en instituciones públicas y privadas seleccionadas de cinco países (Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México). Otro autor que ha trabajado la temática es Cormick (2019), quien afirma que en los últimos años ha florecido una mayor cantidad de ámbitos formativos con la creación de nuevas Universidades y que comenzó a desarrollarse una orientación más clara hacia el ámbito público en la formación⁵.

Finalmente, y en quinto lugar, resulta importante reflexionar sobre la dimensión ética presente en este tipo de indagaciones. Fassio y Pascual (2016) distinguen algunos principios éticos primordiales para considerar en las organizaciones públicas. El principio de beneficencia, se orienta a establecer el cuidado que se debe tener para no dañar a las personas que trabajan en la organización. En este sentido, los estudios, diagnósticos o evaluaciones no deben afectar los derechos de las personas o incluso su condición laboral. Es por ello que la confidencialidad de los datos es primordial, así como la voluntariedad de las personas para participar del estudio y también con hacerlas partícipes del conocimiento de los resultados obtenidos, como forma de devolución.

Las implicancias éticas también están presentes al momento del diseño del instrumento del relevamiento de información y durante el trabajo de campo, no desviando el objetivo del trabajo de investigación. En este caso Fernández (2000) advierte que la confianza que se adquiere en la organización puede aumentar y disminuir a lo largo del trabajo de campo, si se visualiza por ejemplo, que se indaga sobre cuestiones sobre las que en la organización no se quiere abordar o si se perciben críticas sobre el funcionamiento de la misma o juicios de valor durante la etapa de relevamiento. De esta forma, se destaca la necesidad de enfatizar en el respeto por la organización y las personas que en ella se desempeñan.

Esta dimensión ética presente en este tipo de indagaciones nos lleva a realizar una observación acerca de la actitud “neutral y científica” (Orlansky, 2004) de quien investiga, tanto en la elección de los métodos a utilizar como en el propósito de que las conclusiones resulten de la mayor utilidad en el balance de las políticas. La cuestión por la pretendida “objetividad”, resulta un aspecto central de toda reflexión sobre los procesos de indagación. Dentro del ámbito del Estado, esta preocupación se vincula, como venimos señalando, respecto al rol de quien realiza la investigación y a las posibilidades de producción de conocimiento sobre las propias prácticas, lo cual profundiza la necesidad de establecer estrategias que propicien la vigilancia epistemológica de los procesos de investigación. En esta línea, se destacan las estrategias orientadas a propiciar la incorporación de miradas externas a la institución o la política a estudiar.

Uno de los desafíos metodológicos en este tipo de diseños es administrar equidad en la incorporación de distintas miradas sobre la organización, ya que en la misma existen distintos grupos y lecturas sobre la institución. En esta línea, Schlemelson (1990) destaca la necesidad de mantener una “distancia crítica”, generando un clima de empatía pero conservando una percepción macro, a fin de evitar tomar parte en las relaciones y/o conflictos internos. Este diálogo de exterioridad/interioridad también se juega en el ámbito de conocer la cultura organizacional, pero no “dejarse atrapar por ella”, ya que ello atentaría la capacidad de escucha y análisis de los problemas de la organización (Kriger y Fassio, 2016).

Además, existen procesos de investigación donde se involucra a los sujetos de la institución, independientemente del lugar que ocupan en la estructura (Krieger y Fassio, 2016). Se trata de estudios orientados a la implementación de procesos de mejora o intervención en las organizaciones

⁵ Cita algunos ejemplos: la Maestría en Auditoría Gubernamental (UNSAM), la Maestría en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés, la Especialización en Evaluación de Políticas Públicas (UNAJ/UNLA) y la Especialización en Gestión Pública Provincial y Municipal de la Universidad del Nordeste que se transforma en la Maestría en Gestión Pública, la maestría en administración pública de la UBA.

públicas, impulsados bajo el paradigma de la investigación- acción. Los mismos parten del potencial de los y las actores para participar en la planificación e intervención de las instituciones donde se desempeñan, influenciando en las iniciativas, decisiones y recursos que se implementan. Según los/as autores/as, se trata de un tipo de análisis que complementa la investigación, la labor educativa y la acción para la mejora de los propios lugares de trabajo, suponiendo una transformación de sus condiciones ya que facilitan los procesos de cambio.

A partir de lo enunciado, en el siguiente apartado abordamos el marco contextual y describimos las características y alcances del caso elegido para el análisis.

La Diplomatura en Gestión Pública con orientación asuntos jurídicos en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires

Acerca de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires

La Fiscalía de Estado ejerce la defensa del patrimonio del Fisco. Por mandato constitucional y legal representa a la Provincia, sus organismos autárquicos y cualquier otra forma de descentralización administrativa en todos los juicios en que se controviertan sus intereses, cualquiera sea su fuero o jurisdicción. Paralelamente, ejerce el control de legalidad de las actuaciones administrativas cuya resolución pudiera afectar la hacienda pública. El rol que actualmente desempeña da cuenta del desarrollo evolutivo de sus funciones institucionales, incorporando nuevos enfoques en la defensa de los intereses provinciales (Fiscalía de Estado, 2016).

Se trata de un organismo con 130 años de historia y una imagen institucional prestigiosa en su relación con los tres poderes provinciales, especialmente vinculada al alto grado de formación y especialización técnico-jurídica de los y las profesionales que conforman la Fiscalía. Asimismo, se trata de un organismo con una cultura organizacional vinculada a su historia y sus valores, lo que le imprime características propias que se mantienen y actualizan en el tiempo a través de su transmisión de las antiguas a las nuevas generaciones.

En relación a su planta de personal, la Fiscalía de Estado presentó en 2016 un plantel con estabilidad laboral, profesionalizado y equilibrado en su composición por género. De los y las agentes que conforman la institución, el 98,0% pertenecen a la planta permanente del organismo. De este conjunto, el 23,5% se encuentra desempeñando sus funciones en las diecinueve Delegaciones Fiscales.

