

Trabajo Final de Graduación



***Construcción de INFOSSEP como Líder en el Mercado de Capacitación
por medio de la Planificación Estratégica.***

Francia, Estefania Daniela

DNI: 30.664.110

VADM15388

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutor: Carlos VITTAR

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a mi pareja, que me incentivó y ayudó a que me anime a volver a estudiar. A mi familia que me acompaña en todos los caminos que me propongo transitar. A mis amigos, que son la segunda familia que me dio la vida. A mi hija que es el motor que me da las fuerzas para todo, a las nuevas amistades que me regala esta hermosa carrera, y especialmente a Dios y San Expedito que me acompañó en cada etapa.

Resumen

El trabajo desarrollado se refiere al Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP). El trabajo formula una mejora en el producto que permite a todo aquel perteneciente al mercado laboral, brindar herramientas que capaciten y lo hagan competente en el mercado.

Los cambios producidos en los últimos años en el mercado laboral con grandes exigencias demandan de dichas mejoras para mantener al producto vigente y cubrir con los requisitos que el entorno laboral solicita. Pero su alcance no permitía la expansión de su producto y llegar a más instituciones y nuevos lugares, por lo cual se fomentó el desarrollo de extender este producto mejorado a un nuevo nicho de mercado que no condicione su alcance y crecimiento. Este impulso y progreso a través de la Planificación Estratégica también permite a INFOSSEP adquirir cierta autonomía presupuestaria que se vio urgente de resolver a causa de la situación actual que nos toca vivir con la Pandemia de COVID 19. Este cambio de escenario requirió que todo lo referente al presupuesto municipal, provincial y nacional, como en todo el mundo, esté destinado al sector de salud. Es por esto que esta autonomía económica del INFOSSEP permite que no peligre su continuidad y permanencia en el mercado de la capacitación. Al contrario, el desarrollo llevado a cabo del producto, extensión del mismo y la autonomía económica que se propone permite llevar a que sea Líder en la capacitación y compita contra cualquier institución que brinde dicho servicio.

Palabras claves: Planificación Estratégica, líder de Capacitación, mercado, competencia, nicho de mercado.

Abstract

The work carried out refers to the Institute for the Training and Selection of Public Servants of the Municipality of Córdoba (INFOSSEP). The work formulates an improvement in the product that allows everyone belonging to the labor market to provide tools that train and make them competent in the market.

The changes produced in recent years in the labor market with great demands demand such improvements to keep the product current and meet the requirements that the work environment requires. But its scope did not allow the expansion of its product and reach more institutions and new places, so the development of extending this improved product to a new market niche that did not condition its scope and growth was encouraged. This impulse and progress through Strategic Planning also allows INFOSSEP to acquire a certain budgetary autonomy that was urgent to resolve because of the current situation that we have to live with the COVID 19 Pandemic. This change in scenario required that everything related to the municipal, provincial and national budget, as in the whole world, it is destined to the health sector. This is why this economic autonomy of INFOSSEP allows its continuity and permanence in the training market not to be jeopardized. On the contrary, the development carried out of the product, its extension and the economic autonomy that is proposed allow it to become a Leader in training and compete against any institution that provides said service.

Key words: Strategic Planning, Training leader, market, competition, market niche.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
Análisis de Macro Entorno: PESTEL.....	4
Fuerzas Políticas:.....	4
Fuerzas Económica:.....	5
Fuerzas Sociales:.....	6
Fuerza Tecnológica:.....	6
Fuerzas Ecológicas:.....	7
Fuerzas Legales:.....	7
Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter.....	8
Poder de negociación con de los clientes.....	8
Poder de negociación con de los proveedores.....	8
Amenaza de nuevos competidores.....	9
Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	9
Rivalidad entre los competidores.....	9
Análisis Interno.....	10
Misión del INFOSSEP (Art. 2, Estatuto de INFOSSEP).....	10
Objetivos Principales:.....	10
Organigrama.....	10
Cadena de Valor.....	11
Matriz FODA.....	12
Análisis Específico de la Carrera:.....	14
Matriz Ansoff:.....	14
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta.....	22
Plan de Implementación.....	22
Objetivo General:.....	22
Objetivos Específicos:.....	23
Alcance del Plan de Implementación.....	32
Presupuesto del Plan de Implementación.....	32
ROI (Retorno Sobre la Inversión).....	32

Cronograma de plan de acción y Diagrama de Gantt	34
Conclusión Final	36
Recomendaciones profesionales	37
Bibliografía	38
Anexos.	44

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1, Organigrama actual de la empresa.....	10
Ilustración 2- Cadena de Valor	11
Ilustración 3- MATRIZ FODA.....	12
Ilustración 4- Matriz de Ansoff	14
Ilustración 5 - Nivel educativo	45
Ilustración 6- Nivel educativo II.....	45
Ilustración 7 - Movimientos de la población	46
Ilustración 8 - Fragmento del Estatuto de Infossep	48
Ilustración 9 - Presupuesto de software	56
Ilustración 10- Planilla Infossep	59
Ilustración 11 - Tareas del personal.....	60
Ilustración 12- Evaluación del personal	61

Índice de Tablas

Tabla 1: Diagrama de Gantt.....	34
Tabla 2 - Tabla de honorarios	62
Tabla 3 - Estado de Resultados.....	65
Tabla 4- Presupuesto.....	66

Introducción

El presente trabajo corresponde a la planificación estratégica del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP), creado el 16 de mayo de 2016 a través de Ordenanza Municipal N° 12.465, mediante Resolución N° 009/2013.

Su objeto es 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. Se encuentra bajo la dependencia orgánica de la Secretaría General a cargo de Verónica Bruera, cuya Vicepresidencia está ocupada por Gustavo Trigueros, quién tiene la función de dirigir y coordinar todas las acciones del instituto.

El INFOSSEP cuenta con dos Direcciones: la Dirección de Capacitación y la Dirección de Concursos. La Dirección de Capacitación es la que ejecutará todas las actividades que aseguren la implementación sistemática de capacitación para empleados del Municipio. Y la Dirección de Concursos que es designada por el intendente, tiene jerarquía y Remuneración del Director General del Departamento Ejecutivo y ejecutará todas las actividades que aseguren la implementación del sistema de concursos públicos y abiertos para el ingreso del personal de la administración municipal.

Los cambios estructurales ponen a prueba la capacidad de las economías, las instituciones y el conjunto de actores sociales para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes que plantean los nuevos retos del desarrollo. Se plantea establecer pautas de políticas públicas orientadas al avance económico, social, cultural, ético, ambiental e institucional para todos y cada uno de los municipios u otras formas de organización política del territorio. El desarrollo local es una herramienta eficaz para avanzar en la realización plena de las comunidades.

Estos nuevos escenarios requieren, cambios significativos y constantes en las estructuras organizacionales, en sus misiones y funciones, lo que fundamenta la incorporación de capacidades para asumir de forma eficaz y eficiente las nuevas competencias. INFOSSEP acompaña la persecución de su misión generando todo tipo de acciones de capacitación y elabora e implementa los procesos de llamados a

concursos públicos y abiertos, llevando a cabo acciones de comunicación, vinculación y difusión con instituciones públicas, nacionales e internacionales.

Este trabajo se busca brindar herramientas que permitan agregar valor a las tareas del INFOSSEP. Esta herramienta de planificación permite trabajar sobre los objetivos de crecimiento y modernización del servicio. Uno de los mayores problemas que afronta es que su producto ha quedado obsoleto y desactualizado. El desarrollo de la tecnología y la actualización en dicho mercado, lleva a que éste pierda relevancia ya que el producto que ofrece no se encuentra a la altura de la demanda de la población y competencia en el mercado de la capacitación. A causa de la condición actual del COVID-19, atenta que se elimine la partida presupuestaria que le otorga el Municipio, ya que se priorizan los servicios en el sector de salud y asistencia social en los presupuestos. El cambio en el producto permitirá el crecimiento e independencia económica del INFOSSEP al brindar un producto de mayor calidad y alcance que logre la penetración en el mercado existente y la apertura hacia nuevos mercados abasteciendo no solo instituciones públicas sino también del ámbito privado.

Mediante la planificación estratégica se busca comprender y evaluar la situación del mercado para trabajar en la estrategia a implementar que permita fortalecer y ajustar los procesos actuales, la reforma del producto en algo innovador que permita desarrollarse y penetrar en el mercado existente, que lleve al prestigio del INFOSSEP como líder en la Capacitación, y también incursionar en nuevos nichos que permita expandir el producto a todos los municipios pertenecientes a la Provincia de Córdoba.(www.infossep.gob.ar)

Para el autor Ander Egg Ezequiel para la Planificación Estratégica se utilizan procedimientos estratégicos en los que interesa la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar cuanto sea necesario la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. Se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco direccional) hasta la situación objetivo que se quiere llegar mediante el consenso de los diferentes actores sociales. Mediante este concepto se llevará a la gestión organizacional a las organizaciones o instituciones, sus estructuras, miembros, productos y servicios, etc., adaptarse eficazmente a los cambios y desafíos presentados por una dinámica global

cada vez más turbulenta, como a través de la comunicación interna y desarrollo de capacidades se consigue un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido. (*Ezequiel Ander-Egg*, 1991)

En los últimos años la planificación estratégica está siendo uno de los ejes fundamentales de reforma de la gestión pública, para adecuar su funcionamiento a las crecientes necesidades de los ciudadanos. Para ello es imprescindible evaluar económicamente todo los recursos y resultados, ya que aquello que no se puede medir, es difícilmente gestionable. La primera experiencia de aplicación de la planificación estratégica en el sector público fue en EE. UU en la década de los cincuenta, generalizándose a partir de los años ochenta. En España hubo que esperar hasta mediados de la década de los noventa para encontrar el primer ejercicio de planificación estratégica en una organización pública. Sin embargo, en la actualidad es algo habitual que las entidades públicas cuenten con su plan estratégico (La Región, 13/04/15). En la Argentina se ve implementado en el INAP, Portal de capacitación para empleados públicos, cuyo Vincular la formación a las necesidades de la Administración Pública, alineándola a la carrera administrativa actual y futura como también a la modernización del estado, para un mejor desempeño/productividad en el puesto de trabajo.

Análisis de situación

La Planificación sobre el INFOSSEP tiene como objetivo expandir su mercado a todo el ámbito público (municipales, institutos, provincia) como también incursionar en un nuevo nicho de mercado privado que nos permita proveer un producto a la altura de la demanda actual que cubra la demanda laboral mediante la optimización y adaptación del mismo a niveles de excelencia y rentabilidad que ofrece la competencia, pública y privada, y además la independencia económica que lleve a que nada atente contra la permanencia. Para lograr dicho objetivo se van a realizar a través de las siguientes herramientas: PESTEL, FODA (Oportunidades y Amenazas) y 5 fuerzas de Porter para hacer el análisis del entorno micro y macro; y Cadena de Valor, Matriz Ansoff y FODA (Debilidades y Fortalezas), el análisis de la organización que le permitirá actualizarse a la demanda que el mercado requiere en su producto y que sea competitivo en el ámbito de la capacitación. Para liderar el mercado lo que debe lograr es un producto único y apto a las demandas cambiantes de la sociedad y la tecnología.

Análisis de Macro Entorno: PESTEL

Fuerzas Políticas:

El gobernador actual Juan Schiaretti es reelecto el 10 de diciembre de 2019 por el Partido Justicialista, en tanto en la ciudad de Córdoba asume como intendente Martín Llaryora, del mismo Partido. En el marco de la Ley de *Emergencia Económica* (la emergencia implica una revisión y verificación de las deudas con los proveedores del municipio) se autoriza al Ejecutivo, a aplicar medidas de racionalización de gasto público, a revisar contrataciones y adquisiciones y a evaluar la factibilidad técnica y económica y disponer la posible reorganización y reestructuración de los servicios municipales.

Al momento de ser creado el INFOSSEP, en el 2016, se encontraba en el cargo el mismo Gobernador. El mandatario de la Municipalidad de Córdoba era Rubén Javier Mestre del Partido Radical, Juntos por Córdoba. Su aspiración a terminar con la grieta llevó a la creación del INFOSSEP. Su rol consistió en darle un manto de seriedad y lealtad hacia el pueblo, a través de la elección de empleados más capacitados y no fruto de partidismo.

Apenas de 3 meses después de la asunción del nuevo Gobierno en Córdoba se debe enfrentar a la nueva realidad producida por el COVID-19, declarada pandemia el 11 de marzo de 2020, por la Organización mundial de la Salud. Las medidas tomadas por el Gobierno Nacional a través de la DNU 297/2020 se establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio desde el 20 de marzo de 2020.

A través del Decreto de Necesidad y Urgencia 311/2020 dispuesto por el Gobierno Nacional la ciudad de Córdoba resolvió adherir al mismo, para ayudar a los que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad como así también establece prohíbe el corte o suspensión de servicios en caso de mora o falta de pago de hasta tres facturas consecutivas, que venzan a partir del 1° de marzo.

Fuerzas Económica:

La situación de deuda externa que repercute en Argentina afecta a las provincias en su economía.

Córdoba colocó deuda por unos 1.235 millones de dólares en manos de acreedores del exterior, para atender las finanzas estatales. La relación entre la deuda contraída y los ingresos de las provincias se encuentra en un 36 por ciento desde el 2018. Para fines de 2019, Solo por devaluación, la deuda de la Provincia subió \$40 mil millones, el 92,95% de la deuda provincial está nominada en dólares.

Actualmente la Argentina se encuentra en una etapa de recesión e inflación a gravada por la pandemia del COVID-19 en su peor momento. En tanto la inflación en Córdoba según INDEC, evidenció una notable desaceleración respecto de la inercia del último cuatrimestre del año pasado; sin embargo, La Dirección de Estadísticas y Censos Provincial anotó una suba en relación con el final de 2019. (Ver anexo A).

A fines del 2019 se realizó el censo que determina la situación de la Provincia de Córdoba. La tasa de desocupación trepó a 11%, se destruyeron ocho mil empleos netos y por la caída del salario real la cantidad de ocupados que buscan trabajar más horas.

En el Gran Córdoba, el organismo oficial calculó la desocupación –entre julio y septiembre– en el 11 por ciento de la población en condiciones de trabajar.

El INFOSSEP están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el presupuesto general de gastos de la municipalidad, por el ingreso permanente de las contribuciones percibidos por actividades que realice y por las

donaciones y legados que reciba, el mismo cuenta con los bienes que poseía la subsecretaría de capacitación y formación de recursos humanos, dependiente de la Secretaría General.

Fuerzas Sociales:

Según el censo de 2010 la Provincia de Córdoba contaba con 3.373.025 habitantes, según INDEC. En 2020, serían algo así como 3.760.450, según una proyección elaborada por la Dirección de Estadística y Censos de Córdoba. Si así fuese, el incremento sería del 11,5 por ciento en 10 años. El crecimiento poblacional significaría la migración de la población a la capital, lo que llevaría al aumento de mayores clientes ante la capacitación para emplearse en el sector público. El 15% de la población cuenta con niveles educativos altos, 65% nivel medio y un 20% cuenta con niveles formales de instrucción bajos. (Ver anexo B)

La clase social es la variable fundamental a la hora de explicar el logro educativo. El estudio muestra que en la provincia de Córdoba las clases bajas no poseen estudios de nivel alto. Un 55% de las personas del nivel socioeconómico bajo tiene estudios de educación de nivel medio y el restante 45% tiene estudios de nivel bajo.

