



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Mérito a través del Cuadro de Mando Integral en INFOSSEP.

Juan Fernando Acevedo

DNI 27.922.708

Legajo: VADM08206

Licenciatura en Administración

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de la situación	6
Antecedentes	6
Análisis PESTEL	8
Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	11
Partes interesadas o “Stakeholders”	12
Análisis FODA.....	13
Conclusión diagnóstica	16
Análisis Específicos	17
<i>Estrategias de la matriz de Ansoff</i>	17
<i>Cadena de Valor</i>	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Propuesta.....	24
Misión	24
Visión.....	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	25
Alcance y Limitaciones.....	25
Plan.....	26
Presupuesto	33
Evaluación de impacto	34

Conclusiones y Recomendaciones.....	36
Conclusiones	36
Recomendaciones.....	37
Referencias	38
Anexos	41
Presupuesto encuestas por Astromol.....	41
Presupuesto Willie Pastore.....	42

Índice de figuras

Figura 1 Análisis PESTEL	10
Figura 2 Análisis FODA.....	14
Figura 3 Matriz de Ansoff	17
Figura 4 Cadena de Valor.....	18
Figura 5 Mapa Estratégico.....	26
Figura 6 Cuadro de Mando Integral	31
Figura 7 Diagrama de Gantt	32
Figura 8 Presupuesto	34
Figura 9 Cálculo ROI	35

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación de la carrera Licenciatura en Administración, plantea una propuesta de diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba.

Responde a la necesidad de contar con un sistema de gestión robusto que permita asegurar la realización de la misión y dar respuesta a la demanda de eficacia, eficiencia y transparencia, tanto de los vecinos de la ciudad como así también de los servidores públicos. El plazo de aplicación de esta es de un año y medio. Tiene como objetivo general incrementar la participación de los servidores en el proceso de profesionalización y garantizar las incorporaciones al municipio según el debido proceso.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Instituciones Gubernamentales, Indicadores de Gestión, Instituciones sin fines de lucro, Planificación Estratégica.

Abstract

The present Final Degree Project of the Bachelor's degree in Administration, presents a proposal for the design and implementation of a Balanced Scorecard at the Institute of Training and Selection of Public Servants of the Municipality of Córdoba.

It responds to the need for a robust management system that ensures that the mission is carried out and responds to the demand for effectiveness, efficiency and transparency, both from the residents of the city as well as from public servants. The application period for this is one and a half years. Its general objective is to increase the participation of the servers in the professionalization process and guarantee incorporations to the municipality according to due process.

Key Words: Balanced Scorecard, Government Institutions, Management Indicators, Non-profit Institutions, Strategic Planning.

Introducción

El INFOSSEP “Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba” fue creado a finales del año 2015 (Ordenanza N° 12.465, 2015) con la misión de: “profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal”, “garantizar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público” y “generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana”¹.

Para la consecución de tal misión la ordenanza provee de los lineamientos básicos e iniciales para poner en funcionamiento el instituto². Podemos identificar este momento como la etapa de “arranque” de la organización.

En la actualidad, a cinco años de su fundación es de esperarse que el instituto ya se encuentre en una etapa de “régimen”, es decir, que se ha provisto de las herramientas de control y gestión necesarias para su funcionamiento y permanencia en el tiempo.

El presente trabajo, propone un enfoque y una herramienta para evaluar la situación actual del instituto y aportar a la etapa de “régimen” las condiciones necesarias para la mejora continua. En síntesis, “el problema” radica en que todo el marco operacional y de gestión que fuera útil para el “arranque”, empieza a ser insuficiente para la etapa de “régimen”. La ordenanza fundacional, como también los distintos sistemas de gestión existentes en las múltiples reparticiones, proyectos y estamentos de la municipalidad de Córdoba, sin duda han constituido una fuente muy útil de lineamientos y herramientas de gestión. Estos, aunque genéricos, sin duda han sido suficientes para la etapa de arranque. Sin embargo, comienza a observarse que, con el paso del tiempo y la creciente complejidad del proyecto, aquellos recursos empiezan a perder efectividad.

El instituto en estudio tiene alcances y desafíos específicos, para lo cual, es de esperarse que se requieran herramientas de gestión adecuadas. Cabe mencionar entre tales desafíos y especificidades, a la variedad de partes interesadas o “*stakeholders*”, al requerimiento de transparencia, a la necesidad de alineación con la misión, la

¹ Ordenanza N° 12.465/15. Art. 2.

² Ordenanza N° 12.465/15. Art. 3 al 8. Objetivos. Atribuciones. Recursos. Autoridades. Funciones.

conveniencia de una gestión robusta y sobre todo a la medición de los avances y resultados.

Frente a esta complejidad y ante tales desafíos, la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o “*Balanced Scorecard*” aparece como la más adecuada para permitir al instituto gestionarse de manera integral en la mejora continua. El CMI refleja, como señalan Kaplan y Norton, “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas” (Kaplan y Norton, 2002).

