

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Licenciatura en Administración
Línea Temática: Cuadro de Mando Integral

PROPUESTA DE CMI PARA EL INSTITUTO DE FORMACIÓN Y SELECCIÓN
DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
(INFOSSEP)

Alumno: Pablo Eduardo León

DNI N° 30.688.053

Legajo: VADM04987

Profesor Director de TFG: Carlos Vittar

2020

Resumen

El presente Reporte de Caso pretende abordar el sistema de información que opera hacia el interior del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba mediante la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral. Lo anterior surge de la observación de una problemática en lo que respecta al descenso en los niveles de eficiencia, y por ende, en la rentabilidad de la organización, ocasionada por fallas de comunicación entre los diferentes sectores, sumadas a una ausencia de información actualizada que permita a la organización adaptarse a los cambios abruptos que pueden presentarse, la falta de flexibilidad característica de las instituciones públicas, y la poca capacitación dirigida al personal en el uso de las herramientas tecnológicas. Por ende, en el presente trabajo se intenta abordar en particular cada área de la organización, de modo de detectar sus fortalezas y debilidades. Haciendo uso del Cuadro de Mando Integral, para medir el comportamiento de diversas variables orientadas a mejorar la alineación estratégica, dada la existencia de diversos antecedentes nacionales e internacionales en lo que se ha aplicado esta herramienta a la gestión pública.

Palabras clave: *Gestión de la información – Administración pública – Rentabilidad*

Abstract

This Case Report aims to address the information system that operates within the Institute of Training and Selection of Public Servants (INFOSSEP) of the Municipality of Córdoba using the tool known as Balanced Scorecard. The foregoing arises from the observation of a problem regarding the decrease in efficiency levels, and therefore, in the profitability of the organization, caused by communication failures between the different sectors, added to the absence of updated information that allow the organization to adapt to the abrupt changes that may occur, the lack of flexibility characteristic of public institutions, and the little training directed at staff in the use of technological tools. Therefore, this paper attempts to address each area of the organization in particular, in order to detect its strengths and weaknesses. Making use of the Balanced Scorecard, to measure the behavior of various variables aimed at improving strategic alignment, given the existence of various national and international backgrounds in what this tool has been applied to public management.

Keywords: *Information management - Public administration - Profits*

Índice de Contenido

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	17
<i>Análisis FODA</i>	18
<i>Análisis Específico de la Carrera</i>	19
Marco Teórico	20
Diagnóstico y Discusión.....	24
Propuesta	26
<i>Plan de implementación</i>	26
<i>Objetivos</i>	26
<i>Alcance</i>	27
<i>Planes y presupuesto</i>	27
<i>Evaluación</i>	31
Conclusión.....	32
<i>Recomendaciones</i>	33
Referencias Bibliográficas.....	34
Anexos.....	37
<i>Anexo 1: Tablas de Análisis FODA</i>	37

Índice de Figuras

Figura 1. Página web de INFOSSEP	15
Figura 2. Mapa Estratégico.....	28
Figura 3. Cuadro de Mando Integral	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Cadena de valor	17
Tabla 2. Matriz de Ansoff.....	20
Tabla 3. Diagrama de Gantt.....	31
Tabla 4. Área de Capacitación.....	37
Tabla 5. Área de Educación virtual y contenidos multimediales	378
Tabla 6. Área de Dirección de investigación y análisis de políticas públicas	39
Tabla 7. Área de Concursos.....	40

Introducción

El presente Reporte de Caso pretende analizar el sistema de información que opera hacia el interior del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba. Esta institución se encuentra actualmente en funcionamiento con la intención de acompañar las necesidades que se presentan en los recursos humanos del estado municipal, y ofrecer igualdad de oportunidades tanto para el ingreso como para el desarrollo del empleo público. Por ende, busca fomentar en los empleados un mayor grado de conciencia y compromiso acerca del servidor público, considerando su función como una respuesta a la demanda ciudadana.

Al respecto, mediante el presente estudio se intenta destacar el papel de la Contabilidad Gerencial como una herramienta útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, y de esta manera, bajar los costos y aumentar el nivel de rentabilidad de la organización. Para ello, se pone el acento en la necesidad de contar con un adecuado sistema de control interno, que permita garantizar la confiabilidad de los registros y resultados de la contabilidad.

Mediante concursos, la organización busca crear una lista de espera a la cual poder recurrir cuando se necesite contratar nuevos empleados, donde se almacena información que ayude a ver la compatibilidad de los interesados con la función que se debe desarrollar en el área que tenga vacantes. Esta información tiene una vigencia de tres años pero puede extenderse hasta un año más. En cuanto a las capacitaciones, cabe mencionar el trabajo que toma esta institución en crear e implementar programas acordes a las necesidades presentadas en cada área para que las ejecuciones en busca de determinados objetivos sean exitosas, para lo cual se organizan cursos así como también conferencias o seminarios que permiten ir actualizando las búsquedas en base a la realidad actual.

Lo que se pretende es maximizar la distribución de contenidos y conocimientos y lograr una capacitación continua; las capacitaciones se crean en base a la suma de participantes brindando mayor cantidad de programas formativos con el objetivo de optimizar costos y lograr acceso al espacio-tiempo que cada interesado administra. En relación a este interés, se logró implementar una Plataforma Virtual de Capacitación que tiene como objetivo principal el coordinar proyectos de formación con contenidos aplicables en una educación a distancia y/o semipresencial. Se cuenta también con un Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que busca integrar a los

empleados municipales interesados en dar capacitaciones en distintas temáticas. Así, entonces, son estos capacitadores internos quienes difunden el saber explícito enriquecido con el saber implícito.

Por otra parte, mediante encuestas domiciliarias se obtuvieron datos de diferentes temáticas, comprobando que una de las necesidades más importantes para el diseño de la política pública es la disposición de información que permita conocer con mayor objetividad las situaciones en las que se debe trabajar y llegar a entender los problemas sociales para así lograr aportar soluciones a los mismos. Se debe tener en cuenta que transitar un gobierno abierto significa generar canales de comunicación donde los ciudadanos debatan acerca de las políticas públicas; el vínculo del gobierno con los ciudadanos es cada vez más directo y por esto se necesita que la gestión municipal genere mayor acceso a la información pública. Los centros vecinales suponen un lugar donde los ciudadanos pueden llevar a cabo la democracia participativa, por esto el Municipio debe generar espacios de diálogo/debate en los barrios que sean enriquecedores para el progreso social. En base a esto último, se hace hincapié en que, al darle espacio a los barrios y a sus habitantes a que puedan manifestar sus inquietudes, se debe luego administrar la información obtenida de modo de intervenir eficiente y eficazmente en aquellas situaciones que requieran mayor atención o soluciones más inmediatas.

En este sentido, se observa una problemática en lo que respecta al descenso en los niveles de eficiencia, y por ende, en la rentabilidad de la organización, ocasionada por fallas de comunicación entre los diferentes sectores, ausencia de información actualizada que permita a la organización adaptarse a los cambios abruptos que pueden presentarse, falta de flexibilidad característica de las instituciones públicas, y poca capacitación dirigida al personal en el uso de las herramientas tecnológicas.

Por ende, en el presente trabajo se intenta abordar en particular cada área de la organización, de modo de detectar sus fortalezas y debilidades. Para ello, se considera oportuno el uso de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, el cual permite medir el comportamiento de diversas variables orientadas a mejorar la alineación estratégica, de modo de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Es posible mencionar diversos antecedentes nacionales e internacionales en los que se ha aplicado el Cuadro de Mando a la gestión pública, entre ellos, la investigación presentada por Valencia Pomareda (2015) titulada *Sistemas de indicadores de gestión*

para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015. En esta, el autor utilizó el método correlacional para evaluar el nivel de influencia de los indicadores de gestión en el Tablero de Mando-BSC, con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia en la recaudación del impuesto predial y arbitrios de los gobiernos locales de Lima Metropolitana. En este sentido, se consideró que si los indicadores de gestión no resultaban eficientes para alcanzar los objetivos individuales, tampoco serían alcanzados los objetivos generales, y es por ello que se emprendieron una serie de acciones de formación y aprendizaje para los directivos y colaboradores mediante un plan piloto de gestión estratégica que interconectó las perspectivas, indicadores, metas e iniciativas de la organización.

Villablanca Fuentes (2015), por su parte, planteó en su investigación el desarrollo de una propuesta base de Cuadro de mando Integral para las municipalidades en Chile, con el propósito de contribuir a la transparencia y a mejorar la gestión municipal. Para eso, se analizaron los instrumentos de gestión utilizados por las municipalidades chilenas, se diseñó un mapa estratégico y se construyó un conjunto de indicadores de gestión que conformaron la base para el diseño del CMI en las perspectivas de innovación, formación y organización, procesos internos, marco legal, gobernabilidad finanzas y comunidad.