El índice de pobreza alcanzó un cuarto de los hogares del Gran Córdoba y 37,4% de los habitantes a finales del año pasado, difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Se tratan de tomar diferentes medidas económicas para ayudar a la provincia, se pidió hoy al Gobierno municipal que elimine, por lo que resta del año, la tasa que deben abonar los vecinos de Córdoba en las boletas de la luz. También se llevaron a cabo otras medidas en la cual la central obrera solicitó al Gobierno nacional la prórroga del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) que prohíbe despidos por 60 días. Se trata del decreto 329/2020, dictado por el Gobierno nacional en el marco de la pandemia de coronavirus, que prohíbe despidos por 60 días, plazo que vence a fines de mayo.

Fuerza Tecnológica:

El avance tecnológico introdujo recursos a la sociedad que le facilitan la comunicación interpersonal, el acceso rápido e instantáneo a la información.

La expansión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en todos los ámbitos y niveles de nuestra sociedad se ha producido a gran velocidad y es

un proceso imparabile. Si bien, la mayoría de los usuarios aceptan estos nuevos avances como algo beneficioso y útil, hay algunos reacios a adoptarlos, o sin recursos para hacerlo. Esto da origen a una *brecha digital*, que marca la diferenciación entre unos y otros usuarios.

El INFOSSEP permite la capacitación constante de los empleados públicos a través de cursos no solamente presenciales sino también de modo virtual. Esto permite acceso para toda la población, que a veces se encuentra limitada por diferentes restricciones. Hoy la tecnología no solamente se adecuo a la demanda social sino también a la capacidad evolutiva de los individuos. También se convierte en un recurso esencial en el panorama mundial, en la cual a causa del COVID-19, nos encontramos respetando la cuarentena según DNU, es de vital importancia los medios tecnológicos que nos permiten trabajar desde los hogares, mantenerse conectados socialmente y mantenernos capacitados e informados.

Fuerzas Ecológicas:

Existe una conciencia social a nivel Mundial con los cuidados que requiere el Medio Ambiente que también son transmitidos dentro del Instituto. La evolución ecológica con el abandono de libros papel para resguardo de la tala de árboles y demás cuidados con el medio permitió en el caso del Instituto el acceso al estudio digital. Hoy es uno de los puntos fuertes que lo vuelve pionero en el cuidado ambiental.

Fuerzas Legales:

La ley de *Solidaridad Social y Reactivación Productiva* (Ley De Solidaridad Social Y Reactivación Productiva En El Marco De La Emergencia Pública), declara en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, y delega facultades al Poder Ejecutivo para hacer cambios en todas esas áreas.

Esta Ley habilita al Ejecutivo las gestiones para recuperar y asegurar la sostenibilidad de la deuda pública de la República Argentina. Dicha ley puede perjudicar a organismos públicos como el INFOSSEP, ya que la Emergencia Económica puede tener como consecuencia reducir la partida presupuestaría o suspender la actividad del mismo considerándolo innecesario su gasto actualmente.

A causa de la situación actual se dictaminó la Ley N° 27.541, la misma declara la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. A causa de la crisis económica en que se encontraba el país más se lo agravado por el brote del Coronavirus.

A través de LEY 9078: La Legislatura De La Provincia De Córdoba sanciona la emergencia económico-financiera y administrativa del sector público de la Provincia de Córdoba, la que comprende la ejecución de los contratos y la prestación de los servicios relativos a dicho sector.

Los estatutos del personal de la Municipalidad de Córdoba son, la ordenanza 7244/80 del personal perteneciente a la Municipalidad y para avanzar en el escalafón según antigüedad la ordenanza 8023/84.

Análisis del Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación con de los clientes

En este punto se podría hacer dos estudios diferentes con el fin de entender mejor la relación de la industria con sus clientes. En primer lugar, aquellas empresas de la industria que tienen una relación vincular estrecha con entes gubernamentales en todo lo relacionado a reclutamiento como capacitación a personales. En éste caso el poder de negociación hacia los clientes en nulo ya que ya que es una empresa formada por el mismo gobierno para reclutar nuevos empleados y capacitar los propios.

Ahora en segundo lugar; si se analiza la relación de dichas empresas de la industria con diferentes clientes aparte de los anteriores, como por ejemplo, universidades, colegios, entre otros; los mismos si presentan poder de negociación aunque el mismo es bajo debido a la gran competencia de entidades privadas que ofrecen el mismo sistema de trabajo y son aquí las universidades las que deciden con que entidad hacer los convenios; donde aquí aparecerá las estrategias de cada oferente para fidelizar el mercado.

Poder de negociación con de los proveedores

Para analizar dicho punto en relación a la industria; debemos saber que al existir en la industria empresas del sector tanto públicas como privadas con el fin de llevar a cabo el reclutamiento como capacitación de personas; las mismas no poseen proveedores debido a que las mismas son el primer factor u eslabón de dicha cadena

prestadora del servicio ofrecido hasta que se llega al final con el fin de la capacitación o el lograr insertar una persona capaz, en base a sus conocimientos, en una institución pública.

Amenaza de nuevos competidores

Aquí al igual que el estudio del poder de negociación con clientes; se pueden hacer dos diferenciaciones por separadas. Si se estudia las empresas derivadas de un ente gubernamental, aquí las barreras de ingreso son altísimas ya que existen muchas barreras como limitantes para ingresar, ya que generalmente estas mismas empresas son creación propia del gobierno.

Ahora en segundo lugar; si dejamos de lado los entes gubernamentales como los anteriores: en la industria en estudio existen muchas empresas de capacitación y reclutamiento de personal donde desde este punto de vista, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta debido a que no se necesita mucha inversión ni conocimientos para realizar y prestar el servicio de manera exitosa.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

El producto o servicio sustituto que puede presentarse en esta industria, es la capacitación presencial en vez de online teniendo en cuenta el servicio de capacitación que realiza este tipo de empresas. Ahora si tomamos en cuenta el tiempo en que se estudia dicha empresa y el contexto sanitario; se puede entender que esta amenaza es nula debido al régimen de aislamiento social.

Rivalidad entre los competidores

En este caso se encuentran empresas privadas que dependen o son creados por un ente de gobierno teniendo la ventaja de ser moldeada en base a las propias necesidades de la actual gestión, es decir, empresas públicas. Aquí la rivalidad con otras empresas de la industria en estudio es baja; ya que las que dependen de un ente, trabajan para ese ente únicamente sin la probabilidad de competencia con una privada. Ahora cabe aclarar y no menos importante; que en caso de capacitar o reclutar personas fuera del ejido gubernamental por ejemplo universidades la competencia es mayor ya que fidelizará el mercado quien más estrategias de penetración de mercado posea.

Análisis Interno

Misión del INFOSSEP (Art. 2, Estatuto de INFOSSEP)

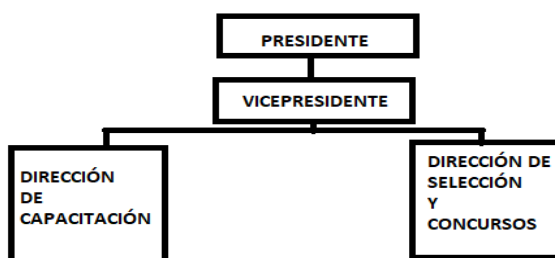
- a) Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal.
- b) Garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del público.
- c) Generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana(Art. 2º, Ordenanza N.º 12465).

Objetivos Principales:

- 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.
- b) Implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio.
- c) Fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. (Ver anexo C)

Organigrama

Ilustración 1, Organigrama actual de la empresa

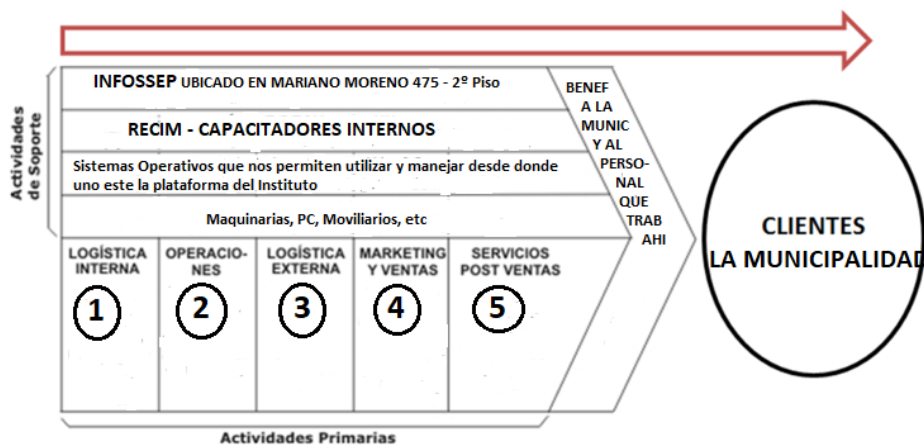


Fuente de Elaboración Propia

Cadena de Valor

La Cadena de Valor como herramienta de gestión permite realizar un análisis de cada área del INFOSSEP. Proporciona una guía para internalizar-externalizar actividades evaluando sus costes y relaciones de su ejecución entre sí.

Ilustración 2- Cadena de Valor



Fuente de Elaboración Propia

Actividades Primarias: Elaboradas en la mejora y actualización de la capacitación para optimizar el servicio a brindar a los clientes.

1- Logística Interna: La parte que funcionaría como logística interna es la parte de Recursos Humanos del INFOSSEP encargada de la selección del personal del Municipio que va a realizar cursos y Capacitaciones.

2- Operaciones: La capacitación en sí que permite la transformación del individuo al pasar por el proceso de cursado.

3- Logística Externa: Sería el Municipio que distribuye a su personal de acuerdo a la demanda de los sectores a ocupar en base a su capacitación y desarrollo.

4- Marketing y Ventas: El principal Marketing que tiene el INFOSSEP a la hora de ser conocido por otro es el concurso público, que mediante su propuesta al concursar acceden a puestos públicos o bancas que son guardadas hasta 3 (tres) años.

5- Servicio de Post-Venta: La Municipalidad que es donde se sigue desarrollando el sujeto a lo largo de su vida laboral en el Municipio.

El análisis de la cadena de valor es útil para identificar aquellas actividades de la empresa que le proporcionan valor y, por tanto, se trata de actividades estratégicas para la empresa. En este caso nos muestra las actividades primarias esenciales para el funcionamiento del INFOSSEP, pero como también lo vital de las actividades de soporte que es lo que le da estructura, e importancia principalmente a las siguientes áreas:

_ Tecnológica que desarrolla patentes y desarrollo del producto a brindar para la capacitación

_ Diseño del producto: el que va a permitir funciones únicas y adaptables al mercado que lleve a ser líder para competir frente a otras instituciones. Principalmente la calidad del producto es lo que le va a permitir diferenciarse.

Matriz FODA

Ilustración 3- MATRIZ FODA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Buen clima laboral. _ Nivel académico que posee. _ Cantidad de cursos que brinda. _ Capacitaciones con modalidad a distancia. _ Tecnología aplicada a la calidad de los cursos. _ Variedad de cursos que brinda. _ No posee competidores. _ Personal académico y vinculaciones con otras entidades académicas. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Salarios bajos. _ Equipamientos viejos. _ Cursos desactualizados. _ Poca demanda de capacitaciones. _ Formar y no formar parte del Municipio de Córdoba. _ Espacios limitantes para capacidad de alumnado. _ Recursos limitados.
Externos (factores del ambiente)	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Nuevos paradigmas de comunicación y enseñanza post pandemia. _ Competencia débil y escasa. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Crecimiento de la oferta educativa. _ Deterioro del compromiso docente. _ Desaparición de puestos de trabajo. _ Comunicación institucional deficiente. _ Capacitaciones similares brindadas por otras instituciones. _ Regulaciones legales para la creación de nuevas instituciones de enseñanza pública. _ Partida presupuestario limitada.

Fuente de Elaboración Propia

Conclusión de la Matriz FODA:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y

debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite o competirá.

El INFOSSEP es un instituto encargado de brindar capacitación y transparencia al ámbito de la administración pública a través de un sistema de concursos para postularse a los puestos de trabajo e ingresar por puntaje. Es un organismo creado para dicho fin por lo cual se encuentra funcionando y llevándose a cabo desde el año de 2016. Permitiendo mejora en las capacitaciones y actualizaciones constantes de los cursos a realizar mediante la demanda que el mercado requiere. Es por ello que posee fortalezas que le permiten desarrollarse como un instituto ya constituido y que le permite destacarse de otras instituciones públicas que brindan el mismo servicio. El nivel académico que posee mediante la generación de cursos nuevos a una demanda de mercado constante lo lleva a tener un nivel de excelencia y superioridad frente al resto. Aunque no dejan de existir debilidades que atentan contra su continuidad como el tema presente de la pandemia, en las cuales las fortalezas que posee, terminen siendo debilidades frente a un nuevo panorama contra otros organismos. Como puede ser la desactualización en los cursos, o no alcance la capacitación de los capacitadores en el servicio a brindar, como así también la baja rentabilidad como consecuencia de COVID-19, por el aislamiento obligatorio que imposibilita la asistencia a cursos. Además está decir que la tecnología se convierte en un recurso esencial en este momento por lo cual la demanda excesiva puede terminar constituyéndose en una debilidad.

Por otro lado, enfocándonos en el análisis externo vemos las oportunidades que posee frente a otros institutos u organismos al no poseer competencia y de querer ampliar su mercado sería igualmente escasa. También la situación lo lleva a poder brindar cursos nuevos de capacitación frente a esta realidad de seguridad e higiene que sirvan también para la reinserción de los empleados a sus respectivos trabajos.

El ampliar a nuevos mercados y abarcar a mayor número de consumidores amenaza al INFOSSEP ya que puede llevar a deficiencias en la calidad educativa o deterioro del compromiso de los capacitadores, como así debe cuidar que las condiciones brindadas no bajen con respecto a cómo se venían brindando al aumentar el número de personas a asistir. También parte de lo que sucede en la actualidad se convierte en una amenaza ya que atenta con respecto a la partida presupuestaria

brindada por el Municipio, en el caso de recortes, todo lo que no forme parte de vital importancia.

Análisis Específico de la Carrera:

Matriz Ansoff:

Ilustración 4- Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS CAPACITACION DEL INFOSSEP	
		ACTUALES	NUEVOS
M E R C A D O S M	NUEVOS	Mantener la capacitación de nuestros empleados para así seguir realizando productos de excelente calidad. Con finalidad de atraer nuevos clientes mediante la información generada de nuestros clientes fidelizados.	Por medio de nuestro mejoramiento continuo como organización, implementaremos nuevos productos para así captar la atención de nuevos mercados con diferentes presentaciones.
	ACTUALES	En busca de lograr el crecimiento como organización se visualiza la penetración de nuevos mercados a nivel nacional con la implementación de estrategias que ayuden, como lo serían publicidad en televisión.	Analizando los anteriores puntos para lograr el crecimiento de la empresa se buscara la mejor estrategia para realizarlo y así poder expandir la empresa para acaparar nuevos mercados a nivel nacional.

Fuente de Elaboración Propia

PENETRACIÓN DE MERCADO: Se llevará a cabo una penetración de mercado, por lo que se decide expandir la cartera de consumidores en otros ámbitos hasta ahora inexplorados, por lo cual se va a generar convenio con la universidad de Córdoba y otros organismos públicos que van a asistir junto al INFOSSEP al alumnado, en continuar las capacitaciones hacia maestrías o carreras con título oficial.