En relación a la profesionalización de sus recursos humanos, el 57,6% de los y las agentes poseen estudios universitarios, principalmente en materia jurídica (50,7%). El restante 6,9% de profesionales desarrollan otras disciplinas (contadores/as, ingenieros/as, agrimensores/as, arquitectos/as, martilleros/as, médicos/as, analistas y licenciados/as en sistemas, desarrolladores/as, periodistas, comunicadores, diseñadores/as web y visuales, entre otras disciplinas), cumpliendo un rol fundamental en las áreas de apoyo a la actuación judicial y administrativa.

En oportunidad del diagnóstico organizacional realizado durante 2016 para la elaboración del Plan Estratégico 2016-2020, se observó que se trata de una institución de alto nivel de especialización técnica, donde la formación de los y las agentes son los pilares que favorecen la formación continua, el desarrollo de la experiencia profesional, la capacidad de aprendizaje y la transmisión de los conocimientos. Al respecto, cabe destacar que el organismo cuenta con una gran cantidad de personal destacado en el ámbito académico y de la docencia dentro del plantel, lo cual constituye una importante fuente de conocimiento y de actualización continua que, junto con el libre acceso a material bibliográfico disponible, contribuye a la formación de agentes profesionales.

Es por esto que durante los últimos cuatro años la institución comenzó a trabajar en el fortalecimiento y consolidación de la capacitación de los recursos humanos, reconociéndola como parte fundamental del desempeño de la organización (Arce, Aón, Cardelli, 2018).

Estos aspectos señalados en todas las entrevistas individuales y grupales realizadas, en el marco de aquel diagnóstico, se vinculan de forma directa con una percepción compartida acerca del prestigio

de la institución y el sentido de pertenencia hacia el organismo, que resultan de importancia para contextualizar la política a analizar.

La Diplomatura en Gestión Pública con orientación asuntos jurídicos

Antes de explicar el diseño de evaluación y los principales resultados de la Diplomatura, resulta necesario situar la capacitación en un contexto social determinado (Pain, 1996). Esto implica un análisis previo acerca de la situación inicial, el contexto institucional, el posicionamiento de los actores, los objetivos, la identificación de aspectos que favorecieron u obstaculizaron el desarrollo de la propuesta, es decir, de todo aquello que hace a la puesta en obra de la capacitación.

Las concepciones anteriormente expuestas se materializan en un diseño de actividades de capacitación situadas en las organizaciones públicas, mediante el desarrollo de estrategias y herramientas específicas y considerando un perfil docente adecuado en este sentido. Es decir, pensar en un proceso de capacitación que valore y jerarquice los espacios de formación en el Estado, construyendo conocimientos y habilidades situados en y para las organizaciones públicas. En este mismo sentido, Bonifacio agrega *“Si bien los sistemas de capacitación y desarrollo del personal han sido considerados como un elemento esencial de los sistemas de mérito, con frecuencia no se desarrollaron de manera articulada con planes estratégicos o con las prioridades de las organizaciones gubernamentales (Cordero Nieves, 2010). La vinculación entre las actividades de capacitación y desarrollo, y las destrezas y conocimientos que necesita la organización deben ser parte de una política deliberada para asegurar la posibilidad de impactar positivamente en el desarrollo de capacidades estatales”* (2013: 7).

La Diplomatura en Gestión Pública con orientación Asuntos Jurídicos para organismos de control de la provincia de Buenos Aires, constituyó una propuesta de formación integrada, transversal y de calidad, que abordó diferentes temáticas jurídicas que se vinculan de manera directa con la misión institucional y los procesos sustantivos de la organización. Dicha propuesta se orientó a la profesionalización del personal administrativo y profesionales no abogados/as de los organismos de control de la provincia, buscando brindar enfoques, conceptos y herramientas que permitan contribuir a la mejora y al desarrollo personal y organizacional.

Esta propuesta fue diseñada en relación con las líneas establecidas en el *Plan Estratégico 2016-2020* del organismo y sus consecuentes Planes Operativos (2017, 2018 y 2019) y en estrecha vinculación con las actividades de relevamiento y de detección de necesidades de capacitación. Fue en este marco en que se detectó la necesidad de contar con herramientas vinculadas a la gestión jurídica que permita realizar las tareas con más y mejores conocimientos y recursos técnicos. De esta forma, los y las trabajadores/as podrían ampliar su conocimiento sobre el alcance y la contribución del trabajo en la organización, a la vez que posibilitaría pensar en estrategias de rotación del personal administrativo.

A partir de este diagnóstico y con el objetivo de generar una propuesta integral, la Fiscalía de Estado -a través del Área de Formación dependiente de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica- diseñó junto con el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP) una orientación específica dentro de la Diplomatura en Gestión Pública que el Instituto viene desarrollando desde 2014.

La Diplomatura se organizó en dos tramos formativos. El primer tramo comprendió seis (6) materias del ciclo básico⁶, orientadas a brindar enfoques, conceptos y competencias transversales a todas las orientaciones. Este tramo fue diseñado, dictado de manera virtual y evaluado por el IPAP. El segundo tramo comprendió seis (6) materias correspondientes a la orientación específica en Asuntos Jurídicos⁷ y fue diseñado, dictado y evaluado por personal de la Fiscalía de Estado. Al

⁶Estado, sociedad y políticas públicas; Gobierno abierto; Administración Pública: rol y competencias en la sociedad; Administración y modelos de gestión: gestión por normas y procesos; Gestión de la calidad en la administración pública y Gestión del cambio.

⁷Derecho Constitucional, Procesal, Administrativo, Civil, Proceso Contencioso Administrativo y Laboral y Previsional.

finalizar cada materia, los y las participantes realizaron dos instancias de evaluación: una grupal, durante la última parte de la clase y una evaluación individual bajo un formato “múltiple choice”, para la que tuvieron una semana para su resolución. Al finalizar la orientación específica, se realizó un trabajo integrador final (TIF) bajo modalidad presencial, dictado y coordinado por el IPAP.

