



“SERVIDORES PÚBLICOS”

Como posicionar al INFOSSEP como una unidad funcional estratégica, capaz de integrar, profesionalizar y agregar valor a sus servidores públicos y resto de la sociedad



Alfonsina NICOLÁS DNI: 30727623 - Legajo: VADM08796
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
Trabajo Final de Grado - SEMINARIO FINAL DE ADMINSTRACIÓN
Profesor: VITTAR, Carlos
28 de Octubre de 2020

Índice	
Resumen.....	3
Introducción:	5
Análisis de Situación:	9
Diagnóstico Funcional:	9
Análisis Pestel:	10
Análisis 5 Fuerzas de Porter:	13
Cadena de Valor: Análisis interno	14
Análisis Foda:	14
Análisis Especial:	17
Matriz Ansoff:	17
Marco Teórico:.....	19
Tecnologías de la información:	19
Mejora continua:	20
Benchmarking	21
Diagnóstico y discusión:	23
Discusión.....	24
Propuesta.....	25
Plan de implementación	25
Objetivos y metas:.....	27
Objetivo general:.....	28
Objetivos específicos:	28

Alcance:	29
Recursos:	30
Acciones concretas:.....	30
Propuesta de medición o evaluación:.....	31
R.O.I.:.....	31
Porcentaje de cursos de acuerdo a necesidad de capacitación:	33
Conclusiones:	34
Recomendaciones:	34
Bibliografía	35
Anexos	38
Propuesta de Evaluación de Desempeño:	38
Evolución del registro de capacitadores entre 2016 y 2018.....	39
Cursos que se desarrollan en INFOSSEP	39
<hr/>	
Índice de tablas:	
Ilustración 1: Análisis de la información	10
Ilustración 2: Factores relevantes (Político, Económico, Social, Tecnológico, Económico y Legal)	10
Ilustración 3: Ansoff	17
Ilustración 4 Grafica Gantt INFOSSEP	30

Resumen

El presente trabajo aborda la problemática que presenta el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP) a la hora de ser visto como una unidad estratégica dentro de la Municipalidad.

Los principales puntos que se desarrollan a lo largo del presente, son todos aquellos que buscan destacar y tomar la profesionalización como una nueva cultura dentro de la Administración pública Municipal.

Mediante procesos estandarizados se busca dejar atrás antiguas prácticas que fueron adoptadas durante el pasado y que pusieron en duda la transparencia de la carrera administrativa dentro del Municipio.

El fortalecimiento institucional llevado a cabo en el INFOSSEP va de la mano de una administración del saber, capaz de estar a la altura y cubrir todas las necesidades de desarrollo profesional para mejorar la productividad y servicio brindado a la sociedad.

Palabras claves: Unidad estratégica, Profesionalización y Estandarización.

Abstract

This work addresses the complexities of The Institute for Training and Selection of Public Servants for the City of Córdoba (INFOSSEP) in being considered as a strategic unit within the city's Municipality.

The main points being discussed throughout this work, are those which seek to highlight and take professionalization as a new culture inside the Public Municipal Administration.

Adopting Standardized Procedures, the goal is to leave behind ancient practices that were embraced in the past and questioned transparency of the Administrative Career at the Municipal Court.

The Institutional strengthening carried by INFOSSEP goes hand in hand with an administration of knowledge, capable of covering and being up to the professional development needs of productivity improvement as well as the service provided to society.

Keywords: Strategic Unit, Professionalization y Standardization.

Introducción:

En el presente trabajo se expone la problemática que presenta el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP), ante la falta de posicionamiento que enfrenta el mismo, a la hora de cumplir el propósito para el cual fue creado.

Entre los objetivos más importantes que buscan cumplir con la creación del mismo, se pueden nombrar; el garantizar un ingreso a la Administración Pública democrático y transparente, así como también un sistema de capacitación continua para contar con personal altamente capacitado (INFOSSEP, 2020).

Se pretende trabajar para que cada uno de los procesos llevados a cabo por el instituto sean realizados de manera transparente y bajo estándares de normalización; evitando así caer en antiguas practicas donde estos solo eran utilizados con el fin de obtener una ventaja hacia el gobierno de turno.

Para poder llegar mejor a todo el personal, es necesario que el Instituto sea tomado como una unidad funcional estratégica del conocimiento, promoviendo incorporar a la capacitación como una exigencia del empleado a los fines de aumentar la eficiencia productiva y sentar las bases de la transparencia a la carrera administrativa.

Para ello es necesaria una coordinación de todas las áreas, evaluando las necesidades puntuales que presentan. Con ello, se busca lograr un consenso y acercarse de una manera más eficiente a la resolución de sus objetivos.

Lo que se busca optimizar por este medio es la forma de internalizar en los empleados (“Servidores públicos”) la necesidad de capacitarse y nutrirse de este instituto. Posicionándose como una herramienta capaz de formar las bases necesarias para el acceso a una carrera Administrativa.

Para poder cumplir con esto, se debe lograr por todos los medios conocer el beneficio que la capacitación brinda tanto a los empleados como a la Administración pública en general. Esto se traduce en una mejora sustancial de los costos: un empleado más productivo hace su tarea de forma más eficiente.

Como puntapié, se debe partir de un mejoramiento en los canales de comunicación ya existentes. Existen diversas plataformas y folletos informativos,

cargados de datos, que no suelen ser el fiel reflejo de lo que se pretende informar. Por ello, es conveniente involucrar a los mandos medios con el fin de que la comunicación baje al resto de los empleados por canales formales.

Es importante, que el instituto adquiriera la autonomía necesaria para actuar y transmitir por un solo canal, información clara y relevante tanto a los servidores públicos, como a aquellos potenciales aspirantes de la Administración Pública.

Diversos autores ponen a la información dentro de las organizaciones como los principales cimientos sobre los cuales se debe trabajar. Donde las bases de una organización deben realizarse sobre la comunicación e información y no solamente teniendo en cuenta la jerarquía de la autoridad (Chiavenato, 2011).

Si se busca mejorar la competitividad dentro de una organización no puede ser dejado de lado el poder que la información tiene, debiendo ser visto como un factor clave dentro de cualquier organización, que bien utilizada, puede contribuir en importantes mejoras de desempeño haciendo que el personal se sienta motivado e involucrado (Damaris, 2013).

De esta manera, se pueden integrar a todas las áreas y niveles para dar mayor transparencia al proceso; dotarlo de datos objetivos y normalizarlo de acuerdo a las exigencias de Normas ISO 9001 vigentes.

De acuerdo a los datos obtenidos por distintos medios periodísticos y fuentes de internet, se puede ver que el instituto fue castigado por varias denuncias que ponen a la luz, antiguas prácticas de contrataciones por fuera de la orden de mérito; restando credibilidad y competencias que debería tener el INFOSSEP para actuar en materia de ingreso democrático (Doce, 2020)¹.

Desde sus principios, en la elaboración de la Carta Orgánica, la Municipalidad fijó como lineamientos que sus empleados puedan acceder a una carrera administrativa, teniendo en cuenta varios principios, entre ellos la capacitación (Municipalidad Córdoba, 1995).

¹ Ver: https://eldoce.tv/politica/denuncia-penal-contra-ramon-mestre-daniel-arzani-por-designaciones-de-personal-en-la-municipalidad-cordoba-sin-concurso-fuero-anticorrupcion-laura-sesma_95178

Con los vaivenes económicos y sociales que vive día a día la Municipalidad, es necesario que la misma pueda adaptarse al medio y cubrir de forma eficiente cada necesidad. Para ello, es fundamental contar con personal calificado que sepa responder a cada necesidad en el menor tiempo posible (Córdoba, Plan de Metas de Gobierno 2016-2019, s.f.).