DESARROLLO DE MERCADOS: Se propone crecer, abrir otra sucursal en otro punto de Córdoba para mayor alcance y números de personas a capacitar. También se hace una nueva plataforma, que funciona como campus del alumnado que brinda clases gravadas, reuniones periódicas con los profesores, material, etc. Se van a utilizar estrategias de difusión a través de canales locales, periódicos, internet.

DESARROLLO DE PRODUCTOS: Se ofrece al alumnado nuevos cursos con respecto a la realidad que nos toca vivir con respecto al covid-19, cuyas capacitaciones sirven para la reinserción al trabajo, cuidados y podrecimientos a seguir. Se implementa nueva modalidad de los cursos, con videos y material correspondiente.

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: Consiste en que la empresa adquiera o cree un nuevo producto para llegar a más consumidores, en este caso va a ser la mejora y actualización del producto actual para abarcar a un nicho nuevo de mercado del ámbito privado.

Marco teórico

El concepto central del trabajo que se va a realizar es la implementación de una herramienta de Planificación estratégica para lograr la independencia y eficiencia presupuestaria del INFOSSEP para lo cual se desarrollaran diferentes estrategias, realizando un análisis del entorno y de la parte interna del instituto que va a llevar a desarrollar en función de esto ventajas competitivas y posicionarlo frente al resto en el lugar donde se quiere lograr a que se llegue. Para llegar a dicho objetivo se va a trabajar en las siguientes teorías que avalan el modo que se va a llegar a conseguir.

Según Mintzberg (1993) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. También menciona a las decisiones estratégicas como aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, tanto de los cambios predecibles como impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. En tanto, Drucker (1954) habla que la planificación estratégica como proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. Un proceso de planificación estratégico eficaz no debe ser formal y burocrático. Justamente estas ideas son tomadas posteriormente por Chiavenato (2010), en su libro desarrolla la idea de planificación de Drucker agregando que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la necesidad de insertarla según la misión en el contexto en que se encuentra. Se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, de aplicarse de forma aislada resultará insuficiente, no se trata de cumplir las acciones más inmediatas y operativa. En el

proceso de planificación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

Bateman y Snell (2009,2005) en cambio, refieren que la planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Las metas estratégicas son objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento de largo plazo de la organización. Los administradores estratégicos, los de mayor nivel, por lo general establecen metas que reflejan tanto la eficacia (ofrecer resultados adecuados) como la eficiencia (una relación elevada entre los resultados y los insumos). Las metas estratégicas típicas incluyen el crecimiento, una mayor participación en el mercado, una mayor rentabilidad, etc.

A partir de la incorporación del planeamiento estratégico en el ámbito público, se puede enriquecer la reflexión y la acción personal y de grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la administración y gestión de situaciones y organizaciones. Así aparecen autores que desarrollan la planificación estratégica en el ámbito público que introducen nuevos conceptos. El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos. El pensamiento guía a la acción reconociendo los obstáculos, sopesando las dificultades, delineando conceptualmente las características de los escenarios, ajustando proporcionalmente el empleo de recursos al dominio de las circunstancias y promoviendo la economía de esfuerzos. (A. Ossorio, 2002). El plan es el instrumento de la acción para construir el futuro. Pero solo se puede actuar en el presente. En este marco la planificación se refiere principalmente al presente. El plan de largo plazo es una referencia direccional del plan anual y el plan anual una referencia direccional del día a día. Las operaciones permiten la integración de lo político con lo económico y lo organizativo (C. Matus, 1987). Establece también en su concepto de estrategia: tiene múltiples significados en el uso común del lenguaje. A veces usamos la palabra estrategia para indicar algo importante, otras para señalar algo trascendente que se refiere al futuro. También usamos la palabra estrategia para indicar

un cálculo o una forma de ganar un juego o vencer la resistencia de un oponente que obstaculiza nuestros objetivos [...] si algo es estratégico, al mismo tiempo es visiblemente importante y, por consecuencia vulnerable a la acción de los oponentes. De esta forma se asume que lo estratégico debe estar sujeto a procedimientos especiales que contrarresten esa vulnerabilidad. Este es un concepto que vamos a desarrollar de forma profunda para insertarnos en un nuevo nicho de mercado en el ámbito privado vendiendo nuestro producto y destacándonos de la competencia. (C. Matus, 1987).

Bateman y Snell (2009,2005), establece el concepto de estrategia es un patrón de acciones y de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. Cada organización cuenta con fortalezas y debilidades, por lo que las acciones o las estrategias de la organización deberán ayudar a robustecer las fortalezas, en áreas que satisfagan las necesidades de los consumidores, y de otros factores esenciales del ambiente externo de la organización. Estos conceptos son desarrollados para alcanzar la estrategia con sus objetivos específicos que luego vamos a desarrollar.

Para Chandler (1962) La determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Andrews (1984) expone el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. En este caso se ve como los autores definen el concepto de estrategia desde diferentes ángulos, para Chandler el énfasis está en los objetivos y metas, en cambio, para Andrews la organización debe definir en qué negocio se está y qué clase de empresa se quiere ser en el futuro. Pero el principal concepto que vamos a desarrollar para luego abocarnos a la estrategia específica, es en Ansoff y Porter.

Ansoff (1976) El lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. Ansoff pone en claro la importancia de la conexión, o lazo, entre las actividades de la empresa y el mercado que quiere satisfacer. Porter (1991) afirma que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. A partir de esto, y según el alcance de cada organización en particular, planteó tres estrategias genéricas:

liderazgo de costes, diferenciación y concentración. Desarrolla tres tipos de estrategias: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias corporativas. (Ver Anexo D).

A través de ambos autores lo que se busca es explicar la estrategia de diversificación que se va a desarrollar penetrando un nuevo mercado y perfeccionando el producto para que este sea competitivo frente a la demanda de competidores que existe y puedan generarse.

Algunos de los ejemplos que se toman como modelo de estrategia de diversificación pueden ser: Disney, en el cual su cartera abarca desde parques temáticos, hasta películas, merchandising. Zara, que vende ropa, calzados, perfumes, ropa de niños. Apple altamente competitivo en el mercado con reproductores de mp3, teléfonos inteligentes y música en línea.

Se toma como modelo una de las acciones a tomar para ejecutar dicha estrategia apuntar al mercado de las capacitaciones, como se realizó en el CASO SONY. (Ver Anexo E).

Diagnóstico y Discusión

A raíz del análisis realizado que los problemas a tratar en la institución están relacionados con la eficiencia y rentabilidad del producto. Ante las amenazas que surgen de dicho análisis, se necesita tomar la estrategia a implementar que lleve a minimizar los riesgos y pérdidas que puedan llegar a ocasionarse.

El trabajo a realizar mediante la siguiente evaluación y diagnóstico de la situación del Instituto, es mediante las fortalezas y oportunidades que se generen, otorgar con la Planificación estratégica las herramientas que llevarán a complementar en cada una de las áreas componentes del INFOSSEP, trabajar para la construcción del objeto de trabajo, la cual es la construcción de la eficiencia en un producto único y competitivo que le permita en el mercado actual en el que se desarrolla, llegar a cumplir todas las demandas requeridas en el ámbito laboral cambiante y tecnológico. Mediante la implementación de un producto diferenciado y apto, el individuo pueda aspirar a la demanda laboral que surja, con el nivel que se solicite para el mismo.

El marco actual en el cual se desarrolla lleva a que aprovechando sus puntos fuertes que son la capacitación como herramienta, y la tecnología como medio, permitan anteponerse a debilidades que pueda poseer como equipamientos viejos o cursos desactualizados y de trabajo en su cadena de valor trabajando en sus puntos potenciales que le permitirán llegar a cumplir con sus objetivos a largos plazos que va a ser la tecnología y desarrollo del producto.

Una vez desarrollado este producto e implementado en todo el ámbito público ya sea a nivel municipal y provincial, se va a buscar la penetración a un nuevo mercado que permita al INFOSSEP cierta autonomía económica que le de solvencia e independencia, sin depender de partidas presupuestarias que atenten su continuidad. Se va a establecer estrategias de diversificación concéntrica que es un tipo de estrategia de negocios que se adquiere o crea mediante nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores, relacionados con los productos y servicios existentes. Esto se llevará a cabo penetrando en el ámbito mediante convenios que permitan terminar de completar la etapa de capacitación de los individuos otorgándole la elección de terminar cursos iniciados en el INFOSSEP, en carreras de Grado hasta Maestrías en instituciones privadas a través de un arancel. De esta manera, su permanencia no se verá amenazada como mencionamos anteriormente, a causa de la situación actual que nos toca atravesar

con el COVID-19, que llevo a municipios, gobiernos provinciales y hasta al gobierno nacional, a reorganizar sus partidas presupuestarias y destinarlas al sector de salud y asistencialismo de las personas que no pueden mantenerse activas.

También la realidad actual de esta pandemia que se traslada a todos los ámbitos de mercado laboral, lleva a que se necesite que se implemente el producto mediante una plataforma virtual que sea personalizada a la demanda que posee cada individuo y desarrollada para poder cumplir con su objeto de trabajo. Esto también es lo que le va permitir a INFOSSEP a conquistar y liderar el ámbito de las capacitaciones ya que tiene una experiencia previa en el desarrollo de tecnologías y la utilización de plataformas virtuales.

Mediante los análisis que se realizaron a través de la cadena de valor que llevan a ver el panorama interno de la empresa y el resto de los análisis como FODA, Matriz ANSOFF, PESTEL, que también nos permite evaluar el ambiente externo, fortalezas y debilidades del Instituto, nos encontramos con un producto obsoleto, desactualizado a las demandas del mundo laboral cambiante y exigente que cambia sus exigencias constantemente para mantenerse activos y competitivos, en un mercado que aunque posee competencia escasa es de alto nivel académico.

Si el INFOSSEP quiere llegar a sus objetivos de planificación estratégica de eficiencia y rentabilidad propia, debe trabajar en los puntos que se detallaron y aprovechar el momento actual que le toca atravesar para conseguir mediante el desarrollo de la tecnología y la experiencia previa en este modelo de capacitación, el liderazgo en capacitación mediante el producto que desarrolle y llevando a todos los ámbitos en los cuales logra incursionar.

Propuesta

Plan de Implementación

La propuesta que se va a desarrollar nos permitirá alcanzar el objetivo central y cada uno de sus objetivos específicos que nos llevarán a él. Esto se va a lograr mediante la estrategia a implementar que nos va a permitir a través de la rentabilidad alcanzar el mercado meta para lograr la penetración a un nuevo nicho de mercado y la rentabilidad del producto que lo llevará a destacarse de la competencia.

Toda esta modificación a implementar a través de la planificación estratégica llevará a una reestructuración de la institución en sí, y del modo de capacitar que utilizaba hasta el momento la administración pública. Esta modificación en el modelo resulta de esencial importancia, ya que los cambios constantes del entorno cambiante en el cual le toca desempeñarse y evolución de la tecnología, hace que este no pueda mantenerse dentro de la zona de confort, sino que necesita de herramientas que antes solo eran aplicadas al ámbito privado. Esto también se llevará a cabo mediante el desarrollo de los objetivos y la articulación y reorganización de cada una de las áreas componentes que maneja el instituto.

También la implementación de la estrategia competitiva y la incorporación de un nuevo producto en el mercado, lo va a posicionar desde otro enfoque y punto, por lo cual modificará la misión, visión y valores que posee el instituto.

Objetivo General:

Aumentar en un 30% las utilidades de la organización de forma autónoma con el fin que no peligre su continuidad en un período de 3 años mediante la incorporación de un producto actualizado y competitivo en el mercado, posicionándolo como líder en la capacitación generando un nuevo nicho de mercado abarcando todos los municipios de la provincia de Córdoba.

Para que dicho alcance se expanda a todos los municipios de Córdoba, e ir ampliando a otras instituciones públicas y privadas en Córdoba en primera medida y luego, expandir el mercado a otras provincias de la República Argentina, se implementarán los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Específicos:

1. Incrementar e implementar un nuevo sistema de e-learning con un 30% de tecnología que permita el consumo del producto desde cualquier parte de la ciudad de Córdoba, con todas las herramientas necesarias, con material actualizado permanentemente, clases virtuales y asistencia docente vía consultoría online y vía mail durante el 2021.

2. Implementar laboratorios y/o aulas virtuales de los establecimientos educacionales de e-learning, con lo más actualizado en tecnología a través de un presupuesto integrado por el 25 % de la partida presupuestaria, que permita actualizaciones permanentes de sistemas educativos virtuales e implementación de todas novedades y desarrollos para incorporar a la plataforma virtual. También operen del control y fallas posibles en las mismas. A desarrollar durante el primer semestre del año 2021.

Ambos objetivos específicos referentes al desarrollo tecnológico; se complementan y realizan de forma conjunta en los siguientes planes de acción a seguir:

Desarrollo de la táctica:

Mediante del análisis que se ha realizado y mediante la estrategia que se ha decidido utilizar, uno de los puntos a desarrollar como estrategia dentro del INFOSSEP será la rentabilidad. Por esta razón se buscará modificar el sistema actual de capacitación por uno que reúna las necesidades del mercado laboral y el avance en la tecnología. Para esto se solicita presupuesto a diferentes empresas que proveen software en capacitación que nos va a permitir actualizar el producto actual con el que cuenta y hacerlo competente en dicho mercado. Para esto el área de informática pasará las características que se desea del producto, y operatividad solicitando la implementación de una plataforma virtual personalizada para cada alumno, que cuente con todas las herramientas pedagógicas que necesite, asistencia de los capacitadores con consultoría online y vía web, como también clases grabadas que puedan visualizarse las veces que sean necesarias. Una vez recibido los presupuestos y elegir la más conveniente en costo/calidad, la empresa que se encargará de la actualización del producto. Se creará dentro del área de informática, un departamento de laboratorio con empleados del INFOSSEP que va a permitir realizar pruebas, implementaciones, correr

programas, etc. que permita estar actualizado y siempre manejando e implementando lo último en el mercado de la tecnología. Este departamento de laboratorio va a estar constituido con un coordinador de área designado mediante evaluación previa como requisito excluyente y con una antigüedad de más de 5 años en el área, ser profesional recibido y más precisamente desarrollador. Este tendrá a su cargo diez empleados de los cuales se van a dividir en dos grupos. Uno encargado de las evaluaciones de programas nuevos, implementaciones, pruebas. Y otro grupo encargado del desarrollo operativo del programa que tiene en funcionamiento. Todos ellos serán empleados de INFOSSEP, de los cuales tres trabajarán en el horario habitual de 9 a 18 hs y los restantes harán turno noche, de 0 hs a 9 hs. Lo que permitirá tener cubierta la franja horaria total. Los horarios serán rotativos entre los empleados.

Carga Horario de Trabajo: 400 hs de implementación y evaluación del producto.

Presupuesto de paquete de Software de Capacitación de empresa \$60.000mexicanos= \$187.000 pesos argentinos. Diferentes modelos según cada exigencia descrita en (Ver Anexo F)

Áreas que intervienen: Para el desarrollo del producto e implementación ajena a la Institución y posterior seguimiento del área de Informática.

Cálculo de ROI para esta implementación (Ver Anexo G)

3. Implementación de sistemas de evaluación diseñados y actualizados cada seis meses por un período no mayor a dos años, a partir del segundo semestre del 2021, mediante plan establecido previamente por comité de capacitación y evaluación compuesto por personal municipal especializado, profesionales de grado e integrantes académicos de facultades integradas para dicho plan, para elección y control de capacitadores. Mediante este objetivo, se realiza el análisis cualitativo.