Una de las características salientes de este proceso formativo, fue la conformación de equipos docentes propios para el dictado de cada materia. Para su conformación, se identificó un/a coordinador/a por tema quien, a su vez, seleccionó al resto de los y las docentes para cada materia según temática. Dicha selección, estuvo guiada por dos criterios: equipos transversales (donde participaron docentes que pertenecen a distintas áreas de trabajo dentro de la Fiscalía) y formación de docentes más jóvenes, con el objetivo de formar nuevas personas para el desarrollo de futuras ediciones de esta Diplomatura y/o para otros cursos que se dictan en el organismo.

A continuación, se observa un resumen de la orientación, cursada entre el período abril-noviembre de 2019:

| Materias | Constitucional | Procesal | Administrativo | Civil | Proceso Contencioso Administrativo | Laboral y Previsional | Total |
|-----------|----------------|----------|----------------|-------|------------------------------------|-----------------------|-------|
| Clases | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| Horas | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 96 |
| Docentes | 5 | 4 | 11 | 4 | 8 | 13 | 38 |
| Cursantes | 41 | 41 | 39 | 39 | 37 | 36 | 36 |
| Aprobaron | 41 | 39 | 39 | 37 | 37 | 36 | 36 |
| Encuestas | 36 | 35 | 33 | 31 | 23 | 20 | 178 |

Cuadro I. Síntesis cursada Diplomatura período abril-noviembre (Fuente: elaboración propia).

El desarrollo de esta experiencia de formación implicó para la Fiscalía de Estado, la generación de un proceso de gestión de la capacitación que inicia con un diagnóstico de la situación inicial respecto del perfil y necesidades de formación de estos/as destinatarios/as, el posterior proceso de planificación de la propuesta formativa y la evaluación de los distintos momentos del trayecto formativo, con el objetivo de realizar ajustes durante su implementación y consolidar aprendizajes hacia el final de su desarrollo, con miras a futuras replicaciones.

Esta experiencia debe ser entendida desde una perspectiva amplia de la capacitación que como proponen Iacoviello, Falivene y Díez (1997), se encuentra ligada al desarrollo de los recursos humanos y orientada a aumentar las capacidades y el potencial de los y las trabajadores/as, no sólo para mejorar su desempeño actual sino también el futuro. De este modo, para las autoras, se trasciende la tradicional idea de que la capacitación busca la adquisición de habilidades, reglas, conceptos y actitudes que resulten en un ajuste entre los requisitos del puesto y las características del individuo que lo ocupa (procedimiento inicial en una evaluación diagnóstica para detectar necesidades de capacitación). En el primer caso, el efecto de la capacitación sobre el desempeño es más inmediato, mientras que en el segundo es de más largo plazo, contemplando no sólo los requerimientos inmediatos del puesto sino también las necesidades futuras de la organización, entendiendo que la capacitación aborda una dimensión institucional, que se orienta a la mejora continua de la misma.

La evaluación de la capacitación

El proceso de la capacitación implica el desarrollo de un proceso de evaluación en el marco de la implementación de cada actividad de formación que se desarrolla en la organización. Como enunciamos anteriormente y retomando la concepción de Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2000), la evaluación implica un proceso programado de reflexión sobre la acción (en este caso de una política formativa), a partir de procedimientos sistemáticos de recolección, de análisis y de interpretación de

la información (para los cuales se diseñaron instrumentos de relevamiento específicos) tendiente a emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, los resultados e impactos de los diferentes proyectos formativos. Uno de los propósitos fundamentales de la evaluación es brindar información y recomendaciones útiles para la toma de decisiones que permitan realizar ajustes en las acciones que se estén desarrollando y en las futuras. En el caso específico de una política de formación, se buscó producir y comunicar información relevante para la mejora de los diseños educativos, el desempeño de los/as docentes y de todo el equipo de formación (Fiscalía de Estado, 2018). Como se planteó en el primer apartado a partir de las reflexiones de Doberti (2020), podemos vislumbrar el origen y uso de este estudio ligado a la retroalimentación de una política, en este caso, de una política formativa central para el Organismo. La evaluación se trata de una práctica política y técnica de construcción, de análisis y de comunicación de información útil para mejorar aspectos de la definición e implementación de políticas públicas, por ello, el desafío es gestionar un sistema de evaluación que contemple la necesidad de una explicación más integral de los logros y las dificultades en el desempeño de los y las trabajadores/as y de la propia organización. Para esto se requieren métodos y técnicas de evaluación que reflejen la complejidad de causas y efectos de los resultados alcanzados.

Con el propósito de abordar este proceso, el Área de Formación elaboró un sistema de evaluación que contempla tres momentos: diagnóstico (el antes), proceso (el durante) y resultados (Fiscalía de Estado, 2018)⁸. Esta visión integral y de proceso de la evaluación, se orienta a generar evidencia y resultados que contribuyan a incorporar ajustes tanto al proyecto como al mismo modelo evaluativo. *“Involucrarse en el proceso de gestión en todas sus etapas, contribuyendo al aprendizaje institucional y a una retroalimentación permanente entre la evaluación y la programación. Debe apuntar a generar aptitudes en los actores del programa o proyecto, para ir dejando allí capacidades instaladas que permitan la inclusión de una cultura organizacional evaluativa”* (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2000: 136).

El diseño evaluativo de la Diplomatura contempló dos momentos, la evaluación de proceso (informe de medio término) y la evaluación de resultados (informe final). La primera etapa se centró en la identificación de aquellos aspectos plausibles de ser mejorados durante la implementación de la misma; y la segunda etapa se enfocó en los resultados alcanzados en términos de satisfacción, de aplicabilidad, de expectativas y los logros organizacionales obtenidos.

La evaluación *de proceso*, se realiza durante el desarrollo de las actividades de capacitación con el objetivo de conocer y de analizar en qué medida se va cumpliendo lo planificado, de acuerdo con la propuesta inicial de la formación. Con esta información, se busca mejorar aquellos aspectos observados como perfectibles y resaltar los señalados por los/as participantes como pertinentes. En este sentido, esta etapa de la evaluación se entiende como una reflexión continua, que sirve para alimentar la gestión del proceso formativo y que contribuye a generar y/u optimizar el aprendizaje institucional.

