

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado - Licenciatura en Administración



**Propuesta de Implementación de un Cuadro de Mando Integral
para el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP)**

Pechuan Capra, María Agustina

DNI N.º 35.508.731

Legajo N.º VADM16347

Tutora: Rinero, Sofía

Provincia de Córdoba, Argentina. Julio 2020

*“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere
debajo del cielo tiene su hora.”*

Eclesiastés 3:1

Resumen Ejecutivo

El presente reporte consiste en el diseño e implementación de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard*, en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP), organismo público dependiente de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

El objetivo general que se persigue es la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, de la organización. Para alcanzarlo, se propone un conjunto de acciones estratégicas diseñadas en el marco de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral adaptadas al sector público (clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Se plantea la posibilidad de ejecutar estas acciones en conjunto con otras áreas municipales, aprovechando las fortalezas y los recursos de cada una, logrando de esta manera un instituto sólido, sinérgico, eficiente y transparente.

Palabras claves: Cuadro de mando integral; sector público; transparencia; eficiencia; optimización.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I: Análisis de Situación	8
Análisis del Macroentorno	8
Aspectos globales	8
Aspectos políticos.....	8
Aspectos ambientales	9
Aspectos sociales.....	10
Aspectos tecnológicos	10
Aspectos económicos	11
Aspectos legales	12
Análisis del Microentorno	12
Análisis Interno	15
Capítulo II: Marco Teórico.....	18
Cuadro de Mando Integral.....	18
Cuadro de Mando Integral en el Sector Público.....	19
Capítulo III: Diagnóstico Organizacional.....	20
Capítulo IV: Propuesta de Aplicación	22
Objetivo General	23
Perspectiva Clientes	23
Objetivos Específicos	23
Perspectiva Financiera.....	23
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	23
Perspectiva Procesos Internos	24
Plan de Acción.....	24
Cuadro de Mando Integral.....	29

Presupuesto.....	30
Cálculo del Retorno de Inversión -ROI-	32
Diagrama de Gantt.....	33
Mapa Estratégico	34
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	35
Bibliografía.....	36
ANEXOS	41
Anexo A. Perspectivas del cuadro de mando integral	41
Anexo B. El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.....	42
Anexo C. Organizaciones del sector público y sin fines de lucro	43
Anexo D. Propuesta de consignas para realizar las encuestas cortas acerca de la transparencia institucional.	44
Anexo E. Detalle del Programa Municipal N.º 852	45
Anexo F. Detalle del Programa Municipal N.º 858.....	46
Anexo G. Detalle del Programa Municipal N.º 857	47
Anexo H. Detalle del Programa Municipal N.º 859	48
Anexo I. Detalle del Programa Municipal N.º 865.....	49
Anexo J. Detalle del Programa Municipal N.º 866	50
Anexo K. Detalle del Programa Municipal N.º 553	51
Anexo L. Detalle Presupuesto Rediseño de Sitio Web	52
Anexo M. Detalle Presupuesto Publicidad Radial	53

Introducción

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) fue creado en el año 2015 bajo la dependencia orgánica del Intendente de la Ciudad de Córdoba para dar respuesta a la necesidad de brindar capacitación constante y así mejorar las competencias de los servidores públicos, como así también garantizar igualdad de condiciones a los ciudadanos que participen en los concursos de ingreso a la administración pública, asegurando un proceso transparente, justo y sin corrupción.

El presente reporte tiene por objeto evaluar la situación actual del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos y el entorno que lo rodea, y así poder diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica para optimizar el accionar del INFOSSEP.

Toda institución, ya sea del ámbito público o privado, en el último semestre se ha visto inmersa en una realidad tan compleja como desafiante. Desde el descubrimiento del COVID-19, la sociedad tuvo que adoptar nuevas rutinas y nuevas formas de comunicarse, relacionarse, trabajar y educarse utilizando principalmente Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Las instituciones no quedaron exentas y también tuvieron que adaptarse al cambio y desarrollar y/o fortalecer plataformas virtuales para continuar con su actividad. La Provincia de Córdoba, al momento de iniciarse la pandemia, ya estaba trabajando en proyectos de transformación de los grandes centros urbanos provinciales en modernas ciudades inteligentes, sostenibles y eficientes a través de productos y servicios tecnológicos aprovechando el desarrollo tecnológico provincial (Web de Noticias - Gobierno de Córdoba, 2020).

El Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard*, es una herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el año 1992 que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2002). Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento) utilizando indicadores planteados de manera sistémica e integral.

Si bien las primeras experiencias de aplicación del Cuadro de Mando Integral fueron realizadas en empresas privadas, con el tiempo también la adoptaron organismos

del sector público. En el año 2001 el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, ciudad catalana que linda con Barcelona, desarrolló en el área de Economía y Hacienda un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación para los empleados. Se definió la visión como “ser el ayuntamiento catalán que mejor gestionase los recursos aplicando criterios de innovación, modernidad y calidad”. Plantearon un mapa estratégico en el que se trataban cuatro temas básicos: mejorar la imagen corporativa, promover actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible. Para cada uno de los temas se fijaron objetivos claros y se concluyó el estudio definiendo cuarenta y ocho indicadores de gestión (Turull i Negre, Jordi y Vivas Urieta, Carlos, 2003). Actualmente el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès es reconocido como una organización pública de referencia en Europa en materia de innovación y transparencia en gestión pública.

Por su parte, la ciudad de Charlotte (Carolina del Norte, Estados Unidos) es considerada pionera en la adopción del Cuadro de Mando Integral entre las organizaciones del sector público. En su implementación se identificaron cinco temas estratégicos dentro de la ciudad (seguridad ciudadana, transporte, la ciudad dentro de una ciudad, desarrollo económico y prestación de excelentes servicios) con los cuales se plantaron diecinueve objetivos estratégicos, organizados en cuatro perspectivas: clientes, recursos, procedimientos y finanzas (Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación, 2004).

Capítulo I: Análisis de Situación

Análisis del Macroentorno

Aspectos globales

Desde fines del año 2019 el mundo entero vive bajo una situación de incertidumbre derivada del descubrimiento del virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad COVID-19. Tal fue el nivel de propagación del virus, que el día 11 de marzo del año 2020 la Organización Mundial de la Salud caracterizó al COVID-19 como una pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2020). Esta situación extraordinaria llevó a los países a adoptar diversas medidas para resguardarse y evitar el colapso del sistema sanitario, como por ejemplo el cierre de fronteras, el distanciamiento social, restricciones a la circulación de las personas, entre otras. La pandemia repercute indudablemente en todos los sectores de los países, afectando principalmente la economía, el mercado laboral y el sistema educacional.

Aspectos políticos

Las elecciones presidenciales del año 2019 marcaron un cambio de rumbo en el país al retornar al poder una alianza de centro-izquierda. En cambio, en la Provincia de Córdoba, se renovó la apuesta por Juan Schiaretti, contador público y político integrante del Partido Justicialista, quien alcanzó de esta manera su tercer mandato (segundo consecutivo) como gobernador de la provincia (La Voz, 2019). En cuanto a la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, el abogado y político Martín Miguel Llaryora, junto con su compañero de fórmula Daniel Passerini, alcanzaron la intendencia logrando el peronismo de esta manera conseguir la gobernación y la intendencia de la Ciudad de Córdoba, hecho que no acontecía desde el año 1999 (La Voz del Interior, 2019).

El Índice de Percepción de la Corrupción 2019 (IPC) es un indicador a nivel global de corrupción en el sector público, en cuyo informe anual 2019 “resalta la relación que existe entre la política, el dinero y la corrupción, a través de la comparación de datos sobre transparencia en la financiación de campañas políticas y el acceso público a los procesos de toma de decisiones” (Transparency International, 2020). La escala utilizada va de 0 (corrupción elevada) a 100 (sin corrupción). La Argentina se posiciona en el puesto 66 (de 180 países analizados), con un puntaje de 45/100. (Transparency International, 2020).

El Banco Mundial, a su vez, elaboró un informe de política en el que desarrolla un Índice de Acceso a la Información Pública Provincial (IAIPP) el cual permite medir en forma objetiva, cuantificable y estandarizada la calidad del marco regulatorio provincial en materia de acceso a la información pública, factor clave en la transparencia del Estado. Con el estudio se observó que la calidad normativa provincial en materia de acceso a la información pública oscila entre 11,66 y 3,6 puntos, en un total de 13 puntos posibles. En promedio, la calidad normativa en las jurisdicciones es de 6,43 puntos (las jurisdicciones cumplen con la mitad de los indicadores mínimos de acceso a la información del índice). La Provincia de Córdoba obtuvo un puntaje de 6,33 puntos, ubicándose por debajo del promedio nacional. (Banco Mundial, 2019).

Aspectos ambientales

La Constitución de la Nación Argentina (1994) en su Artículo N.º 41 reza lo siguiente: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo (...)”. En concordancia con lo establecido en dicho Artículo, en el año 2015 el gobierno argentino participó de la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas en la cual se aprobó el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Esta Agenda está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que deberán ser cumplidos para el año 2030. (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2015). Dentro de los ODS, se observa que el medio ambiente es un eje transversal en casi todos ellos, siendo uno de los elementos centrales de la Agenda 2030 junto con el aspecto social y el económico del desarrollo. En particular, los ODS 6 (agua limpia y saneamiento), 12 (producción y consumo responsable), 13 (acción por el clima), 14 (vida submarina) y 15 (vida de ecosistemas terrestres) tratan problemáticas y objetivos relacionados directamente con el medio ambiente. En nueve de los restantes ODS, en al menos una de las metas se hace referencia a un componente medio ambiental (Ugartetxea de la Cruz, Julen; Villalba Eguiluz, Amancay y Viota Fernández, Nekane, 2017).

La Provincia de Córdoba manifestó su voluntad de adherir a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscribiendo un convenio de cooperación con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación,

comprometiéndose a realizar los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos y metas asumidos por el país (Resolución 2017-523-APN-CNCPS, 2017).

Aspectos sociales

En base a los resultados obtenidos en el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas llevado a cabo en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la Provincia de Córdoba tiene una población de 3.308.876 habitantes, representando un 8,25% de la población total del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2010), y se estima que para el año 2020 la población cordobesa será de 3.760.450 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2013).

En Argentina, según cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020), la tasa de desocupación en el cuarto trimestre del año 2019 fue del 8,9%, disminuyendo sutilmente con respecto al mismo período del año 2018 (9,1%). A nivel provincial, en cambio, se observó un leve ascenso de la tasa de desempleo en el mismo período, siendo la registrada en el cuarto trimestre del año 2018 de 9,2% y la del año 2019 9,5% (Dirección General de Estadística y Censos, 2020).

A través del operativo provincial denominado “Monitoreo de Condiciones de Vida – MCV”, cuya finalidad es conocer el impacto de los planes no monetarios del Gobierno de la Provincia de Córdoba en las condiciones de vida de los hogares pobres e indigentes, se demostró con los resultados obtenidos que con la incorporación de dichos planes, dejaron de estar en condición de indigencia 54.000 personas y en condición de pobreza 36.000 personas. Los planes no monetarios del gobierno cordobés incluyen planes alimentarios, de transporte y de tarifa social. (Dirección General de Estadística y Censos, 2019).

