

XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2017.

# **La medición del impacto en cursos de capacitación en la Administración Pública.**

Norberto Vázquez y Camilo Ayala.

Cita:

Norberto Vázquez y Camilo Ayala (2017). *La medición del impacto en cursos de capacitación en la Administración Pública. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/167>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

XII JORNADAS DE SOCIOLOGIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

*Recorridos de una (in)disciplina.*

*La Sociología a sesenta años de la fundación de la Carrera*

22 al 25 de agosto de 2017

“La medición del impacto en cursos de capacitación en la Administración Pública”.

**Autores**

Ayala, Hugo Camilo<sup>1</sup>

Vázquez, Norberto<sup>2</sup>

Von Zeschau, Juan<sup>3</sup>

**Eje temático:** Métodos de medición y relevamiento de la información.

**Mesa 46:** Metodología de la investigación social y epistemología

**Resumen**

En su estructura organizativa, el Ministerio de Modernización de la Nación asigna un lugar central al desarrollo integral de políticas de capacitación orientadas al logro de una Gestión Pública transparente, efectiva y de calidad. Para alcanzar este propósito, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) -a través de su Dirección del Sistema Nacional de Capacitación- trabaja en la puesta en funcionamiento de un programa de evaluación de impacto de los cursos de formación que brinda a los agentes del Estado.

De manera complementaria, con el propósito de avanzar en el conocimiento sobre el tema, la Dirección del INAP ha constituido un equipo de investigación sobre evaluación de impacto de procesos de formación en organismos públicos, conformado por los autores de esta ponencia. En ese marco, se inició un proceso de trabajo conjunto entre

---

<sup>1</sup> UNQ-INAP: hcayala1987@gmail.com

<sup>2</sup> UBA-INAP: nvazquez04@yahoo.com.ar

<sup>3</sup> USAL-INAP: jvonzeschau@gmail.com

ambas áreas del INAP, con el propósito de diseñar una propuesta teórico-metodológica para medir el impacto de uno de sus cursos de capacitación a modo de prueba piloto. Considerando a la evaluación como una de las formas de metodología aplicada, este trabajo se propone presentar el proceso de investigación desarrollado en un ámbito no académico orientado a la gestión.

**Palabras clave:** capacitación, administración pública, evaluación de impacto.

## **Introducción**

La evaluación de políticas públicas se inscribe en el campo de la investigación aplicada en Ciencias Sociales (Rossi y Freeman, 1989, Sautu, 2001, Osuna y Márquez Guerrero, 2001), utilizando de éstas sus procedimientos, técnicas e instrumentos; como toda forma de investigación científica, se orienta hacia la producción de conocimiento científico a partir de procedimientos explícitos para llegar a conclusiones provisionales respaldadas por evidencia empírica elaborada a lo largo del proceso que va desarrollando.

A su vez, también es necesario destacar que la particularidad de la evaluación en el amplio campo de la investigación en que se inscribe, deriva básicamente del ámbito en el que se desarrolla, esto es, en el de la gestión pública. Efectivamente, las políticas públicas representan *el hacer*, específicamente, la intervención planificada desde el Estado para abordar un problema social, siendo la construcción de *conocimiento* no un fin en sí mismo, sino un fundamento y un apoyo de la acción.

Desde este punto de vista, la posibilidad de construir conocimiento válido y confiable en un ámbito no académico como el de las políticas públicas, se constituye en un interrogante y en un desafío que no se resuelven por la mera utilización de métodos de medición y relevamiento de información probados en el marco de investigaciones científicas.

El reto es aún mayor cuando el tipo de evaluación que se busca implementar es la evaluación de impacto que, por sus características y orientación, suele vincularse a la lógica experimental pues requiere del control de variables para identificar y aislar posibles factores invalidantes.