En este punto es importante destacar que la implementación es el proceso de interacción entre los objetivos y los resultados, en el cual se adoptan múltiples decisiones. La evaluación de estos procesos es esencial a la gestión de la capacitación, pues brinda información sobre las actividades en el propio momento en el que se desarrollan y contribuye a la generación de un aprendizaje institucional, como una reflexión continua que sirve para alimentar la gestión. Para este momento, se utiliza como herramienta metodológica la observación a partir de una guía semi-estandarizada que permite obtener una perspectiva integral, en la que las personas, los escenarios de capacitación y los grupos de aprendizaje se consideran en un todo (Fiscalía de Estado, 2018).

La evaluación *de proceso* de la Diplomatura se realizó a partir de la combinación de observaciones no participantes a cada una de las clases de cada materia y de la realización de entrevistas semi estructuradas con docentes y alumnos/as al cierre de cada materia. La combinación de estos

⁸ El diseño del sistema de evaluación fue desarrollado en el marco del proceso de elaboración del proyecto del área (Res. N°14590/18) en colaboración a la Asistencia Técnica desarrollada por el Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires, durante el 2018. Para ampliar de que se trata este grupo de trabajo se recomienda la lectura de Pagani, 2020. Para ampliar sobre este proceso de fortalecimiento institucional ver Arce, 2018.

instrumentos permitió acceder a un conocimiento inmediato acerca de los aspectos que mejor funcionaron en cada materia en relación al nivel de los temas abordados, el lenguaje utilizado durante las clases, el nivel de participación de los y las alumnos/as, la pertinencia y calidad de los materiales didácticos elaborados, la dificultad de las evaluaciones propuestas por los y las docentes, el nivel de aplicabilidad de los conocimientos a la práctica diaria, la dinámica de las clases, el balance entre teoría y práctica, entre otros aspectos salientes.

Dada la cantidad de actores involucrados/as en el desarrollo de esta iniciativa y la inmediatez entre el diseño y la implementación de la propuesta, esta evaluación resultó una decisión acertada para poder realizar cambios en la dinámica propuesta inicialmente y ajustar el desarrollo a las expectativas, realidades e intereses de los y las participantes. El informe de medio término posibilitó, a partir de una serie de recomendaciones, reorganizar dinámicas de las clases, proponer nuevas formas de abordaje a los y las docentes, trabajar con materiales y casos de directa aplicación a los procesos de trabajo, entre otros aspectos que mostraron un impacto positivo directo en la satisfacción con la propuesta formativa a medida que la misma avanzaba.

Finalmente, se realizó una evaluación de resultados, orientada a identificar los logros que se han alcanzado con las actividades de capacitación. Esta etapa es evaluada a partir de la combinación de dos técnicas: por un lado se realiza una evaluación cuantitativa, donde al final de cada actividad, los y las participantes responden una *encuesta de evaluación de resultados/satisfacción (de modalidad autoadministrada)* en la que se destacan la valoración sobre el desarrollo de la capacitación en sus diferentes aspectos: objetivos, contenidos, docentes, aplicabilidad, etc. Esta evaluación de satisfacción se complementa con una evaluación cualitativa, realizada mediante entrevistas semi estructuradas con el fin de profundizar el conocimiento de las percepciones de los y las trabajadores/as que se capacitan y de los y las docentes. El propósito de esta etapa es enriquecer las categorías analíticas indagadas en las encuestas de evaluación de resultados, indagando en percepciones, sentidos, expectativas, resultados, aspectos positivos y aspectos a mejorar, entre otros.

Para la evaluación de la Diplomatura se realizaron 178 encuestas de satisfacción a los y las participantes al finalizar cada materia, observaciones no participantes durante las entrevistas individuales a participantes (quince) y a docentes (cuatro).

Resulta importante considerar, que la organización generó las condiciones necesarias para el desarrollo de la evaluación y por ello, el acceso a la información no resultó en este caso un condicionante, como sí se aborda para otros casos en la bibliografía sobre análisis organizacional y de políticas públicas (Coller y Garvía ,2004; Bardach, 1998).

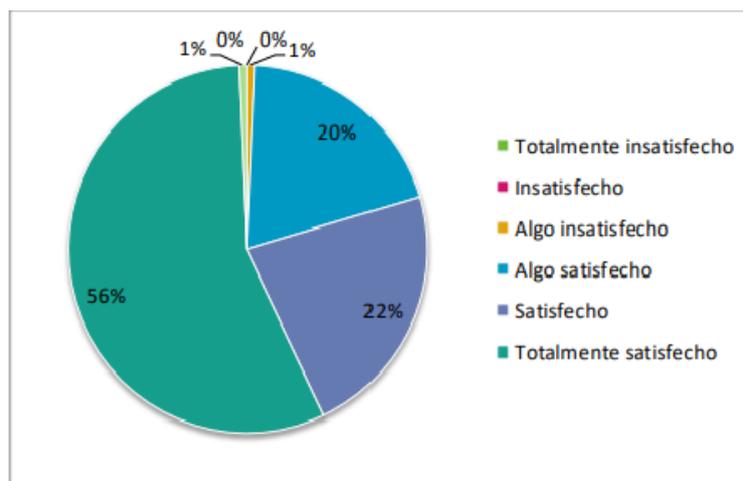
Principales resultados

La Diplomatura fue cursada por 41 personas pertenecientes a la Fiscalía de Estado, la Tesorería y la Contaduría General de la provincia de Buenos Aires, que cumplían los requisitos establecidos por las instituciones que propiciaron la capacitación. De las personas inscriptas, veintiún (21) contaban con alguna carrera terciaria y/o universitaria previa. La antigüedad promedio de los y las participantes en sus organismos era de 11.3 años.

Al finalizar el trayecto formativo, 36 personas culminaron el proceso completo, lo que indica una tasa baja de deserción, del orden del 1.1 por ciento.