Desarrollo de la táctica:

Los capacitadores es un punto central de la problemática que atraviesa actualmente el INFOSSEP. La especialidad que posee es la capacitación, y al querer formar un producto que se destaque del resto es indispensable que se comercialice algo con características únicas que escasee en el mercado y que permita llegar a cumplir su

objetivo primordial de rentabilidad. Para esto uno de los puntos centrales en los cuales hay que trabajar es en la herramienta que se va a brindar y los comunicadores de dicha herramienta. Estos tienen que ser aptos, calificados, claros, pedagógicos y contar con todas las cualidades necesarias que van a formar parte este producto.

Actualmente el registro de capacitadores internos surge con el fin de contar con un cuerpo de capacitadores que por su formación académica o experiencia laboral puedan transmitir conocimientos a sus propios compañeros con el valor agregado de conocer la vida y realidad municipal.

El registro fue creado por Resolución 009/13 y luego ratificada y reglamentada por el INFOSSEP mediante Resolución N° 0056/16.

Requisitos de inscripción:

- Ser empleado o funcionario municipal.
- Poseer dominio o manejo experto sobre una determinada temática (educación formal y/o experiencia acreditable).
- Instrumentar la inscripción a través de la página WEB del INFOSSEP.
- Aprobar el curso de Formación a Formadores o acreditar experiencia en docencia.

Mediante la implementación de dicho objetivo lo que se busca es cambiar esta forma actual.

El plan de acción está determinado en base a un nuevo protocolo que va a quedar asentado con nueva resolución la cual establece que todos los profesores/capacitadores que se postulen para enseñar en INFOSSEP deben cumplir los requisitos previamente establecidos por el comité de capacitación y evaluación perteneciente a la Dirección de Selección y Concursos con intervención de la Dirección de Capacitación, conformada por personal municipal especializado, profesionales de grado e integrantes académicos de facultades. Todo procedimiento es controlado y armado por la Junta de Selección. Se van a inscribir vía web y luego se realizarán las entrevistas correspondientes con sus respectivos sistemas de evaluación. Esto lo que determinará es un sistema de puntaje de orden ascendente, en la cual en la base de datos de capacitadores figurarán los 15 primeros puestos con actualización permanente, lo que permitirá un acceso rápido y de fácil accesibilidad de los capacitadores. El período a cubrir por cada uno de ellos es de 2 años, y en el caso de que el capacitador

quiera mantenerse en la base de datos de capacitadores tendrá la obligación de realizar el mismo procedimiento de selección.

Carga Horaria: 160 hs mensuales.

Presupuesto: No tendrá ningún costo ya que se va a trabajar con las áreas actualmente conformadas y se realizará una readecuación del personal actual para conformar el comité capacitación y evaluación. Con lo que respecta a la parte privada de la conformación de este comité, están dentro del acuerdo conformado con las facultades públicas y privadas con las cuales el INFOSSEP trabajará de forma conjunta.

Áreas que intervienen: RECIM (Registro de Capacitadores Internos), Dirección de Selección y Concursos, Dirección de Capacitación y Junta de Selección.

4. Construir un nuevo producto que lleve a posicionarlo como líder en el mercado de la capacitación, expandiendo su producto por toda la Provincia de Córdoba y una vez logrado por otras provincias, con un crecimiento del 15% en el ámbito público y un 5 % en el ámbito privado durante el primer año y un crecimiento del 30 % en el ámbito público y un 15% en el ámbito privado durante el segundo año.

Desarrollo de la táctica:

El objetivo principal de dicha planificación estratégica es posicionar un producto único y competente en el mercado, que le permita ser primero y líder de las instituciones de capacitación. Para ello se realizó una evaluación previa de las condiciones actuales como también cual era el comportamiento del entorno, la competencia, el ambiente, la demanda, etc. Para realizar esta modificación en el producto y posicionarla a la demanda cambiante del mercado, e implementar en el ámbito público la planificación estratégica, se van a desarrollar los procesos que el marketing requiere como procesos de mejora. Como ya se ha mencionado anteriormente el primero de los pasos va a ser la compra de un nuevo software de capacitación que cubra las demandas actuales. Una vez implementado esto, y con el control del área de informática que brinde asistencia y soporte se pasaran a mejoras correspondientes con otros puntos que forman parte del producto sin ser el producto en sí. Como lo es el ambiente donde se desarrollan las clases presenciales, las

computadoras con las que se realizan los cursos, la transparencia y proceso de concurso público, la venta del producto a otras instituciones, la capacidad educativa de los capacitadores, la penetración a nuevos mercados, etc. El liderazgo de un instituto se compone de todas estas partes, la optimización de cada una de estas partes lo van a hacer un producto líder del mercado.

Para esto se tiene pensado, la creación de una nueva área redireccionando el personal de mismo que componen otras, para que se encargue de la promoción del producto a otras entidades públicas y privadas, como también de los convenios con facultades y otras instituciones que permitan complementar los servicios a brindar en la capacitación.

También dentro de la Dirección de Capacitación se determinará un grupo que realice solo tareas de marketing a través de promoción del instituto utilizando diferentes herramientas.

Carga Horaria: 160 hs mensuales. Se adelanta al horario de oficina ya que demanda de visitas a facultades e institutos que tiene horarios de apertura más temprano.

Presupuesto: En el caso del presupuesto de la creación de la nueva área es nulo ya que se contará con personal actual del instituto, pero si se destinará un porcentaje del 5% de la partida presupuestaria para todo lo que sea publicidades en TV, vía web, diarios, revistas, publicidad en la vía pública, correo institucional de los municipios. Las publicidades tienen un costo aproximado de \$10.000 mensuales.

Áreas que intervienen: Junta de control y Fiscalización, que está 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.

Los miembros de la Junta ejercerán sus funciones ad- honorem. El quórum y otros aspectos de su funcionamiento se determinarán en el reglamento interno que elabore la misma.

5. Establecer el sistema de concursos Públicos de dos por año, a realizar los meses de marzo y noviembre, por puntaje para puestos específicos, mediante requisitos excluyentes, con previa capacitación para examen a través de INFOSSEP, puntaje acumulativo y evaluación por parte de superiores de rango de mérito (Ver Anexo H) para cualquier puesto a querer ocupar en la Municipalidad. Para permanecer en el puesto se obliga al personal de realizar cursos de actualización y novedades de la profesión o puesto.

Desarrollo de la táctica:

Actualmente cuenta con la Dirección General de Selección y Concursos. Se diseña un sistema de concursos públicos y abiertos en base a un estudio de la situación de la Municipalidad de Córdoba, tomando como antecedentes de experiencias de la Ciudad de Rosario, Brasil y Chile, desarrollando un sistema propio en función de las características específicas del Municipio de Córdoba. Contando con una inscripción vía web, evaluación de antecedentes y etapa de oposición, pudiendo realizarse de una o varias de las siguientes modalidades, prueba teórica, práctica o entrevistas.

Su misión fundamental es la profesionalización del estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso por idoneidad a la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Esto permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización. En vía de esta misión y al expandir nuestro producto por otras instituciones públicas y ante un nuevo nicho de mercado, se realizarán modificaciones actuales en el sistema de concurso para cubrir este abanico de nuevos puestos y la necesidad de generación constante de profesionales que apliquen a los cargos que se necesiten ocupar. Para esto, dicha dirección con la intervención de la Dirección de Capacitación y esta nueva área de marketing, a través de la difusión a concurso público de diferentes puestos, y capacitación y examen eliminatorio, establecerá un sistema de puntajes que quedarán guardados en una base de datos que permitirá dejar en el registre los diez primeros puestos calificados, para nuevos puestos a ocupar o puestos afines que se presenten. A su vez este sistema de puntajes será acumulativo con demás cursos que pueda llegar a realizar la persona, que según las

características que reúnan los mismos, dejará asentado en dichos sistemas las capacidades para desarrollar cualquier otro puesto que reúna esos conocimientos.

Carga Horaria: 80 hs de trabajo.

Presupuesto: Implementación de un nuevo sistema de bases de datos para el registro único de las personas, con puntajes y cursos que posee. \$70.000 (Ver Anexo I)

Áreas que intervienen: área de marketing, Dirección de Capacitación y Dirección General de Selección y Concursos.

6. Programa de Becas en diplomados y maestrías del 20% al 35% del valor total de la carrera, por un total no mayor a 500 alumnos anuales para carreras de grado y 100 para maestrías en instituciones privadas durante el ejercicio 2022-2023.

Desarrollo de la táctica:

Actualmente INFOSSEP posee convenios en el Sector Público con Universidades, Colegios y otras asociaciones civiles. Posterior a esta implementación que se va a realizar INFOSSEP va a generar convenios con universidades públicas como Universidad de Córdoba, UTN, como también universidades privadas como Blas Pascal, Provincial de Córdoba, Empresarial SXXI.

También con otras instituciones de capacitación en todo Córdoba y una vez controlado este, se verá las posibilidades de extender hacia otras provincias.

Por eso se dará la posibilidad al alumnado de concluir sus estudios iniciados en el Instituto con una carrera de Grado y después alcanzar maestrías en todas estas facultades pertenecientes al convenio de colaboración con INFOSSEP. Para esto se otorgará un sistema de becas parecida al sistema de concurso público, determinada mediante promedio de cursos de INFOSSEP, material solicitando la beca y justificando la imposibilidad de la misma, y mediante un examen excluyente que determine las personas a las cuales será otorgada. Será otorgada para carreras de grado a 500 alumnos por año y en para el caso de maestrías a 100 personas. El Monto para carreras de grado que se pueda becar será de entre 20% y 35% en carreras de grado y de un 20 % a 25% en caso de maestrías.

Carga Horaria: 160 hs mensuales.

Presupuesto: No necesita de mayor presupuesto al ya otorgado.

Áreas que intervienen: Junta de Control y Fiscalización encargada de realizar la de documentación justificando beca.

Dirección de Capacitación: Encargada de realizar los exámenes de acceso a becas.

7. Generar que el 20 % de los ingresos del año 2022, y el 30 % para el año 2023, a los puestos que requiera el Municipio, que provengan de Instituciones Privadas a través del Programa de convenios de colaboración, que permite ingresos monetarios al INFOSSEP. (Ver Anexo J)

Desarrollo de la táctica:

Para ejecutar dicho objetivo específico se va a trabajar en uno de los puntos centrales del trabajo, en el cual se basa nuestra estrategia de diversificación que se va a implementar que es penetrar un nuevo nicho de mercado. Esta parte cuenta con dos objetivos centrales, por un lado, expandir nuestro producto hacia nuevos mercados que nos permite aumentar nuestro alcance y liderar el mercado de la capacitación y, por otro lado, la penetración a este sector lo que nos va a otorgar es autonomía económica, esto es desarrollar en ámbitos privados cursos pagos que permitan el ingreso a la administración pública.

Este alcance se va a lograr mediante primero la intervención del área encargada de vender el producto conseguir acuerdos de colaboración, luego ejecutar estos acuerdos con instituciones privadas, que a través de un arancel brindará cursos para el ingreso a la administración pública. Uno de los puntos centrales de este acuerdo es que le va a permitir al INFOSSEP un ingreso de dinero fuera de la partida presupuestaria que le otorga la Municipalidad de Córdoba. Esto va a romper con la dependencia económica que peligra en momentos como el actual por el COVID19, en el cual los presupuestos otorgados por el gobierno están destinados a la ayuda económica en el sistema de salud y asistir a los ciudadanos en situaciones carencia económica.

Para su realización se establece como meta que el 20% de los ingresantes para el próximo año provengan de instituciones privados para que dicha iniciativa también funcione como publicidad de lo que se va a realizar y para el 2022 pueda tener un aumento significativo generando mayor cantidad de ingresos. A largo plazo quizás esto

determine la autonomía completa del INFOSSEP de la Municipalidad y quede como un instituto privado con menor incurrencia en lo público.

Carga Horaria: 160 hs mensuales.

Presupuesto: No necesita de mayor presupuesto al ya otorgado excepto que la relación bilateral que se mantienen con otras instituciones genere un gasto extraordinario para estos casos se determinó que del ingreso percibido se generará un monto de situaciones extraordinarias que va a variar según el monto de los convenios que se establezcan entre un 5% y 15% del monto cobrado.

Áreas que intervienen: Junta de Control y Fiscalización, encargada de las relaciones y documentación que requieran con los convenios con las instituciones. Y el Dirección General de Selección y Concursos, es la encargada de reclutar el personal de instituciones privadas a través de las evaluaciones correspondientes. Y se va a agregar la función de balance y control de caja de dicho capital a las funciones que posee de finanzas del INFOSSEP.

8. Desarrollo de redes sociales como herramienta esencial para difusión y crecimiento del instituto, con una inversión del 2% al 4% del presupuesto municipal otorgado, como también destinar el 7 % al 9% del presupuesto en cursos destinados a concientización de problemáticas actuales sociales y medio ambiente, con acceso a municipios, ministerios pertinentes como así también tratados de dichas leyes particulares en esos temas.

Desarrollo de la táctica:

Como fue expuesto en otros de los objetivos específicos con respecto a la publicidad, lo llevará a cabo un área conformada de la Dirección de Capacitación que contará con un presupuesto del 2% al 4% proveniente de la partida presupuestaria que le brinda la Municipalidad.

Por otro lado, A través de líneas de acción y conducta, la Municipalidad aplica normas, programas, proyectos, actividades operativas, técnicas y administrativas; que posibilitarán una mejor calidad de vida y un desarrollo sustentable de los cordobeses.

Por esta razón la Municipalidad trabaja en conjunta con el INFOSSEP, y el instituto a su vez concientizando con cursos y desarrollos de acción con otras

instituciones, trasladando y concientizando a la sociedad de dicha problemática. En una de las capitales vanguardistas del desarrollo sustentable por lo cual se quiere marcar precedencia y tendencia, también ser pionero y destacarse en este punto brindado todo tipo de cursos destinados a esto.

Carga Horaria: 160 hs mensuales.

Presupuesto: Costo de publicidad ya determinado en otro objetivo.

Áreas que intervienen: Dirección de Capacitación, área de marketing.

Se muestra un diagrama en el que se plantean los tiempos estimados de duración y momento de implementación de cada una de las acciones propuestas anteriormente para el horizonte temporal determinado en el Plan Estratégico.

Alcance del Plan de Implementación

Mediante el objetivo a establecer el INFOSSEP busca la expansión de su producto en primera medida a lo que es la provincia de Córdoba alcanzando cada uno de los municipios que lo compone en el ámbito público y después la ampliación de dicho mercado en el ámbito privado. Una vez establecido dicho objetivo, enfocando a la proyección a largo plazo y buscando la autonomía de la Municipalidad se fomentará la expansión hacia nuevas provincias en lo público y privado. Estos objetivos se van a desarrollara partir del 2021 durante los 3 años de implementación de todos los objetivos.

Presupuesto del Plan de Implementación

Se adjunta la planilla presupuestaria de ingresos y egresos que se van a tener durante la vida útil del proyecto. (Ver Anexo K), que nos permitirá el siguiente análisis.

ROI (Retorno Sobre la Inversión).

Como ya se explicó y expuso en el trabajo, es muy difícil estimar un porcentaje de ROI en un proyecto que es completamente nuevo, por su producto y nuevo nicho a

implementar. Pero en base al Estado de Resultado anual proyectado se va a hacer un estimativo del retorno que obtendría el proyecto en estos tres años de planificación.

El proyecto estima que en un año su incremento será de \$ 3.136.800. Multiplicado los años del proyecto nos da un total de \$ 9.410.400. En base a este monto estimamos ROI.