A nivel nacional, Jerez Murillo (2017) analiza la eficacia y eficiencia del Sistema de Programación y Presupuestación de Gastos de la Agencia de Deportes del Municipio de Tigre durante los años 2014 y 2015, procurando mejorar la operatoria y la toma de decisiones a partir de obtener una visión ampliada de la gestión. En este caso, el Cuadro de Mando se aplica a un segmento de las actividades desarrolladas por el municipio, una de las opciones que han sido explicitadas previamente.

Finalizando esta sección, cabe mencionar que la relevancia del presente trabajo radica en el aporte que este puede brindar a futuras investigaciones, dado que no se encontraron antecedentes a nivel local y los existentes tampoco son demasiado numerosos. Además, debido a la cantidad de tareas y el número de empleados con que cuentan los municipios, a fin de aumentar su eficiencia y rentabilidad, se hace necesaria una correcta gestión de las actividades que en ellos se desarrollan.

Análisis de situación

Se profundiza aquí en el análisis del sistema de información que opera hacia el interior del INFOSSEP, dada la problemática observada en lo que respecta al descenso en los niveles de eficiencia, y por ende, en la rentabilidad de la organización. En el aspecto económico, esta problemática se manifiesta en el manejo inadecuado de la información y las falencias de utilización de las herramientas tecnológicas. A nivel social, se observan deficiencias en la comunicación entre los diferentes sectores, y desde el ámbito político, cabe mencionar la falta de flexibilidad que caracteriza a gran parte de las instituciones públicas del país. Dado que todos estos aspectos son internos a la organización, es factible actuar sobre los mismos mediante el uso de una herramienta de gestión que permita operar un cambio significativo.

En cuanto a la estructura de la organización, es el intendente quien desempeña la presidencia del instituto, aquel que ejerce la representación legal; se encuentra bajo la dependencia orgánica de la Secretaría General a cargo de la Dra. Verónica Bruera, la Vicepresidencia es ocupada por el Sr. Gustavo Trigueros, quien tiene la función de dirigir y coordinar todas las acciones del instituto. Cuenta con dos Direcciones, una de Capacitación y la otra de Concursos. Este instituto tiene como objetivos principales, la selección de personal a través del Sistema de Concursos Públicos y abiertos para la selección del personal municipal, registrar aspirantes u órdenes de mérito hasta que exista la necesidad de cubrir un puesto laboral, implementar planes de capacitación continuos a todos los niveles y ámbitos del Municipio, como así también fomentar la integración entre el Sector Público con Universidades, Colegios y otras Asociaciones Civiles.

Como se mencionó con anterioridad, si bien las propuestas transmitidas parecen ser claras, se deben abordar las mencionadas problemáticas en cuanto al aumento de la rentabilidad y de los niveles de eficiencia y eficacia. Para llevar a cabo lo anterior, se debe contar con una buena gestión de la comunicación interna entre los participantes de la administración, e igualmente en lo que refiere a las capacitaciones virtuales, si no se establecen correctamente pueden presentar obstáculos a la hora de comunicar exitosamente. Por otra parte, la administración tiene un papel fundamental en este Instituto, por lo que se debe realizar un análisis exhaustivo, tanto del entorno general como del entorno específico, que afecta a la misma.

Análisis PESTEL

A fin de realizar un análisis del entorno general, es posible utilizar el modelo PESTEL, el cual es una herramienta que nos permite analizar y monitorear los factores macro ambientales (análisis externo), que tienen impacto en la organización, lo que nos va a permitir definir el camino que deben tomar hoy nuestros proyectos. Presenta un esquema de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden resultar significativos para el normal desenvolvimiento del INFOSSEP y de otras organizaciones de similares características:

- *Factores Políticos:* Se ven centrados en la intervención del gobierno a través de sus políticas gubernamentales y la influencia que esto supone para las empresas y las distintas organizaciones. Para Gimbert (2010), los factores políticos hacen referencia a impuestos, leyes laborales y tarifas, por lo cual tienen el foco puesto en aquellas políticas de gobierno, implementadas o por implementar, que puedan modificar la relación que se da entre agentes económicos de la sociedad.

Es un factor que tuvo mucha relevancia en este último año, debido a la situación inédita que atraviesa el mundo y lógicamente el país frente a la actual pandemia Covid-19, lo que impulsó a los gobiernos a tomar distintas decisiones que repercutieron en todos o casi todos los ámbitos. Cabe destacar que el extenso periodo de confinamiento decretado por el Gobierno Nacional y Provincial, obligó a todos los sectores y en particular a esta organización que depende de forma directa del Gobierno Municipal a detener sus actividades en un principio las cuales se fueron retomando con el correr de los meses, permitiendo el regreso de los trabajadores a sus ocupaciones, pero con varios cambios.

Con excepción de ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, la actividad económica permite por el momento la movilidad del 75% de la población, siendo los gobernadores de cada provincia quienes podrán realizar excepciones que faciliten la actividad comercial, industrial y de servicios (La Nación, 2020).

- *Factores Económicos:* Estos factores tienen gran impacto sobre las actividades y las operaciones de las distintas empresas y organizaciones, como pueden ser, el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio, inflación, etc. Resulta muy importante que sean tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones para un

progreso a futuro, pues los factores económicos pueden variar con rapidez y es necesario conocer la realidad económica actual al tomar cualquier medida, considerando que la misma atraviesa a toda la sociedad. Según Marco Lavagna, director del Indec, el 70% del PBI argentino estuvo afectado por las restricciones derivadas de la cuarentena que fue decretada para prevenir el Covid-19, lo cual impacta sobre dos tercios de los puestos de trabajo. Además, apuntó que las medidas del Gobierno permiten "suavizar la caída de la curva de la economía, pero todo es costo fiscal" (Origlia, 2020).

Al ser INFOSSEP una organización dependiente directamente del Gobierno Municipal, la cual cuenta con una partida presupuestaria específica para el cumplimiento de sus funciones, tuvo que sufrir recortes en sus ingresos por las distintas medidas adoptadas por el municipio, con el fin de afrontar las problemáticas ocasionadas por la situación actual antes descripta.

En la ciudad de Córdoba, las finanzas se componen de ingresos y gastos públicos que se expresan en el presupuesto anual que realiza la Municipalidad de Córdoba, las cuales se especifican en la Carta Orgánica Municipal (1995).

- *Factores Sociales*: Están relacionados con las diversidades culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y seguridad. En 2019, por ejemplo, los ciudadanos se vieron afectados en su individualidad, esto se debió a la implementación de recortes económicos tanto para la salud como para la educación, los subsidios de servicios básicos y las partidas destinadas a la ayuda social. Este factor, tanto como los anteriores, son de gran influencia para el INFOSSEP ya que se hallan en estrecha relación con los destinatarios del proyecto (Ingrassia, 2019).

Dado que el objetivo principal del Instituto consiste en ofrecer un cupo laboral a la gente que lo necesite, está directamente relacionado a la situación económica actual, por lo tanto al disminuir el nivel de actividad, aumenta la tasa de desempleo y esto repercute automáticamente en un aumento en la demanda de los aspirantes a los cupos laborales en el sector público. Esta problemática se potenció en este último año por el COVID-19, situación por la cual aumentó de forma considerable la cantidad de interesados en las vacantes que ofrece la administración, a la vez que se complica desde el Estado dar una respuesta favorable al pago de haberes de quienes realizan tareas dentro de la institución (Gasalla, 2019).

En relación a esta situación particular de pandemia, sumado a una economía que ya venía muy golpeada, se puede estimar que estas condiciones se van a mantener durante un periodo de tiempo prolongado.