A los fines de incluir nuevas prácticas que aporten herramientas para el fortalecimiento del Instituto, se puede tomar como ejemplo la experiencia que llevo adelante Chile. En este país se propuso una modernización de la gestión pública incluyendo un Plan Estratégico que incluía una normativa para abrir concursos a la alta Dirección Pública; como así también todas aquellas prácticas con organismos internacionales que permitan realizar un punto de referencia “benchmark” (INAP, 2018).

De acuerdo a un estudio realizado en México sobre la profesionalización de los recursos, según enuncia Acosta, es imposible un desarrollo y mejora en las condiciones de vida sin un gobierno eficaz y eficiente.

También, demuestra que los principales problemas que presentan los municipios mexicanos y por los cuales no pueden dar una respuesta satisfactoria a la comunidad, son:

- Funciones poco claras, falta de definiciones, provocando duplicidad e ineficiencia;
- Los perfiles no se correlacionan con la función que se desempeña;
- Son casi nulas las políticas para el desarrollo de los recursos humanos.
- Cuentan con modelos organizacionales muy centralizados
- Y por último, la falta de información, autoridad y recursos con que cuentan los funcionarios para desempeñar sus funciones.

Sirviendo de experiencia la voz de las personas involucradas en este estudio, donde toman a la profesionalización como un instrumento capaz de desarrollar y mejorar todas aquellos servicios que brinda el gobierno (Acosta, 2008), es que se cree oportuno un tratamiento particular del tema.

Todas aquellas políticas que el gobierno necesite impartir, resultan imposibles de aplicar si el mismo no cuenta con un capital humano capaz y especializado atento a

cada necesidad. El público objetivo con el que trabaja el Instituto es toda la planta de personal de la Municipalidad de Córdoba, que se integra de la planta política y la planta permanente (Municipalidad Córdoba, 1995).

Se apunta a que la profesionalización de los recursos humanos se convierta una política de estado, que se perpetúe en el tiempo, garantizando que ante igualdad de condiciones y capacitación permanente los empleados, los mismos puedan conseguir una mejora en su desempeño. Impactando ésta, directamente en su labor diaria y en calidad de los servicios prestados a la comunidad (Córdoba, Plan de Metas de Gobierno 2016-2019, s.f.).

Nada de esto sería posible, si no se logra realzar la imagen del Instituto y situarlo como una unidad estratégica dentro de gobierno, capaz de captar las exigencias de los servidores públicos, con el objeto de mejorar la eficiencia de toda la administración pública e impactar proporcionalmente en mejoras productivas y de la rentabilidad.

Análisis de Situación:

De acuerdo a la información suministrada por la municipalidad de Córdoba y su Instituto (INFOSSEP) uno de los principales problemas que se presentan es la falta de autonomía propia para desarrollar planes de capacitación capaces de lograr una profesionalización del empleado público (Canales Aliende ; Romero Tarín, 2018).

Mediante el análisis interno y externo del Instituto y principalmente teniendo en cuentas las debilidades observadas, se pretende posicionar al INFOSSEP estratégicamente como una unidad potenciadora de capital humano, donde sus empleados puedan profesionalizarse a los fines de brindar un mejor servicio a la comunidad que se traducirá en una mejora productiva para el municipio en general.

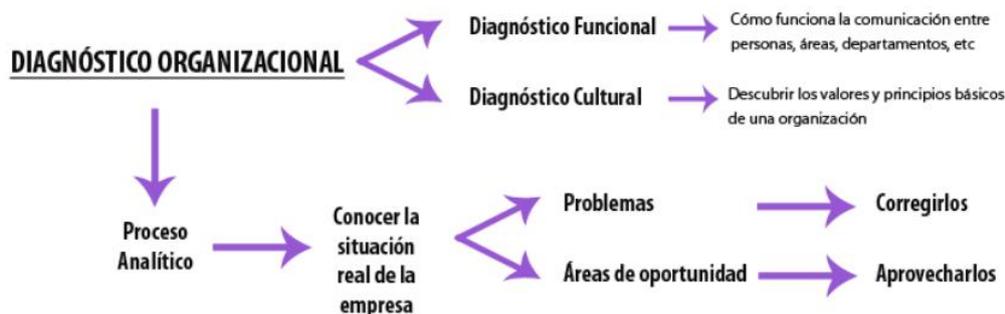
Otro de los puntos críticos es la transparencia y credibilidad en el proceso de ingreso de los empleados públicos. El Instituto carga con una historia de muchos años anteriores cuando los ingresos formaban parte del amiguismo o clientelismo del gobierno de turno. Mediante la normalización del proceso se busca ponerle fin a las antiguas prácticas de contrataciones (INFOSSEP, 2020).

Diagnóstico Funcional:

Antecedentes Legales: Desde 1990 existe la ordenanza (N° 10.174) que establece el sistema de ingreso por concurso y acceso a una carrera administrativa basada en merito, antigüedad y capacitación, pero la cual no fue reglamentada ni puesta en práctica hasta 2012. Recién en 2015 donde cambia la ordenanza y se crea el Instituto de Formación y selección de Servidores públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP).

Este Instituto, fue creado bajo la dependencia de la intendencia. Su estructura orgánica gira en torno a sus cuatro direcciones: Capacitación; Concursos; Educación Virtual y contenidos Multimediales y por ultimo; Análisis de políticas públicas (INFOSSEP, Registro de Capacitadores Internos, s.f.).

Ilustración 1: Análisis de la información



Fuente: (Jsmura, 2014).

Análisis Pestel:

Ilustración 2: Factores relevantes (Político, Económico, Social, Tecnológico, Económico y Legal)

Política	Debido a la pandemia y a las limitaciones de las políticas públicas Nacionales, la municipalidad en su conjunto tuvo que suspender la actividad en su conjunto. El instituto depende linealmente de las decisiones del intendente, siendo este su presidente, lo que lo hace carecer de autonomía y determinación.
Económica	Impacto del Covid-19 en la economía Mundial. Según datos de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) el PBI podría sufrir una caída mayor al 10% (Infobae, Por el efecto de la pandemia la OCDE prevé que el PBI de Argentina se desplome hasta 10,1%, 2020). INFOSSEP depende de la partida presupuestaria que cada año se le asigna en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad. Sus ingresos provienen de las contribuciones que reciben por sus actividades, donaciones y legados. Sin

escapar al contexto que se atraviesa en la actualidad, las finanzas municipales se van a ver afectadas por la fuerte caída de la actividad económica.

Otros aspectos críticos que se ven agravados por la crisis, es el aumento del déficit fiscal, producto de la emisión monetaria destinada a paliar los subsidios a las industrias y a particulares que se vieron afectados por la cuarentena. Esto se traduce en aumento acelerado de precios “inflación” estimada a fin de año del 56% (según FocusEconomics) y el dólar oficial se prevé que ronde los \$102 al finalizar el año (Infobae, A cuánto llegará el dólar a fin de año: el preocupante pronóstico de bancos y consultoras, 2020). Esto se traduce en una fuerte caída en la recaudación del Municipio. Además, que la misma mantiene deuda alrededor de los 29 mil millones de pesos a valores de Febrero 2020 (La nueva mañana, 2020).