Teniendo en cuenta lo mencionado, describiremos el camino recorrido en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) para incorporar a las evaluaciones que históricamente viene realizando de los cursos que dicta, la medición del impacto de las

actividades de formación a empleados de la Administración Pública. Para ello, este documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar caracterizamos brevemente al INAP como organismo estatal de nivel nacional; posteriormente describimos el proceso de investigación realizado (la evaluación de impacto de la capacitación como objeto de estudio) y hacemos referencia a la capacitación como objeto de evaluación y, finalmente, damos lugar a una serie de reflexiones sobre el proceso llevado a cabo, las dificultades enfrentadas, los aprendizajes obtenidos, las limitaciones y potencialidades que se presentan para construir información en este ámbito.

### **El INAP y su lugar en la Administración Pública**

El Instituto Nacional de la Administración Pública es un organismo estatal con una larga trayectoria. Como institución, reconoce ciertos antecedentes siempre vinculados a la capacitación de los integrantes de la función pública, con el propósito de mejorar su desempeño y, por ende, el de los organismos estatales: “En 1951 se creó la Dirección Nacional de Racionalización con el objetivo de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Nacional. En 1957 surge el Servicio de Asesoramiento y Estudios Técnicos en Administración Pública (SAETAP) que planteaba como objetivos institucionales el mejoramiento de la organización, de los métodos y de los recursos humanos de la administración. Posteriormente, en 1958, se creó el Instituto Superior de Administración Pública (ISAP) que sustituyó al SAETAP con la misión de capacitar a los agentes y brindar asistencia técnica a los organismos para mejorar su funcionamiento. En el período comprendido entre 1958 y 1964, el ISAP desarrolló actividades de capacitación para funcionarios públicos orientadas hacia la temática de Organización y Métodos que proponía la "racionalización científica" de la administración de acuerdo con las tendencias de la época"...Finalmente, “En 1973 se creó el INAP con el fin de reformular las concepciones y los mecanismos institucionales de la capacitación y de los estudios de los empleados de la administración pública” (Furlong, 2: 2000).

Actualmente, el INAP es un organismo dependiente del Ministerio de Modernización de la Nación, teniendo a su cargo la elaboración de políticas públicas de formación profesional y capacitación de funcionarios y empleados públicos de la Administración Pública Nacional, a la vez que desarrolla actividades de investigación, recopilación y publicación documental vinculadas a la gestión pública.

Específicamente, el organismo tiene a cargo la elaboración del Sistema Nacional de Capacitación cuyo objetivo es “desarrollar capacidades institucionales para la formulación, ejecución y evaluación de políticas de capacitación en los organismos del Estado nacional, orientadas a la actualización y adquisición de competencias técnicas y profesionales del personal mediante la formación continua, para mejorar su desempeño y brindar un servicio público de calidad”<sup>4</sup>, para lo cual efectúa diagnósticos permanente de necesidades de capacitación y evaluación de los procesos formativos que imparte. Específicamente, la evaluación de sus cursos tradicionalmente se ha orientado hacia tres dimensiones: la evaluación diagnóstica, el monitoreo de los procesos y la evaluación de conocimientos adquiridos<sup>5</sup>.

La actual gestión de gobierno a nivel nacional, asigna un lugar central al desarrollo integral de políticas de capacitación, por lo cual ha asignado al INAP a través de su Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, la tarea de elaborar un programa de evaluación de impacto. Simultáneamente, otra área del INAP desarrolla como una de sus líneas de investigación un estudio sobre evaluación de impacto de procesos de formación en organismos públicos, conformado por los autores de esta ponencia.

Como consecuencia de esto, se inició un proceso de trabajo conjunto entre ambas áreas del INAP, con el propósito de diseñar una propuesta teórico-metodológica para medir el impacto de uno de sus cursos de capacitación a modo de prueba piloto.

Se trata de un desafío que remite a cuestiones teórico-metodológicas propias de un objetivo complejo como es el de medir el impacto de las acciones formativas que se desarrollan, pero que a su vez también incluye una dimensión cultural ya que remite a un cambio en las formas habituales de hacer las cosas en una organización con amplia historia y diversidad de actores involucrados: en este contexto, el término “evaluación de impacto” suele despertar temores de diversos tipos.