- *Factores Tecnológicos:* Incluye aspectos como actividades de investigación y desarrollo, automatización, ritmo de los cambios tecnológicos. Con respecto a estos factores, es posible hacer mención a que en la actualidad más del 80% de los argentinos tienen acceso a internet, lo que demuestra que el país se incluye en un consumo masivo de tecnología (CACE, 2019). Esto se hace ver en el INFOSSEP al momento de realizar capacitaciones de manera virtual, o en la obtención de datos a través de páginas web, lo que seguramente será la principal actividad durante estos tiempos de distanciamiento posteriores a la pandemia.
- *Factores Ecológicos:* Incluyen aspectos relacionados al medio ambiente y el cuidado del mismo, lo que se relaciona con la salud de la población. Dada la incipiente importancia que la población asigna al cuidado del medio ambiente y por lo tanto de la salud conviene prestar especial atención a este segmento. Muchas de las necesidades de los ciudadanos eran evacuadas a través de las reuniones vecinales, las cuales ahora se encuentran limitadas, al igual que muchas otras actividades, debido al aislamiento social, lo que implica una mayor carga para el INFOSSEP.
- *Factores Legales:* Estos factores están relacionados con las reglas establecidas por superiores en busca de la regulación de aspectos específicos. La administración mencionada está relacionada con estos factores legales, mediante los cuales se busca dar a conocer las reglas impuestas y encargarse de que se cumplan con eficacia. En el caso del INFOSSEP, quien ejerce la representación legal es el Intendente, pero este puede delegar sus tareas al vicepresidente quien sería el encargado de garantizar un funcionamiento normal y efectivo del Instituto.
El marco legal que regula el régimen municipal en la República Argentina se integra con las siguientes leyes: Constitución Nacional (1853), Constitución Provincial (1987), Ley Orgánica Municipal N.º 8102 (1994), y Carta Orgánica Municipalidad de Córdoba (1995). En cuanto a la planta de personal, su relación

laboral de asegura en la Ordenanza N.º 7244/80 y la Ordenanza N.º 8023/84, en complemento con normativas que se adaptan en función de la necesidad.

Las 5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta que se ocupa para realizar el análisis del micro entorno de una empresa u organización, lo cual nos permite desarrollar las estrategias necesarias en base a la competitividad del sector desde la perspectiva de sus 5 fuerzas o pilares fundamentales. Se incluye a continuación la descripción de actores relacionados a la organización, es decir, de quien depende, cuáles son los organismos relacionados, cómo y por qué, quiénes son sus proveedores de productos/servicios/información, quiénes sus clientes, qué parte de la cadena es, y cuál es su rol fundamental para la municipalidad. Cabe mencionar que la información que aquí se detalla, ha sido extraída de la página web de la Municipalidad de Córdoba y de entrevistas realizadas a informantes claves, como el vicepresidente del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Mgter. Lic. Guillermo Lyall), la directora de Investigación y Análisis de Políticas Públicas (Mgter. Lic. Romina Mazzieri), la directora de Relaciones Institucionales (Lic. Noelia Wayar) y el director general de Comunicación y Medios (Dr. Alejandro Álvarez Nobell).

- *La amenaza de entrada de nuevos competidores*

INFOSSEP se encarga de obtener, a través del sistema de concursos públicos y abiertos para la selección del personal municipal, Registros de Aspirantes u órdenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo, implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio, y fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. No se espera el ingreso de competidores interesados en responsabilizarse de tal actividad.

- *El poder de negociación de los proveedores*

Sus proveedores de productos son todos aquellos que sostienen el normal funcionamiento del INFOSSEP en cuanto a sus recursos materiales, como ser los servicios de internet y telefonía y tecnología en general, insumos de librería, mobiliario

y demás artículos tecnológicos para el desenvolvimiento de actividades. Los servicios son brindados por recursos humanos relacionados con la docencia y la administración en materia de cursos, y son llevados a cabo tanto por personal idóneo como por aquellos empleados con mayor experiencia en la organización. Y en cuanto a la información, esta se obtiene de encuestas y entrevistas, por lo que es su propio proveedor. Según lo mencionado, no se observa que el poder de negociación de los proveedores sea alto.

- *El poder de negociación de los clientes*

Sus clientes son el público en general y también sus propios colaboradores, ya que los cursos son impartidos en forma diferenciada para ambos públicos. Por esto mismo, su actividad se podría encuadrar en diversas partes de la cadena de valor, ya que cuando las capacitaciones son dirigidas al público en general, corresponden al ámbito de la logística: interna, si estas personas van a formar parte de la organización, o externa, si están siendo capacitadas para luego desarrollarse laboralmente en otras empresas. En cambio, cuando la tarea del INFOSSEP se enfoca en los propios empleados, se considera una actividad de apoyo que forma parte de la cadena en el área de Recursos Humanos. Finalmente, su rol fundamental para la municipalidad es la captación de nuevos empleados calificados y el apoyo que brinda socialmente a la comunidad en lo que hace referencia a las políticas públicas. En ambos ámbitos, el poder de negociación de los clientes es medio, ya que no existen competidores que ofrezcan igual servicio en la provincia, y por otra parte, los empleados no desean perder sus puestos de trabajo.

- *Amenaza de productos secundarios*

Se consideran productos secundarios a los cursos y capacitaciones que puedan ser ofrecidas por otras instituciones, ya sean estas del sector público o privado. En este sentido, las del ámbito privado no generan una amenaza para el INFOSSEP. Las del sector público, por su parte, podrían tener un aval que justifique su validez, pero no ofrecen igual posibilidad de salida laboral, por lo que la amenaza se considera baja.

- *La rivalidad entre los competidores*

Según lo que establece la Ordenanza N.º 12465 (2015), el INFOSSEP fue creado con la misión de profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del

empleo público, y generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, por lo que no se considera la posibilidad de competencia en este sentido, ya que pueden existir otras capacitaciones pero estas serían en el ámbito privado, con el correspondiente costo para los usuarios.

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) fue creado bajo la dependencia orgánica de la intendencia, y según lo establece la Ordenanza N.º 12465 (2015), con la misión de:

profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público, y generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana. (Ordenanza N.º 12465, 2015, s.p.)

Para ello, INFOSSEP se comprometió a obtener a través del sistema de concursos públicos y abiertos para la selección del personal municipal, Registros de Aspirantes u órdenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo, implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio, y fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. Cabe mencionar que esta actividad se encuentra actualmente suspendida, como puede observarse en las convocatorias de su página web, correspondiente al año 2019:

Figura 1. Página web de INFOSSEP

Fuente: Recuperado de <https://concursos.cordoba.gov.ar/>

Los recursos del INFOSSEP están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, además del ingreso que este recibe por las actividades que realiza y los fondos provenientes de donaciones y legados. La presidencia del Instituto es desempeñada por el Intendente, quien ejerce la representación legal del mismo y se encuentra autorizado a su vez a delegar sus funciones, transitoria o permanentemente, en el Vicepresidente. Por su parte, la Dirección de Capacitación ejecuta las actividades necesarias para asegurar la implementación sistemática de capacitación para los empleados del municipio. En cambio, la Dirección de Selección y Concursos es ejercida por un director de Selección y Concursos designado por el Intendente y encargado de asegurar la implementación del sistema de concursos públicos y abiertos para el ingreso del personal de la administración municipal, de acuerdo a la normativa vigente (Ordenanza N.º 12465, 2015).

Las restantes autoridades que menciona la Ordenanza, son la Junta de Control y Fiscalización, integrada por el Vicepresidente, el Director de Capacitación, el Director de Selección y Concursos, un Concejal representante del bloque de la mayoría, un Concejal representante de los bloques de la minoría, ambos designados por el Concejo Deliberante, un representante del Sindicato Unión Obreros y Empleados Municipales (SUOEM) y un representante de la Subsecretaría de Recursos Humanos del

Departamento Ejecutivo o el organismo que en el futuro la reemplace, y la Junta de Selección, la cual se conformará cuando corresponda, a fin de realizar entrevistas a los aspirantes y garantizar la imparcialidad en la toma de decisiones, y estará integrada por un representante de una universidad o institución ajena al municipio, un funcionario o empleado del agrupamiento conducción relacionado al perfil que se concurra y un miembro de la Junta de Control y Fiscalización.

Cabe mencionar que el INFOSSEP posee 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales, además de los docentes municipales que forman el RECIM, quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal. Por su parte, el personal de la Municipalidad de Córdoba se compone de personal que pertenece a la planta política y otro grupo que integra la planta permanente de personal, el cual incluye el Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba, secretarías, subsecretarías, direcciones y subdirecciones, Centros de Participación Comunal (CPC), Centros Deportivos Municipales, Asesoría Letrada, Administración General de Justicia, Administración Municipal de Faltas, Secretaría Legal y Técnica, Unidad Central de Gestión, instituto, Tribunal de Cuentas Municipal y Habilitaciones.

A su vez, los Centros de Participación Comunal (CPC's) son ámbitos descentralizados donde se han instalado nuevas sedes de la Municipalidad de Córdoba y que brindan servicios municipales y no municipales a los vecinos de cada zona, además de desarrollar actividades culturales, deportivas, de educación no formal, y de promoción social. En la actualidad, son 13 CPC que funcionan en lugares estratégicos de la ciudad de Córdoba, lo cuales se suman a otros espacios brindados por Espacios Verdes, Redes Sanitarias y Gas, Inspección de Servicios de Transporte Público y Tránsito, Recursos Tributarios, Medicina Preventiva, Registro Civil, Asuntos Vecinales, Desarrollo Humano (promoción social), Obras Viales, Servicios y Limpieza, Obras Privadas y Uso del Suelo, Catastro, Control Alimentario y Ambiental (Habilitación de negocios), Cultura, Deportes y Recreación, entre otros.