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

$$= \frac{\$2.436.800 - \$1.127.200}{\$1.127.200}$$

$$= 1,1618$$

Se tiene un retorno de la inversión de 1,1618. Esto significa que por cada peso invertido hay un retorno de 1,16 veces (\$1,16 por peso invertido)

Para realizar el Estado de Resultados. (Ver Anexo L)

En base a todo el análisis realizado e implementado se van a rever la misión, visión y objetivos de la empresa con la estrategia específica. Los mismos quedarán de la siguiente manera: (Ver Anexo M)

Objetivo 5: Establecer el sistema de concursos Públicos de dos por año, a realizar los meses de marzo y noviembre, por puntaje para puestos específicos, mediante requisitos excluyentes, con previa capacitación para examen a través de INFOSSEP, puntaje acumulativo y evaluación por parte de superiores de rango de mérito (Ver Anexo H) para cualquier puesto a querer ocupar en la Municipalidad. Para permanecer en el puesto se obliga al personal de realizar cursos de actualización y novedades de la profesión o puesto.													
Acciones a Realizar	Responsable	PRIMER AÑO											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presupuesto para creación de base de datos	r. Gral de Selección y Concurs												
Implementación de base de datos	Informática												
Diseño de portoccolo para concursar	r. Gral de Selección y Concurs												
Difusión para inscripciones	Área de Marketing												
Inscripción Vía web	Postulantes												
Evaluación Teórico o Práctico	r. Gral de Selección y Concurs												
Objetivo 6: Programa de Becas en diplomados y maestrías del 20% al 35% del valor total de la carrera, por un total no mayor a 500 alumnos anuales para carreras de grado y 100 para maestrías en instituciones privadas durante el ejercicio 2021-2022.													
Acciones a Realizar	Responsable	PRIMER AÑO											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Presentación de documentación a beca	Postulante												
Análisis de pedido cotejado con base de datos	Junta de control y Fiscalización												
Preparación de exámen para beca	Dir. De Capacitación												
Evaluación de exámen y otorgamiento	Junta de control y Fiscalización												
Objetivo 7: Generar que el 20 % de los ingresos del año 2022, y el 30 % para el año 2023, a los puestos que requiera el Municipio, provenga de Instituciones Privadas a través del Programa de convenios de colaboración, que permite ingresos monetarios al INFOSSEP.													
Acciones a Realizar	Responsable	PRIMER AÑO											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análisis de Instituciones Objetivo	Junta de Control y Fiscalización												
Penetración de un nuevo mercado	r. Gral de Selección y Concurs												
Implementación de e-learning	Informática												
Cobro de Cursos dictados	Finanzas												
Objetivo 8: Desarrollo de redes sociales como herramienta esencial para difusión y crecimiento del instituto, con una inversión del 2% al 4% del presupuesto municipal otorgado, como también destinar el 7 % al 9% del presupuesto en cursos destinados a concientización de problemáticas actuales sociales y medio ambiente, con acceso a municipios, ministerios pertinentes como así también tratados de dichas leyes particulares en esos temas.													
Acciones a Realizar	Responsable	PRIMER AÑO											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Publicidad de Producto	Área de Marketing												
Difusión a través de diferentes medios (periódicos, TV)	Área de Marketing												
Difusión a través de correo institucional	Área de Marketing												
Difusión de problemáticas ambientales y necesidades de desarrollo sustentable	Área de Marketing												
Creación de cursos de desarrollo sustentable y medio ambiente	Dir. De Capacitación												

Fuente: Elaboración Propia (2020)



Conclusión Final

El desarrollo del trabajo sirvió para mostrar varios de los puntos que reflejan la realidad que nos toca atravesar. A pesar de no ser algo novedoso la Planificación estratégica en la administración Pública, sigue siendo nuevo y no recurrente. Su implementación en el ámbito público no es frecuente ya que requiere de un alto grado de tecnología y capacitación que no cuenta, y que se asemeja a lo que hoy es habitual ver en el ámbito privado. Para que alcance el grado de rentabilidad que requiere el ámbito de la administración pública y que sea sustentable y se mantenga en funcionamiento a lo largo de los años, es necesario que se alcance cierta independencia de lo gubernamental que le permita seguir funcionando más allá de cualquier situación. Y que el desarrollo al que lleve a las entidades públicas este a la par de competir con cualquier organismo público o privado. Porque su grado de competitividad está a la par en lo que pueda brindar.

Sumado a la situación que tocó atravesar con la pandemia de COVID 19, llevaron a que peligren todos los organismos dependientes de partidas presupuestarias de Nación, Provinciales y Municipales. Es por esto que resultó de vital importancia encontrar un nuevo nicho de mercado que permita la autonomía económica de INFOSSEP, pero mediante el producto que tenía para comercializar esto hubiese resultado imposible. Como primera medida se adaptó el producto a las demandas sociales actuales y que el mismo mercado laboral demanda, y una vez alcanzado este propósito si se buscó llegar a más ámbitos y a mayor cantidad de mercados.

Este trabajo fue desarrollado para que pueda ser implementado en cualquier institución pública o privada que busque expandir sus horizontes y permanecer en el tiempo brindando un servicio óptimo y competitivo en el mercado laboral.

Pero más aún, el Estado está obligado a adaptarse a todas estas nuevas transformaciones y brindar un producto único y que compita ante lo que se presente. INFOSSEP está obligado a brindar un producto único e inmejorable de la capacitación, competitivo ante cualquier otro instituto y que llegue a todas las partes donde quiera expandir su servicio.

Recomendaciones profesionales

Finalmente y como modo de cierre; se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado el presente trabajo. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en el plan de aplicación presentado, pero que le servirán a la empresa para seguir creciendo en su mercado meta. Entre ellas se recomienda:

_ Seguir explorando y explotando nuevos nichos de mercado que permitan conseguir a largo plazo la autonomía económica que necesita el Instituto, para llegar a Liderar cada uno de los mercados que se presenten y generar la independencia económica que no determine su continuidad ni lleve a que peligre la misma.

_ Llegar de norte a sur, a Municipios, áreas Gubernamentales y competir a nivel Nacional con el INAP, brindando el mejor servicio de capacitación para el ámbito público.

_ Alcanzar nuevos ámbitos de la capacitación no solamente referidos al ámbito de la administración pública, sino también a los relacionados por el lado de la docencia, salud pública y a desarrollar en el ámbito judicial.

_ Evitar la intervención de otras áreas no pertenecientes a las pautadas en la elección de los concursos, de esta manera conservando la objetividad de los mismos, funcionando también como un órgano de contralor en su accionar.

_ Crear un sector exclusivamente dedicado al marketing de la organización. Es necesario que haya una o más personas dedicadas al tema, con conocimientos de mercado y de los productos que la empresa ofrece, de manera de fusionar dichos conocimientos y lograr captar nuevos clientes. Esto también serviría de respaldo para el contexto de inflación que atraviesa el país, es decir, tener la alternativa de diversificar riesgos ofreciendo el servicio a diferentes clientes.

_ Implementar incentivos monetarios por producción u capacitación de calidad, es decir, que se premie a los operarios por alcanzar un máximo de servicio que cumplen el estándar de calidad ofrecido. Esto generará que los empleados se centren en trabajar de la forma más profesional posible para lograr el objetivo.

Todo esto terminará de complementar un camino de independencia y autonomía que está encaminado a seguir la empresa para alcanzar el Liderazgo de la Capacitación Pública una vez cumplimentado dicho reporte de caso en el tiempo estipulado.

Bibliografía

- Vaquero García, Alberto. *La Región*.(13/04/2015).La Planificación estratégica en el sector Público. Recuperado de: <https://www.laregion.es/articulo/euro/planificacion-estrategica-sector-publico/20150413110457536978.html>
- Llaryora asumió como intendente de Córdoba capital y alertó: "Estamos en emergencia económica". *La Voz*. (10/12/2019) Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/llaryora-asumio-como-intendente-de-cordoba-capital-y-alerto-estamos-en-emergencia-economica>
- Gobierno de Córdoba. Recuperado de:<https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/presupuesto-anual/presupuesto-anual-de-recursos-y-gastos/14>
- Domecq, Esteban. *INFOBAE* (3/2/2020). La Argentina se encuentra, una vez más, al borde del abismo en materia de deuda pública. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- INDEC. Informes técnicos / Vol. 4, n° 53. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Rodríguez, Alejandro. *INFOBAE* (21/03/2020). El posible impacto económico del coronavirus en la Argentina. Recuperado de:<https://www.infobae.com/opinion/2020/03/21/el-posible-impacto-economico-del-coronavirus-en-la-argentina/>
- Pablo, Wende. *INFOBAE*. (10/03/2020). Se agrava la escasez de dólares para el Gobierno y el control de cambios podría volverse aún más restrictivo. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/10/se-agrava-la-escasez-de-dolares-para-el-gobierno-y-el-control-de-cambios-podria-volverse-aun-mas-restrictivo/>
- Diego Marconetti. *La Voz*.(27/12/2019). Con el voto de Hacemos por Córdoba, se aprobó la emergencia económica municipal. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/con-voto-de-hacemos-por-cordoba-se-aprobo-emergencia-economica-municipal>

- Javier Álvarez. *La Voz*. (13/10/2017). Deuda provincial: calificación positiva, pero con recomendación de cautela. Recuperado de:<https://www.lavoz.com.ar/politica/deuda-provincial-calificacion-positiva-pero-con-recomendacion-de-cautela>
- José Busaniche. *Perfil*. (1/09/2019). Solo por devaluación, la deuda de la Provincia subió \$40 mil millones. Recuperado de:<https://www.perfil.com/noticias/cordoba/solo-por-devaluacion-la-deuda-de-la-provincia-subio-40-mil-millones.phtml>
- Virginia Guevara. *La Voz*. (30/10/2019). El número de empleados del municipio, otro eje de discusión. Recuperado de:<https://www.lavoz.com.ar/politica/numero-de-empleados-del-municipio-otro-eje-de-discusion>
- Pablo Petovel. *La Voz*(14/02/2020). Por qué la inflación en Córdoba fue mucho más alta que en Buenos Aires. Recuperado de:<https://www.lavoz.com.ar/politica/por-que-inflacion-en-cordoba-fue-mucho-mas-alta-que-en-buenos-aires>
- Datosmacro.com. Expansión. Argentina. Recuperado de:<https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- Fernando Colautti. *La Voz* (31/05/2019). Qué cambios en la población mostrará el Censo 2020 para Córdoba. Recuperado de:<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/que-cambios-en-poblacion-mostrara-censo-2020-para-cordoba>
- José Manuel Huidobro. *Zona Movilidad* (22/08/2019). Los avances tecnológicos y su impacto en la sociedad. Recuperado de:<https://www.zonamovilidad.es/avances-tecnologicos-y-su-impacto-en-la-sociedad.html>
- Canal AR. (2/05/2019). Recuperado de:<https://www.canal-ar.com.ar/27920-Necesitamos-mas-mujeres-en-la-tecnologia-Cordoba-lanzo-TecnoFem-2019.html>
- Victor Ingrassia. *INFOBAE*. (13/05/2020). Catástrofes naturales en Argentina: ¿cuáles son las mayores amenazas a las que nos enfrentamos? Recuperado de:<https://www.infobae.com/tendencias/2020/02/23/catastrofes-naturales-en-argentina-cuales-son-las-mayores-amenaza-a-las-que-nos-enfrentamos/>
- Agrovoz. *Clima* (04/02/2020). Recuperado de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/clima/preocupa-sequia-en-centro-de-cordoba>

Leyes de la economía popular. La Tinta. (29/09/2019). Recuperado de:

<https://latinta.com.ar/2019/09/leyes-de-la-economia-popular/>

Este es el texto final completo de la Ley de Emergencia Económica que sancionó el

Senado. *INFOBAE* (13/05/2020). Política. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/politica/2019/12/21/el-texto-definitivo-de-la-ley-de-emergencia-economica/>

Córdoba. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

<http://magma.cba.gov.ar/Agricultura.aspx>

Argentina: mal uso de los agroquímicos provoca problemas de salud. *INFOBAE*.

(21/10/2013). Recuperado de: [https://www.infobae.com/2013/10/21/1517756-](https://www.infobae.com/2013/10/21/1517756-argentina-mal-uso-los-agroquimicos-provoca-problemas-salud/)

[argentina-mal-uso-los-agroquimicos-provoca-problemas-salud/](https://www.infobae.com/2013/10/21/1517756-argentina-mal-uso-los-agroquimicos-provoca-problemas-salud/)

INFOSSEP. Córdoba. Recuperado de: <http://infossep.gob.ar/institucional/>

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

INAP. Portal de Capacitación. Recuperado de: <https://capacitacion.inap.gob.ar/>

Marketeroslatam. Arturo Alcázar Dávila. 07/01/2017. Recuperado de:

<https://www.marketeroslatam.com/matriz-ansoff-estrategias/>

Economipedia. Haciendo Fácil la Economía. Gabriel Holand|. (11 mayo, 2020).

Recuperado de:

<https://economipedia.com/>

Biblioteca Digital. Universidad de Quilmes. Recuperado de:

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Manual%20de%20Planificaci%F3n%20Estrat%E9gica%20Municipal.PDF>

Gabriel Roncancio. *Pensemos*.(24/05/18). Recuperado de

<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Presidencia de la Nación. Argentina. Gob.ar. Ministerio de Salud de la Nación.

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>

Pablo Petrovel. *La Voz*. (10/12/2019). Recuperado de:

https://www.lavoz.com.ar/politica/en-gran-cordoba-hay-310-mil-personas-con-problemas-de-empleo_

Comercio y Justicia. Economía. (2/04/2020). Recuperado de:

<https://comercioyjusticia.info/blog/economia/un-cuarto-de-los-hogares-del-gran-cordoba-era-pobre-a-fin-de-2019/>

Córdoba, lv16.com, Educación (27 de enero de 2017). Recuperado de:
<https://www.lv16.com.ar/sg/nota-94524/en-cordoba-en-los-ultimos-10-anos-mejoro-el-nivel-educativo>.

Alberto Vaquero García. *La Región* (13/04/15). Recuperado de:
<https://www.laregion.es/articulo/euro/planificacion-estrategica-sector-publico/20150413110457536978.html>

Enciclopedia Económica. Matriz Ansoff. Recuperado de:

<https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. INFOLEG. Información Legislativa.
 Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Boletín Oficial. Decreto 99/2019. 27 de diciembre de 2019. Ley N° 27.430.

Recuperado de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224184/20191228>

Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Art. 2°. Ordenanza N° 12465. (2015).
 Recuperado de <https://goo.gl/V4zLK6>

The Power. MBA. Equip The Power MBA. 4/03/2019. Business. Recuperado de:
<https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

México e-learning. Recuperado de: <https://www.mexicoelearning.com/cuanto-cuesta-hacer-una-plataforma-educativa.html>

Net-Learning. Recuperado de: <https://www.net-learning.com.ar/blog/herramientas/como-calcular-la-rentabilidad-de-un-proyecto-de-e-learning.html>

Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. Recuperado de: <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Encuestas IT. Recuperado de: <https://www.encuestasit.com/sueldos-de-administrador-de-proyectos-2020/inform%C3%A1tica-telecomunicaciones/63>

Libros:

Andrews, Richmond (1984). *El concepto de la estrategia corporativa*. Barcelona: Orbis.