En términos generales, se observó una amplia satisfacción por parte de los y las participantes con la propuesta: 56 por ciento mencionaron estar *totalmente satisfechos/as*, el 22 por ciento mencionó estar *satisfecho/a* y el 20 por ciento algo *satisfecho/a*.

El aspecto mejor ponderado en todos los cuestionarios fue el desempeño de los equipos docentes, valorado en un 75 por ciento como *muy bueno* y en un 24 por ciento como *bueno*. Los aspectos resaltados especialmente fueron las exposiciones de calidad y los/as docentes de excelencia; la claridad en la exposición, el conocimiento y la forma en que este se transmite, motivando la atención y brindando ejemplos.



Cuadro II. Porcentajes de satisfacción según respuesta de encuestados (Fuente: elaboración propia).

En las entrevistas, una de las cuestiones más valoradas fue la calidad de la mayoría de los/as docentes. Asimismo, se apreció tanto la organización de las clases como la predisposición para contestar dudas y consultas. A manera de ejemplo, puede destacarse:

“Estoy muy satisfecho por la capacidad y claridad de todos los profesores que han expuesto hasta ahora. Me han nutrido de conocimiento. Como yo ya cursé Derecho, a medida que voy cursando voy recordando algunas cosas y otras son nuevas (...) Han sido muy claros y explicativos” (Entrevistado N° 4).

“Son todos muy didácticos, llevan el derecho al nivel de los no abogados para que entendamos (...) los cursos están adaptados a nosotros. De a poco se fue subiendo el nivel, incorporando más conocimiento y también fallos” (Entrevistado N° 8).

Los contenidos fueron valorados en un 65 por ciento como *muy buenos* y en un 35 por ciento, como *buenos*. Respecto de los mismos y de la modalidad de las clases, la evaluación de medio término permitió evidenciar la necesidad de introducir mayor contenido práctico a las clases, que resultaban muy teóricas para los y las cursantes, lo que dificultaba mantener la atención durante las horas que duraba cada encuentro. A partir de esto, se trabajó especialmente con los equipos docentes para incorporar actividades y casos prácticos en cada clase, balanceando en un 50 por ciento cada uno de dichos contenidos. Este cambio en la modalidad -introducido a partir de la tercera materia- fue valorado positivamente por los y las alumnos/as. Asimismo, resultó importante la selección de casos que realizaron los equipos docentes, vinculándolos con la práctica diaria del organismo, así como en línea con los desafíos institucionales (defensa irrestricta de los derechos humanos, enfoque de la igualdad y equidad de género, entre otros).

“Estuvo bien el cambio que hicieron con la cuestión de la parte práctica. Al principio no nos daban tanta parte práctica. Después se dieron cuenta que era más efectivo para el aprendizaje destinar una parte práctica a la jornada. Está bien esta inclusión porque termina de cerrar lo que los docentes explicaron a través de casos concretos. Yo no entendía nada, para mí es todo nuevo, lo que es una vista, lo que es un expediente, voy entendiendo lo que se hace a diario acá” (Entrevistado N° 5).

Tanto de las entrevistas con participantes como con docentes, surge la relevancia del **espacio de trabajo grupal** como instancia de aprendizaje, intercambio e integración de los contenidos teóricos. En las observaciones de las clases fue posible evidenciar la participación de los y las alumnos

durante las actividades prácticas, donde se debatió de manera grupal y se articularon los conceptos vinculados a los contenidos vistos en clase y se repusieron los debates con los/las profesores/as. Los/as docentes entrevistados también valoraron el nivel de los intercambios generados:

“La actividad era sobre los actos administrativos (resoluciones, decretos). Habíamos identificado sus partes, los defectos y las consecuencias. Analizamos un caso que habíamos trabajado en la realidad, para identificar los análisis de un acto administrativo en un juicio, cuáles eran las posiciones y cuál fue en definitiva la solución. Cada grupo adoptó posiciones y vimos su resolución. Participaron bastante. Cuando surgía alguna duda no había problemas en transmitirla y, cuando se abría la instancia práctica, se hizo en forma oral y grupal. Todos los grupos participaron y discutían, debatían, por lo general con un vocero asignado, consultaban el porqué de las respuestas, por qué era esa alternativa. Se hizo bastante dinámico” (Entrevista a docente N°2).

La dimensión de lo grupal se evidenció también en diferentes entrevistas y en observaciones por fuera del espacio de clase. La Diplomatura permitió que se generen espacios de debate, de trabajo y de estudio por fuera de las horas de clase, incluso fuera del horario laboral, dado que se registraron casos de participantes que se juntaban a estudiar los fines de semana, que realizaban debates sobre las preguntas de los exámenes, que intercambiaban con compañeros/as de oficinas, con directores/as, etc., lo que ofrece pistas para pensar que esta propuesta formativa produjo resultados interesantes en el nivel de las relaciones interpersonales.

Otro aspecto que se buscó mejorar a partir de la evaluación de medio término fueron los **materiales didácticos** de las clases. A partir de la tercera materia, se profundizó el trabajo con los equipos docentes para unificar los materiales, orientados a brindar respaldo a las exposiciones teóricas. Especialmente importante resultó la utilización de guías de clases con temáticas por encuentro y materiales que algunos/as docentes elaboraron especialmente para esta Diplomatura, sintetizando los conceptos más importantes y allanando el lenguaje jurídico para la mejor comprensión de todas las personas. En este sentido, es de destacar que el diseño curricular de la Diplomatura implicó un trabajo conjunto con los y las docentes que pensaron actividades para las personas destinatarias de esta capacitación.

“Primero definimos los temas, cuáles eran centrales y cuál era la prioridad, para luego establecer las actividades; con qué materiales íbamos a trabajar para no saturar de información y que los temas fuesen accesibles, porque son temas de cuarto año de la Facultad. La idea era bajarlo a la gente que no está haciendo una carrera universitaria pero que tiene relación con el trabajo. Una vez que los definimos, hacer el PowerPoint y abordar cómo sería la actividad práctica para aplicar los contenidos teóricos. Nos sugirieron trabajar con casos prácticos y nosotros quisimos hacerlo con casos reales de Fiscalía, por el vínculo laboral, para mejorar la colaboración de las distintas áreas” (Entrevista a docente N°1).