Entre las acciones en materia de internacionalización, es posible advertir la presencia de la ciudad de Córdoba en foros relacionados con temas de migraciones, cambio climático, gobernanza e innovación de la gestión. Asimismo, participa en la elaboración de objetivos de desarrollo sostenible y su impacto local, desarrollando acciones de sensibilización y capacitación de los vecinos conjuntamente con la

Dirección de Presupuesto Participativo en los barrios. Además, se realizan acciones de benchmarking como el proceso de diseño e implementación de parques educativos.

Cadena de Valor

A continuación, se incluye la Cadena de Valor de INFOSSEP, según la información obtenida por parte del organismo:

Tabla 1.

Cadena de Valor

Actividades primarias
<p>Logística interna: Mediante encuestas domiciliarias se obtuvieron datos de diferentes temáticas, comprobando que una de las necesidades más importantes para el diseño de la política pública es la disposición de información que permita conocer con mayor objetividad las situaciones en las que se debe trabajar y llegar a entender los problemas sociales para así lograr aportar soluciones a los mismos.</p>
<p>Operaciones: En cuanto a las capacitaciones, crear e implementar programas acordes a las necesidades presentadas en cada área para que las ejecuciones en busca de determinados objetivos sean exitosas, para lo cual se organizan cursos así como también conferencias o seminarios que permiten ir actualizando las búsquedas en base a la realidad actual.</p>
<p>Logística Externa: Se logró implementar una Plataforma Virtual de Capacitación que tiene como objetivo principal el coordinar proyectos de formación con contenidos aplicables en una educación a distancia y/o semipresencial.</p>
<p>Marketing y Ventas: Los centros vecinales suponen un lugar donde los ciudadanos pueden llevar a cabo la democracia participativa, por esto el Municipio debe generar espacios de diálogo/debate en los barrios que sean enriquecedores para el progreso social.</p>
<p>Servicios: Se cuenta con un Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que busca integrar a los empleados municipales interesados en dar capacitaciones en distintas temáticas.</p>
Actividades de apoyo
<p>Infraestructura: Intendente, Vicepresidente, Dirección de Capacitación, Dirección de</p>

Selección y Concursos, Junta de Control y Fiscalización, y Junta de Selección
Gestión de Recursos Humanos: El INFOSSEP posee 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales, además de los docentes municipales que forman el RECIM
Desarrollo tecnológico: Se cuenta con amplia disponibilidad de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación
Aprovisionamiento: Los recursos del INFOSSEP están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, además del ingreso que este recibe por las actividades que realiza y los fondos provenientes de donaciones y legados

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1985)

A efectos de desarrollar una ventaja competitiva, la organización debe profundizar en su rol fundamental que es la captación de nuevos empleados calificados y el apoyo que brinda socialmente a la comunidad en lo que hace referencia a las políticas públicas, es decir, lo que corresponde a las actividades primarias de logística - interna y externa- y capacitación. Asimismo, en cuanto a la capacitación de los colaboradores, la misma pertenece a la actividad de apoyo considerada como Gestión de Recursos Humanos.

Análisis FODA

Para finalizar este apartado con la inclusión de un diagnóstico organizacional, se adjunta aquí el análisis FODA, el cual facilita la clasificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en cada una de las áreas de desempeño del Instituto. En función de la Ordenanza N.º 12465 (2015), el INFOSSEP cuenta con cuatro áreas: Capacitación, Educación Virtual y Contenidos Multimediales, Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, y Concursos.

Dado que se trata de 4 tablas, estas se incluyen en el Anexo 1, aunque a continuación se realiza un breve análisis de cada una de ellas:

- *Área de Capacitación:* Si bien se observan en ella amplias fortalezas, se observan también debilidades referidas a la capacitación del personal y a los errores de comunicación detectados hacia el interior de la organización. Las oportunidades en

este sentido se vinculan con el apoyo del Estado y la posibilidad de establecer lazos con otras asociaciones, lo que las hace ver como frágiles frente al problema generado por la pandemia Covid-19.

- *Área de Educación virtual y contenidos multimediales:* Más numerosas todavía son las fortalezas del INFOSSEP en cuanto a la educación virtual, y sus debilidades no resultan ser tan numerosas, por lo que se considera como una de las líneas a seguir, dadas las oportunidades que esta ofrece.
- *Área de Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas:* en esta área es posible observar numerosas debilidades, principalmente en lo que respecta a capacitación y a la ausencia de recursos. Dada su importancia, debe ser tomada en cuenta como prioritaria, de modo de poder planificar acciones en pos de las necesidades concretas.
- *Área de Concursos:* si bien se observan numerosas debilidades en esta área, estas son mayormente técnicas, por lo que podrían resolverse mejorando los sistemas que se utilizan actualmente.

Análisis Específico de la Carrera

Se incluye en este apartado la Matriz de Ansoff, la cual es una herramienta de análisis estratégico que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una organización. Representa una ayuda para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa:

Tabla 2. <i>Matriz de Ansoff</i>		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	<p>Penetración de mercado:</p> <p>Implementación de acciones de publicidad y promoción que permitan atraer potenciales trabajadores</p>	<p>Desarrollo de nuevos mercados:</p> <p>La planificación actual explicita la llegada a todos los sectores a través de diferentes sedes, por lo que se debería revesar su correcto accionar</p>
	Nuevos	<p>Desarrollo de nuevos productos:</p> <p>Incorporación de proyectos, cursos y capacitaciones online, aprovechando el avance de las nuevas tecnologías</p>	<p>Diversificación:</p> <p>Los nuevos productos antes mencionados son factibles de ser promocionados en nuevos mercados a los que la empresa no accede actualmente</p>

Fuente: Elaboración Propia basada en Ansoff (1957)

Marco Teórico

Se presentan en este apartado las definiciones de los conceptos principales que brindan un marco teórico al presente trabajo, comenzando por hacer referencia a los sistemas de gestión gerencial, sus características y beneficios, especialmente en relación a la organización en estudio. A continuación, se destaca la factibilidad y utilidad del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, detallando los avances desde sus inicios hasta el presente, y poniendo en diálogo la opinión que del mismo poseen los diferentes autores. Por último, se incluye una breve sugerencia en relación a su implementación, y se asume una postura en relación a lo desarrollado en el marco teórico.

Según De Pablos, López Hermoza y Medina Salcedo (2012), los sistemas de gestión gerencial hacen referencia al conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos interrelacionados dinámicamente, y organizados en torno a un objetivo: satisfacer las necesidades de información de una organización. Para que un sistema de información sea eficaz, debe facilitar la información necesaria para la organización en el momento oportuno, y para que sea eficiente, debe hacerlo con la menor cantidad de

recursos tecnológicos, humanos, temporales y económicos posibles (Gómez y Suárez, 2009).

A su vez, el control de gestión se constituye en un conjunto de acciones que sirve para verificar que los objetivos de la organización se lleven a cabo de forma correcta, permitiendo corregir las desviaciones mediante la información necesaria, a partir de las tres etapas básicas definidas por Koontz y Weihrich (1994): Establecimiento de estándares y puntos críticos, Medición del desempeño y Corrección de las desviaciones. Estas etapas se consideran lógicas, implican un análisis de la organización, tanto de sus problemáticas como del funcionamiento interno de la misma, en pos del establecimiento de reajustes que puedan ser medidos, controlados y evaluados.

Por otra parte, cabe mencionar que, para poder anticiparse a posibles problemas, un adecuado sistema de control de gestión debe cumplir con las siguientes características:

- ser entendible
- seguir la forma de la organización
- ser rápido, flexible y económico (Menguzzato y Renau, 1986).

Al respecto, Perez (2007) considera que debe avanzarse hacia la implementación de nuevos sistemas de control de gestión con carácter retrospectivo, que puedan orientarse hacia el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño, de manera de que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos.

Dado que la tarea del INFOSSEP consiste en dar respuesta de manera continuada a las demandas sociales y las necesidades educativas y laborales de la población, se debe incorporar para la gestión del mismo un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanentes, en función a las características de calidad de un servicio educativo, las cuales fueron detalladas por Fitó Bertran y Llobet Dalmases (2012), y consisten en:

- Intangibilidad, dado que el resultado no puede ser previsto, medido y verificado;
- Heterogeneidad, puesto que sus resultados pueden ser muy variables;
- Producción y consumo simultáneo, lo que impide el control de calidad en el proceso;
- Es un bien necesario, aunque el usuario no lo perciba así.