Ya sea que se utilice el CMI para una evaluación de la situación actual del instituto o que se adopte el mismo como herramienta de gestión definitiva, los beneficios de usar esta herramienta serán explicitados en este trabajo.

El CMI es una herramienta que se asocia normalmente con el área de los negocios, donde se esperan resultados financieros. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro, que no están destinadas a obtener una ganancia, sino al logro de una misión, en este caso el bienestar de la sociedad, también pueden hacer uso de esta herramienta.

Existen muchos casos de éxitos de aplicación del CMI en empresas, pero resulta innovador y desafiante la aplicación en organismos sin fines de lucro. En la Universidad de San Luis, Argentina, se propuso un CMI orientado a gobiernos locales. En donde se estudiaron casos donde la herramienta fue probada en organizaciones públicas. Partiendo del modelo de Kaplan y Norton (2002), innovaron con una quinta perspectiva denominada “Perspectiva de la Comunidad y la Gobernabilidad”, concluyendo que las perspectivas tradicionales del CMI para el sector privado podían adaptarse eficientemente al sector público (Novillo Rangone, Montejano, Bernardis y Uzal, 2015). Otro caso, en un hospital público se utilizó el CMI como sistema de control de gestión, el cual incorporó el concepto de capital humano en su enfoque y consideró el concepto de *Stakeholders* (partes interesadas), planteado por algunos autores como una variable imprescindible en el planteamiento estratégico y posterior desarrollo del modelo de gestión (Saldías y Chacur, 2006).

Resulta interesante que INFOSSEP pueda implementar un CMI como sistema de control de gestión robusto para lograr eficacia, eficiencia y transparencia tales que le permitan responder a las incesantes demandas de una sociedad ávida de calidad en la prestación de los servicios públicos.

Análisis de la situación

Tal como se explica en la introducción, el instituto fue dotado en su fundación de los lineamientos y herramientas necesarias para su arranque. Sin embargo, es natural que, transcurridos cinco años de su fundación, se necesite de un enfoque actualizado y herramientas para evaluar su situación actual y aportar las condiciones necesarias para la mejora continua, ya que todo el marco inicial se ha vuelto insuficiente en esta nueva etapa.

Los gobiernos se enfrentan al reto de una ciudadanía con mayor educación democrática, participativa y exigente de resultados y estrategias que garanticen mejores políticas sociales, como así también mayor transparencia en el uso de los recursos y en los distintos procesos de selección e incorporación. Resulta clara la necesidad de llevar una gestión profesional y preocupada por la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las acciones.

La creación del INFOSSEP trata de dar respuesta a estos requerimientos, por lo que se convierte en una necesidad “mejorar la competencia de los servidores públicos” y realizar “la selección de los servidores mediante concursos abiertos”.

Antecedentes

El INFOSSEP actualmente se encuentra bajo la dependencia orgánica de la Secretaría General a cargo de Verónica Bruera. La Vicepresidencia es ocupada por Gustavo Trigueros, quien tiene la función de dirigir y coordinar todas las acciones del Instituto. Su misión de profesionalizar los recursos humanos del estado municipal, garantizar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo de carrera de empleo público, y, fomentar la conciencia de servidor público en los empleados municipales. El instituto procura lograr su misión generando diversas capacitaciones, tanto virtuales como presenciales, no sólo a servidores públicos sino también a vecinos, y, elaborando e implementando los procesos de llamados a concursos públicos y abiertos, todo esto, aprovechando las vinculaciones con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

A modo de reseña del contexto, podemos mencionar que el departamento Capital, de la provincia de Córdoba, según el censo de 2010, tiene 1.329.604 habitantes (INDEC,

2010), lo que posiciona a la ciudad de Córdoba como la segunda más grande luego de la Ciudad de Buenos Aires.

La Municipalidad de Córdoba tiene aproximadamente 12.000 servidores públicos según información suministrada en entrevista del Mgter. Lic. Guillermo Lyall. El principal desafío en la tarea del Instituto fue que los empleados municipales y servidores públicos hicieran de este una herramienta propia, que les permita desarrollarse y perfeccionarse. Otro fue que la política entendiera que el procedimiento de concursos públicos y abiertos transforma al estado en una carrera administrativa, quitándole un instrumento al gobierno de turno para facilitar la incorporación de allegados en beneficio del bien común.

Todo el personal de la Municipalidad está bajo el ámbito de trabajo del Instituto. Cabe aclarar que el personal municipal está compuesto por:

Una **planta política**, integrada por las siguientes autoridades: Intendencia, Consejo Deliberante, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones, Subdirecciones, Centros de Participación Comunal (CPC), Asesoría Letrada, Administración General de Justicia, Administración Municipal de Faltas, Secretaría Legal y Técnica, Centros Deportivos Municipales, INFOSSEP, Tribunal de Cuentas Municipal y Unidad Central de Gestión.