Durante el desarrollo de las entrevistas se observó que el armado de los materiales, el diseño y dictado de las clases resultó un desafío a la tarea docente. Desde este lugar, los y las docentes buscaron adaptar el lenguaje de las clases y orientarlas desde la preocupación porque el contenido sea de utilidad y permita aportar a la tarea laboral. Es por ello que interesa remarcar esta aptitud en cuanto al diseño de la capacitación que han tenido los y las docentes y cómo valoraron que a lo largo del trayecto formativo el nivel de las clases fuera mejorando:

“El enfoque, bueno, supuse que era algo que tenía que ser interesante para el destinatario, siempre tratando de adaptar el mensaje al receptor, no sólo por una cuestión de lenguaje

técnico o no técnico, sino por la utilidad que pudiesen darle o no después en su desempeño. Con esa impronta y tratando de hacerlo coloquial, de acercar a las personas a ese lenguaje más... a esa institución que es el proceso judicial, proyectamos cuatro clases que eran las cuatro etapas del proceso” (Entrevista a docente N°3).

La evaluación permanente permitió dar cuenta de un cambio en las **expectativas** sobre la Diplomatura entre quienes la cursaron: mientras que las motivaciones iniciales se encontraban vinculadas a la formación personal, a la mejora en las temáticas que hacen a las tareas diarias y, fundamentalmente, a la movilidad ascendente dentro del organismo mediante los concursos internos, con el paso de las materias se fue profundizando el interés de los y las cursantes por las distintas temáticas y la posibilidad de aplicar los conocimientos en sus lugares de trabajo. La posibilidad de **transferir los conocimientos** aprendidos a la práctica laboral fue un aspecto sobresaliente. En consecuencia, el 91 por ciento de las personas percibe que *es posible transferir los conocimientos adquiridos en el curso a sus puestos de trabajo*: un 34 por ciento creen que es *totalmente posible*, un 27 por ciento que es *posible* y un 30 por ciento, lo ve como *algo posible*.

“Sí, me aportó. En la mesa de entradas viene gente, llaman por teléfono. Todo el tiempo llaman por sus expedientes, preguntan. Y bueno... yo estoy más sólido de las respuestas que puedo dar, sobre qué hace el expediente dentro de la Fiscalía, por qué vino, los plazos que tenemos, a donde va. Me siento más sólido en la información que estoy manejando” (Entrevista N° 1).

“Aportó a mi tarea, nosotros vemos, cargamos y clasificamos cédulas y las enviamos donde corresponde. El hecho de conocer los temas aporta a que se haga más fácil, ahora lo comprendamos mejor. A veces llegan con cosas nuevas que no vinieron nunca, tenemos que saber dónde mandarlo. Nosotros tenemos que tener una idea de todo, para enviar. Las cédulas las reciben los abogados, después cada persona carga (...) También sirve para mi trabajo. Por ejemplo lo de vacantes. Más que nada la comprensión de información jurídica que cuando la tenés enfrente tenés que decidir qué hacer. O cuando viene público, entiendo mejor, estoy mejor preparado para evacuar dudas” (Entrevista N° 9).

Se observa un desplazamiento desde las expectativas exclusivamente individuales a las grupales y organizacionales. Aunque en los primeros testimonios primaron las visiones más instrumentales, con el paso del tiempo comenzaron a aparecer cuestiones vinculadas al aprendizaje organizacional, a comprender de manera más precisa los objetivos institucionales y sus nuevos desafíos, a desenvolverse de manera diferente con pares, con docentes y con la propia ciudadanía al responder consultas telefónicas. En este sentido, se destacan los factores vinculados a cuestiones simbólicas, relacionales y subjetivas, como por ejemplo el valor que otorgan los y las participantes que los equipos docentes sean autoridades de la institución y docentes reconocidos en el ámbito académico. Como señala Nakano (s/f) sobre el carácter institucional y personal de los procesos formativos, la disyuntiva individuo-organización se relaciona con la necesidad de que las decisiones y prioridades que se adopten en materia formativa encuentren la máxima vinculación con los objetivos de la organización, sin por ello dejar de tener en cuenta la relación con las expectativas de desarrollo tanto profesionales, como de carrera.

Capacitación y aprendizaje organizacional

Se considera que el trayecto formativo impulsado a partir de la Diplomatura, generó un aprendizaje organizacional y desarrolló capacidades de gestión del conocimiento, procesos de adquisición y de aplicación. Este conocimiento se relaciona retrospectivamente con situaciones laborales pasadas a partir del entendimiento de tareas que con anterioridad se realizaban sin conocer el por qué, su

utilidad, su aporte y con proyecciones futuras, visualizando una mejor manera de “hacer la tarea” a partir de su comprensión.

Consideramos que los resultados positivos en todas las facetas analizadas se entienden en el marco de un proceso de aprendizaje organizacional y, para analizarlo, retomamos algunas dimensiones de Fassio, Ruty, Ortiz Rojas, Noriega y Aijenbon (2015) que influyen en los logros alcanzados:

- **Las causas:** los motivos que impulsaron el diseño de la Diplomatura, enmarcada en un Plan Estratégico institucional y que toma como punto de partida la detección de necesidades de capacitación a fin de fortalecer y de mejorar los procesos de trabajo y el desarrollo personal.
- **El tipo de aprendizaje:** relacionado con la tarea sustantiva del organismo, en base a la necesidad de contar con herramientas vinculadas a la gestión jurídica que permita realizar las tareas con más y mejores conocimientos.
- **Los y las destinatarios/as:** los y las trabajadores estatales no abogados, a quienes se buscó poder brindar conocimiento jurídico e igualar desde lo simbólico, el lenguaje, brindar información, compartirla y aplicarla.
- **Los procesos:** capacitación diseñada y gestionada por el organismo, en base a sus necesidades y posibilidades, favoreciendo la formación de equipos docentes con potencialidad de replicar la experiencia en otras oportunidades. Con un monitoreo permanente del proceso de enseñanza aprendizaje desde una evaluación integral (durante y después de la capacitación), los actores implicados (participantes, docentes, equipo de capacitación) y técnicas utilizadas (triangulación de fuentes cualitativas y cuantitativas).
- **Las condiciones:** el apoyo institucional permanente que acompañó la gestión de la capacitación y la asignación de recursos para llevarla a cabo, junto al compromiso del equipo de trabajo que estuvo atento a cada requerimiento y necesidad, tanto de los y las docentes y participantes.
- **Las fuentes:** es decir, el aprendizaje a partir de actividades formativas situadas y diseñadas a medida del organismo, pensando en los perfiles de las personas destinatarias, en sus tareas y en sus expectativas; ello, mediante la selección de contenidos significativos para la actividad laboral y de una modalidad pedagógica que articuló teoría y práctica orientada a conocimientos que puedan ser comprendidos y aplicados, especialmente por medio de actividades prácticas basadas en el “hacer” en la institución.

Finalmente, es posible afirmar que las personas y la organización se enriquecieron con este proceso formativo, ya que se recogieron evidencias de que el conocimiento pudo ponerse en relación con la tarea específica de los y las trabajadores/as y, asimismo, contribuyó a generar un impacto en la cultura de la organización respecto del valor del aprendizaje, reposicionando a los agentes no solo desde la dimensión laboral, sino también personal y contribuyendo a repensar procesos de trabajo como una forma de “hacer” en la organización.

Reflexione finales

En este cierre quisiéramos realizar un balance sobre los aspectos que en el inicio de este trabajo señalamos como alcances y limitaciones de los procesos de investigación desde el Estado.

En primer lugar y dada la apuesta institucional que significó la Diplomatura como política formativa de la organización, entendemos que la relevancia de llevar adelante un proceso de evaluación sobre su desarrollo permitió generar información relevante para la toma de decisiones durante la implementación de la misma y para nuevos diseños formativos. Desde este punto de vista, y retomando las características esenciales de los estudios generados desde el Estado, señalamos la información generada para retroalimentar la política formativa (dimensión que se refiere al uso y propósito). En este sentido, la experiencia aquí expuesta permitió fortalecer las políticas formativas de la institución y los esquemas de seguimiento y de evaluación con los que la

organización contaba y que fueron el puntapié inicial para otras líneas de evaluación y de investigación que hoy se impulsan en la organización. En este sentido, consideramos central superar una de las limitaciones que señala Oszlak (1997) en cuanto a sostener, dar a continuidad a las prácticas de investigación en y desde el Estado.

En segundo lugar, la experiencia de evaluación de la Diplomatura se llevó adelante en el marco de las limitaciones temporales que marcamos al inicio y de las urgencias habituales de la gestión, aspectos que muchas veces terminan colocando en un segundo plano las necesidades de generar datos o investigaciones para la toma de decisiones en el ámbito estatal. Dichas necesidades se vinculan con el desafío de consolidar procesos de *“Investigación-Gestión (I+G) como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable”* (Bonicatto, 2019: 89).

A estos desafíos es necesario sumar aquellos derivados de la necesidad de contar al interior de los equipos de gestión, con los perfiles profesionales idóneos para llevar adelante estos procesos, es decir la jerarquización y consolidación de los equipos de trabajo que llevarán adelante estos procesos orientados al aprendizaje institucional, que pueden conformarse con personal propio, de manera combinada o con recursos externos. En el caso aquí analizado, la evaluación se llevó adelante con la colaboración de una investigadora externa a la organización, pero que desarrolla trabajos de asistencia técnica desde un cuerpo estatal, a los equipos de trabajo de la Fiscalía de Estado desde el 2017. Esta combinación de perfiles propios y externos a la organización, permitió facilitar el acceso a la información, a los procesos y a los actores, a la vez que mantener una cierta “distancia crítica” (Schlemenson, 1990), necesaria para relevar y analizar los datos producidos, comprender las lógicas de la organización, en un diálogo constante con la cultura organizacional y en un marco de respeto y confidencialidad de los datos producidos en la organización.

En este marco, la intención de este trabajo no ha sido presentar el caso de la Diplomatura como “una buena práctica” a replicar, sino que como señala Andrenacci, existen limitaciones a pensar que *“lo que salió bien en un lugar, debería ser tomado como ejemplo y aplicado en otro parecido. La atractiva simplicidad, el pragmatismo, y su fuerte anclaje en el sentido común, convirtieron a la idea en dominante, orientando la producción de casos a los repertorios de éxito, y la práctica profesional al uso de estos repertorios”* (2020: 15). Coincidimos con el autor, en la idea de tomar la perspectiva de Bardach, que denomina como “prácticas inteligentes”, que parten del análisis de una experiencia original en cuanto al modo en que se resolvieron los problemas singulares en un contexto de origen. *“Esas soluciones son extrapolables a una experiencia nueva sólo en la medida en que pueden ser adaptables (y son efectivamente adaptadas) a los problemas singulares del nuevo contexto. Los casos deben ser objeto de análisis, antes de ser extrapolados”* (Andrenacci, 2020: 16).

Finalmente, buscamos destacar a lo largo de este trabajo, las potencialidades y los usos que puede tener un proceso de investigación y de evaluación generado desde el propio organismo estatal, teniendo en cuenta las necesidades de generar información pertinente para sus propios procesos de mejora y valorando los saberes de las y los profesionales que se insertan dentro de la propia administración pública.

Bibliografía

Andrenacci, Luciano (2020). “¿Cómo se concibe hoy la gestión pública desde la ciencia? El conocimiento en la gerencia pública”. Material de lectura del Curso MOOC “Introducción a la gestión Pública en Latinoamérica” dictado por TOP Centro de desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública. UNL.