Por ende, se debe definir para su administración un sistema de gestión basado en cuatro pilares fundamentales: la planificación, la ejecución, la evaluación y la mejora continua de todas las actividades que se realizan, para lo cual es factible la aplicación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. El mismo, según sus autores Kaplan y Norton (1992), era considerado como una herramienta de medición, antes de evolucionar hacia lo que es hoy: una herramienta de gestión estratégica integral.

Su nombre deriva del concepto francés *Tableau de Bord*, que traducido significa tablero de mandos o cuadro de instrumentos. Ballvé (2000) define el Cuadro de Mando como un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico y constante permite contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa en su totalidad o de un sector determinado de la misma. Amat (2003), por su parte, lo considera una herramienta de ayuda a la gestión, un efecto que debe estar orientado hacia la acción.

En sus orígenes, Kaplan y Norton (1992) elaboraron el Cuadro de Mando Integral en similitud con un tablero de avión en el cual se encuentra toda la información necesaria para poder despegar y llegar a destino, e incluyeron en él indicadores de gestión que permiten conocer el comportamiento de una empresa ante los factores críticos de éxito, de modo de controlar su estado y evolución. De esta manera, crearon una herramienta que hoy en día es considerada indispensable para acompañar el crecimiento de toda organización, ya sea que se pretenda aumentar su rentabilidad, potenciar la eficiencia o disminuir los costos operativos.

Desde sus inicios, los sistemas de medición de gestión han avanzado de ser utilizados como una herramienta de diagnóstico hasta convertirse en una implementación estratégica que brinda soporte a la gestión organizacional. Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016) consideran que, en la actualidad, el Cuadro de Mando Integral es utilizado por grandes y pequeñas empresas de todo el mundo, con el fin de implantar objetivos que lleguen a cumplirse mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables relacionados con la estrategia, y apuntando a que los mismos permitan hacerla operativa para el cumplimiento de los logros propuestos.

Sin embargo, el modelo de Kaplan y Norton (1992) ha recibido críticas por parte de Khadem (2002) en relación a que puede llegar a involucrar un exceso de información y a que, en algunos casos, se crean estructuras funcionales que impiden una visión más global. A su vez, se ha cuestionado que los indicadores no resultan suficientes para

dirigir las empresas. Al respecto, cabe mencionar que hoy en día existen numerosos medios informáticos y software que resultan adecuados para organizar la información tendiente a generar indicadores rápidos y mantener bases actualizadas. A su vez, es posible agregar o quitar variables para mejorar el funcionamiento del CMI en función a las necesidades específicas de la empresa donde se aplica (Ballvé, 2000). Este autor considera, sin embargo, que el CMI tiene un alcance limitado para recoger información informal y cualitativa, que no alcanza a identificar a los responsables del error o desviación, y que no focaliza totalmente en la acción directiva ni reemplaza su juicio.

Por último, se incluyen aquí las cuatro directrices que deben estar presentes al momento de implementar un Cuadro de Mando Integral, en la opinión de Neely, Adams y Kennerley (2002):

- Incluir información considerada clave dentro de las acciones estratégicas de la compañía
- Acompañar el CMI de una agenda de reuniones periódicas donde discutir los resultados y planes de acción
- Diseñar el CMI de forma de que sea comprendido por todos los niveles organizacionales de la empresa.

En el presente reporte de caso, se adopta una postura que acuerda con la importancia y utilidad brindada en la actualidad al modelo de Kaplan y Norton (1992), pero que coincide igualmente con Khadem (2002) en que no se trata solo de utilizar la herramienta, sino que hay que saber cómo hacerlo. Por ende, se hace necesario incluir en ella información fidedigna y objetivos factibles, de modo de poder llegar a alcanzar los resultados esperados. Por otra parte, resulta interesante la opinión de Ballvé (2000) al respecto de que hoy en día resulta más fácil obtener y organizar la información gracias a los avances tecnológicos, aun a pesar de las limitaciones que el autor percibe en la herramienta. Esta forma de visualizar a la misma ofrece una oportunidad para seguir proponiendo mejoras y sugerencias al Cuadro de Mando Integral, en pos de la obtención de una herramienta que aporte cada vez mayor utilidad al ámbito empresarial.

Diagnóstico y Discusión

El presente Reporte de Caso pretende analizar el sistema de información que opera hacia el interior del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, con el objeto de aumentar sus niveles de eficiencia, y por ende, la rentabilidad de la organización. Se ha podido observar un descenso en dichos niveles a causa de fallas en la comunicación entre los diferentes sectores, falta de información actualizada y ausencia de capacitación para el personal, especialmente en lo que respecta al uso de las herramientas tecnológicas. Sumado a esto, cabe mencionar la falta de flexibilidad que caracteriza a las instituciones públicas, lo que dificulta todo tipo de acciones tendientes a mejorar la situación.

El análisis FODA realizado en cada una de las áreas de desempeño del Instituto, permitió descubrir que en todas ellas se hace necesario profundizar en la capacitación del personal, tanto en lo que respecta al uso de herramientas tecnológicas como a cuestiones específicas de cada sector. El área de Capacitación presenta además algunas fallas en lo comunicacional, las cuales deben ser resueltas en pos de una mejor gestión de la organización. Asimismo, el área de Educación Virtual y Contenidos Multimediales se considera una de las más importantes en estos momentos en que las organizaciones deben reinventarse a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Al igual que muchas otras organizaciones, el INFOSSEP deberá capacitar a su personal en el uso de estas nuevas herramientas, rediseñando sus productos como bien lo sugiere la Matriz de Ansoff.

En cuanto al área de Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, se observa que es una de las que necesita más capacitación, tanto para la correcta realización de encuestas y entrevistas, como para la correcta sistematización de la información obtenida. Por último, el área de Concursos posee específicamente dificultades técnicas, las cuales resultan más fáciles de resolver mediante la contratación de personal idóneo.

Por otra parte, a efectos de captar empleados calificados y seguir brindando apoyo a la comunidad la cadena de valor sugiere igualmente profundizar en las políticas públicas y en lo que corresponde a capacitación, es decir, a la Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, se ha mencionado la importancia de implementar de acciones de publicidad y promoción que permitan atraer potenciales trabajadores y personas interesadas en las diferentes capacitaciones que ofrece el Instituto.

Como se puede observar, para lograr un aumento en su rentabilidad, el INFOSSEP requiere de diversos ajustes en su gestión organizativa. Para establecer un adecuado control de esta gestión, se ha sugerido la utilización de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, la cual brinda toda la información necesaria para poder conocer el comportamiento de una empresa, de modo de controlar su estado y evolución. Esto se realiza a través del establecimiento y alineación de objetivos e indicadores de gestión en sus cuatro perspectivas, que son: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Por lo antes mencionado, se considera que esta herramienta es la más completa y adecuada para optimizar las actividades del INFOSSEP, y se destaca su relevancia en el hecho de que se trata de una herramienta integral que puede atender al mismo tiempo a las diferentes problemáticas de una organización tan grande y compleja como es el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos. En este sentido, a fin de enfocarse en disminuir los costos operativos y aumentar la rentabilidad del Instituto, el CMI podría sugerir la segmentación de la cartera de clientes para un mayor incremento y retención de los mismos, además de una flexibilización de los procesos internos que ayude a optimizar la operatoria interdepartamental.

Asimismo, una de los mayores avances sería la capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas, además de la incorporación de un sistema formal de comunicación que mejore la comunicación interna de la organización. También se espera poder mejorar la gestión de los recursos humanos para generar un adecuado clima laboral, lo cual repercute directamente en la eficiencia de los empleados, e implementar nuevas acciones de publicidad y promoción que ayuden a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por supuesto que no alcanza con la sola implementación de la herramienta, sino que cada una de estas estrategias repercute en otras que finalmente permiten arribar al objetivo propuesto. Por ejemplo, incorporar un sistema de comunicación ayuda a la operatoria interna, la que permite incrementar la retención de los clientes, y así, aumentar la eficiencia y rentabilidad de la organización, como puede verse en el plan que se adjunta en el apartado subsiguiente.

Propuesta

Plan de implementación

A modo de introducción, cabe mencionar que se mantienen en esta propuesta la misión y valores mencionados por la institución, los cuales consisten en:

Misión

“profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público, y generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados”. (Ordenanza N.º 12465, 2015, s.p.)

Valores

- Asumir con responsabilidad su función
- Responder desde una dimensión ética la demanda ciudadana
- Brindar servicios de calidad a la ciudadanía
- Asegurar la igualdad de oportunidades
- Mostrar vocación de servicio, ser eficiente y aportar valor a la organización”. (Ordenanza N.º 12465, 2015, s.p.)

Objetivos

El **objetivo general** del presente plan consiste en proponer un Cuadro de Mando Integral para el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, el cual permita aumentar sus niveles de eficiencia, y por ende, su rentabilidad en un 6%, a partir de su aplicación durante el próximo año 2021.