En este sentido, se puede percibir que, la evaluación de políticas públicas en general y la de impacto en particular, constituyen una forma de investigación aplicada que se diferencia en algunos aspectos de la investigación académica a partir del contexto en que se lleva a cabo. Estas cuestiones deben ser tenidas en cuenta tanto en el diseño, como en la implementación y la evaluación de las acciones.

---

<sup>4</sup> <http://capacitacion.inap.gob.ar/>

<sup>5</sup> Estas instancias serán desarrolladas con mayor especificidad en el apartado siguiente.

## **La evaluación de impacto de la capacitación como objeto de estudio**

Como ya fuera señalado, uno de los temas abordados por la nueva gestión desde la Dirección de Investigaciones del INAP es la “evaluación de impacto de la capacitación en la Administración Pública”, para llevar a cabo esta actividad se constituyó un equipo de investigadores encargados de elaborar un proyecto que tendría que ser aprobado por las autoridades para su posterior implementación.

El proyecto fue pensado en dos etapas. La primera etapa se constituyó con el propósito de familiarizarse con la temática: planteo del problema de investigación (interrogantes y objetivos), marco conceptual y antecedentes de investigación; la segunda etapa se orientó a identificar y caracterizar experiencias de evaluación de impacto de la capacitación en organismos públicos de Argentina y de otros países en distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal). Tratándose de una investigación en el marco de la gestión, se procura que el conocimiento generado sea aplicable (y aplicado), por lo cual, se plantearon los siguientes objetivos:

### **Objetivos generales:**

- Ofrecer insumos teórico-metodológicos tendientes a la elaboración de un modelo de evaluación de impacto de la capacitación para el INAP.
- Colaborar en los procesos de mejora continua de la oferta formativa del INAP mediante un sistema que evalúe el impacto de la capacitación que brinda el organismo.

### **Objetivos específicos:**

- Construir un estado del arte sobre la evaluación de impacto de las políticas de capacitación destinadas a agentes públicos.
- Identificar y caracterizar distintos abordajes teórico-metodológicos de la evaluación de impacto de la capacitación en el ámbito de la administración pública.
- Identificar y sistematizar distintos abordajes de investigación generados para abordar experiencias de evaluación de impacto de la capacitación en el Estado.
- Colaborar en la elaboración de un modelo de evaluación de impacto de la capacitación de los cursos INAP.

## **La capacitación como objeto de evaluación**

La evaluación que se propone llevar a cabo centra su interés en el impacto que tiene la capacitación en términos de cambios producidos a partir de su implementación. Estos cambios deberían percibirse a partir de la incorporación de los conocimientos y habilidades adquiridos al desarrollo de sus tareas en el ámbito laboral; preguntas como “¿qué pasó después del curso?”, “¿mejoró el desempeño del servidor?”, “¿la organización pudo lograr mejores resultados?”, entre otras, buscan respuesta en los procesos de evaluación de la formación impartida.

Esto es así debido a que se trata de una capacitación eminentemente basada en el concepto de competencias, entendiendo a éstas como un saber actuar, es decir, un saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado para enfrentar diferentes problemas o para realizar una tarea (Le Boterf et al, 1993). En este marco, la capacitación es entendida aquí como el “conjunto de actividades sistemáticas y planificadas para proveer a los miembros de la organización de las habilidades necesarias para cumplir con las demandas actuales y futuras de sus puestos de trabajo” (Rutty, 2007: 21).

De esta forma, la evaluación de impacto de la capacitación implica no sólo contemplar un diseño de investigación que permita identificar si se produjeron cambios en el sentido deseado y si esos cambios son productos de la capacitación recibida o de otros factores no contemplados sino que también requiere reconocer que las posibilidades de transferir al entorno laboral lo aprendido en un curso no depende solamente de la calidad del curso y de las actitudes y aptitudes del cursante, sino de las posibilidades que ofrece al respecto el entorno donde se desarrollan las tareas.