Ansoff, Igor (1976 [1965]). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa. Ansoff,

H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review,

- Bateman y Snell. (2009,2005) *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8/e. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2010) *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2da edición. Mc Graw Hill, México.
- Drucker Peter (1951). *The Practice of Management*. New York. Harper & Row. 1st ed.
- Egg Ander Ezequiel (1991). *Introducción a la Planificación*. Lumen. SIGLO XXI Ediciones.
- Hill, Charles.; Jones, Gareth y Schilling, Melissa (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Un enfoque integral, Editorial Cengage Learning, 11a. edición.
- Kaplan Robert y Norton David (Gestión 2000) *Cuadro de mando integral*. (The Balanced Scorecard). 2da Edición
- Koontz, Harold., Weihrich, Heinz, y Cannice, Mark (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Distrito Federal, MX: McGraw-Hill.
- Manes Juan Manuel. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Argetina, España, México, Chile y Uruguay. Ediciones Granica S.A. Segunda Edición.
- Matus Carlos (1987) *Adiós Sr. presidente*. Planificación Estratégica.
- Mintzberg Henry y Quinn J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.
- Mintzberg Henry (1995). *Planeación Estratégica*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Segunda Edición.
- Mintzberg, Henry.; Brian Quinn James.(1997)*El Proceso Estratégico. Concepto, Contextos y Casos*. Editorial Prentice. Hall.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del manejo estratégico* (4^a ed.). Buenos Aires, Argentina. Granica, 2010.
- Ossorio Alfredo (2002) *Planeación Estratégica*. 4ta Edición.
- Porter Michael. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei. CECSA.

- Porter Michel. *Estrategia competitiva, Técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ª reimpresión. Grupo editorial Patria. México.
- Porter, Michael. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Estados Unidos, Editorial Free Press.
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2014). *Administración*. Pearson. Edición de México. 12ª Edición
- Thompson Arthur. Gamble John. Margaret Peteraf. A. J. Strickland. (2012) *Administración estrategia. Teoría y Casos*. 18ª edición. E-books Académicos. Mc Graw Hill.

Anexos.

Anexo A:

El índice de precios al consumidor (IPC) nacional marcó en enero un incremento intermensual del 2,3 por ciento, algo más de un punto y medio menos que el IPC Córdoba (3,92 por ciento). Dicho de otra forma: la inflación en la ciudad de Córdoba fue en el primer mes del año un 70 por ciento más alta que el dato representativo del total de hogares del país. Esto sucedió por varias razones: el impacto de los precios regulados a nivel local; básicamente, tarifas. Por el otro, un fuerte retroceso en dos divisiones en el índice del Gran Buenos Aires, que por su fuerte peso relativo tracciona hacia abajo el valor nacional.

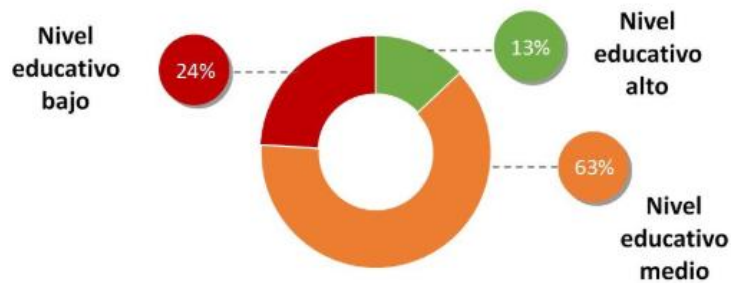
Por un lado, los servicios fueron congelados cuando asumió Alberto Fernández en cambio, en el ámbito local se registraron incrementos en la energía eléctrica y en la boleta del agua potable. Por otro lado, el aumento extraordinario a los encargados de edificios y el bono al empleo doméstico. En Córdoba, los alimentos y bebidas subieron un 4,8 por ciento, que pudieron ser controlados a través de los precios cuidados. Enero también fue un mes atípico porque a fines de diciembre comenzó a regir el “dólar solidario”, el plus del 30 por ciento a la compra de moneda extranjera para atesoramiento y gastos en el exterior. El impacto de la medida en los precios que miden el consumo promedio de los argentinos se advierte en artículos y servicios puntuales, como en los paquetes turísticos, por ejemplo, que subieron un 34 por ciento en relación con diciembre.

Hubo fuertes incrementos especialmente en alimentos, agua (14%), aceite (10,5%), libros (5,6%), electricidad (7,5%), verduras (6,7%), leche (5,1%), frutas (6,3%), paquetes turísticos con el dólar solidario (34,2%).

Anexo B

Nivel Educativo

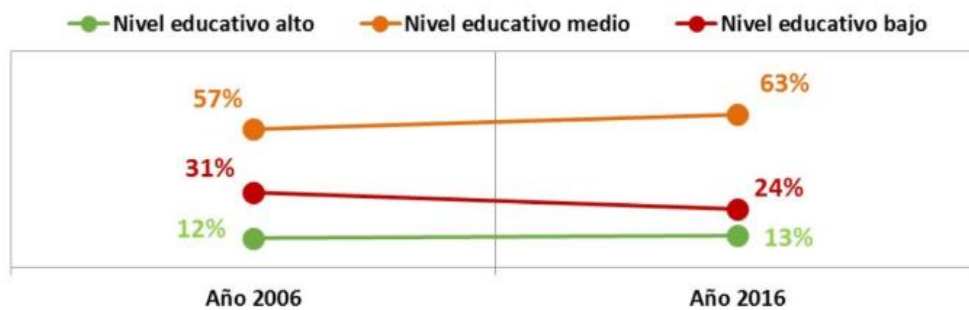
Ilustración 5 - Nivel educativo



Fuente de Elaboración Propia

El dato surge de la comparación entre dos encuestas realizadas con 10 años de diferencia por la consultora Delfos (en 2006 y 2016). Ambos estudios se llevaron a cabo en Córdoba Capital y ciudades del interior provincial, que componen muestras representativas de toda la provincia.

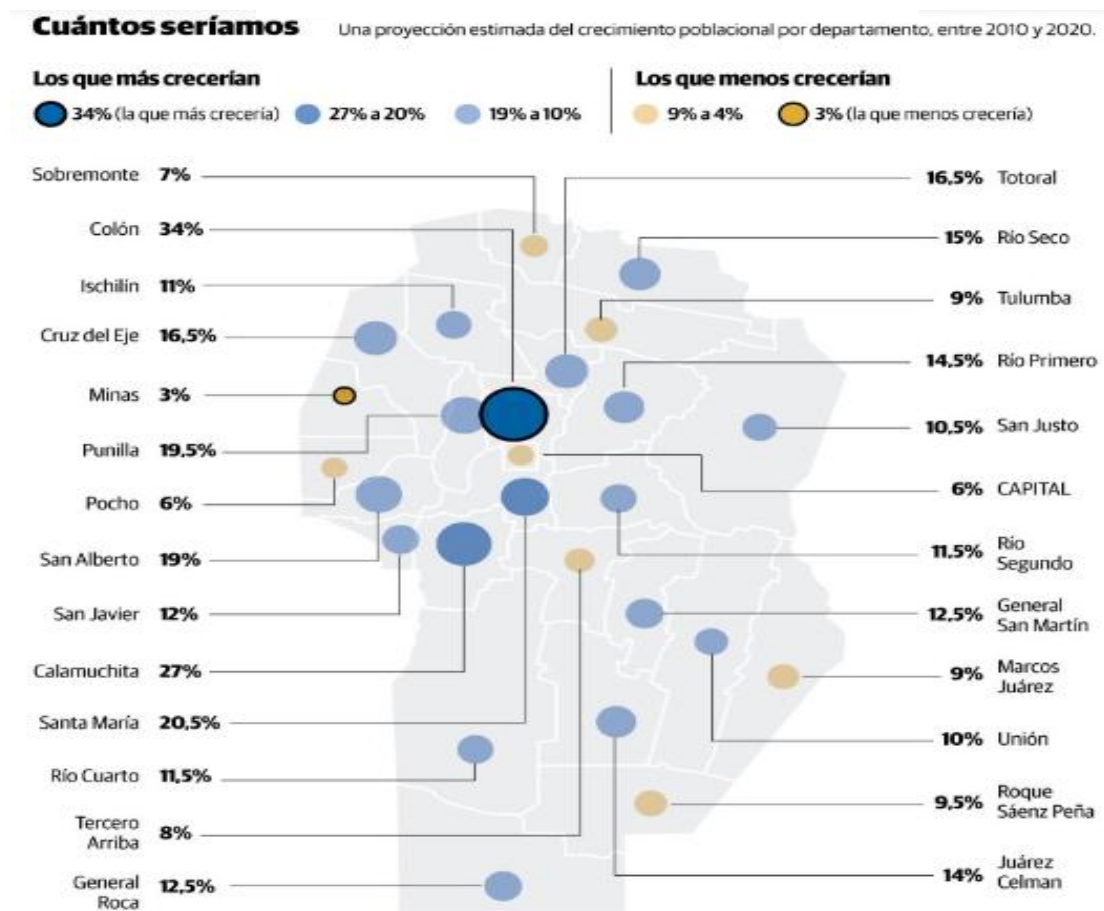
Ilustración 6- Nivel educativo II



Fuente de Elaboración Propia

Movimientos de la Población dentro de la Provincia

Ilustración 7 - Movimientos de la población



Fuente de Elaboración Propia

En la Capital, se incrementó un 6% la población de un año a otro. Quedará confirmado que la mudanza de capitalinos hacia localidades vecinas del área metropolitana se mantiene. Los tres departamentos que más crecerían entre 2010 y 2020 son Colón y Santa María. Colón pasará oficialmente a ser el segundo, detrás de la Capital en población con un incremento del 34 por ciento. Esto se debe a que Colón es el único departamento con nueve ciudades (de más de 10 mil habitantes). Río Cuarto aumentaría un 11,5 %. San Justo, con un crecimiento del 10,5 %, Punilla un 19,5 % Santa María un 20,5 %.

Otro fenómeno demográfico, es que además del Gran Córdoba, son los valles serranos turísticos los que más crecen en habitantes. El contraste lo ofrecen dos realidades sociales y geográficas bien diferentes pero que –según las mismas proyecciones– muestran un crecimiento en habitantes por debajo del promedio provincial. Por un lado, ocurriría eso con varios departamentos del centro, sur y este

provincial, dominados por el desarrollo agropecuario. Por el otro, los índices más bajos se repiten en los tres del noroeste históricamente más empobrecidos y deshabitados.

Anexo C

Actores internos intervinientes:

La Carta Orgánica Municipal sancionada en 1995, en su artículo N° 18, reza, “...*El ingreso en la administración pública por idoneidad, con criterio objetivo en base a concurso público de los aspirantes que asegure la igualdad de oportunidades...*” En 1999 se sancionó la Ordenanza N° 10.174 la cual no fue reglamentada ni puesta en práctica hasta el año 2012 en que se reglamentó y comenzó a aplicarse. A fines de 2015 en función de la experiencia adquirida se cambió la Ordenanza de concursos públicos y abiertos por la 12.444 y la creación del INFOSSEP.

Fue decisión política del actual Intendente Ramón Mestre ponerla en práctica, desde la Subsecretaría de Capacitación y Formación de Recursos Humanos. Hoy INFOSSEP.

Permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización. Las convocatorias se realizan para obtener un Orden de Mérito o Registro de Aspirantes antes de que se genere la necesidad de personal; funciona como una lista de espera para contratar nuevos empleados en función de las necesidades de cada área y a medida que se generen las vacantes presupuestarias. Con una vigencia de 3 años con posibilidad de extenderse por 1 años más.

Cumplir con el mandato ético y legal de incorporar personas con discapacidad a la administración municipal.

Continuar con la profesionalización del servidor público, garantizando la transparencia e igualdad de oportunidades, realizando concursos públicos para cubrir las necesidades del personal del Municipio, basándose en relevamientos internos y trabajando conjuntamente con cada área municipal.

- De esta manera el INFOSSEP continúa con ésta política de estado fomentando la profesionalización del empleado municipal.
- Desde 2012 se concursaron 89 perfiles de puestos de trabajos, con 6 perfiles exclusivos para personas con discapacidad.
- Participaron 50.234 ciudadanos en todos los concursos desde 2012.

- 176 ciudadanos ingresados por concursos.
- A fines de 2016 se convocó a concursos para 18 perfiles de puestos a desarrollarse durante el primer semestre del año 2017.

Recursos e Infraestructura

Ilustración 8 - Fragmento del Estatuto de Infossep

RECURSOS E INFRAESTRUCTURA.

Art. 5°.- 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. A partir de su creación contará con los bienes que posee la actual Subsecretaría de Capacitación y Formación de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría General.

Los créditos presupuestarios de la actual Dirección de Capacitación, dependiente de la Subsecretaría de Capacitación y Formación de Recursos Humanos, se reasignarán a los programas del INFOSSEP que oportunamente se creen por el Decreto Reglamentario de la Estructura Orgánica del mismo.-----

Autoridades:

AUTORIDADES.

Art. 6°.- SON Autoridades del INFOSSEP: Presidente, Vicepresidente, Director de Capacitación, Director de Selección y Concursos, Junta de Control y Fiscalización, Junta de Selección y demás Direcciones y Subdirecciones que se creen por la Orgánica del Instituto.

Fuente: Extraído de <http://infossep.gob.ar/>

Anexo D:

Consisten en la agrupación de procesos que son de diferentes tecnologías, pero que al complementarse producen el mismo producto o servicio. Buscan ampliar el control de la cadena, desde los proveedores hasta la distribución. Para Porter (1991), se dividen en integración hacia adelante o hacia atrás, también llamadas de integración vertical, y la otra es la de integración horizontal.

Hacia adelante: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados dentro de la cadena productiva, y son posteriores a la actividad principal de la organización. Por ejemplo, cuando un productor adquiere el proceso de distribución para llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.

Hacia atrás: sucede cuando los procesos que se integran están ubicados antes de la actividad principal de la organización. Aquí el ejemplo corresponde a cuando esta misma organización manufacturera invierte en procesos de transformación de materias primas.

Horizontal: es la agrupación de negocios distintos al principal de la organización, que busca dominar el mercado o un segmento específico. Esta sucede típicamente por adquisiciones o fusiones, cuando se busca adquirir acciones de la competencia. El mercado automotriz o tabacalero es un ejemplo de dos marcas que se fusionan para fortalecer su presencia en el mercado.

Estrategias intensivas

Penetración: busca el fortalecimiento en el mercado donde se opera con los productos o servicios presentes. La herramienta más usada es la de hacer mayor inversión en los esfuerzos de ventas y mercadeo, más vendedores, más publicidad, más promociones, etc. Compañías de consumo masivo usan frecuentemente esta práctica para dominar más ampliamente el mercado.

Desarrollo del mercado: se busca introducir los productos en zonas geográficas nuevas, que pueden estar dentro o fuera del país donde la organización opera. La internacionalización es un ejemplo de estrategia de desarrollo de mercado. El egirexplorar un alcance internacional es un asunto de apalancar la cadena de valor de la organización y así analizar qué mercados son viables y qué productos llevar, de tal manera que los consumidores perciban el valor agregado que se ofrece. Esta estrategia

requiere el conocimiento del mercado que se quiere abordar no solo en los hábitos del consumidor, sino también en los aspectos regulatorios y en las costumbres sociopolíticas.

Desarrollo del producto: se busca ampliar o mejorar los productos o servicios actuales para incrementar ventas. Cuando una compañía lanza nuevos sabores, tamaños o presentaciones busca desarrollar el mercado. Esta estrategia requiere inversiones importantes en procesos de investigación y desarrollo.

Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación hay que analizarla en función de la capacidad estratégica y de la viabilidad de que esta pueda apoyar dichas iniciativas. Diversificar es una estrategia muy importante, que también tiene riesgo de desenfocarse. Con la estrategia de diversificación, la organización busca crecer llegando a nuevos mercados y aumentando su oferta, y puede ser:

Concéntrica: se adicionan nuevos productos o servicios dentro de la misma línea de negocio.