Social

Es la segunda ciudad más importante con 1.391.000 de habitantes, según INDEC 2010. La "docta": cuenta con universidades públicas y privadas, en todas las áreas de desarrollo. Posicionando a la ciudad como una plaza atractiva y competente, además de su ubicación territorial estratégica en el centro del país (INFOSSEP, 2020). El instituto tiene convenio con distintas universidades a los fines de obtener informes y datos relevantes para su funcionamiento. Como contrapartida se puede mencionar que el personal en general de la

Tecnológica	<p>Municipalidad posee una cultura muy arraigada, con lo que lleva a promover cambios profundos para poder ser internalizados (Canales Aliende ; Romero Tarín, 2018). Altas presiones Sindicales (Córdoba, Plan de Metas de Gobierno 2016-2019, s.f.).</p> <p>INFOSSEP posee cuatro áreas: de Capacitación, de Educación Virtual y Contenidos Multimediales y Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas y de Concursos. En materia tecnológica, cuenta con tecnología e infraestructura acordes para impartir capacitaciones al personal del Municipio mediante las formas presenciales, semi presencial y a distancia a través de su Plataforma Virtual (Córdoba, Comunicación Pública y de Gobierno, 2017).</p>
Ecológica	<p>Córdoba posee un clima privilegiado al encontrarse en una zona templada del centro del país. Desde el Municipio y CPC, se promueven muchos los espacios públicos y la preservación del medio ambiente.</p>
Legal	<p>Se rige por la Constitución Nacional, Constitución Provincial, Ley Orgánica Municipal N.º 8102, Régimen de Municipios y Comunas y la Carta Orgánica Municipalidad de Córdoba. La misma fue sancionada en 1995, ahí se establece el ingreso por concurso para garantizar igualdad de oportunidades. Aunque en el año 1999 se sancionó la Ordenanza N° 10.174 (no reglamentada) recién se puso en práctica para el año 2012 y a fines del año 2015 se modificó la Ordenanza de concursos</p>

públicos la Ordenanza N° 12.444 y a la creación del INFOSSEP (Ordenanza N.° 12465/15).

Fuente: Autoría del alumno en base a su autor Francisco Aguilar.

Analisis 5 Fuerzas de Porter:

Para obtener un conocimiento más acabado del ámbito en que se encuentra inmersa la Municipalidad de Córdoba y por ende el INFOSSEP, es posible emplear la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, debido a que su aplicación es sencilla y mediante ella se obtiene un mejor conocimiento de las condiciones que rigen para la misma.

Con esta herramienta se puede conocer en mayor detalle los datos más relevantes del mercado y saber qué tipo de competencias y fuerzas son las principales amenazas con la que cuenta el sector.

Estas fuerzas son:

Nuevos competidores o Potenciales: Desde este punto se trata de determinar cuál es la amenaza o rivalidad que plantean los competidores del segmento en el cual se quiere competir.

Al tratarse de la Administración Pública, es difícil encontrar una competencia directa del municipio sin pensar en otros organismos públicos como lo son el provincial y nacional.

En el caso particular de la Municipalidad, tiene una ventaja por sobre las demás, al contar con remuneraciones por encima del promedio que se paga en la Provincia.

Se puede inferir en que es un mercado atractivo porque no tiene un elevado número de rivales; el instituto depende de las acciones que tome la intendencia y este es un pilar necesario a la hora de posicionar y brindar servicios de calidad a la comunidad.

Cientes o compradores potenciales: Se puede considerar como potenciales demandantes de los servicios que presta el INFOSSEP tanto a los postulantes de los concursos, como al personal que ejerce en la actualidad en toda la planta municipal.

Sustitutos del producto: Existen diversas instituciones tanto en el ámbito público como privado donde fomentan el desarrollo personal, con contenidos académicos. Pero

desde el INFOSSEP cuentan con la ventaja de lograr una mejor comprensión de cuáles son las necesidades e información relevante para dictar cursos dirigidos al personal al estar inmersos en su núcleo (INFOSSEP, 2020).

Proveedores: Se puede considerar como proveedor de conocimiento a las universidades que trabajan de forma mancomunada con el instituto a los fines de contribuir con informes y estudios para captar las necesidades de desarrollo.

Cadena de Valor: Análisis interno

Michael Porter proporciona este instrumento como un medio para generar mayor valor a los clientes. La cadena de valor demuestra como las actividades primarias y de apoyo pueden generar tanto un costo como un valor específico a una actividad (Kotler; Keller, 2006).

En el ámbito de la administración pública puede entenderse como actividad de apoyo a todas las relacionadas a las funciones que desempeña el Instituto; por ejemplo: la información obtenida mediante encuestas para detectar vacantes u oportunidades de capacitación. También el desarrollo tecnológico (plataforma virtual) es un factor importante a la hora de agregar valor a las demás actividades.

Las actividades primarias, son todas aquellas que se sustentan de la información obtenida por las actividades de apoyo y que generan una entrada para las mismas. Esta información es relevante a la hora de procesarla y así obtener los resultados esperados que son los pilares fundamentales del Instituto: capacitación y profesionalización del servidor público.

Al ser la profesionalización el objetivo primordial por el cual se crea este Instituto, se pueden considerar como actividades que mayor valor agregan, a todas aquellas relacionadas a la capacitación y perfeccionamiento de los puestos de trabajo, en busca de hacer más eficiente y productivas las tareas designadas.

Análisis Foda:

Este análisis sirve para contextualizar en qué situación se encuentra el objeto de estudio en la actualidad. Mediante el estudio de aspectos internos, como lo son la fortaleza y debilidades y aspectos externos, como son las oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

Etapa diagnóstica: se realizan estudios para cubrir necesidades del personal y así elaborar perfiles a concursar.

Misión y objetivos claramente definidos: su creación tiene como finalidad servir a la profesionalización del empleado público y permitir el acceso a la administración a personas que concursen bajo pruebas de idoneidad.

Disponen de herramientas y canales de comunicación acordes: tienen un área de modernización y el soporte necesario para implementar todo tipo de contenidos multimediales.

Sistema de créditos como política de incentivo a capacitadores: a los fines de fortalecer el Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) se ofrece a los mismos, un sistema de créditos por las horas de capacitación brindadas, que sirven para financiar posibles cursos, diplomaturas o posgrados futuros en diferentes instituciones educativas.

Registro de capacitadores: se realiza por la página web y está orientado a todo aquel personal que acredite experiencia o capacidad. Es a voluntad, actualmente dispone de 163 inscriptos que presentaron algún proyecto (INFOSSEP, Registro de Capacitadores Internos, s.f.).

En el caso particular de la municipalidad, tiene una ventaja por sobre las demás, al contar con remuneraciones por encima del promedio que se paga en la Provincia. El sueldo promedio oscila en los \$92.000 siendo un atractivo importante a la hora de una búsqueda laboral (Córdoba, Gobierno Abierto, 2020).

Oportunidades:

Ubicación estratégica: Córdoba se encuentra estratégicamente posicionada en el centro del país y recluta estudiantes de diversas provincias con el fin de capacitarse en ella.

Diversidad de Universidades: jóvenes con gran potencial de conocimientos y proactividad a la hora de desarrollar tareas de pasantías en organizaciones públicas.

Capacitar a potenciales ingresantes, compatibles con su razón de ser: que los cursos estén enfocados en la formación de servidores públicos, orientados a la

comunidad en general para garantizar a futuro un alto grado de efectividad profesional en las convocatorias a concursos de cargos.

Empleo, cursos y relaciones institucionales de manera virtual: adaptarse a las nuevas circunstancias y capitalizar en materia tecnológica para poder seguir con los objetivos del Instituto. Promover políticas como teletrabajo o home office para contribuir a la eficiencia de la administración y no decaer en productividad por aumentos del ausentismo.