Aspectos tecnológicos

La prestigiosa escuela de negocios suiza IMD (*International Institute for Management Development*) publicó el *Ranking 2019 IMD World Digital Competitiveness* (WDCR) (ranking mundial de competitividad digital) en el cual se analiza y clasifica el grado en que los países adoptan y exploran tecnologías digitales que conducen a la transformación en las prácticas gubernamentales, los modelos de negocios y la sociedad en general. Las economías se clasifican desde la más a la menos

competitiva. Según el estudio, Argentina se encuentra en el puesto N° 59, de 63 países analizados (The IMD World Competitiveness Center, 2019).

En relación a los ODS, el desarrollo tecnológico es esencial para poder cumplir con las metas propuestas. En particular, el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas), en su meta 16.10 propone “garantizar el acceso público a la información y a las libertades fundamentales” (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales). En correspondencia con lo mencionado, la Provincia de Córdoba sancionó en el año 2019 la Ley Provincial N.º 10.618 de Simplificación y Modernización de la Administración, con la que se busca instrumentar las políticas de modernización con la finalidad de brindar un servicio público con mayor calidad, eficiencia, transparencia, sencillez y celeridad. Para lograrlo, se considera fundamental la aplicación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) e Internet como herramientas que favorecen el vínculo y la participación entre la Administración y el Ciudadano (Ciudadano Digital, 2019). Dicha Ley en el Capítulo II especifica las reglas de actuación de la nueva administración: administración electrónica, expediente digital, identidad digital y firma electrónica, domicilio administrativo electrónico, gestión a distancia y audiencias públicas digitales (Boletín Oficial, 2019). La Municipalidad de Córdoba implementó el “Gobierno Abierto” para brindar información libre, de fácil acceso y de forma amigable que permitan dar transparencia acercando el municipio al vecino (Municipalidad de Córdoba).

Aspectos económicos

En enero del año 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación negativa de 1,8% respecto a enero del año anterior. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2020). Este estimador refleja la evolución mensual de la actividad económica del conjunto de los sectores productivos a nivel nacional y permite anticipar las tasas de variación del producto interno bruto (PIB) trimestral. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)). En cuanto al Producto Interno Bruto del año 2019 cayó un 2,2% respecto al año anterior, marcando de esta manera, el segundo año consecutivo de crecimiento negativo, ya que en el año 2018 cayó un 2,5% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2020).

En cuanto a la Inflación, en diciembre del año 2019 se registró en el país una variación positiva del 53,8% en el índice de precios al consumidor (IPC) con respecto a diciembre del año 2018 (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2020).

En la Provincia de Córdoba el impacto de la pandemia en la economía no se hizo esperar y se reflejó en los datos publicados por el Ministerio de Finanzas de la provincia correspondientes al mes de marzo del año 2020, en los que se registra una caída interanual en la recaudación del 13,8%, la mayor del último año, producto de la persistente crisis nacional y del aislamiento social obligatorio (Ministerio de Finanzas, 2020).

Aspectos legales

La Provincia de Córdoba se rige por su propia Constitución Provincial, sancionada en el año 1987 y reformada en el año 2001. En el Artículo N.º 180 se reconoce la existencia del Municipio y su autonomía política, administrativa, económica, financiera e institucional (Constitución de la Provincia de Córdoba, 2001). El 06 de noviembre del año 1995 se sancionó en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba la Carta Orgánica Municipal. Según el Artículo N.º 6, la Carta Orgánica y las Ordenanzas que se dicten son normas supremas en el Municipio y están sujetas a las Constituciones de la Nación y de la Provincia. En ella se enumeran los derechos y deberes de los vecinos, incumbencias y facultades del Municipio, régimen económico financiero municipal, entre otros (Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Córdoba, 1995).

Análisis del Microentorno

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) fue creado bajo la dependencia orgánica del Intendente de la Ciudad de Córdoba en el año 2015 (Ordenanza N.º 12465 - Artículo N.º 1, 2015). La presidencia es desempeñada por el Intendente de la Ciudad de Córdoba, quien ejerce la representación legal del mismo, pudiendo realizar todas las actividades que garanticen el normal funcionamiento del instituto. Puede, de igual manera, delegar sus funciones transitoria o permanentemente en el Vicepresidente, quien es designado por el propio Intendente.

Como clientes de INFOSSEP se puede distinguir entre clientes directos y clientes indirectos de la organización. Los clientes indirectos los integran todos aquellos ciudadanos que no trabajan en el municipio, y no consideran hacerlo, pero que tienen acceso a determinados cursos abiertos para todo público brindados por el Instituto o las organizaciones vinculadas al mismo.

Los clientes directos, en cambio, están compuestos por los ciudadanos aspirantes a entrar al sector público y por todo el personal de la Municipalidad de Córdoba, ya sean empleados o funcionarios, quienes asisten a los cursos, conferencias y seminarios de perfeccionamiento dictados para cada sector en particular. Los clientes directos son la razón de ser del Instituto, dado que INFOSSEP tiene como misiones “profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal y garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público”, entre otras (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2015). El personal de la Municipalidad de Córdoba está compuesto por trabajadores que integran la planta permanente de personal, otros agentes municipales que aún no son planta permanente, y otro grupo que pertenece a la planta política. En julio del año 2018, la planta permanente de personal ascendía a 9.552 empleados, y 747 sumaban los agentes municipales sin nombrar, hasta ese momento en planta permanente, totalizando de esta manera 10.299 agentes municipales (Municipalidad de Córdoba, 2018). En cuanto a funcionarios, en abril del año 2020 ascendían a 17 personas (Municipalidad de Córdoba, 2020). En relación al ausentismo, según los últimos datos publicados por la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, la tasa de ausentismo del año 2017 fue de 7,7%, casi el doble del registrado en la Provincia (La Voz del Interior, 2018).

Para el dictado de los cursos de capacitación, INFOSSEP cuenta con 20 tutores virtuales y los docentes municipales que forman el Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM), que integra a los empleados municipales interesados en brindar capacitaciones en distintas temáticas municipales destinadas a los funcionarios y personal municipal. De esta manera es posible contar con un cuerpo de capacitadores que por su formación académica o experiencia laboral pueden transmitir conocimientos a sus propios compañeros con el valor agregado de conocer la vida y realidad municipal. Este registro fue creado por Resolución N.º 009/13, luego ratificada y reglamentada por el INFOSSEP mediante Resolución N.º 0056/16 (RECIM – Registro de Capacitadores Internos).

En cuanto a la relación de INFOSSEP con otros organismos de la Provincia de Córdoba, en el año 2012 se firmó un Convenio Marco de Cooperación y Complementación entre la Universidad Nacional de Villa María y la Municipalidad de Córdoba, aprobado mediante Decreto N.º 1673/2013 de la Municipalidad de Córdoba y ratificado en el año 2019 a solicitud de INFOSSEP. El objeto principal consistía en aunar esfuerzos para desarrollar en forma conjunta proyectos de carácter cultural,

científico y educativo para beneficio de docentes y estudiantes y del conjunto de la comunidad (Municipalidad de Córdoba, 2019).

La relación con la Universidad Católica de Córdoba, por su parte, data del año 1998, cuando se firmó un Convenio Marco de Cooperación Recíproca, aprobado por Ordenanza N.º 2148/1998. En el año 2018 ambas instituciones suscribieron un acuerdo específico de colaboración en el que la Universidad Católica de Córdoba se compromete a facilitar las condiciones para que los empleados y funcionarios dependientes de la Municipalidad de Córdoba puedan participar de las actividades formativas organizadas por la Universidad. A partir del año lectivo 2018, la Universidad brinda bonificaciones arancelarias especiales para el cursado de determinadas carreras de pregrado, grado y posgrado (Universidad Católica de Córdoba y Municipalidad de Córdoba, 2018).

En el año 2018 se suscribe un Convenio Específico N.º 3 de Asistencia Técnica y Científica entre la Fundación Universidad Empresarial Siglo 21 y el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, aprobado por Decreto N.º 3351/2018. El objeto de dicho Convenio es:

Que la FUES21 le brinde a INFOSSEP formación, instrucción, asesoramiento e implementación en la realización de entrevistas de evaluación situacional y exámenes (...), destinada a evaluar competencias conductuales en las dimensiones éticas y de servicio a la ciudadanía de postulantes que participan de Concursos Públicos para la selección de cargos de la Municipalidad de Córdoba. (Municipalidad de Córdoba, 2018)

Con respecto a la Municipalidad de Córdoba y la Universidad Nacional de Córdoba, ambas instituciones mantienen una estrecha relación llevando a cabo conjuntamente diversos planes y programas en la comunidad cordobesa. Con INFOSSEP en particular, se han firmado convenios cuyo objeto es la “elaboración y desarrollo de actividades de capacitación para empleados municipales, investigaciones conjuntas de temáticas afines, análisis de políticas públicas locales y asesoramiento académico y científico para el desarrollo de diferentes actividades del Instituto junto a las demás áreas del municipio.” (Decreto N.º 3682/2018, 2018).

Por otra parte, con la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional en el año 2016 se firmó el Convenio Específico N.º 16, aprobado por Decreto N.º 1880/2016, con el cual se regula el dictado del Programa de Capacitación para

empleados y funcionarios de la Municipalidad, que consiste en brindar 14 cursos a los interesados (Decreto N.º 1880/2016, 2016).

Dentro de las capacitaciones ofrecidas por INFOSSEP en su página web, se brindan cursos virtuales y gratuitos para servidores públicos dictados por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). También figuran en el sitio web capacitaciones virtuales y gratuitas de otras dependencias públicas, como por ejemplo la Universidad Nacional de Córdoba que ofrece 24 cursos de distintas temáticas, y también el Ministerio de Promoción y Empleo y de la Economía Familiar dicta cursos para cordobeses, sin importar el nivel de estudios ni su condición laboral (INFOSSEP).

Análisis Interno

Para el normal desarrollo de toda organización se precisan recursos. El artículo N.º 5 de la Ordenanza N.º 12465 (2015) especifica que:

Los recursos del INFOSSEP están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso proveniente de las contribuciones percibidas por actividades que realice, y por las donaciones y legados que reciba (...).

En el Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2019, aprobado por Ordenanza N.º 12857/2018, se le asignó al INFOSSEP la suma de \$29.125.345,00. En el mismo documento se especifica que las actividades a desarrollar por el Instituto demandan los siguientes recursos:

- Equipo interno de capacitación. Personal jerárquico y agentes municipales especializados en la formación y capacitación de los recursos humanos.
- Convenios con instituciones públicas y privadas de educación y formación, a los fines de potenciar las ofertas de capacitación y obtener el asesoramiento profesional y técnico en materias específicas.
- Contratación de personal externo, idóneo en materias específicas que demandan continua actualización de conocimientos para el desarrollo de competencias específicas.

- Materiales y bienes de consumo de librería, entre otras necesarias para la logística de capacitaciones.
- Equipo y material para el desarrollo de contenidos multimediales.
- Equipo de tutores virtuales para el acompañamiento de los alumnos en las capacitaciones, a través de la plataforma virtual. (Ordenanza N.º 12857 - Presupuesto año 2019, 2018).

Los recursos humanos con los que cuenta INFOSSEP están compuestos por 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. A este equipo se suman los docentes municipales que forman el Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM).

En cuanto a la estructura orgánica, como se mencionó anteriormente, el Instituto de Formación de Selección de Servidores Públicos se creó bajo la dependencia del Intendente de la Ciudad de Córdoba, es decir, tiene directa dependencia del Departamento Ejecutivo Municipal. A su vez, el Instituto está compuesto por la Dirección General de Capacitación (que tiene a su cargo la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales), la Dirección General de Selección y Concursos, y la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas.