Horizontal: se adicionan productos o servicios que complementan el portafolio y que no están relacionados con los que produce o comercializa la organización. El grupo Nutresa, con un fuerte desarrollo de marcas en sus diferentes tipos de negocio, es un buen ejemplo de la estrategia de diversificación horizontal.

Conglomerado: se adicionan nuevos productos, buscando nuevos clientes a través de conglomerados que se desmantelan o que se reenfocan de acuerdo con el beneficio que se busca. Procter & Gamble compró a Wella hacia inicios del 2000, y cerró el negocio de retail, dejando solo el negocio dirigido al sector profesional de peluquería.

Estrategias corporativas

Las fusiones (dos o más organizaciones integran sus recursos en forma parcial o total), adquisiciones (se compra el control de todo el negocio), alianzas estratégicas (se hacen acuerdos entre dos o más organizaciones, con un fin específico y sin necesidad de unir los recursos) y reestructuraciones (cambios estructurales en alguna o varias áreas de la organización) son otras formas de estrategia corporativa. En este caso, la

decisión de fusionar las compete a dos organizaciones que están buscando un beneficio mutuo, y que resulta en una nueva organización. En la mayoría de los casos requiere que los socios hagan grandes inversiones, y su desarrollo está basado en la confianza entre ellos, que los llevaría a obtener una mayor ventaja competitiva que si actuaran de manera independiente.

Anexo E

Planificación estratégica de capacitación y Sony

En la historia de la humanidad, el concepto de planificación estratégica tiene su origen en las decisiones de los ejércitos para alcanzar objetivos militares. En un ejército hay diferentes fuerzas que se coordinan para enfrentar las batallas. Por ejemplo, se tienen unidades de tanques, de aviones, de infantería, de artillería, de barcos de guerra, así como unidades de abastecimiento de insumos y pertrechos.

Aunque la planificación estratégica es tan antigua como las guerras mismas, en la Segunda Guerra Mundial se perfeccionó este concepto. En esta gran confrontación, antes de lanzar a las unidades de infantería para tomar los puestos militares ocupados por el enemigo, los ejércitos generalmente ablandaban la zona con descargas de artillería y bombardeos aéreos.

Después de estos bombardeos, la infantería se acercaba a los puestos enemigos. Lo hacían encubiertos por los tanques de guerra que avanzaban haciendo sus propias descargas de artillería, para también ablandar al enemigo. Esas acciones responden a un esfuerzo de coordinación. Esos esfuerzos son la estrategia con la cual se planificaba derrotar a los contrarios. El propósito final que se planteaba era tomar las posiciones ocupadas por el enemigo.

Las unidades que participaban en las acciones pertenecían a diferentes dependencias jerárquicas independientes. Por ejemplo, el jefe de las unidades de aviones era diferente al de las unidades de tanques. La estrategia de guerra era el esfuerzo por entrelazar las acciones de estas unidades en pos de un objetivo común.

La planificación estratégica es el conjunto de actividades de diferente naturaleza, que se conjugan entre sí para alcanzar los propósitos y objetivos de una organización. Esta actividad incluye la selección y diseño de objetivos menores y planes. Cada plan es una serie de decisiones congruentes y complementarias entre sí. Cada una de estas

decisiones se constituye en una política. De manera que la planificación estratégica es la formulación de las políticas que permiten el logro de los objetivos.

El concepto de estrategia puede ser utilizado en una amplia variedad de actividades como pueden ser las campañas electorales, las competiciones deportivas y aún en juegos como el ajedrez o el dominó. En el campo del desarrollo personal también puede ser aplicado este concepto. Por ejemplo, las diferentes acciones que puede tomar un recién graduado para conseguir trabajo, es el conjunto de decisiones conjuntas para tratar de lograrlo. Una muchacha que desea casarse también puede implementar un plan estratégico para llegar a su boda.

Por analogía, las organizaciones usan la llamada estrategia empresarial. Esta estrategia consiste en esfuerzos conjuntos tanto de las estrategias financieras, como las de mercadeo, las de producción y naturalmente las estrategias de recursos humanos.

La estrategia en cualquier campo, sea militar, de negocios, de política, de desarrollo social y aún de desarrollo personal, es el conjunto sistemático de acciones para resolver los obstáculos que entorpecen el alcance de los objetivos. Estos objetivos se formulan para concretar lo que se quiere lograr.

La estrategia de capacitación de Sony

Las decisiones que se deben tomar cuando se diseña un plan estratégico de capacitación giran en torno a la identificación de las maneras como se pueden implementar actividades de enseñanza-aprendizaje. Algunas empresas grandes han pensado, como recurso didáctico, la formación de sus propios instructores internos. Es parte de su estrategia. Los supervisores y jefes de las diferentes áreas de la organización pueden ser entrenados como docentes, para participar como instructores en los programas de capacitación.

Como un ejemplo de este tipo de decisiones, se presenta el modelo de Sony. Sony es una gran empresa japonesa reconocida a nivel mundial. Ha desarrollado un programa de capacitación muy peculiar. Cuando un joven quiere ingresar a esta gran empresa, lo primero que tiene que superar en el proceso de selección de personal es asistir como alumno y aprobar un curso de “formación de instructores”. Todavía no es parte de la organización y ya le están enseñando a enseñar. Los prospectos que no aprueben este curso no son considerados para el resto del proceso de selección.

El paso siguiente es que estos candidatos tienen que impartir el curso para otros candidatos que se presentan tratando de ingresar a Sony. Es una manera muy objetiva para que se pueda evaluar su nivel de aprovechamiento del curso en el que participaron como alumnos.

Los candidatos seleccionados como instructores son aquellos que han aprobado con calificaciones de excelencia el curso recibido. Estos candidatos son evaluados también según el nivel de excelencia con que hayan realizado sus presentaciones.

En Sony los nuevos empleados ingresan al nivel más bajo de la organización. Si un empleado quiere ascender, el mecanismo, que es parte del proceso de promoción, es que los candidatos a ascenso tienen que impartirles a sus compañeros de trabajo un curso. Estos compañeros de trabajo en el futuro pueden llegar a ser sus subalternos. Estos cursos tendrán como temática la manera cómo van a realizar su nuevo trabajo como jefes, si ocupan el nuevo puesto al cual aspiran. También deberán implementar un curso sobre algún aspecto del trabajo de sus futuros subalternos.

Estos cursos también están calificando al jefe que está dejando el puesto. Este jefe está siendo promovido. Sony considera que en el pasado este jefe debería haber capacitado a sus subalternos acerca de su trabajo como jefe. Además, debería de haber capacitado sobre el trabajo individual de sus subalternos. Si estos subalternos no pueden implementar estos cursos, es una clara señal de que su jefe no los ha capacitado y por lo mismo este jefe no es candidato para ascender.

La capacitación en Sony es un proceso permanente y continuo que se desarrolla parte en tiempo del empleado, parte en tiempo de la empresa. Los subalternos que no asistan a estos cursos, obviamente no son candidatos a ningún ascenso. Cuando en Sony hay una oportunidad de salir a tomar un curso, especialmente al extranjero, el compromiso de los candidatos que salen es reproducir entre sus compañeros o subalternos el contenido de los conocimientos adquiridos. Obviamente esta es una manera muy barata de capacitar al personal. Solamente una persona sale de Sony para aprender.

Por otra parte, a estos cursos, tanto los instructores internos como los participantes, los realizan parte en su tiempo libre. No es obligatorio que los empleados asistan. Tampoco se puede obligar a los candidatos para que los impartan. Pero si no lo hacen, de alguna manera están comprometiendo su futuro.

Conclusiones

En Sony las políticas de selección de personal, las políticas de promoción y las políticas de capacitación, y obviamente las políticas salariales, forman un bloque muy sólido y congruente.

Estas políticas son el resultado de un plan general de desarrollo y crecimiento. Obedecen a un plan estratégico que busca la excelencia por la vía de la competencia laboral. En esta congruencia, lo que se puede apreciar es que Sony tiene un esquema en donde las políticas de capacitación fluyen, sin obstáculos, con otras políticas de la administración de los recursos humanos.

No es de casualidad que por décadas Sony ha estado a la vanguardia de los equipos y sistemas electrónicos en el mundo. Pocas personas dudan de la capacidad técnica de esta gran empresa. La calidad de Sony es reconocida a nivel mundial. Todas las organizaciones tienen en Sony un modelo de empresa a imitar.

Los ejecutivos que manejan los recursos humanos de las organizaciones de América Latina pueden investigar qué otras organizaciones tienen modelos de empresas que se puedan emular. Que Dios nos ilumine a todos en la región respecto al sendero para tratar de conformar una América Latina más competente y eficiente. Si usted quiere profundizar en este tema de capacitación, por favor haga clic en el siguiente enlace.

Anexo F:

Diferentes Propuestas de Learning Management System

Existen diversos servicios de **Learning Management System**, sus características son similares, pero varían en términos de funcionalidad, capacidad y diseño.

Algunas plataformas son gratuitas con código abierto, mientras que otras son de pago; otras están enfocadas a un público académico y otras a nivel profesional.

Existen cinco opciones:

1. Moodle: Esta plataforma es una de las más populares, gratuita de código abierto. Tiene una interfaz drag&drop que facilita su organización y posee la documentación necesaria para orientarte a crear tu propia experiencia de aprendizaje.

2. Canvas: Considera el desarrollo de cursos enfocados a K-12, por lo que su adaptación y uso es fácil de comprender. Es gratuita y de código abierto.
3. Edmodo: Adicional a las características de un LMS (relación docente-estudiante), esta plataforma orienta su uso hacia los padres, lo cual permite un mejor acercamiento al proceso de aprendizaje de su hijo así como la observación de su desempeño. Esto da otra serie de oportunidades en relación a la educación centrada en el estudiante, en donde tanto docentes como padres pueden involucrarse activamente y tomar decisiones en relación a los resultados del estudiante.
4. Edubrite: Es un LMS enfocado en la capacitación de colaboradores de una empresa. Aplicando las estrategias de educación en línea se pueden crear programas de capacitación centrados en el desarrollo de habilidades específicas de los trabajadores, en pequeñas y medianas empresas.
5. Proprofs: Su enfoque es el desarrollo de programas de capacitación a equipos de trabajo, ofrece planes de pago en relación a la cantidad de usuarios que utilizarán la plataforma. Los gestores de aprendizaje facilitan a coordinadores y encargados de recursos humanos, la capacitación de personal. En términos de inversión tiene un bajo costo en relación a los resultados.

Presupuesto de Software de e-learning:

Ilustración 9 - Presupuesto de software

Tiempo de entrega 5 días hábiles, con capacitación incluida!

Características	Básico	Medio	Corporativo	Empresarial	Especial
Tienda en Línea	No	Si	Si	Si	Si
Precio	\$4,830	\$10,000	\$20,000	\$45,000	Consulte!
Número de páginas	10	16	21	30	Ilimitadas
Número de imágenes por página	3	5	8	12	16
Logo de la empresa (debe ser proporcionado)	Si	Si	Si	Si	Si
Diagramación	Si	Si	Si	Si	Si
Formularios de Contacto	Si	Si	Si	Si	Si
Accelerated Mobile Pages (AMP)	Si	Si	Si	Si	Si
Auto – Administrables	Si	Si	Si	Si	Si

Optimización buscadores					
Posicionamiento SEO en Google	Si	Si	Si	Si	Si
Período de tiempo (posicionamiento gratis)	6 meses	1 año	1 año	1 año	1 año
Google Analytics	Si	Si	Si	Si	Si
Posicionamiento Web Registro Bing y Yahoo	Si	Si	Si	Si	Si
Informes Semanal Google Analytics	Si	Si	Si	Si	Si
Fragmentos enriquecidos		Si	Si	Si	Si
(microdatos, microformatos, RDFa y Marcador de datos)			Si	Si	Si
Integración con Redes Sociales	Si	Si	Si	Si	Si

CMS Joomla / WordPress					
Joomla o WordPress (Opcional)	Si	Si	Si	Si	Si
Plantillas Comercial Joomla	Si	Si	Si	Si	Si
Plantillas Comercial WordPress	Si	Si	Si	Si	Si
Web Auto Administrable	Si	Si	Si	Si	Si
Compatible para Celulares (RESPONSIVE).	Si	Si	Si	Si	Si
Otros					
Incluye Hosting	No	No	No	No	No
Incluye Dominio	No	No	No	No	No
Plazo de Entrega – días	7	10	15	20	x

Fuente: Extraído de <https://www.mexicoelearning.com/cuanto-cuesta-hacer-una-plataforma-educativa.html>

Presupuesto de una empresa mexicana. Convertibilidad 1 peso mexicano = 3,12 pesos argentinos.

Anexo G:

Para calcular la viabilidad de un proyecto de e-learning es necesario tener un real panorama de los recursos necesarios para la implementación y sostenimiento del proyecto. El índice denominado ROI es uno de los más utilizados, y se emplea para medir el retorno de la inversión realizada.

El ROI se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{beneficios}}{\text{costos}} = \frac{\text{ingresos} - \text{costos}}{\text{costos}}$$

En esta fórmula, los **beneficios** difieren de los ingresos porque los beneficios ya tienen restados los costos: *beneficio = ingreso – costos*, es la cantidad extra de dinero adicional que se obtiene por la realización del proyecto.

Entendemos por **costos** todo el dinero gastado en poner en marcha el proyecto. Existen costos directos que se verán claramente en el producto final: la contratación de

un tutor para el dictado de los cursos o el desarrollo de materiales didácticos. Los costos indirectos incluyen, por ejemplo, la publicidad que la institución haga de los cursos.

Ejemplo de posibles costos:

- Costo de la estructura tecnológica para soporte del proyecto (por ejemplo, instalación o alquiler de la plataforma LMS, soporte técnico, *hosting*) y costos de formación de recursos humanos (tutores, administradores, coordinadores)
- Costo de la preparación de los cursos o materias (por ejemplo, diseño y desarrollo de materiales digitales)
- Costo de cada edición del curso o materia (por ejemplo, remuneración de los tutores y coordinadores, publicidad)

Con respecto al análisis de los **beneficios**, es importante contar con elementos objetivos como ser preinscripciones, o datos razonablemente confiables como ser encuestas, para estimar la cantidad de alumnos que pagarán los cursos de e-learning.

Mediante este desarrollo la idea es determinar un estimativo de rentabilidad ya que en el caso del proyecto que vamos a implementar, no posee inversión concreta para el e-learning, ya que los costos a invertir van a estar determinados por la plata que ingrese en la venta del producto en otras instituciones no pertenecientes a la Municipalidad de Córdoba, sino adquiridas a través de la ampliación del nicho de mercado. Como así a largo plazo ser extendido a otras provincias.

Por eso a modo de ejemplo de aplicación de un ROI:

En un proyecto de e-learning que se ha puesto en marcha, los beneficios que se derivaron son del orden de \$10.000 (ingresos por \$30.000 – costos \$20.000) y los costos para ponerlo en marcha fueron de \$20.000. La aplicación de la fórmula sería:

$$\text{ROI} = \frac{10.000}{20.000} = 0,50$$

En este caso el *retorno de la inversión de ese proyecto es del 50%*, se obtuvieron cincuenta centavos de beneficio, o ingreso adicional a lo invertido.

Pero como bien también sabemos en ninguna nueva implementación de producto o proyecto que se implemente mediante esta nueva modalidad, parte financiada con la nueva venta de este nuevo producto, es imposible obtener el 50% de retorno de inversión en un período tan corto como en este caso el del proyecto que dura tres años.