Benchmarking: adoptar buenas prácticas utilizadas por otros municipios o gobiernos que hayan adoptado concursos y capacitación permanente en su personal.

Debilidades:

Falta de integración horizontal: de la forma en que se encuentra estructurado el Instituto, depende linealmente del intendente y carece de integración con el resto de las áreas, lo que no permite diversificarse ni llegar a la totalidad del personal.

No existen indicadores del desempeño: falta de medición de objetivos. No existen medidores que cuantifiquen el nivel de desempeño deseado.

Carecen de políticas de integración al resto de las reparticiones: involucrando a más áreas, no solo logran difundir mejor la información, sino también; aumentar el número de capacitadores y de interesados en participar de las capacitaciones. Lograr abarcar la mayor cantidad de personas, con el fin de retroalimentar al INFOSSEP de cuáles son las necesidades específicas de cada área.

Capacitaciones operativas: de acuerdo a la información suministrada por la página de Infossep, puede verse que las capacitaciones son específicas de uso de herramientas o desempeño de oficios para público en general. Y no, destinadas al “Servidor Público”.

Procesos sin normalización: A los fines de garantizar la transparencia en los procesos de selección para concursos públicos, es necesario que el mismo sea llevado a cabo por procedimientos instrumentados que brinden confiabilidad.

Amenazas

Pandemia: la crisis mundial por la que atraviesan todos los sectores dificulta la continuidad de los planes a mediano plazo. Debido a la suspensión de actividades de la

administración pública y de la mayoría de los sectores, hace que los planes se vean afectados y se pospongan para los meses posteriores al invierno (Agosto aproximado).

Presiones sindicales: los sindicatos suelen ejercer presiones para pasar a planta permanente a los precarizados o solicitar el ingreso de determinado número de personal y eso afecta a los principios de transparencia que promueven a este instituto (Córdoba, Gobierno Abierto, 2020).

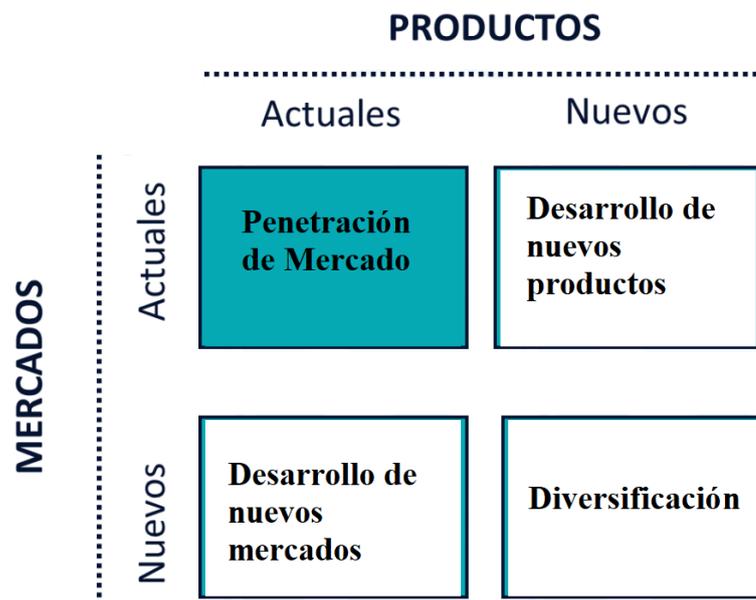
Análisis Especial:

Matriz Ansoff:

Esta herramienta es de gran utilidad a la hora de identificar oportunidades de crecimiento o nichos en la organización bajo análisis.

Su análisis permite determinar cuatro tipos distintos de estrategia, dependiendo si las oportunidades de crecimiento se encuentran en mercados o productos (nuevos o actuales).

Ilustración 3: Ansoff



Fuente: creación de Alumno de acuerdo a (Kotler; Keller, 2006)

De acuerdo a la órbita que se pretende trabajar, la estrategia elegida para llevar a cabo es la de “Penetración de Mercado”, porque se trata del mercado actual (Instituto/Administración Pública) y los productos que el mismo ya posee.

Con las herramientas disponibles se busca tener como objetivo primordial aumentar la cuota de participación que posee INFOSSEP, con el fin de mejorar su posición y llegar a todos los empleados para su profesionalización.

Mediante la colaboración de las distintas áreas municipales, se aspira a mostrar al Instituto como una unidad funcional capaz de responder a los problemas y necesidades puntuales que tienen las distintas reparticiones a la hora de profesionalizar a todo el personal.

Marco Teórico:

A los fines de realizar los cambios y mejoras previstas en el presente trabajo, es oportuno revisar conceptos como las tecnologías de la información (TICs), mejora continua, benchmarking y procesos de normalización.

Mediante canales sólidos de información y aplicando los postulados de la mejora continua, como así también teniendo en cuenta las experiencias llevadas a cabo en distintos países, que adoptaron la profesionalización de los empleados como una nueva cultura administrativa; se busca posicionar al instituto en un rol fundamental para la administración pública en general.

Tecnologías de la información:

Antes de implementar cualquier cambio en el sistema organizativo, es recomendado seguir la visión Chiavenato, donde enuncia que toda comunicación no debe ser vista como un mero acto de transmitir información. La comunicación debe ser entendida como un proceso donde se transmiten significado, sentimientos y conocimientos.

Con el surgimiento de las nuevas corrientes administrativas “la era de la información” el nuevo foco ya deja de ser el capital financiero y pasa a tomar relevancia el capital intelectual (Chiavenato, 2011).

Siguiendo las líneas del pensamiento que propone Chiavenato los principales desafíos por los que debe pasar una administración de la información son 12 (doce). A los fines del interés y de su aplicación, se exponen solo los más relevantes para el caso:

- Conocimiento: aportado tanto por las tecnologías de la información como por las personas que participan en ella (TICs);
- Digitalización: economía digital, donde el medio es internet, el que permite transformar, transmitir y comprimir grandes volúmenes de información;
- Virtualización: apostar a empleo, congreso y tiendas virtuales.
- Integración mediante redes interconectadas. Tendencia de estructuras organizacionales aplanadas.
- Desintermediación: información en línea de forma directa sin intermediarios;

- Innovación;
- Globalización.

Mejora continua:

La gestión de calidad ayuda a conocer mejor los procesos internos de la organización y así reducir la improvisación, ya que esta herramienta permite recopilar y tabular los procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Esta herramienta brinda una oportunidad clave para cualquier organización ya que permite planificar, establecer mecanismos para realizar control y mediante la retroalimentación obtener una mejora continua de cada proceso.

Históricamente todas las organizaciones y particularmente el caso de las administraciones públicas, son estructuradas como departamentos funcionales. Lo que propone la administración por procesos es hacer compatibles las necesidades internas con la satisfacción de los clientes (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Esta corriente expone que ningún programa de mejora dentro de una organización puede ser exitoso si es decretado de arriba hacia abajo. Se caracteriza por ser una técnica de cambio suave y continua donde se prioriza el compromiso e involucramiento activo de los miembros de una organización (Acosta, 2008).

De la mano de la mejora continua, también tenemos conceptos como la calidad total. De acuerdo a la postura de Deming, para ser considerada como tal, debe cumplir con los objetivos de sus usuarios, tantos presentes como futuros (Edwards Deming, 1892).

El Kaizen es uno de los principios de la mejora continua, donde incorpora tanto la importancia de las personas, como su participación y conocimiento (Chiavenato, 2011).