La Dirección General de Capacitación tiene como objetivo de llegar a todos y cada uno de los empleados y funcionarios municipales, con propuestas de capacitación orientadas a la búsqueda de la profesionalización de los recursos humanos. Asimismo, implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos en todos los ámbitos del Municipio, fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil, diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación para los empleados del municipio, acordes a las necesidades de cada área, para que los programas de gobierno se ejecuten con éxito; y organizar cursos, conferencias, seminarios de perfeccionamiento, desarrollo y actualización. (Dirección General de Capacitación)

En el año 2016 se crea bajo el mando de la Dirección General de Capacitación, la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales con el objetivo principal de “dirigir y coordinar proyectos de formación con contenidos multimediales orientados

a la educación a distancia (e-learning) y semipresencial (blended learning)” (Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales). De esta manera la Municipalidad de Córdoba, en respuesta a los cambios tecnológicos y sociales, logra brindar capacitación en forma permanente a través de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. “Esta incorporación permite maximizar la distribución de contenidos, logrando impartir capacitación de manera continua, alcanzando mayor número de participantes debido el tiempo-espacio que cada uno administra, incorporando mayor cantidad de programas formativos, y optimizando el costo.” (Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales)

En la Dirección General de Selección y Concursos, en cambio, se llevan a cabo “todas las actividades que aseguren 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 - Artículo N.º 10, 2015)

La última dirección en crearse fue la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, cuyo objetivo es “contribuir a reconocer, clasificar y proveer a la Municipalidad de Córdoba de información que permita la formulación y seguimiento de las políticas públicas locales en concordancia con la realidad en la cual las mismas son aplicadas” (Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas). Para llevar a cabo su tarea, se relaciona con diversas instituciones de la provincia para obtener y generar información certera de la realidad de la Ciudad de Córdoba. Mediante la técnica de encuestas domiciliarias con encuestador, se llevaron adelante relevamientos de datos de diferentes temáticas. Un instrumento que permite acompañar el diseño y evaluación de políticas públicas lo constituyen los observatorios de datos. En este sentido, esta dirección, en conjunto con distintas áreas de la municipalidad, trabajó en el asesoramiento de la creación de observatorios de datos entendidos como espacios donde se investigan y registran datos, tanto primarios como secundarios, con el objeto de lograr el entendimiento de problemas sociales y aportar soluciones. Los observatorios creados fueron los siguientes:

- Observatorio Social de Juventud.
- Observatorio Social de Discapacidad.
- Observatorio de Seguridad Ciudadana.

Los observatorios cuentan con el apoyo de la Dirección de Investigación no solo en el asesoramiento de análisis de datos, sino también en la realización de las encuestas necesarias para la recolección de información necesaria.

Capítulo II: Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard*, es un sistema de gestión estratégica desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en el año 1990 que traduce la visión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles planteados de manera sistémica e integral. Lo denominaron *Cuadro de Mando Integral* debido a que “el nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas” (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2002). Para su desarrollo se analiza la actuación organizacional desde cuatro perspectivas que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, proceso interno, y formación y crecimiento (ver Anexo A).

Según lo mencionado en la obra *Cuadro de Mando Integral* (2002), las organizaciones recurren a esta herramienta “para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el *feedback* y formación estratégica.” (ver Anexo B)

Dentro de las ventajas de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, Carolina L. Pavez y Joan C. Gil Martín (2017), expresan que “permite alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional con el quehacer de toda la gestión municipal, contribuyendo a la organización para mejorar sus procesos de planificación y control, y a avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos.”

En cuanto a los inconvenientes en su implementación, Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán y De Lima Rodrigues (2016) manifiestan:

Los obstáculos más frecuentes en la introducción y desarrollo del CMI están relacionados con problemas de aceptación y comunicación, con la definición apropiada de medidas del *scorecard* y con su medición en la práctica, y problemas relacionados con los sistemas de tecnología de información y en el procesamiento de los datos del CMI.

Cuadro de Mando Integral en el Sector Público

A pesar de que esta herramienta estratégica estuvo dirigida en sus comienzos a empresas del sector privado, con el transcurso de los años fue adoptada también por organizaciones sin fines de lucro y del sector público con el propósito de lograr una gestión más transparente, eficiente y eficaz.

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2002) expresan que “el éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán *eficiente* y *eficazmente* satisfacen las necesidades de sus usuarios”. La máxima definición de éxito en estas empresas, es su desempeño en el logro de la *misión* (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2004). La misión de estas organizaciones “representa la responsabilidad entre ellas y la sociedad, así como la justificación de su existencia y apoyo continuo” (Kaplan, 2010).

Para su correcta implementación es necesario adaptar las perspectivas originales debido a que en estas organizaciones en particular, el éxito financiero no es el objetivo principal, como lo es en las empresas privadas. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en las empresas sin ánimo de lucro y gubernamentales quedan, entonces, compuestas por la *misión* que se logra al satisfacer las necesidades de los *clientes*. Esto se puede alcanzar gracias al desempeño de los *procesos internos*, que requieren del *aprendizaje y crecimiento* (los activos intangibles). La perspectiva *financiera* en este tipo de organizaciones, si bien es un medio necesario para poder desarrollar las actividades, también representa una restricción debido a que están limitadas en su accionar por las partidas presupuestarias que les correspondan. De igual manera, se busca la optimización en la utilización de los recursos (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2004). (ver Anexo C)

En cuanto a la construcción del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector público y en las entidades sin fines de lucro, Mohamed Hatim Ben Abdelah Medani El Oudii (2014) expresa:

La construcción de un modelo de CMI para las entidades no lucrativas debería comenzar identificando el objetivo global de la organización para, a continuación, establecer los factores clave sobre los que se considera fundamental actuar. Seguidamente, se definirían los objetivos estratégicos que facilitan su consecución y, por último, se propondrían los indicadores que permitirían su control.

Capítulo III: Diagnóstico Organizacional

En concordancia con lo expuesto en los apartados anteriores, se observa que el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP), creado ante la necesidad de optimizar las competencias de los servidores públicos y el proceso de selección de los mismos en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, posee determinados aspectos que se pueden optimizar y así lograr un Instituto transparente, eficiente y eficaz.

Como *fortalezas* de la organización, se destaca que posee una misión y objetivos generales, específicos y a largo plazo claros. Sin embargo, dentro de las *debilidades*, se observa que la estructura organizacional no está bien definida, situación que deriva en una confusión de funciones, precaria comunicación y mala administración de recursos.

También se advierte que no existe un relevamiento completo y actualizado de la necesidad de personal en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, generando una superpoblación innecesaria e ineficiente de agentes públicos.

En la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba tampoco cuentan con una evaluación de puestos. Esto repercute en las capacitaciones, entre otros ámbitos, ya que al no tener claro las funciones, incumbencias y responsabilidades de cada uno de los puestos, no se puede diagramar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades. Como consecuencia de lo mencionado, se observa que se dictan cursos sobre temáticas no relevantes a la administración pública, pudiendo utilizar esos recursos en capacitaciones donde se formen agentes municipales con mejores competencias, y de esta manera generar una verdadera carrera administrativa.

Como aspecto positivo dentro del Instituto, se encuentra la creación del Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM), hallando en los empleados de la propia Municipalidad de la Ciudad de Córdoba capacitadores internos que comparten su formación académica o su experiencia a sus compañeros, enriquecido con el conocimiento de la vida y la realidad municipal.

En cuanto al ingreso a la administración pública, si bien se destaca la intención de brindar igualdad de oportunidades a los ciudadanos cordobeses, elaborando un registro de aspirantes y un orden de mérito, aún subsisten formas indirectas de contratación, como monotributistas, becas, y contratos, situación que genera inquietud y descontento en la comunidad.

Se observa que no existe dentro del proceso de selección e ingreso del personal una instancia de *feedback*, parte fundamental del proceso para analizar los aspectos positivos y también aquellos a mejorar.

Con respecto a las redes sociales, se encuentran desactualizadas, desaprovechando un elemento fundamental hoy en día (y más en la crisis sanitaria producto del COVID-19) con el cual podrían visibilizarse aún más, y así consolidarse dentro de la comunidad como un instituto transparente.

Como *fortaleza* de la organización también se distingue la estrecha relación que mantiene con otras instituciones públicas y privadas de la Provincia de Córdoba, encontrando en estas actuaciones conjuntas múltiples beneficios.

Ante la *amenaza* de la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19, el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos tuvo que adaptar sus cronogramas de capacitaciones presenciales y semipresenciales, desarrollando el contenido de manera virtual. De esta manera, el mismo elemento que representó una amenaza, también se puede considerar como una *oportunidad* en la organización, convirtiendo al INFOSSEP en una institución *resiliente*, ya que ante la dificultad presentada por la pandemia, se ha adaptado a las adversidades continuando con el desarrollo de sus actividades a través del uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (las TICs), logrando de esta manera llegar a la gran mayoría de empleados municipales, y al público en general.

En base a lo analizado en los párrafos precedentes, se concluye que la implementación de un Cuadro de Mando Integral, adaptado a las organizaciones del sector público, es el sistema de gestión estratégica más adecuado para implementar en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, ya que esta herramienta permite evaluar la organización de manera sistémica e integral, potenciando sus fortalezas y oportunidades, e intentando superar las debilidades y afrontar las amenazas a las que está expuesta la institución, buscando como fin último el cumplimiento de la misión organizacional a través de las diversas perspectivas, logrando de esta manera un desarrollo institucional transparente y óptimo.

Capítulo IV: Propuesta de Aplicación

Se considera primordial en esta etapa del reporte realizar una revisión de la misión, visión y los valores presentes en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP). Al no contar el Instituto con un documento en el que se detalle de manera clara y precisa estos elementos bases de la planificación, se describen a continuación:

Misión: Se encuentra definida en el Artículo 2º de la Ordenanza N.º 12465 (2015): “Son misiones del INFOSSEP:

- a) Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal.
- b) Garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público.
- c) 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.”

Visión: Al carecer el Instituto de una visión bien formulada, a continuación se propone una que incluye los dos ejes centrales del Instituto, la selección y la capacitación de los recursos humanos de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba:

“Ser una institución sólida y eficaz que garantiza el ingreso a la administración pública municipal según el mérito y la idoneidad, asegurando la igualdad de oportunidades; que forma y jerarquiza a los recursos humanos de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba; y que desarrolla alianzas estratégicas con otras organizaciones del entorno, con el fin de brindar un servicio público a los vecinos de calidad”

Valores: En el INFOSSEP se destacan los siguientes valores:

- Transparencia
- Igualdad de oportunidades
- Equidad
- Orientación al Cliente
- Calidad
- Sustentabilidad
- Innovación

Objetivo General

Perspectiva Clientes

Alcanzar al 31 de diciembre del año 2021 un nivel de satisfacción de “Satisfecho” o “Muy satisfecho” en el 80% de los clientes del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) consultados.

En las entidades sin fines de lucro la perspectiva “clientes” es la que encabeza el cuadro de mando integral al tener como fin principal la satisfacción de los mismos. Se medirá de manera cualitativa a través de encuestas en diversas oportunidades, donde la persona consultada podrá valorar su nivel de satisfacción con el Instituto.