Si bien organismos como la OIT recomiendan acompañar las actividades destinadas al desarrollo de los recursos humanos con instancias que permitan “evaluar el impacto que tienen las políticas en materia de educación, formación y aprendizaje permanente; así como tener en cuenta parámetros de referencia en relación con países, regiones y sectores de características comparables, a la hora de tomar decisiones de inversión en materia de educación y formación” (Billorou, Pacheco y Vargas, 2011: 7), puede percibirse que no se trata de una tarea sencilla, posiblemente, por este motivo Amaya (2004) y Rutty (2007), quienes han realizado una exhaustiva búsqueda de documentación destinada a identificar y sistematizar prácticas de evaluación de impacto de la capacitación, coinciden en afirmar que, a pesar de las recomendaciones efectuadas

por los diversos autores dedicados a la temática y del interés desplegado por los formadores, son pocas las experiencias que se han desarrollado efectivamente o que se han hecho públicas.

### **La evaluación de impacto en términos metodológicos**

Tal como lo señalan Cohen y Franco: “La determinación de impacto exige aplicar modelos experimentales o cuasi experimentales, considerando dos momentos (antes y después) y requiere, asimismo, controlar los efectos no atribuibles al proyecto. Su propósito es establecer los “efectos netos” o impactos del proyecto” (120: 1992).

Como bien señalan estos autores, toda evaluación implica una comparación y en el caso específico de la evaluación de impacto donde el concepto de cambio es fundamental, la comparación se establece entre una situación inicial (previa a la intervención) y la situación posterior a la intervención, con la intención de apreciar los efectos que ha producido la misma.

En definitiva, un diseño experimental implica la consideración de una serie de requisitos: la conformación en forma aleatoria de un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación) y un grupo control (no sometido a la capacitación); la elección de una serie de indicadores que permitan constituir una línea de base y la contemplación de distintos momentos de medición (se aplica un estudio longitudinal en el que se miden los valores que alcanzan los indicadores, en un mínimo de dos oportunidades: antes de la capacitación y luego de transcurrido un tiempo determinado de su finalización); entre otros aspectos. Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró, empeoró o tuvo un resultado neutral en el desempeño de los agentes, aislando en gran medida el efecto de otras variables que son ajenas a la capacitación.

Aquí el contexto en que se desarrollan las acciones (tanto de planificación, como de implementación y de evaluación), ofrece una serie de particularidades que deben ser tenidas en cuenta. Estas particularidades se desprenden en gran medida de dos cuestiones presentes en toda política pública: a) se trata de un campo en el cual la prioridad está dada por la intervención (“la acción”: el hacer es lo prioritario, lo visible, hacia dónde se orienta la atención, mientras que el saber se encuentra relegado al lugar de apoyo/acompañamiento o de requisito a cumplir) y b) se trata de procesos en los cuales intervienen (en sus distintas instancias) una multiplicidad de actores, con sus propios intereses y puntos de vista, muchos de ellos, sin conocimientos básicos sobre aspectos metodológicos (Vázquez, Aguilar y Torres Salazar: 2015).

Se agregan de esta manera, importantes dificultades propias del contexto pero también las que corresponden a la complejidad del “objeto de estudio”, que provocan que se planteen ciertos reparos sobre las posibilidades de implementación de esta orientación: “Entendemos a la formación laboral como un fenómeno complejo en el cual la mayoría de las veces es imposible asignar una relación de causa-efecto a sus resultados. Creemos fuertemente que la formación laboral puede promover mejoras en las prácticas laborales y el trabajo en equipo, pero esta incidencia no puede ser aislada de otras características de los individuos, los equipos de trabajo y las organizaciones” (Amaya, 2004: 18). De esta manera, “Se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre evaluación de impacto no son aplicados en la práctica, pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores y organizaciones” (Rutty, 2007: 8).