De acuerdo a los postulados de Masaaki Imai, quien fue el fundador de este movimiento holístico, el kaizen se fundamenta en:

- Promover el perfeccionamiento de las personas en forma continua;
- Reconocer los problemas;
- Creación de equipos de trabajo

- Comunicación en todos los sentidos
- Capacitar.

Benchmarking:

También es oportuno emplear el benchmarking para lograr nutrirse de las experiencias y prácticas empleadas por otros países a la hora de implementar cambios en la gestión de recursos humanos (RRHH).

Como enuncia Spendolini, al hablar del tema, el proceso de benchmarking debe ser llevado adelante mediante una planificación organizada que permita obtener el conocimiento necesario acerca de una organización o sector para conseguir los resultados planteados.

Según la definición adoptada por la mayoría de los autores que desarrollan esta herramienta, el benchmarking es un proceso continuo, donde se comparan los procesos o áreas desarrolladas por otras empresas líderes que pueden ser del sector o no, buscando identificar y adoptar las mejores prácticas empleadas por ellas como un factor clave del éxito (Chiavenato, 2011).

Obtener una medición de las prácticas empleadas por otros, permite evaluar y comprar desempeños. Porque “lo que no se mide no se conoce, y lo que no se conoce no se administra” (Spendolini, 2005).

Existen tres categorías de benchmarking: Interno, Funcional y Competitivo. Siguiendo la definición que aporta Spendolini, para este caso particular es conveniente aplicar un enfoque competitivo, ya que el mismo tiene en cuenta un determinado proceso o producto de la empresa rival, y se modelizan esas prácticas para su posterior aplicación. Lo que se tiene en cuenta en esta aplicación es lograr la posición deseada (Spendolini, 2005).

Para acompañar esta etapa de conocimiento y búsqueda de resultados, es imprescindible hacerla de la mano de un sistema de normalización.

El estándar de evaluación que hay disponible para participar en un proceso de certificación de calidad son las ISO 9001:2015. Su versatilidad permite que puedan ser empleadas en cualquier tipo de organización y como principales beneficios de su

aplicación están el mejoramiento de la imagen pública y la reducción de costos operativos (Normas IRAM, s.f.).

Parece oportuno tomar cada uno de los conceptos desarrollado en busca de obtener mayor conocimiento de las áreas críticas que se desempeñan a lo largo de la administración, a los fines de que el instituto pueda cumplir con cada necesidad de mejora y desarrollo profesional para los mismos.

Diagnóstico y discusión:

El problema central que se plantea en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, es la relevancia que posee el mismo, a la hora de ser tomado como un instrumento fundamental para lograr una gestión que apunte a la profesionalización de los empleados de manera integral.

Se debe considerar al Instituto como una unidad funcional estratégica dentro de la municipalidad, ya que la misma aporta un valor agregado al capital humano y al resto de la sociedad (INFOSSEP, 2020).

Es un actor relevante a la hora de querer cambiar los paradigmas y la imagen municipal en su conjunto, ya que está comprobado que existe una correlación directamente inversa entre el nivel de profesionalización del personal y la corrupción que tanto mal le hace a una sociedad: tal cual lo que expresa Villoria (2008).

Es un factor clave en el desarrollo de la sociedad contar con una administración pública competente, capaz de atender a todas las necesidades de la sociedad y eso no es posible si su capital humano no es capaz de estar a la altura (Canales Aliende ; Romero Tarín, 2018).

Formar las bases y conocimiento necesario de los requisitos de cada puesto es fundamental para que en los cambios de gobierno cuenten con la información necesaria del perfil y requisito que debe cumplir una persona para desempeñar la tarea de la mejor manera (Córdoba, Plan de Metas de Gobierno 2016-2019, s.f.).

Al igual que ha pasado en experiencias con países limítrofes, los cambios en las autoridades, se producen modificaciones en áreas claves de la estructura orgánica, provocando una reorganización que muchas veces implica volver a empezar de cero y perder la experiencia acumulada en años de trabajo (Canales Aliende ; Romero Tarín, 2018).

Es por eso que no hay que perder el foco en los empleados públicos, que son los que resisten y siguen operando ante los cambios de gobierno. Y principalmente, saber que es imposible lograr una transformación sin involucrar a todos los empleados (planta permanente, precarizados y funcionarios) que conforman al INFOSSEP.

Discusión

Con la aplicación de las nuevas corrientes administrativas y con la ayuda de herramientas como lo son el benchmarking, la normalización de los procedimientos y el trabajo mancomunado de las distintas áreas se busca lograr un acatamiento del 80% del personal, a los fines de lograr una cultura solida de una nueva visión apostada al capital intelectual.

Se espera que del trabajo con las áreas críticas, surja el apoyo y la información necesaria para que se pueda dar la debida atención a todas las necesidades de capacitación que se detecten, con el fin de atender el 100% de ellas.

La propuesta a llevar a cabo en el Instituto de Formación es implementar todas aquellas herramientas disponibles en el marco conceptual, a los fines de realzar la posición que el mismo ocupa dentro de la municipalidad de Córdoba.

De esta forma se busca posicionar al INFOSSEP como un actor clave dentro de la Administración pública capaz de agregar valor intelectual al resto de las áreas y ser tomado como una incubadora de talentos tanto para los servidores públicos como al resto de la sociedad.

Vale la pena apostar y enfatizar en este instituto, ya que el mismo agregar un valor incalculable de talento y conocimiento tanto en la administración pública como en aquellas personas que desean ingresar en ella.

Propuesta

Plan de implementación

La propuesta que se busca implementar en el Instituto de Formación de la Municipalidad de Córdoba, incluye un plan integral a los fines de incluir a todas las áreas necesarias para lograr que el impacto en el resto de la administración pública sea significativo.

Como primera medida, se propone concentrar a todos los directores de mandos medios para analizar la situación en particular de cada unidad. De ello, se pretende recabar información necesaria de las áreas críticas que requieren especial atención y por ende refuerzo de capacitación y contenidos relevantes para mejorar y profesionalizar al personal.

Con los datos obtenidos por intermedio de esta herramienta y de la introspección de los jefes de área, se pretende ajustar correctamente el perfil de los puestos con las competencias que se deben desarrollar para llevarlos a cabo de la mejor manera.

Una vez identificada, la actividad principal de cada dirección, se busca obtener la información detallada de cada actor interviniente y su labor para trabajar de forma conjunta con el área de RRHH y proyectar un correcto perfil de puesto.

Con esta información, se busca que las capacitaciones sean dirigidas y específicas en cada área, de los temas más relevantes para desempeñar profesionalmente su trabajo.

Se debe llevar un registro de capacitadores teniendo en cuenta, que en el mismo, se incluya al total de los referentes de cada área, para lograr que los contenidos de los cursos se diseminen en forma uniforme al resto de las áreas.

Involucrando a todas las áreas de la administración, se busca que la adhesión al registro de capacitadores deje de ser a voluntad y que pase a formar parte de una nueva cultura que apunte a la profesionalización, como requisito fundamental para una carrera administrativa.

A los fines de aumentar la participación de todos los empleados, se sugiere incorporar una herramienta que mida la evaluación del desempeño, donde la capacitación se incorpore como ítem obligatorio.

En el marco de estas reuniones se invita a participar en el proceso de incorporar manuales de procedimiento; para instrumentar y dotar de transparencia la visión general y sobre todo, se busca hacer hincapié en el proceso de llamado a concurso para cubrir una vacante.