Objetivos Específicos

Perspectiva Financiera

- 1. Optimizar los recursos asignados al INFOSSEP a través del Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal, reduciendo por lo menos un 10% el costo promedio por unidad de capacitación brindada al 31 de diciembre de 2021, tomando como base las capacitaciones realizadas en el año 2019.*

Con este objetivo se busca un rendimiento óptimo de los recursos con que cuenta el Instituto, desarrollando más y mejores actividades con el monto asignado. El indicador a utilizar será:

$$\text{indicador} = \frac{\text{presupuesto asignado para capacitaciones}}{\text{cantidad de servicios brindados}} \times 100$$

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- 2. Alcanzar al 31 de diciembre de 2021 un nivel de efectividad de 75% en el grado de cumplimiento del dictado de capacitaciones propuestas.*

Se evaluará con el indicador:

$$\text{indicador} = \frac{\text{nº de capacitaciones dictadas}}{\text{total de capacitaciones programadas}} \times 100$$

- 3. Lograr un porcentaje de participación de los agentes municipales en las capacitaciones de un 80% para diciembre de 2021.*

Se evaluará con el indicador:

$$\text{indicador} = \frac{\text{nº de agentes capacitados}}{\text{total de agentes municipales}} \times 100$$

Perspectiva Procesos Internos

4. *Alcanzar al 31 de diciembre de 2021 un nivel de percepción de transparencia del INFOSSEP de un 80% en el 75% de las personas consultadas.*

Se evaluará con el indicador:

$$\text{indicador} = \frac{\text{sumatoria valoración de indicadores}}{\text{cantidad de indicadores}} \times 100$$

La valoración de indicadores se obtendrá a través de diversas encuestas cortas (para asegurar que las personas contesten conscientemente y no eligiendo una respuesta al azar) en donde la comunidad podrá manifestar con su puntuación si considera que INFOSSEP es una organización transparente o no. Una puntuación de 1 significa que sí se cumple, 0,5 se cumple parcialmente, y 0 significa que no se cumple la consigna planteada (Ver Anexo D).

5. *Reducir la tasa de ausentismo de los agentes de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba a un 5% en el año 2021.*

La reducción de la tasa de ausentismo es un excelente indicador de que el personal se encuentra motivado, producto de las capacitaciones diseñadas según las necesidades detectadas, entre otros motivos.

La fórmula para calcular la tasa de ausentismo es la siguiente (Chiavenato, 2007):

$$\text{tasa de ausentismo} = \frac{\text{total de horas perdidas}}{\text{total de horas trabajadas}} \times 100$$

Plan de Acción

Para poder llevar a cabo de manera eficiente los objetivos planteados, se identificó para cada una de las acciones propuestas una dirección responsable de su implementación, quien será la encargada de emitir informes acerca de su progreso.

A continuación del cuadro se propone además la participación de otras direcciones municipales en determinadas acciones, logrando de esta manera optimizar el accionar de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba aprovechando los conocimientos y virtudes de las direcciones intervinientes.

N°	Descripción de la Acción	Objetivo Específico Relacionado	Tiempo		Dirección municipal responsable
			Inicio	Fin	
1	Realizar una descripción de puestos municipales en el que se detalle el contenido del puesto, obligaciones y responsabilidades y su relación con superiores y con subordinados.	4 - 5	01/07/2020	31/10/2020	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
2	Realizar un análisis de puestos, en el que se detalle los requisitos intelectuales y físicos necesarios para ocupar ese cargo.	4 - 5	01/07/2020	31/10/2020	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
3	Elaborar un Manual Descriptivo de Puestos Municipales de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba con el fin de estructurar la administración pública municipal.	4 - 5	01/11/2020	31/12/2020	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
4	Llevar a cabo una evaluación de desempeño de los empleados y funcionarios municipales.	3 - 4 - 5	01/01/2021	30/06/2021	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
5	Desarrollar e implementar un programa de capacitación con los temas elementales que debe conocer un agente de la Administración Pública Municipal para su correcto y óptimo actuar.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	01/07/2020	31/07/2021	Dirección General de Capacitación

N°	Descripción de la Acción	Objetivo Específico Relacionado	Tiempo		Dirección municipal responsable
			Inicio	Fin	
6	Elaborar un programa de capacitación y profesionalización anual según las necesidades de capacitación detectadas.	3 - 4 - 5	01/07/2021	31/07/2021	Dirección General de Capacitación
7	Implementar el programa de capacitación y profesionalización.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	01/08/2021	31/12/2021	Dirección General de Capacitación
8	Crear un sistema informático de recursos humanos en donde se lleve un registro por cada agente, en el cual se visualice las capacitaciones realizadas y también que cada superior pueda evaluar eventualmente el desempeño.	3 - 4 - 5	01/07/2020	31/12/2020	Director del INFOSSEP
9	Llevar a cabo un relevamiento de las necesidades de personal en cada área municipal.	5	01/07/2020	31/10/2020	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
10	Elaborar un documento en el que se visibilice el proceso completo de reclutamiento y selección de los aspirantes a ingresar a la Administración Pública.	4 - 5	01/07/2020	31/08/2020	Dirección General de Selección y Concursos
11	Publicar de manera clara y completa la lista de espera de las personas que se encuentren al 01/07/2020 en condiciones de ingresar a la Administración Pública Municipal, ordenado de acuerdo a los cargos y el orden de mérito.	4	01/07/2020	01/07/2020	Dirección General de Selección y Concursos

N°	Descripción de la Acción	Objetivo Específico Relacionado	Tiempo		Dirección municipal responsable
			Inicio	Fin	
12	Publicar en la página web del Instituto el primer día hábil de cada mes el listado de las personas que han ingresado a la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba y la lista de espera actualizada.	4	Realizarlo el 1° día hábil de cada mes		Dirección General de Selección y Concursos
13	Rediseñar la página web del INFOSSEP de manera tal que sea un medio electrónico de difusión claro y completo para garantizar el acceso a la información pública.	4	01/07/2020	31/08/2020	Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales
14	Actualizar las redes sociales del INFOSSEP.	4	01/07/2020	31/07/2020	Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales
15	Visibilizar las acciones realizadas por INFOSSEP a través de los medios de comunicación	4	Publicar bimestralmente las acciones desarrolladas, considerando el 1° bimestre el iniciado el día 01/09/2020		Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales
16	Realizar informes semestrales de gestión y estados financieros del INFOSSEP.	4 - 5	Elaborarlos considerando el 1° semestre desde el 01 de enero y hasta el 30 de junio, y el 2° desde el 01 de julio y hasta el 31 de diciembre.		Cada una de las Direcciones del INFOSSEP
17	Publicar los informes de gestión y estados financieros del INFOSSEP en la página web.	4	Realizarlo el 1° día hábil de cada semestre, con las consideraciones de la acción anterior.		Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales
18	Desarrollar un Plan de Carrera Municipal.	3 - 4 - 5	01/07/2020	31/12/2021	Autoridades del INFOSSEP

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de trabajo en conjunto con direcciones municipales

- *Acción N.º 8:* Se propone que su implementación sea realizada desde la Dirección de Informática, a través del Programa Municipal N.º852 “Infraestructura para tecnologías de información y comunicaciones”, perteneciente a la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico. (Ver Anexo E)

- *Acciones N.º 11 y 12:* Se propone que su implementación sea realizada desde la Dirección General de Comunicación y Medios, a través del Programa Municipal N.º858 “Comunicación Digital y Prensa”, perteneciente a la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico. (Ver Anexo F)

- *Acción N.º 15:* Para concretar esta acción, se propone la actuación en conjunto con la Dirección de Contenidos y la Dirección General de Comunicación y Medios, pertenecientes a la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico. El desarrollo se realizará a través de los siguientes programas, según la disponibilidad de recursos:
 - Programa Municipal N.º 857: “Coordinación, planificación y ejecución de campañas de difusión por diferentes medios” (Ver Anexo G)
 - Programa Municipal N.º 858: “Comunicación digital y prensa”(Ver Anexo F)
 - Programa Municipal N.º 859: “Medios de comunicación” (Ver Anexo H)
 - Programa Municipal N.º 865: “Contenidos y medios digitales” (Ver Anexo I)
 - Programa Municipal N.º 866: “Radio municipal” (Ver Anexo J).

En cuanto a las publicaciones en papel, a pesar de que se sugiere no utilizar medios impresos para difundir el accionar del INFOSSEP, en caso de ser necesario se puede recurrir a la Dirección de Imprenta, dependiente de la Secretaría General. (Ver Anexo K)

Cuadro de Mando Integral

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivo Específico</i>	<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Óptimo</i>	<i>Tolerable</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Resultado</i>
Clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de Satisfacción	Se evalúa a través de encuestas cualitativas	Muy Satisfecho - Satisfecho	Anual	Muy Satisfecho - Satisfecho	Muy Bueno - Bueno	Regular - Malo	
Financiera	Optimizar los recursos asignados	Cantidad de capacitaciones realizadas	$\frac{\text{presupuesto asignado para capacitaciones}}{\text{cantidad de servicios brindados}} \times 100$	10%	Anual	$\geq 10\%$	9% - 8%	$\leq 7\%$	
Aprendizaje y Crecimiento	Cumplir con las capacitaciones propuestas	Gado de cumplimiento del dictado de capacitaciones	$\frac{\text{nº de capacitaciones dictadas}}{\text{total de capacitaciones programadas}} \times 100$	75%	Anual	75%	65%	60%	
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la participación de personal en las capacitaciones	Porcentaje de participación	$\frac{\text{nº de agentes capacitados}}{\text{total de agentes municipales}} \times 100$	80%	Anual	$\geq 80\%$	70%	$\leq 60\%$	
Procesos Internos	Incrementar la percepción de transparencia institucional	Nivel de percepción de transparencia	$\frac{\text{sumatoria valoración de indicadores}}{\text{cantidad de indicadores}} \times 100$	80%	Anual	80%	70%	60%	
Procesos Internos	Reducir la tasa de ausentismo	Tasa de ausentismo	$\frac{\text{total de horas perdidas}}{\text{total de horas trabajadas}} \times 100$	5%	Anual	5%	6%	$\geq 6,5\%$	

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Honorarios Profesionales

Los honorarios profesionales han sido calculados en base al valor por hora profesional sugerido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2010), teniendo en cuenta el valor del módulo y el grado de experiencia y conocimiento requerido para la ejecución del trabajo.

Considerando que el presente trabajo se realizó en un plazo de 13 semanas (lo que equivale a 65 días hábiles), a una razón de 4 hs diarias, se obtiene que el total de horas trabajadas asciende a 260 hs. Teniendo en cuenta que el valor del módulo para el año 2020 está establecido en \$355,00 (Consejo profesional de ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2019) y que la hora de un profesional en ciencias económicas recién recibido equivale a 2,5 módulos, se llega a la conclusión que el monto total de honorarios profesionales asciende a \$230.750,00.

Servicio de rediseño de sitio web

Si bien esta acción (Acción N.º 13) se puede llevar a cabo desde la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, se incluye en el presente trabajo un presupuesto de una empresa privada dedicada al servicio de diseño digital para que el INFOSSEP contemple todas las opciones posibles para llevarla a cabo. El monto presupuestado asciende a \$13.673,00 por todo concepto. (Ver Anexo L)

Espacio Radial

Al igual que en el apartado anterior, esta acción (identificada en la tabla como “Acción N.º 15”) se recomienda que sea desarrollada a través de la Radio Municipal. Sin embargo, en el caso de que el INFOSSEP desee emitir un aviso por cuenta propia, se deja constancia de los costos en que se incurrirán, tomando como referencia el valor del segundo en “CADENA 3 ARGENTINA – Plaza Cadena” de lunes a viernes en el rango horario de 08:00 a 13:30 hs. (Ver Anexo M). Considerando que una mención radial promedia los 20 segundos, y el valor del segundo vale \$790,00 + IVA, se totaliza que el valor total de la mención unitaria equivale a \$15.800,00 + IVA.