Es muy posible que, por el tipo de dificultades que hemos planteado, no se suele aplicar en la evaluación de impacto de la capacitación el modelo experimental, siendo mucho más frecuente la implementación de otro procedimiento conocido como “operacional”, desarrollado por Kirkpatrick en 1959. Esta orientación considera aspectos propios de la gestión organizacional en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Este modelo contempla cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación:

1. Nivel I (reacción o satisfacción): se orienta a medir el grado de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaban de recibir. Se considera que una percepción positiva del curso constituye una base necesaria para el aprendizaje de sus contenidos y, a su vez, sirve para identificar los aspectos positivos y negativos con el fin de mejorarla en ediciones futuras. En esta instancia, “El evaluador reúne información sobre las opiniones de los participantes sobre determinadas características básicas del curso: los objetivos, contenidos, utilidad, la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, materiales didácticos utilizados, etc.” (Ruíz de Adana Pérez, 2011: 1).

2. Nivel II (aprendizaje): su propósito es medir los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para ello se suele realizar una prueba de control de conocimientos antes y después de la acción formativa. También se puede recurrir a otros procedimientos como entrevistas con los alumnos del curso o pruebas de

habilidades, realización de un trabajo de campo, etc. (Ruíz de Adana Pérez, 2011: 1). Análogamente a lo manifestado en el nivel anterior, se considera que un adecuado aprendizaje constituye una condición necesaria para la transferencia de los conocimientos adquiridos en el marco de las actividades que se desarrollan en el ámbito laboral.

3. Nivel III (aplicación o transferencia): se orienta a medir en qué grado se aplica lo aprendido a la actividad cotidiana en el ámbito laboral, así como también identificar los factores que dan respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?”. En esta instancia clave del proceso de evaluación, es importante incorporar al proceso de medición y al análisis de los resultados la dimensión institucional, ya que hay climas organizacionales que favorecen y otros que inhiben la implementación de cambios en el desarrollo de tareas cotidianas.

4. Nivel IV (resultados): da respuesta a la pregunta: “¿cuál es el impacto operacional?”, cuyo propósito es determinar el impacto que produjo una acción de capacitación.

En la propuesta que realizamos desde la Dirección de Investigaciones del INAP al área responsable de la capacitación y evaluación de los empleados públicos, se propuso tomar como referencia a este modelo, realizando las siguientes modificaciones:

- Incorporar una primer instancia de relevamiento de información orientada a constituir una línea de base (medir conocimientos y formas de desempeñar la función previas al curso).
- Incluir en la última medición aspectos presentes en el contexto laboral que puedan estar influyendo como facilitadores u obstaculizadores de la utilización de los conocimientos y habilidades aprendidos en el curso.

De esta manera, la propuesta significó un cambio cualitativo significativo, pasando de una evaluación de satisfacción de aprendizaje, a partir de una medición transversal a otra de mayor complejidad, que incluye a otros actores involucrados y es de carácter longitudinal. Se propuso así la realización de un estudio a modo de prueba piloto e identificar, a modo de balance, logros y dificultades que se presentan a modo de conclusiones en esta ponencia.

Para llevar adelante esta primera experiencia de evaluación de impacto de los cursos que brinda el INAP, se eligió el de “*Formación para el perfil de asistente administrativo*”, que se brinda bajo una modalidad virtual y está conformado por dos Módulos:

- MÓDULO I: El rol del asistente y los procedimientos administrativos – Apto Para Tramo (APT).
- MÓDULO II: Los procedimientos administrativos y la atención a los Agentes – APT

Según consignan las bases del concurso<sup>6</sup>, el puesto de asistente administrativo se orienta a “proveer a la gestión integral de la documentación administrativa, el registro y procesamiento simple de datos, la administración de archivos y la relación con usuarios internos y externos para el efectivo funcionamiento de la unidad organizativa”.