Profesionalizar al capital humano con el cual cuenta la Municipalidad y posicionar de forma competitiva al Instituto dentro del municipio son los objetivos primordiales con los que se debe llevar a cabo la implementación.

Se deben fijar los lineamientos de la propuesta de valor que se pretende transmitir a los fines de implementar las distintas estrategias de posicionamiento:

- Actor relevante dentro de la administración pública a la hora de agregar valor al servidor público.
- Capacitaciones dirigidas acorde a las necesidades detectadas. El beneficio de la gratuidad y la capitalización tanto de contenido como de puntos a la hora de hacer carrera administrativa.
- Transparencia en los procesos mediante normativa ISO 9001.

Como punto principal se pretende demostrar la importancia de contar con personal capacitado y contribuir a aumentar la adhesión del personal para que el número de capacitaciones vaya en aumento. Incorporando 3 capacitaciones obligatorias dentro de la evaluación de desempeño, le da mayor importancia al Instituto y crea la necesidad de una búsqueda continua de contenidos actualizados, acordes al personal.

La mejor forma de implementar un cambio es hacerlo de forma planificada, teniendo en cuenta todos los factores y actores que van a intervenir. Para ellos se diagrama un gráfico de flujo (Diagrama de Grannt) de cada tarea y su duración para la conclusión de los objetivos propuestos.

Los propósitos que se persiguen son:

- Lograr una reducción en el gasto administrativo.
- Descripción de puestos acordes.
- Aumentar la confiabilidad en los procesos de concursos públicos.
- Evaluar y elevar el nivel de desempeño de los servidores públicos.
- Promover la capacitación continua.

Objetivos y metas:

De acuerdo a la información suministrada por el informe del INFOSSEP; el Instituto tiene una serie de objetivos principales, que definen correctamente su razón de ser. Estos corresponden a las metas planteadas por la Municipalidad a la hora de crear dicho instituto.

De acuerdo a los postulados obtenidos de la documentación aportada, los mismos son:

1) Tener un Registro de Aspirantes u órdenes de mérito previo, antes que surja la necesidad de cubrir una vacante o puesto de trabajo.

2) Capacitaciones sistemáticas y continuas en todos los niveles y ámbitos de la estructura organizativa Municipal.

3) Fomentar que exista una interconexión entre el sector público y privado, relacionado a actividades educativas.

Una nueva meta, que parece oportuna incluir para la continuidad y mejora en el funcionamiento integral del Instituto; la cual se expone a continuación y sirve de base para futuros objetivos planeados, puede resultar de la siguiente manera:

4) Lograr la integración y adhesión de capacitadores de todas las áreas del ámbito municipal.

De esta forma se pueden plantear el resto de los objetivos y asegurarse de que la información, como instrumento del saber, llegue de forma correcta a todos los servidores públicos.

Una herramienta muy práctica, que fue desarrollada en el marco teórico y de la cual se propone hacer uso, son las normas ISO 9001. Con su aplicación, se busca profundizar y desglosar las actividades más importantes que agreguen valor al municipio y que nos permitan conocer en detalle la forma correcta en que se deben realizar determinadas prácticas, que ayuden a mejorar, corregir errores y por sobre todo; obtener información que permita retroalimentar y controlar los procesos.

Un área clave para llevar a cabo la programación y puesta en marcha de este plan integral, es la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas. Ya que la misma, se encarga de elaborar informes, y recolectar tanto de fuentes primarias como

de secundarias de toda aquella información que permita a la Municipalidad tomar decisiones en materia de política pública.

Siendo la eficiencia y la profesionalización de los servidores públicos un aspecto fundamental en materia de política pública para situar a este Instituto, como así también a la Municipalidad de Córdoba, en una posición relevante ante la sociedad y ser un ámbito de prestigio a la hora de una búsqueda laboral.

Como puede verse en su página institucional, la Municipalidad de Córdoba tiene como objetivo la profesionalización de su capital humano y dar relevamiento contante a los fines de intentar cubrir el 50% de las necesidades de capacitación detectadas² (Córdoba, Gobierno Abierto, 2020) .

Con el presente desarrollo, se busca dar respuesta al 100% de las necesidades detectadas, ya que las mismas o son falencias que se presentan en la labor diaria, o necesidades de autodesarrollo o crecimiento que necesita el personal; y a eso se debe apuntar. Que desde el INFOSSEP se propicien los medios para nutrir de conocimientos a todos los empleados que así lo requieran.

Objetivo general:

Lograr que el 90% de las direcciones estratégicas, se involucren tanto en la exigencia de profesionalizar al personal mediante un sistema de capacitaciones, como en la participación de normalizar las áreas relevantes; esto permitirá aumentar la importancia del Instituto dentro de la Municipalidad, permitiendo desempeñar de forma más eficiente su labor. Se dispone trabajar y cumplimentarse en el bienio comprendido desde Octubre 2020 - 2022.

Objetivos específicos:

Con los objetivos específicos se busca promover a la construcción de una visión compartida del plan propuesto. Para obtener los mejores resultados se busca la participación activa del personal, pues no se pueden lograr los resultados esperados si las personas involucradas en este proceso no están expresamente de acuerdo con el plan.

² <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/plan-de-metas/plan-de-metas-2016-2019/desarrollo-institucional/26>

Para ello se propone:

. Ubicar al INFOSSEP como una unidad estratégica dentro del municipio. Para ello se parte de su producto diferencial que es profesionalizar a los servidores públicos, mediante las TICs y la capacitación.

. Garantizar que la nómina del Registro de Capacitadores cubra el 100% de las distintas áreas que conforman la Municipalidad en los próximos 6 meses.

. Establecer la obligatoriedad de al menos 3 cursos donde se acrediten conocimientos básicos que ayuden a mejorar y aumentar la productividad; con la periodicidad en que se practiquen las evaluaciones de desempeño. Ver anexo: propuesto de Evaluación de desempeño.

. Lograr implementar en el 100% de las áreas municipales evaluaciones de desempeño que sean llevadas a cabo por los directivos de mandos medios: a fin de establecer datos objetivos de la situación de cada empleado con su perfil y abordar las horas de capacitación que cada área ha designado.

. Implementar al cabo de 24 meses, en el 50% de las actividades estratégicas, estándares de calidad ISO 9001 a los fines de aumentar transparencia, credibilidad y productividad.

. Procurar formar espacios donde el ciudadano encuentre toda la información necesaria a los fines de hacer una carrera administrativa. Utilizando los Centros de Participación Comunal (CPC); para garantizar una llegada completa y más homogénea de la información al ciudadano.

Alcance:

Teniendo en cuenta el alcance territorial en donde se aplicará el plan estratégico, quedará delimitado a la Ciudad de Córdoba, en todas aquellas dependencias que disponga la Municipalidad.

Se apunta a trabajar con todos aquellos empleados que trabajan bajo la órbita de los mandos medios (generalmente comprendida por planta política). Siendo estos establecidos en las ordenanzas N° 7244/80 y N° 8023/84, que clasifica a la planta permanente en dos grandes grupos: “Agrupamiento de conducción” y “Agrupamiento General”.

De acuerdo al plano temporal, se establece un periodo de ejecución de todos los puntos contemplados en los objetivos para ser puestos en la práctica por el tiempo total de 24 meses a partir del mes de Octubre de 2020.

Se considera oportuno tener un tiempo prudencial y preparar al personal con el tiempo necesario que amerita la puesta en práctica de cambios de esta índole.