Cuadro Resumen

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
<i>Ingresos</i>	<i>\$180.912.363,97</i>
Optimización de recursos	\$180.912.363,97
<i>Egresos</i>	<i>\$263.541,00</i>
Honorarios profesionales	\$230.750,00
Servicio de rediseño de sitio web	\$13.673,00
Espacio radial	\$19.118,00

Análisis del impacto de la tasa de ausentismo en los sueldos municipales

A los efectos de analizar cómo afecta la tasa de ausentismo a la optimización de los montos abonados en concepto de sueldos municipales, a continuación se expone la situación actual de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, y cómo impacta económicamente la propuesta elaborada.

Considerando un sueldo mensual promedio de los agentes municipales (incluyendo funcionarios) de \$50.045,62, según los últimos datos oficiales publicados (Gobierno Abierto - Municipalidad de Córdoba), y una plantilla de 10.299 personas, se obtiene que el sueldo anual percibido por persona es de \$650.593,06 (sueldo mensual multiplicado por 13). En consecuencia, el monto anual por plantilla municipal completa en concepto de sueldos asciende a \$6.700.457.924,94.

Este último monto se puede considerar que se ha utilizado de manera eficiente si la tasa de ausentismo fuera 0%. Sin embargo, el último registro, que data del año 2017, indica que dicha tasa en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba asciende a 7,7%, casi duplicando la tasa provincial. Calculando el equivalente a horas efectivamente trabajadas, se obtiene que del monto anual obtenido anteriormente, tan sólo \$6.184.522.664,72 corresponde a horas realmente trabajadas (un 92,3% del total de que se debiera trabajar), con lo cual hay un uso ineficiente de \$515.935.260,22.

Como consecuencia de la propuesta planteada en el presente trabajo, alcanzando una tasa de ausentismo de un 5%, el importe de horas efectivamente trabajadas aumenta a \$6.365.435.028,69, optimizando los recursos municipales destinados a sueldos en \$180.912.363,97 anuales.

Cálculo del Retorno de Inversión -ROI-

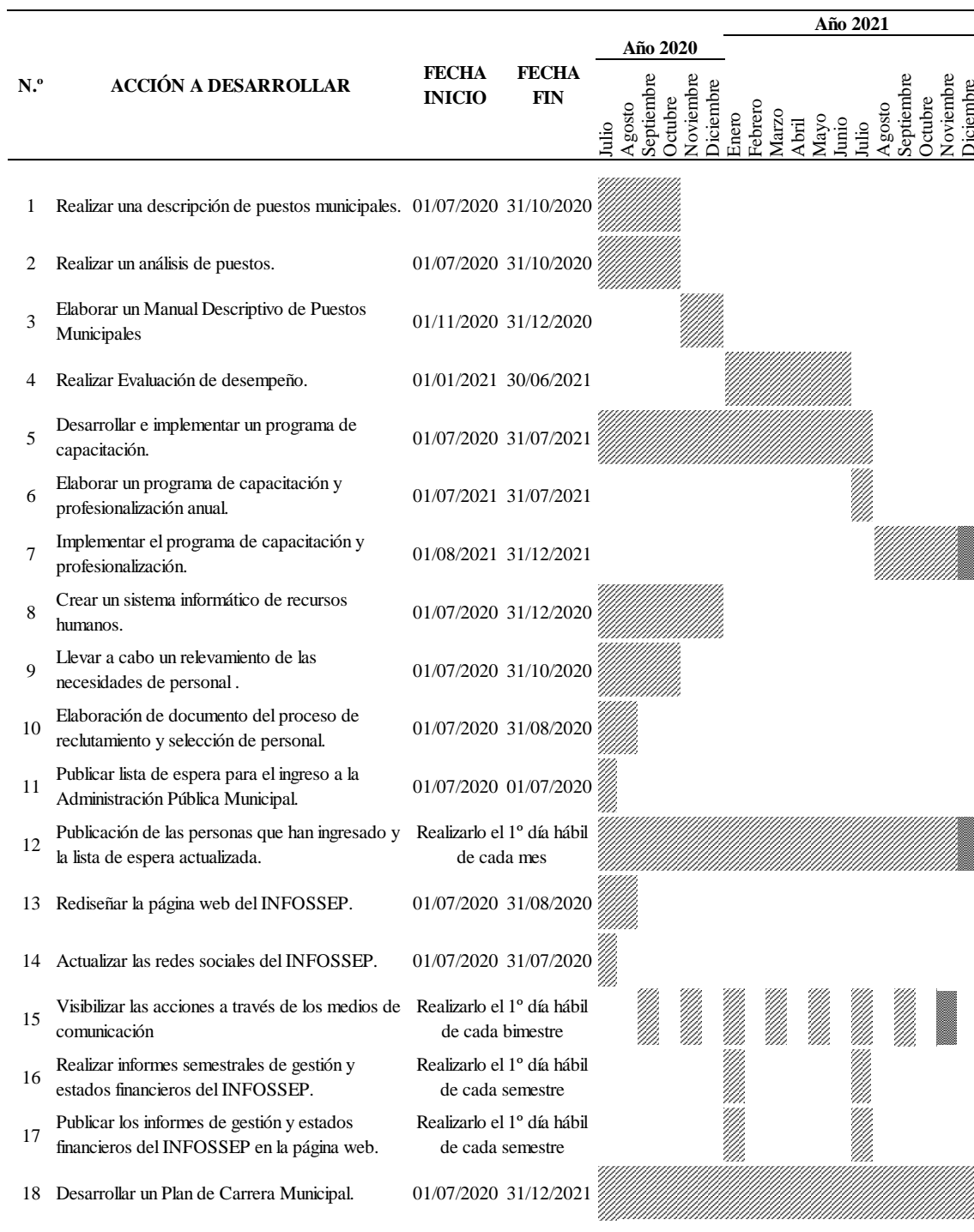
Al analizar el *Retorno de la Inversión*, la variable “ingresos” de la ecuación reflejará el impacto de la disminución del ausentismo producto de la motivación derivada de la ejecución de las acciones propuestas implementadas por el INFOSSEP, logrando una optimización de los recursos con que cuenta la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

$$\text{ROI} = \frac{\text{ingresos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} = \frac{\$180.912.363,97 - \$263.541,00}{\$263.541,00} = \$685,47$$

El resultado refleja que, como consecuencia de la implementación de la propuesta, por cada peso invertido se optimizarán \$685,47 municipales.

Diagrama de Gantt

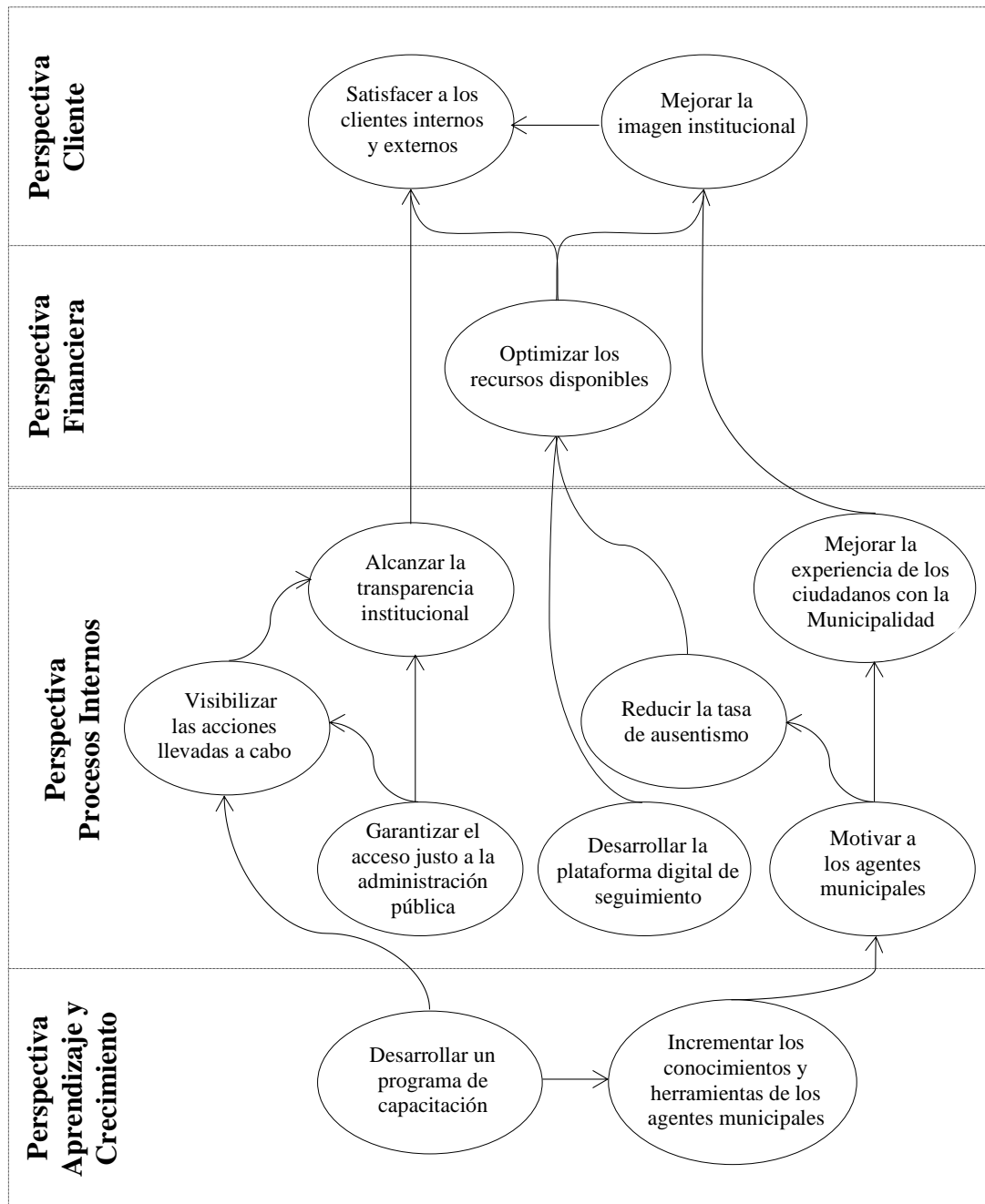
Con el objeto de obtener una visualización del tiempo que requiere la implementación de la propuesta planteada, a continuación se presenta un Diagrama de Gantt. Dicho diagrama es un sistema gráfico en el cual en el eje de ordenadas se enumeran las acciones a realizar, y en el eje de las abscisas se representa el tiempo requerido por cada una de las acciones.



Fuente: Elaboración propia

Referencia: ■ Planes perpetuos

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Tal como se pudo observar a lo largo de presente reporte, el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) es un organismo estatal que se encuentra inmerso en un entorno desafiante. Con la elaboración de este trabajo se pretende brindar las herramientas necesarias para transformarlo en una institución pública modelo, con una gestión eficiente, sostenible y transparente.

Se considera que la herramienta estratégica seleccionada, el Cuadro de Mando Integral, es la más adecuada según el tipo de organización y las necesidades identificadas, debido a que permite analizar la institución con una mirada integral a través de sus cuatro perspectivas adaptadas al sector público: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El objetivo general del presente reporte, como se puede observar en el Capítulo IV, consiste en lograr la satisfacción de los clientes del INFOSSEP. Para alcanzarlo, se proponen cinco objetivos estratégicos que se llevarán a cabo por medio de diversas acciones. El plan de acciones propuesto fue diseñado de manera tal que se puedan desarrollar dentro de la misma estructura municipal. Este trabajo sistémico en la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba ayuda al fortalecimiento institucional, derivando en un ahorro directo de recursos, aprovechando el potencial de cada área.