Las tareas correspondientes al puesto refieren a:

- ✓ Asistir en la organización y realización integral de las diversas tareas administrativas.
- ✓ Redactar con adecuada gramática y/o transcribir textos con corrección ortográfica, en formato y tiempo adecuados.
- ✓ Verificar lo efectuado por otros auxiliares administrativos y colaborar con su entrenamiento.
- ✓ Recibir, registrar clasificar y distribuir la documentación que ingrese y egrese de la unidad organizativa.
- ✓ Archivar, recuperar y tramitar la documentación ingresada o salida, realizar el seguimiento de expedientes o actuaciones.
- ✓ Realizar tareas de armado general y foliatura de expedientes o verificar las realizadas por otros auxiliares administrativos.

---

<sup>6</sup> Bases del concurso C.C.T.S. Decreto N° 2098/08

- ✓ Mantener actualizado los archivos y bases de datos que correspondan.
- ✓ Utilizar con destreza los medios de tele transmisión (fax, correo electrónico, etc.) en el envío documental y/o de informaciones.
- ✓ Ingresar datos en las bases respectivas, operar planillas de cálculo, y asistir en la elaboración de presentaciones gráficas.
- ✓ Contribuir en la actualización de la agenda de autoridades, asistiendo en la organización de citas, entrevistas, eventos, reuniones, seminarios, etc.
- ✓ Atender al público y usuarios internos, sea personal o telefónicamente, informando adecuadamente dentro de las materias de su competencia y conocimiento o, cuando sea necesario, haciendo las derivaciones pertinentes solicitando referencias para comunicación posterior y registrándolas adecuadamente.
- ✓ Atender al aprovisionamiento de materiales, útiles y elementos para el trabajo de la unidad organizativa y con los responsables administrativos respectivos.
- ✓ Colaborar con la gestión del control interno de la asistencia o de las incidencias del personal, de las rendiciones de fondos, con la tramitación de pasajes y viáticos y/o con otras diligencias equivalentes.
- ✓ Colaborar con la atención administrativa a otros integrantes de la unidad organizativa.

Por su parte, “el puesto supone responsabilidad sobre resultados de tareas individuales o grupales”, con sujeción a objetivos, métodos, procedimientos y/o técnicas específicas con relativa autonomía ante su superior.

## **Conclusiones**

El desarrollo de esta experiencia desde ya constituye un hecho auspicioso ya que muestra la voluntad política de comenzar a implementar modelos de evaluación más complejos, articulando esfuerzos y saberes de dos áreas diferentes pero que pueden ser complementarias.

No obstante esto, consideramos necesario generar espacios de reflexión en la que participen los distintos actores involucrados, con el propósito identificar logros y dificultades enfrentadas. Como ya fuera señalado, desde el área de investigaciones del INAP se desarrollaron sugerencias y propuestas, quedando la decisión final de implementarlas en los responsables del área de capacitación.

En principio, consideramos que debería revisarse cada una de las siguientes instancias:

- ✓ Línea de base: ¿los indicadores seleccionados para conformarla refieren realmente a aspectos sobre los cuales se busca incidir en la capacitación?, ¿el instrumento diseñado es adecuado? (validez y confiabilidad).
- ✓ Transferencia de conocimientos al ámbito laboral: fueron considerados indicadores comparables con los utilizados para elaborar la línea de base? de no ser así, la propuesta de evaluación pierde significado, esto se relaciona también con el punto siguiente:
- ✓ ¿Cómo se llevó adelante el procesamiento y análisis de la información obtenida?, ¿se utilizó como guía para el análisis a los objetivos y características del curso, de la propuesta de evaluación elaborada y las funciones/tareas que desempeñan los cursantes?

Estos y otros interrogantes pueden servir de guía para el intercambio de opiniones y enriquecimiento de futuras experiencias a desarrollar.