Recursos:

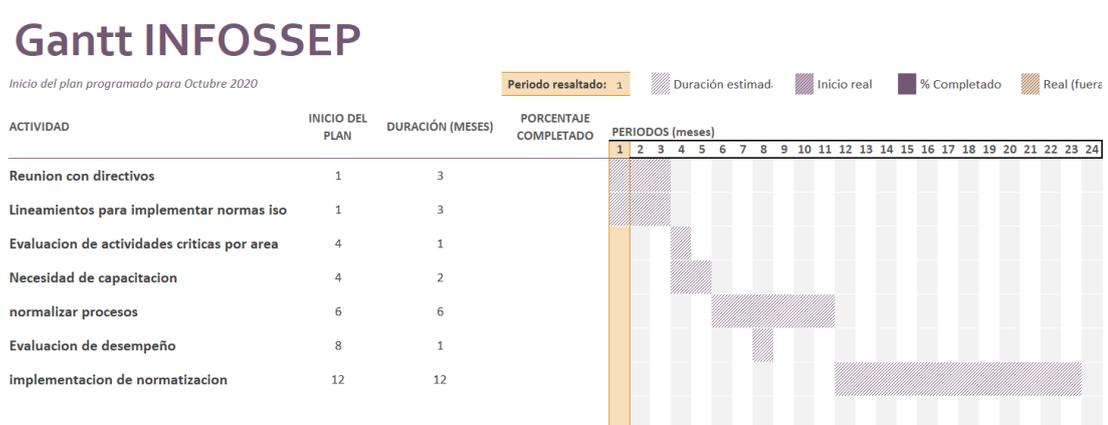
El Infossep, dispone de todos los recursos con que cuenta la administración pública municipal. Cada año se asigna un presupuesto, dispone de personal y capacitados en sus distintas áreas y poseen tecnología suficiente para impartir cursos en sus distintas modalidades al el resto de las reparticiones.

Acciones concretas:

En el periodo en que se comprende la implementación, establecido entre Octubre 2020 y Octubre 2022, se busca tener el apoyo y la participación necesaria del personal objetivo, para asegurarse que todas las decisiones y cambios sean practicados de una manera más democrática y participativa, asegurando un mayor nivel de consenso.

Se propone desglosar las actividades que se van a realizar y mensurarlas en tiempo necesario para llevar a cabo las acciones. Para ello, se diagrama la gráfica de Grantt que a modo de ejemplo; ilustra lo que se busca alcanzar en cada etapa.

Ilustración 4 Grafica Gantt INFOSSEP



Fuente: Autoría del alumno en base a plantilla Excel.

Se propone arrancar con una reunión que involucre a todos los directivos, de los mandos medios, a los fines de explicar y solicitar su acompañamiento en este proceso que involucra a toda la administración Pública Municipal, con el fin de mejorar la productividad y profesionalización de los “Servidores Públicos”.

El plazo estipulado para estas reuniones es de tres meses, luego se los instruirá para que cada uno evalúe cual es el área crítica (la que genere mayor valor al ciudadano) para que se analice en profundidad.

Una vez delimitada el área a ser estudiada, se procederá a realizar manuales de procedimientos y flujogramas, a los fines de identificar cada etapa y persona involucrada en la tarea y así poder corregir y retroalimentar el sistema.

Una vez desglosada la actividad crítica, se puede detectar las faltas de información o capacitación que requieran y así armar planes a la medida de cada Dirección.

Para la evaluación de Desempeño se propone armar un documento único a partir de las valoraciones propuestas que surjan a partir de la reunión con los directivos de mandos medios. Se busca formar una herramienta que se encuentre disponible desde la plataforma virtual a los fines de contribuir de la manera más eficiente con el medio ambiente.

De la información que surja de las reuniones planificadas con directivos de mandos medios, se pretende elaborar un informe a los fines de detectar las áreas críticas, en las cuales se va a proceder con la implementación de las normas de calidad propuestas para el año siguiente.

Propuesta de medición o evaluación:

Para esta etapa se tienen en cuenta diferentes indicadores que ayudan a evaluar distintas perspectivas del plan propuesto.

R.O.I.:

Como su nombre indica (Return On Investment), su cálculo sirve para evaluar el retorno de la inversión. Ayuda a determinar si la inversión realizada obtuvo rendimientos significativos.

Como no se cuenta con datos concretos para realizar este análisis, se trabaja con valores estimados, de acuerdo a las horas que demandará el proyecto.

Teniendo en cuenta el valor promedio de los sueldos de un empleado municipal (\$92.000) y se estima un total de 3 horas semanas que demanden las reuniones con altos mandos a los fines de sentar las bases para el proyecto. A lo largo de 3 meses y disponiendo de 4 personas que coordinen dichos encuentros.

\$92.000----- 150 hs calculadas (6hs diarias x 25 días laborales del mes)

Si se dispone de 12 hs al mes, significa un valor promedio de \$7360 en proporción al sueldo de una persona. Este valor debe ser considerado por 4, que es lo que se estima conveniente para dar respuesta al seguimiento de la implementación.

Si bien, la implementación se encuentra diferida en el tiempo y el retorno y evaluación de los ingresos que pueda generar el proyecto no son mensurables inmediatamente, se estima y se pretende lograr un ahorro de media hora, en las actividades llevadas a cabo de forma más profesional y eficiente.

Al calcularla con los recursos humanos que dispone a la fecha la municipalidad según los datos publicados en la plataforma de gobierno abierto la nómina asciende a 3956 personas.

\$92.000 sueldo promedio para 150 hs mensuales

Media hora: \$306,66 por empleado.

Como el objetivo principal es lograr posicionar al Instituto como un actor fundamental en el Municipio, se estima que la demanda de horas de capacitación se incrementará, requiriendo aumentar también el número de capacitadores.

En una primera instancia se pretende sumar 4 personas más a las ya afectadas al plan de acción; incrementando los gastos aproximados en \$368.000, de acuerdo a los valores de sueldos aproximados.

Se estiman que los costos para

Su cálculo:

$$\text{ROI} = [(\text{ingresos} - \text{gastos}) / \text{gastos}] * 100$$

$$\text{ROI} = [(1.213.173,33 - 397.440) / 397.440] * 100 = 205,24$$

Porcentaje de cursos de acuerdo a necesidad de capacitación:

Otro aspecto importante a ser evaluado, es el porcentaje de cursos que cubren las necesidades detectadas. De acuerdo al relevamiento de cada área en sus actividades críticas, se puede inferir la falta de capacitación y establecer un número objetivo de cursos a desarrollar. Estos serán remitidos al INFOSSEP para armar la planificación y recursos necesarios a los fines de cubrir con todas las necesidades.

Conclusiones:

Mediante este proceso de cambio planteado para el Infossep, que incluye la participación de las distintas áreas de la Municipalidad, se pretende que a lo largo de dos años pueda ser considerado como una unidad relevante a la hora de agregar valor al resto de la administración.

Para ello es fundamental cumplir con las exigencias de capacitación de todas las áreas de la Municipalidad y contar con procedimientos estandarizados para garantizar un correcto desempeño de los principios para los cuales fue creado: garantizar un ingreso a la Administración Pública democrático y transparente, como así también un sistema de capacitación continua para contar con personal altamente capacitado (INFOSSEP, 2020).

Si se logran sentar las bases del cambio propuesto, se considera que además de brindar una mejora en el estatus del Instituto dentro de la Municipalidad, este servirá de ejemplo a replicar en distintos ámbitos públicos, elevando los estándares de conocimiento y profesionalización de los servidores públicos.