En cuanto al tiempo de implementación de la propuesta, a través del Diagrama de Gantt se logra visualizar que está diseñada para alcanzar el objetivo general al 31 de diciembre del año 2021, fecha seleccionada estratégicamente debido a que se cumple la mitad del mandato de la actual gestión municipal. De esta manera, para el resto de la gestión, la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba va a contar con personal capacitado, motivado y profesionalizado, con un plan de carrera administrativa desarrollado y en funcionamiento.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2019). *Índice de Acceso a la Información Pública en las Provincias Argentinas: un análisis de la calidad normativa*. Washington DC, Banco Mundial.
- Ben Abdelah Medani El Oudii, M. H. (2014). El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas.
- Boletín Oficial. (13 de Marzo de 2019). LEY 10.618. *Simplificación y modernización de la Administración*. CÓRDOBA. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/10618-local-cordoba-simplificacion-modernizacion-administracion-lpo0010618-2019-03-13/123456789-0abc-defg-816-0100ovorpyel?#>
- Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Córdoba. (1995). Córdoba.
- Ciudadano Digital. (19 de Marzo de 2019). *Web de Noticias - Gobierno de Córdoba*. Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/en-cordoba-la-modernizacion-del-estado-es-ley/>
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2015). Ordenanza N.º 12465 - Artículo N.º 1.
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2015). Ordenanza N.º 12465 - Artículo N.º 10. Córdoba.
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2015). Ordenanza N.º 12465 - Artículo N.º 5.
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2015). Ordenanza N.º 12465 - Artículo N.º 2.
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2018). Ordenanza N.º 12857 - Presupuesto año 2019. Córdoba.
- Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba. (2019). *Ordenanza N.º 12.993*.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2015). *Agenda 2030-ODS Argentina*. Obtenido de <https://www.odsargentina.gob.ar/>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2017). Resolución 2017-523-APN-CNCPS.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (s.f.). *Agenda 2030 - ODS Argentina*. Obtenido de <https://www.odsargentina.gob.ar/Los17objetivos>

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2010). *Honorarios mínimos sugeridos para el Profesional en Ciencias Económicas*.
- Consejo profesional de ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2019). Obtenido de <https://www.consejo.org.ar/noticias/2019/incremento-honorarios-minimos-sugeridos-2020>
- Constitución de la Nación Argentina. (s.f.). 1994.
- Constitución de la Provincia de Córdoba. (14 de 09 de 2001). Constitución de la Provincia de Córdoba. Córdoba.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales. (s.f.). Obtenido de <http://infossep.gob.ar/educacion-virtual-y-contenidos-multimediales/>
- Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas. (s.f.). Obtenido de <http://infossep.gob.ar/investigacion-y-analisis-de-politicas-publicas/>
- Dirección General de Capacitación. (s.f.). Obtenido de <http://infossep.gob.ar/capacitacion/>
- Dirección General de Estadística y Censos. (2019). *Monitoreo de Condiciones de Vida*.
- Dirección General de Estadística y Censos. (Abril de 2020). Obtenido de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-disminuye-el-empleo-y-el-desempleo-en-el-cuarto-trimestre-del-ano/>
- Gobierno Abierto - Municipalidad de Córdoba. (s.f.). *Ausentismo del personal Municipal*. Obtenido de <https://servicios.cordoba.gov.ar/ReciboDigital/Descargas.aspx>
- INFOSSEP. (s.f.). Obtenido de Recuperado de: <http://infossep.gob.ar/cursos-para-empleados-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-48>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2013). *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010-2040. -1a ed.-*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Informes técnicos / vol. 4 n° 7 - Índices de precios al consumidor (IPC)*.

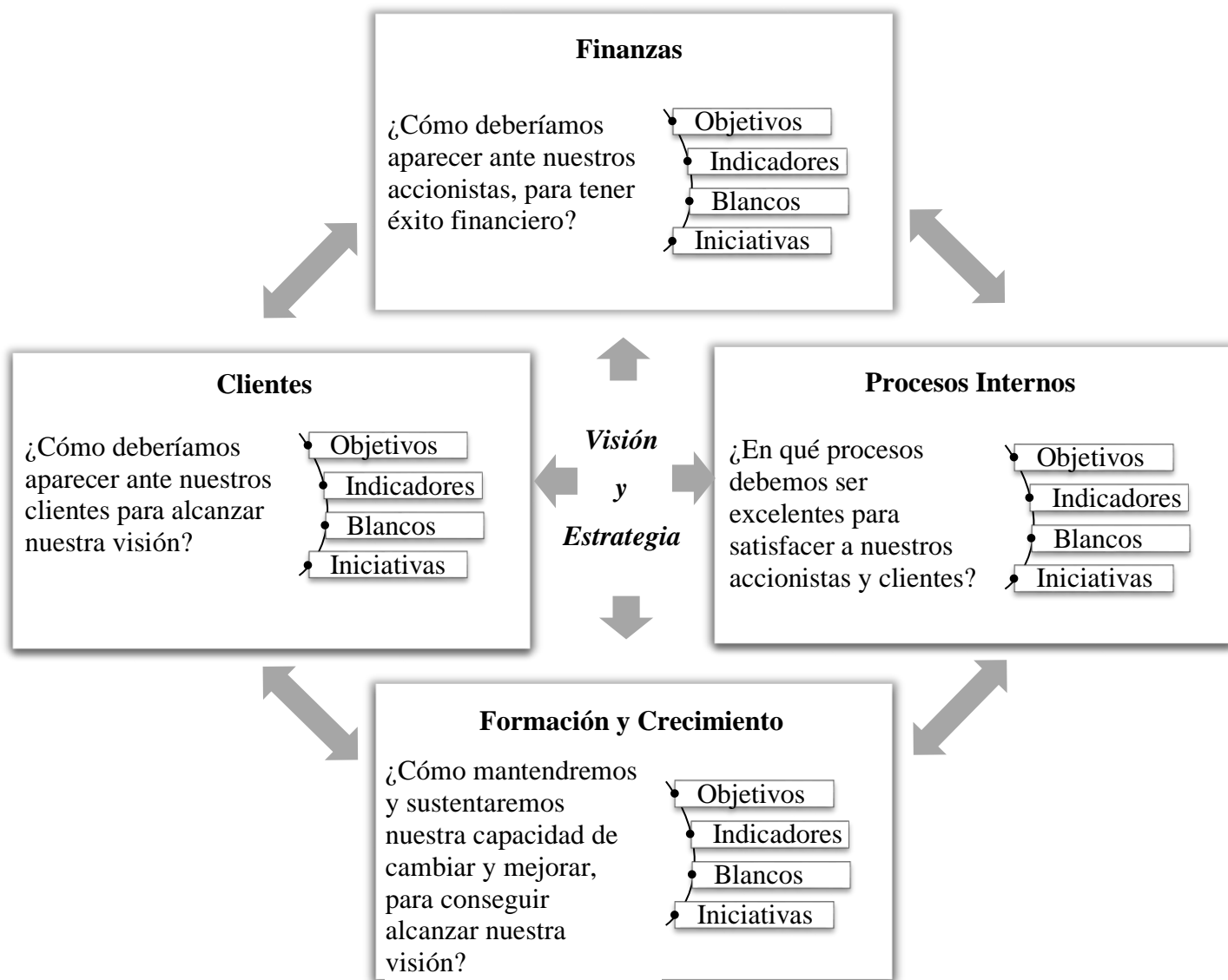
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 58 - Estimador mensual de actividad económica*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Informes técnicos. Vol. 4, n° 51. Informe de avance del nivel de actividad Cuarto trimestre de 2019*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2020). *Informes técnicos / Vol. 4, n° 53 - Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires.
- Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. (2004). *Cuadro de Mando Integral para los Ayuntamientos de Menos de 50.000 habitantes*. Dirección General de Administración Local.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper, No. 10-074.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos - Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- La Voz. (10 de Diciembre de 2019). Schiaretti asumió su tercer mandato: Mi decisión es trabajar junto al Gobierno nacional para salir de la crisis. *La Voz*.
- La Voz del Interior. (2018). El municipio, arriba en el ranking local de ausentismo laboral. Córdoba.
- La Voz del Interior. (2019). Martín Llaryora es el nuevo intendente de Córdoba. Córdoba.
- Leyton Pavez, Carolina y Gil Martín, Joan Carles. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. R.A.N.: Revista Academia & Negocios, Vol. 3 (2) 2017.
- Ministerio de Finanzas. (2020). *Informe sobre la Recaudación de la Provincia de Córdoba*.
- Municipalidad de Córdoba. (s.f.). Obtenido de <https://www.cordoba.gob.ar/gobierno/modernizacion/>
- Municipalidad de Córdoba. (24 de Junio de 2016). Decreto N.º 1880/2016. Córdoba.
- Municipalidad de Córdoba. (25 de Octubre de 2018). Decreto N.º 3351/2018. Córdoba.
- Municipalidad de Córdoba. (21 de Noviembre de 2018). Decreto N.º 3682/2018. Córdoba.

- Municipalidad de Córdoba. (2018). *Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/agentes-municipales/nomina-de-agentes-municipales/201>
- Municipalidad de Córdoba. (2019). Ratificar Convenio Marco suscripto entre la Municipalidad de Córdoba y el Rectorado de la Universidad de Villa María. Córdoba.
- Municipalidad de Córdoba. (Abril de 2020). *Gobierno Abierto*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/funcionarios/funcionarios-en-actividad/42>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*.
- RECIM – Registro de Capacitadores Internos. (s.f.). Obtenido de <http://infossep.gob.ar/recim-registro-de-capacitadores-internos/>
- Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & De Lima Rodriguez, L. M. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, vol. 9, no 3.
- The IMD World Competitiveness Center. (2019). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019*. Switzerland.
- Transparency International. (16 de Enero de 2020). Obtenido de https://www.transparency.org/news/pressrelease/aviso_de_prensa_el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_se_publicara_el_23
- Transparency International. (2020). *Corruption Perceptions Index 2019*. Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2019>
- Turull i Negre, Jordi y Vivas Urieta, Carlos. (2003). *El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès*.
- Ugartetxea de la Cruz, Julen; Villalba Eguiluz, Amancay y Viota Fernández, Nekane. (2017). *El derecho humano al medio ambiente en la Agenda 2030*. UNESCO Etxea - Centro UNESCO del País Vasco.
- Universidad Católica de Córdoba y Municipalidad de Córdoba. (20 de Abril de 2018). Acuerdo específico de colaboración entre la Universidad Católica de Córdoba y la Municipalidad de Córdoba. Córdoba.