Se detallan a continuación los **objetivos específicos** establecidos:

- Lograr la reducción de gastos operativos en un 20% a partir de la optimización de la operatoria interna entre departamentos, durante 2021.

- Flexibilizar los procesos internos junto con la segmentación de la cartera de clientes, de manera de aumentar su retención en un 90% hacia fines de 2021.
- Invertir en acciones de publicidad y promoción durante el próximo año que permitan incrementar el volumen de clientes en un 10%.
- Optimizar la gestión de los recursos humanos en un 100%, de manera de generar un adecuado clima laboral y que los colaboradores se encuentren capacitados hacia el final de la propuesta en el uso de herramientas tecnológicas y comunicacionales.

Alcance

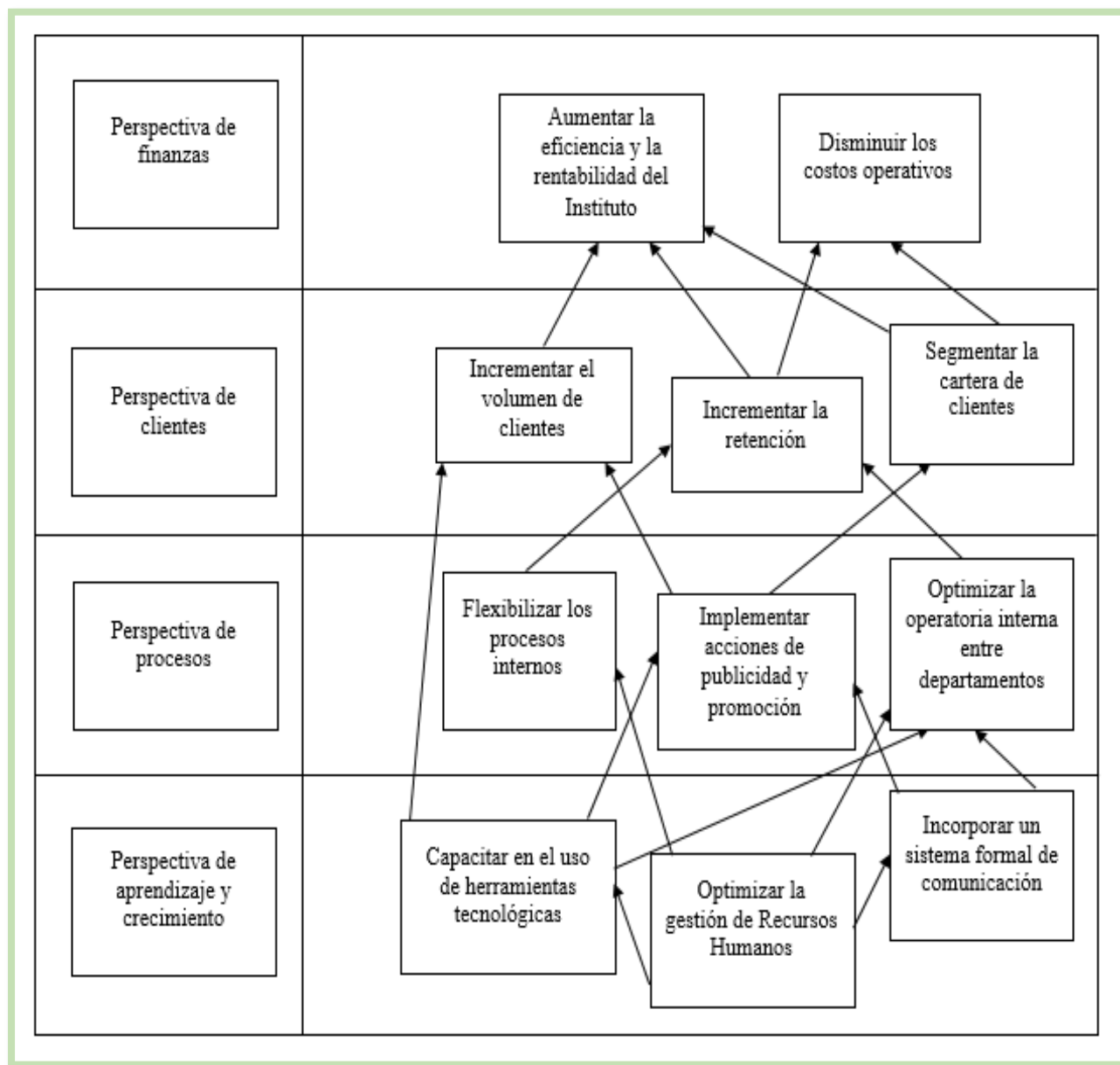
Las estrategias son diseñadas para considerar como límite geográfico la Provincia de Córdoba, ya que su desarrollo afecta puntualmente al Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, Argentina. Por su parte, el alcance temporal se estima en seis meses, a ser considerados en el siguiente año 2021, específicamente entre los meses de enero y junio, pudiendo observarse sus resultados hacia el final del mencionado año.

Una limitación que podría surgir, corresponde a la posibilidad de abarcar a todo el personal del Instituto, dado que se haría necesario rotar al personal para no descuidar la atención de los clientes.

Planes y presupuesto

Antes de detallar los planes a seguir y el presupuesto de cada uno de ellos, se incluye el mapa estratégico donde puede observarse la relación de causa-efecto entre los diferentes objetivos, según puede verse a continuación:

Figura 2. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se adjunta aquí el Cuadro de Mando Integral diseñado expresamente para el INFOSSEP, donde se detallan las perspectivas, los objetivos, los indicadores, la frecuencia de medición y los responsables en cada una de ellas.

Figura 3. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICION	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar la Rentabilidad	Indice de rentabilidad	Porcentaje	6%	Anual	6%	4%	2%		Intendente
	Disminuir Costos Operativos	Indice de costos	Porcentaje	6%	Anual	6%	4%	2%		
CLIENTES	Incrementar la retención	Indice de Retencion	Porcentaje	90%	Anual	90%	80%	70%		Junta de selección
	Segmentar la cartera de clientes	Reducción de costos operativos	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Dirección de capacitación, selección y concursos
	Incrementar el volumen de clientes	Medición de la cartera de clientes	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Dirección de capacitación, selección y concursos
PROCESOS	Flexibilizar los procesos internos	Encuesta de Satisfaccion	Porcentaje	100%	Anual	100%	95%	90%		Intendente
	Implementar acciones de publicidad y promoción	Indice de compañías publicitarias	Porcentaje	60%	Anual	60%	55%	50%		Dirección de capacitación, selección y concursos
	Optimizar la operatoria interna entre departamentos	Reduccion de gastos operativos	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Vicepresidente
APRENDIZAJE	Capacitar en el uso de herramientas tecnológicas	Promedio de horas de capacitación	Horas	40	Por proyecto	40	30	20		Dirección de capacitación
	Optimizar la gestión de Recursos Humanos	Encuestas de satisfacción del personal	Porcentaje	100%	Semestral	100%	90%	80%		Vicepresidente
	Incorporar un sistema formal de comunicación	Indice de clima laboral	Porcentaje	80%	Semestral	80%	75%	70%		Vicepresidente

Fuente: Elaboración Propia

1er Plan: Gestión de los recursos humanos

Esta propuesta sugiere capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas durante 4 meses, en encuentros semanales de 2hs. y media, a realizarse en el propio espacio del Instituto. Para ello, se requerirán los servicios de personal idóneo contratado para tal fin, y serán utilizados los recursos materiales y tecnológicos de que dispone el INFOSSEP. A su vez, se solicitará al especialista en informática la creación de un sistema formal de comunicación (intranet) que pueda ser utilizado en la institución, de manera de que la misma se vuelva más fluida entre los diferentes sectores, incorporando también otras herramientas que se consideren de utilidad, como

grupos en WhatsApp, por ejemplo, y capacitando al personal en el adecuado uso de los mismos. Por último, se realizarán encuestas de satisfacción del personal, intentando resolver aquellos aspectos que aún puedan generar malestar entre los colaboradores, para lo cual se prevé la creación de incentivos y premios que motiven el compromiso individual.