Recomendaciones:

En este apartado considera oportuno dejar sentados varios puntos importantes que pueden ser tratados a futuro. No son planteados en el cuerpo de la presente tesis, pero parece oportuno que a futuro tengan su oportuno tratamiento.

. Incluir exigencias que garanticen igualdad de género tanto para el ingreso a la Administración pública, como a la hora de cubrir vacantes de cargos directivos.

. Fomentar las alianzas con universidades a cambio de pasantías, rotaciones. Fortalecer los vínculos con institucionales fuera de la municipalidad para abrir un nuevo canal de ingreso a la Administración Pública, por intermedio de pasantías con distintas universidades. Asegurando el ingreso de personal idóneo y de gran utilidad para dictar capacitaciones.

. Ver cambio de paradigma en la cultura de la Administración Pública. Pasar de modelos clientelares a uno más meritocrático (Acosta, 2008).

Bibliografía

Acosta, J. O. (2008). *Experiencias, retos y desafíos en la profesionalización de los Municipios en México*. Mexico: INAFE.

Canales Aliende ; Romero Tarín. (2018). *Estudios sobre la nueva cultura y valores del empleo público*. Barcelona: BOSCH EDITOR.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las Organizaciones*. Mexico: Novena.

Córdoba, M. d. (2017). *Comunicación Pública y de Gobierno*. Obtenido de Criterios y pautas comunes de funcionamiento:
<https://cim.cordoba.gob.ar/wp-content/uploads/sites/14/2017/10/Manual-Comunicacion.pdf>

Córdoba, M. d. (2020). *Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>

Córdoba, M. d. (s.f.). *Plan de Metas de Gobierno 2016-2019*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/plan-de-metas/plan-de-metas-2016-2019>

Damaris, I. M. (2013). Exploración de la comunicación interna como efecto competitivo. Mexico: European Scientific Journal June 2013 edition vol. 9.

Doce, E. (3 de Febrero de 2020). *El doce tv*. Obtenido de Denuncia penal contra Mestre por designaciones de personal en la Municipalidad:
<https://eldoce.tv/politica/denuncia-penal-contra-ramon-mestre-daniel->

arzani-por-designaciones-de-personal-en-la-municipalidad-cordoba-
sin-concurso-fuero-anticorrupcion-laura-sesma_95178

Edwards Deming, W. (1892). *Out of the crisis*. London: Cambridgen.

INAP. (Agosto - Noviembre de 2018). *Estado Abierto*. Obtenido de Instituto
Nacional de la Administración Pública:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estado_abierto_3.pdf

INDEC. (2010). *Instituto de Estadísticas y Censos*.

Infobae. (21 de 5 de 2020). *A cuánto llegará el dólar a fin de año: el*

preocupante pronóstico de bancos y consultoras. Obtenido de

[https://www.infobae.com/economia/2020/05/21/a-cuanto-llegara-el-](https://www.infobae.com/economia/2020/05/21/a-cuanto-llegara-el-dolar-a-fin-de-ano-el-preocupante-pronostico-de-bancos-y-consultoras/)

[dolar-a-fin-de-ano-el-preocupante-pronostico-de-bancos-y-consultoras/](https://www.infobae.com/economia/2020/05/21/a-cuanto-llegara-el-dolar-a-fin-de-ano-el-preocupante-pronostico-de-bancos-y-consultoras/)

Infobae. (10 de Junio de 2020). *Por el efecto de la pandemia la OCDE prevé
que el PBI de Argentina se desplome hasta 10,1%*. Obtenido de

[https://www.infobae.com/economia/2020/06/10/por-el-efecto-de-la-](https://www.infobae.com/economia/2020/06/10/por-el-efecto-de-la-pandemia-la-ocde-preve-que-el-pbi-de-argentina-se-desplome-hasta-101/)

[pandemia-la-ocde-preve-que-el-pbi-de-argentina-se-desplome-hasta-](https://www.infobae.com/economia/2020/06/10/por-el-efecto-de-la-pandemia-la-ocde-preve-que-el-pbi-de-argentina-se-desplome-hasta-101/)

[101/](https://www.infobae.com/economia/2020/06/10/por-el-efecto-de-la-pandemia-la-ocde-preve-que-el-pbi-de-argentina-se-desplome-hasta-101/)

INFOSSEP. (2020). Obtenido de <http://infossep.gob.ar/>

INFOSSEP. (s.f.). *Registro de Capacitadores Internos*. Obtenido de REGIN:

<http://infossep.gob.ar/recim-inscriptos/>

IRAM. (s.f.). *Normas IRAM*. Obtenido de Instituto Argentino de

Normalización y Certificación: <http://www.iram.org.ar>

Jsmura. (10 de Septiembre de 2014). *Diagnostico Organizacional*. Obtenido de <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagnostico-organizacional.png>

Kotler; Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

La nueva mañana, D. (24 de 2 de 2020). *La deuda de la Municipalidad de Córdoba superó los \$29 mil millones*. Obtenido de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/206365/la-deuda-de-la-municipalidad-de-cordoba-supero-los-29-mil-millones-de-pesos>

Municipalidad Córdoba, C. O. (6 de Noviembre de 1995). Carta Orgánica Municipal. *Convención Municipal Constituyente*. Córdoba.

Normas IRAM, A. (s.f.). *ISO 9001*. Obtenido de <http://www.iram.org.ar/index.php?id=Certificacion-de-Sistemas-de-Gestion-Calidad>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestion por procesos*. Madrid: ESIC.

Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Evolución del registro de capacitadores entre 2016 y 2018

INCREMENTO EN LA CANTIDAD DE
CAPACITACIONES SOBRE LA BASE DE
CURSOS PREESTABLECIDOS



NO INICIADO



EN CURSO



META ALCANZADA



META SUPERADA

10 cursos de capacitación en el periodo 2015. 2.050 personas capacitadas en el año 2015

Indicadores	2016	2017	2018	2019
Cantidad de cursos de capacitación	13	11	16	ENCURSO
Cantidad de personas capacitadas	2500	2.839	3.075	ENCURSO

Cursos que se desarrollan en INFOSSEP

Cursos que se realizan en esta Dirección:

- ⊕ Actualización para inspectores en materia de ambiente
- ⊕ Actualización para inspectores en materia de transporte
- ⊕ Atención al Público
- ⊕ Consumo Problemático de Drogas (CEA-UNC)
- ⊕ Formación a Formadores
- ⊕ Formulación de Proyectos
- ⊕ Herramientas de Anticoncepción para el equipo de Salud
- ⊕ Mandos Medios
- ⊕ Perspectivas en la Protección de los Derechos de las Niñas Niños y Adolescentes (en convenio con el CEA-UNC)
- ⊕ Diplomatura en Producción y Análisis de Información para Políticas Públicas (en convenio con el CEA-UNC)
- ⊕ SI SI VIRTUAL (Conjuntamente con la Dirección de Empleo – Abierto a todo público)
- ⊕ Curso de Lengua de Señas Argentina (Para personal municipal y Abierto a todo público: a través de la Dirección de Empleo)
- ⊕ Inducción a la vida municipal
- ⊕ Ofimática: Windows 10
- ⊕ Ofimática: Word 2016
- ⊕ Ofimática: Excel 2016
- ⊕ Ofimática: Power Point 2016
- ⊕ Introducción a Internet
- ⊕ Administración de Redes Sociales
- ⊕ Google Docs
- ⊕ Como optimizar el tiempo
- ⊕ Equipos de trabajo
- ⊕ Introducción a la gestión de proyectos
- ⊕ Liderazgo y conducción
- ⊕ Principios de la delegación eficaz