Web de Noticias - Gobierno de Córdoba. (2020). *Avanza la constitución del Nodo Smart Cities de Córdoba*. Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/avanza-la-constitucion-del-nodo-smart-cities-de-cordoba/>

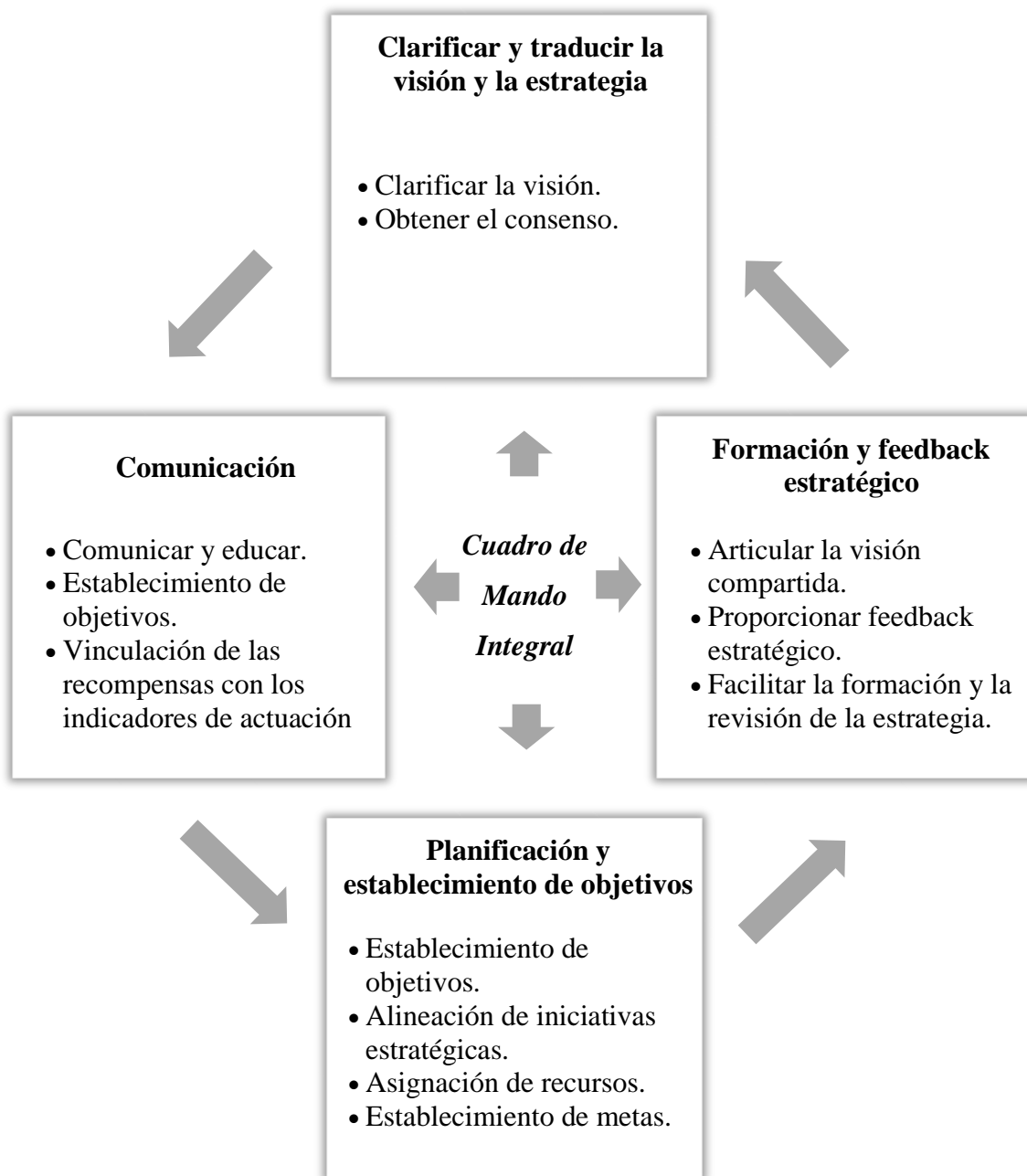
ANEXOS

Anexo A. Perspectivas del cuadro de mando integral



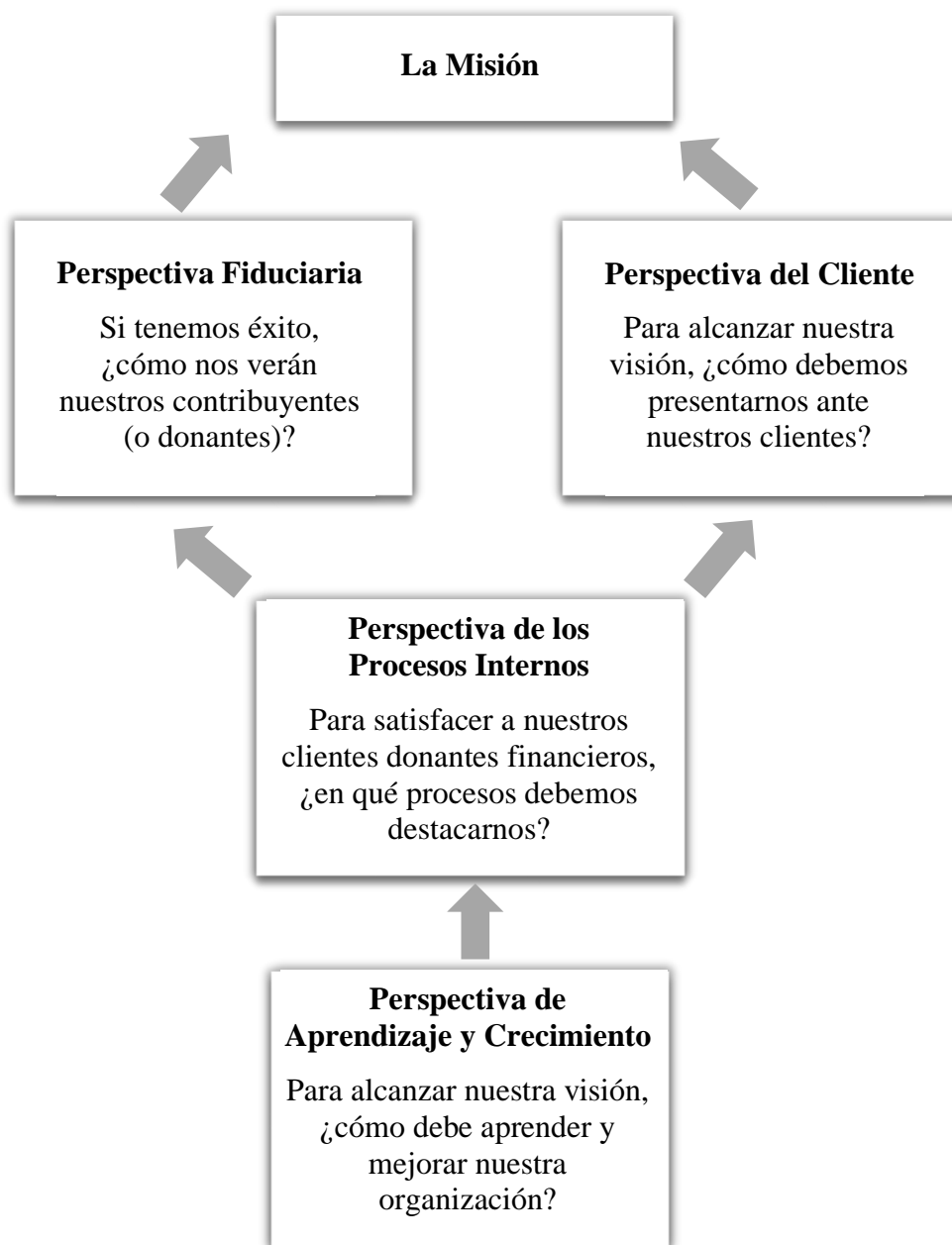
Fuente: Elaboración propia en base al libro “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2002)

Anexo B. El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.



Fuente: Elaboración propia en base al libro “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2002)

Anexo C. Organizaciones del sector público y sin fines de lucro



Fuente: Elaboración propia en base al libro "Mapas Estratégicos" (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2004)

Anexo D. Propuesta de consignas para realizar las encuestas cortas acerca de la transparencia institucional.

Las consignas planteadas a continuación, se sugieren a modo de ejemplo, pudiendo el INFOSSEP ampliar las mismas según la necesidad. Se aconseja seleccionar no más de 7 consignas por cada encuesta.

Puntuaciones: 1 – Si; Cumple completamente la consigna
 0,5 – Parcialmente; Cumple parcialmente la consigna
 0 – No; No cumple

<i>Consigna</i>	<i>Puntuación</i>		
	<i>1</i>	<i>0,5</i>	<i>0</i>
¿Considera que el proceso de selección y promoción de los agentes municipales es transparente y realmente es por orden de mérito?			
¿Considera que existe un seguimiento y control de las actividades que lleva a cabo el INFOSSEP?			
¿Considera que el INFOSSEP publica de manera clara las actividades que realiza?			
¿El INFOSSEP publica las rendiciones de cuentas de sus ejercicios?			
¿Considera que el presupuesto con que cuenta el INFOSSEP es utilizado de manera eficiente?			
¿Existen vías de comunicación accesibles para todos los ciudadanos a la hora de querer comunicarse con las diversas áreas del INFOSSEP?			
¿Las redes sociales del INFOSSEP son utilizadas de manera correcta, visibilizando las actividades y brindando información pertinente?			
A la hora de solicitar información relativa al INFOSSEP, ¿puede acceder a ella de manera simple y clara?			
¿La misión y visión institucional son conocidas y respetadas?			
¿Se conoce con claridad la estructura organizacional del INFOSSEP?			
¿Se conoce con claridad los objetivos que persigue el INFOSSEP?			
¿La creación del INFOSSEP ha tenido un impacto positivo en la Ciudad de la Provincia de Córdoba?			
¿Puede considerar al INFOSSEP como una institución pública modelo en transparencia?			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Detalle del Programa Municipal N.º 852

EXP. N.º 035.217 AÑO 2019 FOLIO...

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

Anexo: 16

PROGRAMA N.º 852: INFRAESTRUCTURA PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

UNIDAD EJECUTORA: Dirección de Informática

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

El objetivo de la Dirección de Informática es dar soporte, mediante herramientas informáticas, a la operatoria cotidiana del municipio, las cuales deben coadyuvar a sistematizar la información y hacerla accesible de acuerdo a la necesidad e incumbencia de cada uno de los agentes y funcionarios involucrados.

Este objetivo se cumplimentará mediante el mantenimiento de aplicaciones existentes y desarrollando nuevas funciones y/o aplicaciones que permitan acompañar los cambios y mejoras en los procedimientos organizacionales.

Como objetivos principales podemos mencionar:

- 1) Asegurar la integridad del procesamiento de los datos municipales.
- 2) Actualizar tecnológicamente las herramientas de desarrollo, mantenimiento, y documentación que dispone el Centro de Cómputos de la Municipalidad de Córdoba.
- 3) Elaborar e implementar estándares de Desarrollo de Software.

Los procedimientos que deben llevarse a cabo para el desarrollo de la tarea y control de la Dirección de Informática deben estar diseñados para proveer un grado razonable de seguridad en relación con el logro de los objetivos y los recursos aplicados en los siguientes aspectos: eficacia, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad y confiabilidad.

Todos estos aspectos deben ser aplicados a cada uno de los recursos intervinientes en los procesos de tecnología informática, tales como: datos, sistemas de aplicación, tecnología, instalaciones y personas.

En función de mejorar la calidad de los procedimientos relativos a esta Dirección se prevé el desarrollo de las siguientes herramientas:

- Plan de sistemas.
- Estándares.
- Documentación.
- Planificación y documentación de operaciones.
- Control.
- Capacitación del personal.
- Sistema de información de gestión.

DR. DANIELA PASSERINI
VICEINTELENTE
DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

MIGUEL ÁNGEL CORREA
SECRETARIO LEGISLATIVO
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

GABRIEL ALEJANDRO MARTIN
OFICIAL MAYOR
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo F. Detalle del Programa Municipal N.º 858

EXP. N° 035.217 AÑO 2019 FOLIO..