El presupuesto estimado para el desarrollo de esta actividad, incluye:

- Capacitación de 40hs a cargo de personal idóneo: \$80.000
- Creación de intranet: \$25.000
- Asesoría en comunicación: \$35.000
- Encuestas de satisfacción: \$25.000 en horas de trabajo y \$5000 en materiales
- Premios e incentivos: \$125.000
- *Presupuesto total: \$295.000*

2do Plan: Flexibilización y optimización de los procesos internos

Luego de la capacitación y los incentivos dirigidos al personal, se sugiere una instancia de flexibilización de los procesos internos, basada en los resultados de las encuestas realizadas. Esta optimización de la operatoria interna entre los distintos departamentos del INFOSSEP, apunta a la reducción de gastos operativos en ausentismo y rotación de personal, entre otras falencias. El proceso de transformación se llevará a cabo en un plazo de dos meses, para lo cual se realizarán reuniones semanales con los responsables de los diferentes departamentos del Instituto, a fin de lograr una mayor integración entre los mismos. Las reuniones se estiman de una duración de 2hs. y media y con frecuencia semanal, a ser efectuadas en el propio espacio del INFOSSEP y utilizando las herramientas tecnológicas que este dispone. Por ende, el presupuesto para esta actividad corresponde a:

- Reuniones con los responsables y asesoría operativa: \$40.000
- Anotadores, lapiceras, té, café, galletitas para 8 reuniones: \$8000
- *Presupuesto total: \$48.000*

3er Plan: Acciones de publicidad y promoción

Lo que se busca es incrementar la cartera de clientes mediante publicidad y promociones, y a la vez, incrementar la retención de los clientes ya existentes. Para ello,

se deberán aumentar las acciones que se realizan a través de las redes sociales (en las cuales se ha focalizado durante la capacitación brindada al personal) y también por otros medios: gráficos, radiales y televisivos. Previamente, se realizará una segmentación de la cartera que contribuya a la reducción de costos operativos. El presupuesto para esta actividad se estima en:

- Segmentación de cartera: \$15.000
- Publicidad y promociones: \$245.000
- *Presupuesto total: \$260.000*

Tabla 3.

Diagrama de Gantt

Actividades	Meses					
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Capacitación del personal						
Creación de un sistema formal de comunicación						
Encuestas de satisfacción						
Implementación de incentivos y premios						
Reuniones con responsables de departamentos						
Flexibilización y optimización de la operatoria						
Publicidad y promociones						

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación

Una forma de evaluación consistente en realizar nuevas encuestas de satisfacción al personal y también a los clientes, de modo de percibir el aumento en la eficiencia. Asimismo, el impacto de la propuesta podrá observarse en el incremento del capital obtenido hacia fines de 2021.

Por otra parte, el cálculo de ROI permite verificar la rentabilidad de un negocio, mostrando la relación entre el valor invertido y el margen de ganancia obtenido con cada venta (Nogueira, 2019). En el caso de las inversiones en marketing, ayuda a visualizar la campaña con mejor desempeño para invertir mayor esfuerzo en ella, ya sea

que se trate de una campaña en los medios de comunicación o de acciones en las redes sociales. Para ello, se deben desglosar los ingresos generados por las ventas del producto de aquellos generados por las ventas realizadas a través de cada campaña, considerando en la fórmula de ROI la diferencia entre el ingreso total (beneficio bruto) menos los costos para crear la mencionada campaña (inversión de marketing), dividido estos últimos (por cien, ya que se trata de un porcentaje).

El ROI del total de la propuesta, por su parte, puede calcularse como el beneficio que podría generar el proyecto menos el costo total del mismo, dividido este último, por cien. Es decir: $\$1.500.000 - \$603.000 = \$897.000 / \$603.000 = 1,48 \times 100 = 148\%$, lo que demuestra que la propuesta es viable.

(Aclaración: se estima en \$1.500.000 el aumento de un 6% en la rentabilidad, ya que no se poseen datos al respecto).

Conclusión

El presente reporte de caso se orientó al aumento de los niveles de eficiencia, y por ende, de la rentabilidad del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, a través del análisis del sistema de información que opera en su interior. Esto permitió observar fallas en la comunicación entre los diferentes sectores, falta de información actualizada y ausencia de capacitación para el personal, especialmente en lo que respecta al uso de las herramientas tecnológicas, además de la falta de flexibilidad que caracteriza a las instituciones públicas, generando a modo de diagnóstico el requerimiento de diversos ajustes en su gestión organizativa.

Al ser un organismo público cuyo principal objetivo es crear igualdad de oportunidades para la población con el fin de ocupar y perfeccionar los distintos puestos de trabajo que dependen directa e indirectamente del municipio, la demanda siempre es muy grande y resulta extremadamente difícil poder satisfacer todas las necesidades de la población. Más aun en momentos tan particulares como estos, donde la actividad económica se encuentra muy deprimida y con el agravante de la pandemia Covid-19 hizo que se perdieran muchas fuentes de trabajo, lo cual hace que la gente se incline hacia el sector público en búsqueda de una oportunidad laboral que garantice cierta seguridad y estabilidad.

Para resolver la mencionada problemática, se ha sugerido la utilización de la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, considerando que es la más completa y adecuada para optimizar las actividades del INFOSSEP, disminuir los costos operativos y aumentar la eficiencia y la rentabilidad del Instituto. Asimismo, se entiende que no alcanza con la sola implementación de la herramienta, sino que cada una de las estrategias diseñadas debe repercutir en otras que permitan arribar conjuntamente a la consecución de los objetivos propuestos.

Por ende, a fin de aumentar los niveles de eficiencia y la rentabilidad de la organización en un 6% durante el próximo año 2021, el proyecto presentado aspira a lograr la reducción de gastos operativos en un 20%, flexibilizar los procesos internos de modo de aumentar la retención de los clientes en un 90%, incrementar el volumen de clientes en un 10%, y optimizar la gestión de los recursos humanos en un 100%, de manera de generar un adecuado clima laboral y de capacitar adecuadamente a los colaboradores en el uso de herramientas tecnológicas y comunicacionales.

Estas estrategias tienen como alcance la ciudad de Córdoba y una duración temporal de seis meses, a desarrollarse entre los meses de enero y junio de 2021, e incluyen la mencionada capacitación dirigida al personal en el uso de herramientas tecnológicas, la contratación de un especialista en informática para crear una intranet, la realización de encuestas de satisfacción a los colaboradores, la flexibilización y optimización de la operatoria interna, y el aumento de publicidad y promociones a través de las redes sociales y también por medios gráficos, radiales y televisivos.

El impacto de la propuesta podrá medirse mediante encuestas de satisfacción dirigidas al personal y también a los clientes, de modo de percibir el aumento en la eficiencia, y también en el incremento del capital obtenido hacia el final del ejercicio. Por otra parte, el cálculo de ROI permitió verificar la viabilidad del proyecto, mostrando que la relación entre el valor invertido y el margen de ganancia obtenido es de 1 a 1,48.

Recomendaciones

Algunos aspectos que no han sido incluidos en el reporte de caso por exceder la capacidad de este trabajo final, pero que sugieren nuevas discusiones o temas de estudio que podrían desarrollarse en futuros trabajos dado que se consideran aplicables a casos similares, son los que se detallan a continuación:

- *Liderazgo*: En las organizaciones públicas, el liderazgo se trata de una elección consciente y que debe ser tomada con responsabilidad y respeto. Los líderes en el ámbito público generalmente no están sometidos a la presión del mercado, sin embargo, deben estar preparados y saber calibrar el éxito sin contar con una métrica institucional precisa, contando con una estructura de poder difusa, que se administra en medio de restricciones políticas, mediáticas y burocráticas, y cuyos recursos financieros exceden a la decisión de algunos funcionarios.

- *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*: Esta supone un compromiso voluntario y decidido de una organización para con su entorno, el cual se materializa a través de una serie de acciones sociales, medioambientales y económicas, que aportan un valor añadido a sus empleados, a su entorno social y a la comunidad a la que pertenece.

- *Proyectos colaborativos*: A diferencia de lo que ocurre en los proyectos tradicionales, aquí todos los miembros del equipo tienen una meta en común, la organización es horizontal y cada participante tiene la misma importancia que los demás, añadiendo la particularidad de que cada tarea debe estar enlazada con las demás y los miembros del equipo necesitan comunicarse de forma continua para coordinar acciones, cada persona tiene el mismo nivel de información y se determina en forma conjunta la distribución del trabajo, apelando a la responsabilidad compartida.