Por este motivo se hace muy difícil determinar con precisión un ROI, en un proyecto que actualmente no tiene este nuevo nicho de mercado en uso. Pero con este ejemplo lo que se trata de determinar y explicar que dicho ROI va a estar sujeto a el futuro ingreso que se obtenga de la venta del producto, que es lo que permitirá la posterior inversión. Pero en el desarrollo del trabajo se va a estimar en base al estado de resultados anula presentado en Anexo K.

Anexo H:

ANEXO I: Planilla presentada por la Municipalidad al INFOSSEP:

Ilustración 10- Planilla Infossep

PARA INGRESO A INFOSSEP														
Nº DE ORDEN	APELLIDO Y NOMBRE	DNI	Puntaje Declarado	SITUACION DE REVISTA			REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION						OBSERVACIONES	
				Distrito	Cargo/ Mód/Hs.	Establec	Cambio de Func.		Sit. Disciplinarias		Antigüedad			
							Si	No	Si	No	Si	No		

COMISION
EVALUADORA

Lugar y Fecha:

Firma y Aclaración

Firma y Aclaración

ANEXOII: Desarrollo de las tareas de la persona

Ilustración 11 - Tareas del personal

Apellido y Nombre:.....

D.N.I. N°:.....

Fecha:.....

<u>ASPECTOS A EVALUAR</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad comunicacional • Criterio y fundamentación en el planteo de las situaciones abordadas • Evidencia de conocimiento del rol a desempeñar • Evidencia de conocimiento de los marcos normativos que regulan la tarea • Presencia de propuestas de modelos • Evidencia de conocimientos tecnológicos tendientes al mejoramiento de la organización administrativa • Presencia de categorías de análisis. • Capacidad de argumentación. • Claridad en la organización y presentación de ideas • Adecuación al interlocutor y a las situaciones planteadas. • Firmeza y convicción transmitida. • Expectativas frente al rol. <p>Puntaje máximo: 10 Puntaje obtenido:</p>	
<p>ESCALA DE VALORACIÓN:</p> <p style="text-align: right;">0 A 4,99 Desaprobado</p> <p style="text-align: right;">5 A 10 Aprobado</p>	

FIRMA COMISIÓN EVALUADORA:

FIRMA DEL ASPIRANTE:

Fuente: Extraído de <http://infossep.gob.ar/>

ANEXO III: Evaluación de la persona por el INFOSSEP

Ilustración 12- Evaluación del personal

CONCURSANTE: (Sigla) Fecha:.....

ASPECTOS A CONSIDERAR		OBSERVACIONES												
1. COMPRENSIÓN DE LAS TEMÁTICAS ABORDADAS <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque desde el rol a desempeñar • Relaciones planteadas entre los distintos componentes constitutivos de la problemática Puntaje máximo: 2 Puntaje obtenido:														
2. INTERPRETACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis pertinente y adecuado de las situaciones planteadas • Selección de aspectos relevantes. • Fundamentación teórica y normativa • Valoración y/o conclusiones. Puntaje máximo: 3 Puntaje obtenido:														
3. PROPUESTAS: <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación a la situación planteada. • Pertinencia de las propuestas en relación al rol a desempeñar • Pertinencia de las propuestas en relación con los marcos teóricos y normativos • Presencia de propuestas de utilización de los recursos tecnológicos en relación con las necesidades de organización eficiente de las Jefaturas de Inspección • Vinculación entre teoría y práctica. Puntaje máximo: 3 Puntaje obtenido:														
4. ESTRUCTURA DEL DISCURSO: <ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la organización y presentación de las ideas • Estructuración sintáctica • Precisión léxica. • Ortografía, legibilidad y presentación Puntaje máximo: 2 Puntaje obtenido:														
CALIFICACIÓN OBTENIDA: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">Ítem 1.-.....</td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 40%;">Escala de Valoración</td> </tr> <tr> <td>Ítem 2.-.....</td> <td></td> <td>0 a 4,99 Desaprobado</td> </tr> <tr> <td>Ítem 3.-.....</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ítem 4.-.....</td> <td></td> <td>5 a 10 Aprobado</td> </tr> </table>		Ítem 1.-.....		Escala de Valoración	Ítem 2.-.....		0 a 4,99 Desaprobado	Ítem 3.-.....			Ítem 4.-.....		5 a 10 Aprobado	
Ítem 1.-.....		Escala de Valoración												
Ítem 2.-.....		0 a 4,99 Desaprobado												
Ítem 3.-.....														
Ítem 4.-.....		5 a 10 Aprobado												
CALIFICACIÓN TOTAL:														

FIRMA DEL JURADO:

NOTIFICACIÓN DEL ASPIRANTE:

Fuente <http://infossep.gob.ar/>

Anexo I:

Tabla 2 - Tabla de honorarios



Tabla de Honorarios

ENERO 2020

C.E.R. 1/1/2020 18,7263

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Ingeniero	\$ 89.470	\$ 145.808	\$ 2.433	\$ 4.431
Analista	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 2.141	\$ 4.327
Analista Jr	\$ 52.646	\$ 70.197	\$ 1.319	\$ 2.402
Analista Funcional	\$ 54.744	\$ 81.023	\$ 1.779	\$ 3.594
Analista de calidad / tester	\$ 54.472	\$ 80.619	\$ 1.518	\$ 2.634
Analista de Negocios	\$ 54.744	\$ 81.023	\$ 1.779	\$ 3.594
Analista de Usabilidad / UX	\$ 61.281	\$ 90.696	\$ 1.518	\$ 2.962
Analista Programador	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 1.788	\$ 3.047
Auditor Interno Informático	\$ 67.021	\$ 123.305	\$ 1.603	\$ 4.027

Consultoría				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Consultor Informático	\$ 98.867	\$ 132.481	\$ 2.364	\$ 4.306
Consultor Infraestructura	\$ 90.901	\$ 121.807	\$ 2.174	\$ 3.960
Consultor Seguridad de la Información	\$ 104.586	\$ 140.145	\$ 2.503	\$ 4.556
Consultor BI / IA	\$ 104.586	\$ 140.145	\$ 2.503	\$ 4.556
Consultoría Comercio Electrónico	\$ 78.645	\$ 105.383	\$ 1.882	\$ 3.427
Especialista en Comercio Electrónico	\$ 113.900	\$ 175.487	\$ 2.679	\$ 4.556

Diseñador				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Diseñador Gráfico	\$ 52.646	\$ 79.203	\$ 1.518	\$ 2.587
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 34.090	\$ 52.646	\$ 839	\$ 1.585
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 58.830	\$ 82.905	\$ 1.406	\$ 2.563
Diseñador industrial	\$ 52.646	\$ 87.742	\$ 1.259	\$ 2.866
Diseño de páginas web	\$ 35.096	\$ 70.197	\$ 839	\$ 2.587
Game Designer	\$ 71.494	\$ 105.383	\$ 1.710	\$ 2.976
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 61.281	\$ 90.696	\$ 1.467	\$ 2.643
Dibujante de articulación PC	\$ 26.555	\$ 44.040	\$ 636	\$ 1.440

Conducción / Liderazgo				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Gerente de Sistemas PYMES	\$ 122.839	\$ 192.574	\$ 2.938	\$ 6.291
Gerente de Sistemas de Grandes Empresas	\$ 210.059	\$ 331.594	\$ 5.025	\$ 10.834
Jefe de Departamento o Área Informática	\$ 100.664	\$ 132.528	\$ 2.409	\$ 4.110
Jefe de Servicio Técnico	\$ 44.040	\$ 70.197	\$ 1.054	\$ 2.293
Lider,/ Jefe de Proyectos	\$ 61.652	\$ 113.900	\$ 1.476	\$ 3.722

Jefe de Gabinete Informático	\$ 44.040	\$ 70.197	\$ 1.054	\$ 2.293
------------------------------	-----------	-----------	----------	----------

IT -Infraestructura Tecnológica				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Arquitecto de infraestructura	\$ 78.303	\$ 132.532	\$ 1.873	\$ 3.965
Administrador de Redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos	\$ 70.197	\$ 131.385	\$ 1.741	\$ 4.293
Administrador de Bases de Datos (DBA) / Data Base Administrator	\$ 70.197	\$ 131.385	\$ 1.741	\$ 4.293
Administrador de ISP	\$ 70.197	\$ 131.385	\$ 1.741	\$ 4.293
Soporte técnico	\$ 55.153	\$ 73.537	\$ 1.319	\$ 2.402
Mesa de Ayuda / Agente Call – Contact Center	\$ 33.500	\$ 44.667	\$ 801	\$ 1.460
Técnico de Hardware	\$ 32.071	\$ 52.648	\$ 768	\$ 1.719

Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Implementador Sistema	\$ 59.919	\$ 108.944	\$ 1.433	\$ 3.559
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 32.397	\$ 50.795	\$ 924	\$ 1.659

Seguridad				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Perito Informático	\$ 113.900	\$ 175.487	\$ 2.724	\$ 5.733
Perito Operador PC	\$ 56.950	\$ 87.743	\$ 1.362	\$ 2.866
Forense	\$ 113.900	\$ 175.487	\$ 2.724	\$ 5.733

Líder de Desarrollo / Project Manager (PM)				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Líder de Desarrollador de Software	\$ 75.580	\$ 100.773	\$ 1.808	\$ 3.293
Arquitecto de Software	\$ 100.773	\$ 132.775	\$ 2.411	\$ 4.338

Desarrollador de aplicaciones				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Programador Ambientes Propietario / Windows / Oracle	\$ 61.254	\$ 113.900	\$ 1.788	\$ 3.418
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 70.197	\$ 122.839	\$ 2.049	\$ 3.918
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 78.004	\$ 109.205	\$ 1.866	\$ 3.567
Programador Juegos / Game Developer	\$ 83.887	\$ 117.441	\$ 2.007	\$ 3.838
Programador de Software Embebido	\$ 59.919	\$ 83.887	\$ 1.433	\$ 2.741
Programador IA	\$ 96.007	\$ 134.410	\$ 2.297	\$ 4.391
Programador de Páginas Web	\$ 64.230	\$ 96.286	\$ 1.536	\$ 2.938
Programador de PLC/HMI/SCADA	\$ 70.393	\$ 98.550	\$ 1.971	\$ 2.956
Tester	\$ 68.090	\$ 95.326	\$ 1.630	\$ 3.114

Formación / Capacitación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Profesor Informático	\$ 44.667,01	\$ 64.768,06	\$ 1.069,35	\$ 2.116,37
Instructor Informático	\$ 33.772,62	\$ 48.725,62	\$ 924,24	\$ 959,96

Fuente: Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba.

<https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Anexo J:

MODELO DE CONVENIO

Entre el INFOSSEP (Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba) con domicilio en, representada en este acto por:.....y, la entidadcon domicilio en callede la Ciudad de representada en este acto por su presidente/Director..... convienen en celebrar el presente convenio de cooperación pedagógica/educacional sujeto a las siguientes cláusulas: -----

PRIMERA: Ambas Instituciones acuerdan.....trabajar en conjunto/prestar apoyo educacional..... para la realización de complemento de carreas/cursos/maestrías entre ambas instituciones, permitiendo el avance y crecimiento del alumno mediante la educación que brinden ambas instituciones. Tales actividades se cumplirán respetando los estatutos, de cada entidad -----

SEGUNDA: Ambas partes estudiarán y definirán de mutuo acuerdo, mediante anexos específicos aprobados por sus órganos competentes, las actividades (de carácter docente, asistencial y/o de divulgación) a desarrollar en forma conjunta. -----

TERCERA: Los programas serán desarrollados según los acuerdos específicos que se establezcan, en los que se detallarán las acciones en el período respectivo y con los recursos a emplear. -----

CUARTA: El presente CONVENIO tendrá una duración de.... Días/meses/años, salvo rescisión anticipada que hiciera cualquiera de las partes mediante notificación fehaciente con una antelación de al menos..... días. La rescisión no generará a favor de ninguna de las partes derecho a reclamar compensación ni indemnización alguna. Solo podrá ser prorrogado por acuerdo escrito de ambas partes. -----

QUINTA: La celebración del presente convenio implica en algunos casos aranceles con porcentaje a establecer entre ambas partes. Las obligaciones de tal naturaleza serán objeto de previsión expresa en anexos complementarios o convenios específicos. -----

SEXTA: El presente convenio no representa un compromiso de exclusividad y por lo tanto no impide que cada parte pueda desarrollar sus actividades en forma independiente o asociándose a otros organismos. Las partes mantendrán en todo momento la independencia de sus estructuras técnicas y administrativas. -----

De conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de.....a los... días del mes dede 20.....

Anexo K

Se realiza un estimativo de ingresos y egresos a través de un Estado de Resultados con una venta anual de 10 plataformas, sin carga de inflación.

¿Para qué sirve un estado de resultados? Gracias a este informe contable, denominado también en ocasiones cuenta de pérdidas y ganancias, podremos conocer algunos puntos importantes con los que hacer más próspera nuestra empresa y si es necesario subsanar errores cometidos en el pasado. Solamente comparando los estados de resultados de años anteriores, podremos saber cómo mejorar y evitar desaciertos.

Tabla 3 - Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
	1 Producto	Venta de 10 Prod
VENTAS	\$ 396.000	\$ 3.960.000
COSTO DE VENTAS	\$ 39.600	\$ 396.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 3.564.000
GASTOS DE OPERACIONES		
Gasto de Ventas	\$ 1.077.200	
Gastos de Administración	0	
Gastos Financieros	0	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 1.077.200
Fuente: elaboración propia		\$ 2.486.800
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 0	
OTROS GASTOS NO OPERATIVOS		\$ 50.000
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.436.800

Acceso a planilla Excel con fórmulas

*Anexo L:**Tabla 4- Presupuesto*

PRESUPUESTO TOTAL DE PROYECTO		
INGRESOS		
Venta del producto		
Plataforma Virtual institución Pública	\$ 150.000	anual
Mantenimiento Plataforma	\$ 15.000	10 % cada seis meses
Plataforma Virtual Institución Privada	\$ 180.000	
Mantenimiento Plataforma	\$ 18.000	10 % cada seis meses
EGRESOS		
Honorarios Profesionales	\$ 700.000	anual
Compra e Implementación de Producto	\$ 187.200	Única vez
Publicidad General	\$ 10.000	Por mes
Base de Datos	\$ 70.000	Única vez
Gastos extraordinarios	\$ 50.000	por año

Fuente: Elaboración propia

Anexo M:

Misión:

- Garantizar mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público.
- Establecer un producto único que permita el crecimiento profesional de las personas y crecimiento personal.
- El alcance de cada empleado público a través de cursos y capacitación a cualquiera de los puestos que se abran en la Municipalidad.

Visión:

- El INFOSSEP como líder de la capacitación mediante la implementación de un producto único que permita competir y destacarse en el mercado y también, ampliar su nicho al ámbito público que a través de un arancel le permita autonomía económica.

Objetivos:

- Selección de personal a través del Sistema de Concurso Públicos y Abiertos para la selección del personal municipal, registrar aspirantes u órdenes de mérito a través de puntaje y espera de puestos que permita el ingreso de los mejores promedios.
- Planes de capacitación del personal y de los capacitadores que permitan la actualización constante del producto que lleven al INFOSSEP a ser líder de la capacitación.
- Fomentar el desarrollo en las instituciones privadas que permitan la autonomía económica.
- Ser líder en el mercado de la capacitación de las instituciones públicas y privadas.