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO
Anexo: 16

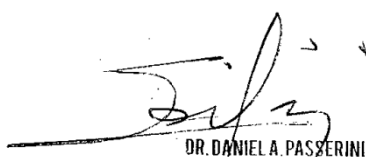
PROGRAMA N° 858: COMUNICACIÓN DIGITAL Y PRENSA

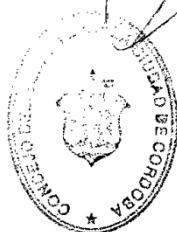
UNIDAD EJECUTORA: Dirección General de Comunicación y Medios

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

El presente programa tiene como finalidad específica:


- Informar a la opinión pública sobre cada una de las acciones y actividades del Gobierno Municipal, sus obras, proyectos y realizaciones de manera tal, que la población reciba un conocimiento veraz y continuo de la gestión municipal.
- Seguimiento estadístico de la información emitida a los medios de comunicación.
- Producción y emisión de informes sobre la gestión municipal.


DR. DANIEL A. PASSERINI
VICEINTENDENTE
DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA




MIGUEL ÁNGEL CORREA
SECRETARIO LEGISLATIVO
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba




GABRIEL ALEJANDRO MARTIN
OFICIAL MAYOR
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo G. Detalle del Programa Municipal N.º 857

EXP. N.º 035.217 AÑO 2019 FOLIO....

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

Anexo: 16

PROGRAMA N.º 857: COORDINACIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN POR DIFERENTES MEDIOS

UNIDAD EJECUTORA: Dirección General de Comunicación y Medios

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

Son atribuciones del presente Programa:

- Informar objetiva y adecuadamente a la opinión pública sobre todos y cada uno de los actos y actividades del gobierno municipal, sus obras, proyectos y realizaciones de modo tal que la población reciba un conocimiento veraz, continuo y permanente de la gestión municipal.
- Coordinar, planificar y ejecutar campañas de difusión requeridas por las distintas áreas del municipio, a través del asesoramiento, participación y asistencia en el diseño de las mismas.
- Seguimientos estadísticos de la información emitida a los medios de comunicación.
- Producción y emisión de informes periodísticos sobre la gestión municipal.

DR. DANIEL A. PASSERINI
VICEINTELENDE
DE LA CIUDAD DE CORDOBA

MICHAEL ANGEL CORRY
SECRETARIO LEGISLATIVO
Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba



GABRIEL ALEJANDRO MARTIN
SECRETARIO MAYOR
Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo H. Detalle del Programa Municipal N.º 859

EXP. N° 035.217 AÑO 2019 FOLIO...

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

Anexo: 16

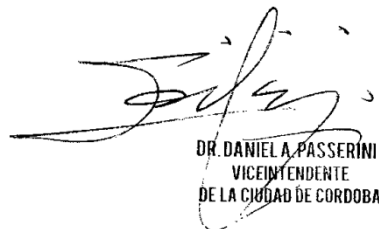
PROGRAMA N° 859: MEDIOS DE COMUNICACIÓN

UNIDAD EJECUTORA: Dirección General de Comunicación y Medios

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

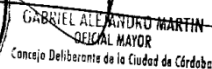
El presente Programa tiene como finalidad específica:

- Coordinar, planificar, y ejecutar campañas de difusión destinadas a informar a la población acerca del significado de las obras municipales, su necesidad y los beneficios que proporcionan.
- Proyectar y ejecutar campañas, referidas a: obras, educación, cultura, educación vial, comportamiento sanitario, alcoholemia, etc., y en general, todos aquellos temas que involucren a la conducta ciudadana, promuevan una adecuada convivencia y la correcta preservación de los bienes comunales.
- Programar, presupuestar y publicar en los medios de difusión las diferentes acciones del municipio en su conjunto y que tiene como finalidad dar adecuado cumplimiento a la obligación municipal de informar sobre el funcionamiento de la gestión, complementando así la información periodística.
- Informar a los administrados sobre sus obligaciones fiscales y de interés general.


DR. DANIEL A. PASSERINI
 VICEDIRECTOR
 DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA


MIGUEL ÁNGEL CORREA
 SECRETARIO LEGISLATIVO
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba




GABRIEL ALEJANDRO MARTÍN
 OFICIAL MAYOR
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo I. Detalle del Programa Municipal N.º 865

EXP. N° 035.217 AÑO 2019 FOLIO.

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

Anexo: 16

PROGRAMA N° 865: CONTENIDOS Y MEDIOS DIGITALES

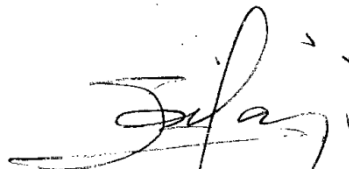
UNIDAD EJECUTORA: Dirección de Contenidos

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

La Dirección de Contenidos, dependiente de la Dirección General de Comunicación y Medios, genera contenidos para los medios de comunicación tradicionales y los nuevos medios, adaptando el lenguaje de acuerdo al medio, el destinatario, el soporte de la comunicación, el tema y los públicos que se aborden, teniendo en cuenta los ejes discursivos de la gestión municipal.

Los contenidos que se generan en esta Dirección, pueden definir públicos masivos o pueden estar apuntados a un sector de la sociedad, a través de diversos canales.

La información gubernamental es de gran utilidad para el vecino, en relación a la toma de decisiones. Por eso, esta gestión trabaja en la apertura de datos e información de la administración pública, con el objetivo de estimular la participación de los vecinos, el control de los actos de gobierno y la colaboración.


DR. DANIEL A. PASSERINI
 VICEDENTENTE
 DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA




MIGUEL ÁNGEL CORREA
 SECRETARIO LEGISLATIVO
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba




GABRIEL ALEJANDRO MARTÍN
 OFICIAL MAYOR
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo J. Detalle del Programa Municipal N.º 866

EXP. N° 035.217 AÑO 2019 FOLIO..

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

Anexo: 16

PROGRAMA N° 866: RADIO MUNICIPAL

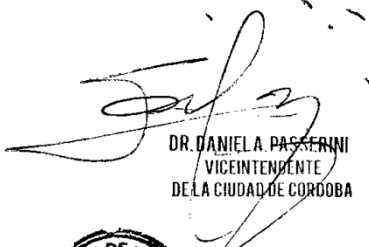
UNIDAD EJECUTORA: Dirección de Contenidos

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

La Radio Municipal es una radio de propiedad del Estado Municipal de la Ciudad de Córdoba. Es un medio público no gubernamental que busca ampliar el ejercicio efectivo de la ciudadanía, el derecho a la comunicación, y el acceso a la cultura y las expresiones artísticas por parte de los vecinos y vecinas de esta ciudad.


Es un servicio público, libre y gratuito que el Municipio de la Ciudad de Córdoba brinda a todos los ciudadanos.

Busca entre sus objetivos iniciales: la promoción de la participación de los productores culturales y artistas locales, y de la ciudadanía en general. Habilitando y promoviendo la participación ciudadana no sólo en las instancias de producción de contenidos radiofónicos, sino también en la elaboración, definición, implementación y seguimiento de las decisiones y políticas sobre la Radio Municipal. Afianzar el vínculo con las iniciativas y necesidades educativas, culturales y sociales de la ciudad de Córdoba. Generar la producción radiofónica propia de calidad. Con contenidos disponibles para su consumo y uso por parte de la ciudadanía, sus medios de comunicación no comerciales, sus instituciones educativas y sociales. Buscando el desarrollo de la radiofonía local, estimulando la formación de profesionales y la creación de productos radiofónicos novedosos.


DR. DANIELA PASSERINI
VICEINTENDENTE
DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA


MIGUEL ÁNGEL CORREA
SECRETARIO LEGISLATIVO
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba




GABRIEL ALEJANDRO MARTÍN
OFICIAL MAYOR
Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo K. Detalle del Programa Municipal N.º 553

EXP. N° 035.217 AÑO 2019 FOLIO..

SECRETARÍA GENERAL
Anexo: 05


PROGRAMA N° 553: ADMINISTRACIÓN DE LA IMPRENTA MUNICIPAL


UNIDAD EJECUTORA: Dirección de Imprenta


DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

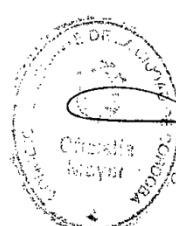
El programa está compuesto por todas las acciones tendientes a cumplimentar la totalidad de los trabajos solicitados por las diferentes áreas municipales, impresión y encuadernación de todos los formularios y publicaciones que son necesarios para el normal desenvolvimiento de los procesos administrativos y de servicios, como así también cumplir con los requerimientos de impresos para los eventos organizados por las distintas actividades culturales, campañas de prevención de salud, educación y la difusión de gobierno incluyendo la publicación oficial denominada Boletín Municipal.


El incremento de la demanda de impresos ha evolucionado en forma ascendente, y esto se relaciona con la respuesta que permanentemente se da desde la Dirección a las distintas reparticiones. Por ello se proyecta en un incremento permanente del material producido por esta Imprenta dado que las distintas políticas implementadas requieren de un mayor volumen de impresiones.


 DR. DANIELA DACOSTA
 VICEMAYOR
 DEL CONCEJO DELIBERANTE
 DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA


 CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA


 MIGUEL ANGEL CORREA
 SECRETARIO LEGISLATIVO
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba


 CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA


 GABRIEL ALEJANDRO MARTIN
 OFICIAL MAYOR
 Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

12993

Fuente: Presupuesto General de Gastos de la Administración Municipal para el Ejercicio 2020 (Concejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2019).

Anexo L. Detalle Presupuesto Rediseño de Sitio Web

**JUAN ESTEBAN
PECHUAN CAPRA**

0264 – 4254096 | 0264 – 155034256
SANTA LUCÍA, SAN JUAN
esteban.pechuan@gmail.com

08 de junio 2020

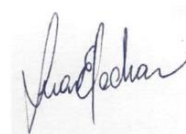
A quien corresponda:

Según cotización solicitada, envío a continuación la propuesta diseñada.

Saludos cordiales.

Categoría	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Rediseño de sitio web	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Desarrollo de sitio web	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Páginas o secciones adicionales	5	\$200,00	\$1.000,00
Idioma adicional	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Apartado de Noticias / Blog	1	\$800,00	\$800,00
Galería fotográfica	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Formulario de contacto	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Sub Total			\$11.300,00
I.V.A (21%)			\$2.373,00
Total			\$13.673,00

* El presente presupuesto tiene una validez de 3 meses



Anexo M. Detalle Presupuesto Publicidad Radial

PLAZA CADENA

TARIFA Y PROGRAMACIÓN

Emisión Radial - Vigencia desde el 1º de noviembre de 2019



SECTOR/HORARIO	PROGRAMA	Valor Seg. *
Lunes a Viernes		
00:00 a 05:00	Noche y Día	\$ 130,00.-
05:00 a 06:00	Primera Plana	\$ 460,00.-
06:00 a 08:00	Radioinforme 3	\$ 790,00.-
08:00 a 13:30	Juntos	\$ 790,00.-
13:30 a 14:30	Resumen 3	\$ 540,00.-
14:30 a 18:00	Viva la Radio	\$ 540,00.-
18:00 a 19:30	Tiempo de Juego	\$ 540,00.-
19:30 a 20:30	Informados, al regreso	\$ 540,00.-
20:30 a 24:00	Turno Noche	\$ 170,00.-