## **Bibliografía consultada:**

- Aquilino, N. (2016): ¿Cómo inciden las evaluaciones de impacto en las políticas públicas? Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-inciden-las-evaluaciones-de-impacto-en-la-p%C3%BAblica-aquilino>
- Amaya, P. (2004). La evaluación de impacto de la capacitación: más allá del discurso. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.
- Billorou, N., Pacheco, M. y Vargas, F. (2011). Guía para la evaluación de impacto de la formación. Montevideo: OIT/CINTERFOR. Recuperado de:

<http://www.guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/guia/guia-evaluacion-impacto.pdf>

- Bonifacio, A. (2003): La política de formación de funcionarios del INAP. Buenos Aires.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Recuperado de:
- <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Cruz Escalante, J. *et al.* (2009). Guía Metodológica de Evaluación de los Aprendizajes en Educación Superior Tecnológica. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.istpalpa.edu.pe/pdf/evaluacion.pdf>
- Furlong, J.: Evolución institucional del INAP de Argentina: antecedentes, desafíos y estrategia de desarrollo en la presente etapa. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000. Disponible en: <http://siare.clad.org/fulltext/0039607.pdf>
- Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2007): Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Epise.
- Le Boterf, G.; Barzucchetti, S. y Vincent, F. (1993). Cómo gestionar la calidad de la formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 y AEDIPE.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Madureira, C. (2002): “La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública”. (Una revisión sobre la doctrina). Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 23. (Jun. 2002). Caracas.
- Nirenberg, O., Brawerman, J. y Ruiz, V. (Eds.). (2007). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Osuna, J. y Márquez Guerrero, C. (2001). Guía para la evaluación de políticas públicas. Instituto de Desarrollo Regional. Recuperado de: <http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/manualeval.pdf>
- Pérez González, H. (2002): La evaluación del desempeño de los servidores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal

- Pineda Herrero, P. (2000): Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>
- Rodríguez, J. (junio de 2005). El modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación. *Capital humano*, 186, 16-17. Recuperado de: <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- Rossi, P. y Freeman, H. (1989). *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*. México: Editorial Trillas.
- Ruiz de Adana Pérez, R. (2011). Modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación continuada. Recuperado de: <http://ricardoruizdeadana.blogspot.com.ar/2011/03/modelo-de-kirkpatrick-de-evaluacion-de.html>
- Ruty, M. (2003): La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación en la administración pública y privada. Presentado al III Congreso Nacional y I Internacional de Investigación Educativa. Cipolletti. Octubre de 2003. Disponible en: [https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Ruty\\_Maria.pdf](https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Ruty_Maria.pdf)
- Ruty, M. (2005): *Estudio comparativo de modalidades de evaluación de impacto*. 3er. Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración: "Repensando las relaciones entre estado, democracia y desarrollo". Disponible en: [www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Ruty.doc](http://www.ag.org.ar/3congreso/Ponencias/Ruty.doc)
- Ruty, M. (2007a): Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. Tesis doctoral. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis\\_doc/ruty.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/ruty.pdf)
- Ruty, M. (2007b): Nuevos aportes en evaluación de impacto. Cuarto Congreso Argentino de la Administración Pública. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Ruty,%20María%20Gabriela>
- Ruty, M. (2011): La gestión de la evaluación en organizaciones de la sociedad civil. VI Congreso Argentino de Administración Pública. "Gobernabilidad

Democrática y Desarrollo Económico con Equidad Social". Resistencia, Chaco.  
Disponible en: [http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/Toranzos\\_Rutty.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/Toranzos_Rutty.pdf)

- Sulbrandt, J. (1994). La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. En Kliksberg, B. (compilador), *Pobreza un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México, Fondo de Cultura Económica.-Páginas 309 s 350
- Vázquez, N., Aguilar, M. y Torres Salazar, M. (2015): La evaluación de Políticas Sociales: reflexiones en torno a una modalidad de investigación aplicada en Ciencias Sociales. XI Jornadas de Sociología de la UBA. 20 años de pensar y repensar la sociología. Coordinadas contemporáneas de la sociología: tiempos, cuerpos, saberes. 13 al 17 de julio de 2015