Arce, Eray; Aón, Eduardo y Cardelli, Eugenia (2018). “Planificación estratégica y evaluación por resultados. Un análisis de la experiencia de incorporación de la planificación y la evaluación en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires (2016-2018)2. En *XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia*, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 10 al 13 de septiembre de 2018. [en línea] Recuperado de <<https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Arce-Aon-y-Cardelli.pdf>>

Arce, M. Eray (2018). “Experiencias de mejora organizacional en la provincia de Buenos Aires. El caso del fortalecimiento de la capacitación en la Fiscalía de Estado”. En *XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia*, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 10 al 13 de septiembre de 2018. [en línea] Recuperado de <<https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Arce.pdf>>

Bardach, Eugene (1998). “La recopilación de información para la investigación de las políticas públicas”, En *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica* (pp. 93 a 143). México: Cide-Porrúa.

Barros, Sebastián; Ana Castellani, Gabriela y Gantus, Diego (Coordinadores) (2016). *Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: CLACSO. CODESOC – PISAC.

Blois J. Pedro (2013). “Entre la autonomía y la heteronomía. Socialización universitaria y prácticas profesionales de los sociólogos en la Argentina”. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México. Nueva Época, Año LVIII, núm. 218Bonicatto, María (2019). Doble vía. El aporte de planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la UNLP. *Tesis de Doctorado en Trabajo Social*. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79848>

Bonicatto, María; Iparraguirre, Mercedes y Fernández, Melina (2020). “Recursos críticos en los procesos de gestión de organizaciones públicas”. En Pagani, Ma. Laura y Manuele, Matías (coord.) *La mirada organizacional. Enfoques y metodologías para el análisis*. La Plata: EDULP.

Bonifacio, Alberto (2013). “El vínculo entre profesionalización y formación como pilar de políticas sustentables de desarrollo de capacidades estatales”. En *XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Montevideo.

Coller, Xavier y Garvía, Roberto (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid: Siglo XXI.

Cormick, Hugo (2019). “**La formación de los trabajadores públicos**”. *Conversatorio: Profesionalización en el empleo público: experiencias y debates en la provincia de Buenos Aires*. Organizado por el IdHCS -Instituto de Investigaciones en Humanidades y Cs. Sociales - FaHCE - UNLP y la Asociación de Agentes de Modernización y Expertos en Gestión Pública. La Plata

Diaz, Cristina; Galano Natalia y Curti, Guillermina (comp). *Miradas de Políticas Públicas. Cómo se enseña y se aprende análisis de Políticas Públicas en América Latina*. 1ª Ed. Rosario: Universidad Nacional de Rosario

Doberti, Juan Ignacio (2020). “Video Conferencia: La investigación para la gestión pública”. INAP (13/8/2020). En: <https://www.youtube.com/watch?v=MidysplU6gY&t=465s>

Fassio, Adriana and Ruty, María Gabriela and Ortiz Rojas, Yenny Patricia and Noriega, Yazmin (2015). “Innovación social, políticas públicas y aprendizaje organizacional: el programa nacional de cuidados domiciliarios” en *TRILOGÍA.Ciencia. Tecnología y Sociedad*, 7(13), pp. 9-24.

Fassio, Adriana y Pascual, Liliana (2016). "Herramientas básicas de investigación para el diagnóstico organizacional en organizaciones públicas". En M. J. Krieger (coord.), *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública* (pp. 47-80). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Fernández, Graciela (2000). La observación y el registro en el ámbito institucional. En Alejandra Corbalán de Mezzano (Comp.). *Institucionalistas Trabajando* (pp. 215-222). Buenos Aires: Editorial EUDEBA.

Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires (2016). *Plan Estratégico 2016-2020*. [en línea] Recuperado de <<http://www.fepba.gov.ar/planestrategico/index.html>>

Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires (2018). Proyecto de Capacitación Interna. La Plata

Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires (2019). *Diplomatura en Gestión Pública Orientación Asuntos Jurídicos. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) Fiscalía de Estado. Informe final de resultados*. La Plata

Iacoviello, Mercedes, Falivene, Graciela y Díez, Ma. Laura (1997). "Capacitación y Desarrollo". En *Revista Aportes N° 9*, Asociación de Administradores Gubernamentales.

Krieger, Mario y Fassio, Adriana (2016). El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas, en M. J. Krieger (coord.), *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública* (pp. 81-106) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Nakano, Silvia (s/f) "Planificar la Capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública". Programa de Calidad de la Gestión de la Capacitación. Dirección del Sistema Nacional de Capacitación. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

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

Orlansky, Dora (2004). "Investigación social y políticas públicas". En *VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales*, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. En: <http://cdsa.aacademica.org/000-045/685.pdf>

Oszlak, Oscar (1997). "La administración pública como área de investigación: la experiencia argentina". En *Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, CLAD, Venezuela. [en línea] Recuperado de <http://oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/la%20adm%20pub%20como%20area%20de%20inv%20la%20exp%20arg.pdf>

Pagani, Ma. Laura y Arce, Eray (2017). "El análisis de las organizaciones estatales. Un recorrido por distintos enfoques teóricos y metodológicos". En Camou, Antonio y Pagani, María Laura (Coords.) *Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas*. La Plata. FaHCE, UNLP. Pp. 53-92.

Pagani, M. Laura (2020). "La profesionalización y las capacidades estatales. El caso de los Expertos y Expertas en Gestión Pública". En *Jornadas Democracia y Desigualdades*, UNPAZ.

Pain, Abraham (1996). *Formación de Formadores*, Buenos Aires, Serie los documentos. Ediciones Novedades Educativas.

Robirosa, Mario, Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio (1990). *Turbulencia y Planificación Social*. Buenos Aires: UNICEF/Siglo XXI.

Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.

Schmukler, Ricardo (2016). Acerca de la investigación - diagnóstica y la intervención en la administración pública, en J. Mario, Krieguer (coord.), *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública* (pp. 3-20). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.