Referencias Bibliográficas

- Amat, I. (2003). *El control de gestión: Una perspectiva de dirección (6º ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, pp. 113-124.
- Ballvé, A.M. (2002). *Cuadro de mando: Organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- CACE (2019). *Estudio Anual del Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Carta Orgánica Municipalidad de Córdoba (1995). *Convención Municipal Constituyente*. Recuperado de <https://www.cordoba.gob.ar/gobierno/carta-organica/>

- Constitución Nacional (1853). *Ley N° 24430. Constitución de la Nación Argentina*. Recuperado de <https://www.casariosada.gob.ar/images/stories/constitucion-nacional-argentina.pdf>
- Constitución Provincial (1987). *Constitución de la Prov. de Córdoba*. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/%28vLeyesxNro%29/CP00?OpenDocument>
- De Pablos, C., López Hermoza A., Medina Salcedo, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Fitó Bertran, A. y Llobet Dalmases, J. (2012). Escolles Sagrada Família d'Urgell. Un caso de planificación estratégica con el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, pp. 231-257.
- FODA-DAFO (s.f.). *Análisis FODA*. Recuperado de <https://foda-dafo.com/>
- Gasalla, J. (3 de octubre de 2019). En 2020, el próximo gobierno deberá afrontar pagos de deuda por USD 37.000 millones. *Infobae Económico*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/10/03/en-2020-el-proximo-gobierno-debera-afrontar-pagos-de-deuda-por-usd-37000-millones/>
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Gómez, A. y Suárez, C. (2009). *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la Gestión*. México: Editorial Alfa Omega.
- Ingrassia, V. (9 de junio de 2019). Creció el riesgo alimentario al 35% y hay una mayor necesidad de atención sanitaria en Argentina. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2019/06/09/crecio-el-riesgo-alimentario-al-35-y-hay-una-mayor-necesidad-de-atencion-sanitaria-en-argentina/>
- Jerez Murillo, R. (2017). *Análisis de eficacia y eficiencia del Sistema de programación y presupuestación de gastos de la Agencia de Deportes del Municipio de Tigre para los años 2014 y 2015*. [Trabajo de Grado]. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, pp 71-79.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total*. Bogotá: Editorial Norma.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

- Ley Orgánica Municipal N° 8102 (1994). *Régimen de Municipios y Comunas*. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/3037c2fe4639bffa0325809f0046f74c?OpenDocument>
- La Nación (18 de mayo de 2020). *Fin de la cuarentena argentina: qué se sabe al 18 de mayo*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1986). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Valencia: Editorial Euroed.
- Neely, A., Adams, C. y Kennerley, M. (2002). *The Performance Prisco: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Londres: Prentice Hall.
- Nogueira, A. (2019). Retorno de Inversión (ROI): ¿qué es y cómo calcular esta métrica financiera de tu negocio? *Hotmart*. Recuperado de <https://blog.hotmart.com/es/retorno-de-inversion-y-como-calcularlo/>
- Ordenanza N°12465 (2015). *Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba*. Recuperado de <https://goo.gl/V4zLK6>
- Origlia, G. (6 de mayo de 2020). Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264>
- Pérez, R.L. (2007). Una nueva visión del Balanced Scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9, pp.33-54.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorsa, M. L. y Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), pp.37-47.
- Valencia Pomareda, P.H. (2015). *Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015*. [Trabajo de Grado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4632>

Villablanca Fuentes, M.A. (2015). *Indicadores para un cuadro de mando integral base para las Ilustres Municipalidades en Chile*. [Trabajo de Grado]. Universidad del Bío Bío, Chillán, Chile. Recuperado de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1699>

Anexos

Anexo 1: Tablas de Análisis FODA

Tabla 4.

Área de Capacitación

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de cursos, conferencias y seminarios de perfeccionamiento - Diseño y elaboración de los procesos de llamados a Concursos Públicos y Abiertos - Aval del intendente para el proyecto - Libertad de opinión - Profesionalización del personal municipal y sus funcionarios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de capacitación permanente - Pocos cupos laborales en relación a la cantidad de personas interesadas por estos. - Falta o errores de comunicación en la administración.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Muchos jóvenes establecen su residencia en la ciudad de Córdoba en busca de educación y trabajo - Se trata de una ciudad con gran cantidad de habitantes y numerosas dependencias públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios tecnológicos y organizacionales de la sociedad actual - Problemas políticos, sociales, económicos que impliquen el recorte del gasto que supone esta institución

Fuente: Elaboración propia basada en <https://foda-dafo.com/>

Como se puede observar, en el área de Capacitación existen numerosas fortalezas y también grandes oportunidades de desarrollo por tratarse de una ciudad con las características habitacionales de Córdoba Capital. Sin embargo, se puede ver como dificultad que la organización no llega a cubrir las necesidades de este grupo, en parte

por problemas administrativos y en parte por falta de presupuesto, lo cual se constituye en la siempre existente amenaza que aqueja a la institución.

Tabla 5.

Área de Educación virtual y contenidos multimediales

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos - Plataforma Virtual de Capacitación - Construcción de temas acordes a las necesidades de capacitación del municipio - Proyectos de formación multimediales orientados a la educación a distancia (e-learning) y semipresencial (blended learning) - Registro de Capacitadores Internos Municipales - Maximizar la distribución de contenidos de capacitación <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar mayor número de participantes - Desarrollo de propuestas innovadoras - Los empleados experimentados pueden brindar capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad anual límite de cursos disponibles - Diferenciación entre cursos para empleados y cursos abiertos a todo público <ul style="list-style-type: none"> - Errores a la hora de identificar las necesidades prioritarias
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La ciudad de Córdoba es educativa por excelencia - Hay diversidad de profesionales en el área de informática 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de proyectos que otorguen posibilidades similares pero con mayores beneficios

Fuente: Elaboración propia basada en <https://foda-dafo.com/>

El área de Educación virtual y contenidos multimediales también presenta numerosas fortalezas y amplias oportunidades de desarrollo, y al igual que el área de Capacitación, sus limitaciones se relacionan con la falta de cupo por problemas presupuestarios, aunque deben considerarse aquí los proyectos que ofrecen otras

instituciones y que representan una competencia, y que pueden llegar a tener mayor impacto si el INFOSSEP identifica las necesidades prioritarias en este segmento.

Tabla 6.

Área de Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Provee de información que permita la formulación y seguimiento de las políticas públicas locales - Encuestas sobre medición de servicios públicos, relevamiento sobre participación política, medición de seguridad ciudadana, medición de consumo problemático de alcohol y estupefacientes, relevamiento sobre medios de comunicación y redes sociales, medición sobre ética en la Administración Pública, cálculo de índice de felicidad, y mediciones para el observatorio de turismo - Creación del Observatorio Social de Juventud, de Discapacidad, y de Seguridad Ciudadana - Apoyo de la Dirección de Investigación - Convenios firmados con universidades locales/regionales - Generación de una red de instituciones locales - Profesionalización del personal municipal y funcionarios - Gestión de Recursos Humanos por Competencias - Creación de nuevos observatorios de datos - Diseño de un software para la recolección, sistematización y análisis de datos - Disposición y libertad para generar herramientas y procesos que puedan instrumentarse en las políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de capacitación para la correcta realización de encuestas y entrevistas - Necesidad de capacitación para la correcta sistematización de la información - Las encuestas se realizan únicamente en 12 zonas de la ciudad de Córdoba - Existencia de una brecha entre puestos de trabajo y perfiles requeridos - Necesidad de acompañar la política de descentralización y participación ciudadana con los recursos necesarios para responder a las demandas barriales
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de paradigma en lo que respecta a los ámbitos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Imposibilidad de una adecuada obtención de datos que permitan conocer las situaciones

	problemáticas de la comunidad - Cambios sociopolíticos que condicionan la gestión local
--	--

Fuente: Elaboración propia basada en <https://foda-dafo.com/>

En este caso, las fortalezas representan las numerosas acciones que se realizan desde la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, y las principales debilidades en esta área consisten en la falta de capacitación para llevar a cabo esas acciones, lo cual se observa en la falta de eficiencia, principal problema de la organización.

Tabla 7.

Área de Concursos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - El concurso público asegura la igualdad de posibilidades - Sanción de la Ordenanza N° 10174 en 1999 <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria larga y efectiva. - Se busca otorgar empleos en base a los perfiles necesitados - Convocatorias para obtener un Orden de Mérito o Registro de Aspirantes <ul style="list-style-type: none"> - Vigencia de 3 a 4 años - Incorporación de personas con discapacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripción vía web y requerimiento de antecedentes resulta excluyente - Falta o errores de comunicación entre los participantes - Se presentaron 50234 aspirantes y solo ingresaron 176 - Rivalidad entre el ámbito central y los CPC's, lo que impide máximos niveles de coordinación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor calidad de vida de los integrantes del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios tecnológicos y organizacionales de la sociedad actual - Problemas políticos, sociales, económicos que impliquen el recorte del gasto que supone esta institución - Desencuentro de intereses entre el

	intendente y los ciudadanos - Menor cantidad de puestos laborales o mayor cantidad de interesados para estos
--	--

Fuente: Elaboración propia basada en <https://foda-dafo.com/>

Por último, en el área de Concursos es donde se hace más evidente la problemática comunicacional mencionada, ya que se observan dificultades entre los colaboradores del sector y también entre el ámbito central y los CPC's. Por otra parte, esta área es la que concentra mayor cantidad de amenazas, las cuales se orientan principalmente al ámbito político.