Una **planta permanente**, que a julio de 2018 ascienda a 10.229 empleados. Esta planta de personal tiene regulada su relación laboral con la Municipalidad de Córdoba de acuerdo con las siguientes normativas: Ordenanza N° 7244/80, Estatuto Personal y Ordenanza N° 8023/84, Escalafón. Ambas son complementadas con normativas que se modifican en función de la necesaria adaptación que exige el escenario del gobierno municipal y su personal.

El personal municipal de planta permanente se ubica en agrupamientos según lo establece la Ordenanza N°8023/84. Estos agrupamientos y niveles constituyen los distintos grados y niveles a los cuales podrá acceder el agente durante el transcurso de su carrera administrativa. Entre ellos, se pueden identificar los siguientes:

1. Agrupamientos de Conducción: mandos medios.
2. Agrupamientos Generales: cargos técnicos, administrativos, maestranza, servicios y profesional.
3. Agrupamiento Especiales: procesamiento electrónico, músicos, profesional de sanidad, técnicos de sanidad y docentes.

Existe un área encargada de la administración de personal que comprende las funciones de ausentismo, legajos, sueldos y antecedentes. Además, es el área responsable de la realización de los concursos internos.

Volviendo a las particularidades del instituto, los recursos e infraestructura para que el Instituto pueda funcionar están estipulados en el Artículo 5 de la Ordenanza N° 12.465/15.

Las autoridades del INFOSSEP son las siguientes: “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”. (Artículo 6, Ordenanza N° 12.465/15)

La presidencia de Instituto es desempeñada por el Intendente, quien ejercerá la representación legal del mismo, pudiendo realizar todas las actividades que garanticen el normal funcionamiento del INFOSSEP. Podrá delegar sus funciones transitoria o permanentemente en el vicepresidente (Artículo 7, Ordenanza N° 12.465/15), que es designado por el Intendente, y que tendrá las funciones que se detallan en el Artículo 8 de la citada ordenanza, las cuales le permiten cumplir con la consecución de la misión y objetivos del Instituto.

Análisis PESTEL

Como punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica, que más adelante al momento de diseñar un plan de implementación será necesario realizar, es conveniente analizar tanto la situación actual como el entorno. En lo que respecta al macroentorno el análisis PESTEL nos permitirá describir el entorno general, para identificar los factores que nos afectan o podrían afectarnos en el futuro y de esta manera poder reaccionar o desenvolvernos adecuadamente, dotándonos de una visión general.

Políticos: a fin de terminar con el clientelismo político (Mestre, 2014) se presentó el orden de mérito que mediante ordenanza 10.174 especifica que todos los ingresos a la municipalidad deben realizarse por concurso abierto y público. De esta manera los cargos dejan de ser otorgados como recompensa o botín de guerra (Lyall, s.f.), se buscaba así terminar con décadas de mediocridad y de parasitismo en las funciones públicas, lo que fue siempre conveniente para la clase política ya que les permite tener masas de votantes y servidores sin pensamiento crítico.

Otro factor político importante es la capacidad que los gremios podrían tener para ejercer presión frenando el desarrollo de nuevas tecnologías o la implementación de estrategias, amparados en la supuesta defensa de los trabajadores, pero en realidad respondiendo a intereses individuales o gremiales (Bustos, 2019).

Económicos: el instituto cuenta con un presupuesto asignado para su funcionamiento y de recursos disponibles (Ordenanza N° 12.465/15. Art. 5), pero las iniciativas de capacitación muchas veces requieren de inversión de presupuesto que no siempre están asegurados en el Estado. Las partidas presupuestarias se asignan anualmente lo que hace que se pierda capacidad de innovación al momento de diseñar las capacitaciones.

No se debe dejar de considerar el aumento de la tasa de desempleo al 11.3% (DGEyC, 2019) en una ciudad que tiene una alta oferta laboral calificada, puesto que muchas personas podrían postularse para desempeñarse en el sector público, sobre todo, cuando el mismo es visto como una fuente de trabajo más estable que en el sector privado.

Sociales: Córdoba cuenta con una ciudadanía activa y exigente, más preparada y profesional, donde la opinión pública accede en tiempo real a la información, pero al mismo tiempo, se convive con sectores y personas que presentan una resistencia hacia todo tipo de meritocracia en los cargos públicos, entendiendo estos que son un derecho adquirido casi hereditario y que no necesitan capacitarse ni actualizarse, cuando lo ideal es que las personas que se esfuercen y tengan los méritos puedan mejorar su calidad de vida (Manual de Inclusión Social, 2015).

Es la segunda ciudad a nivel poblacional del país (INDEC, 2010) que destaca por ser una ciudad industrial y generadora del conocimiento. (Ministerio de Industria, Comercio y Minería, 2019)

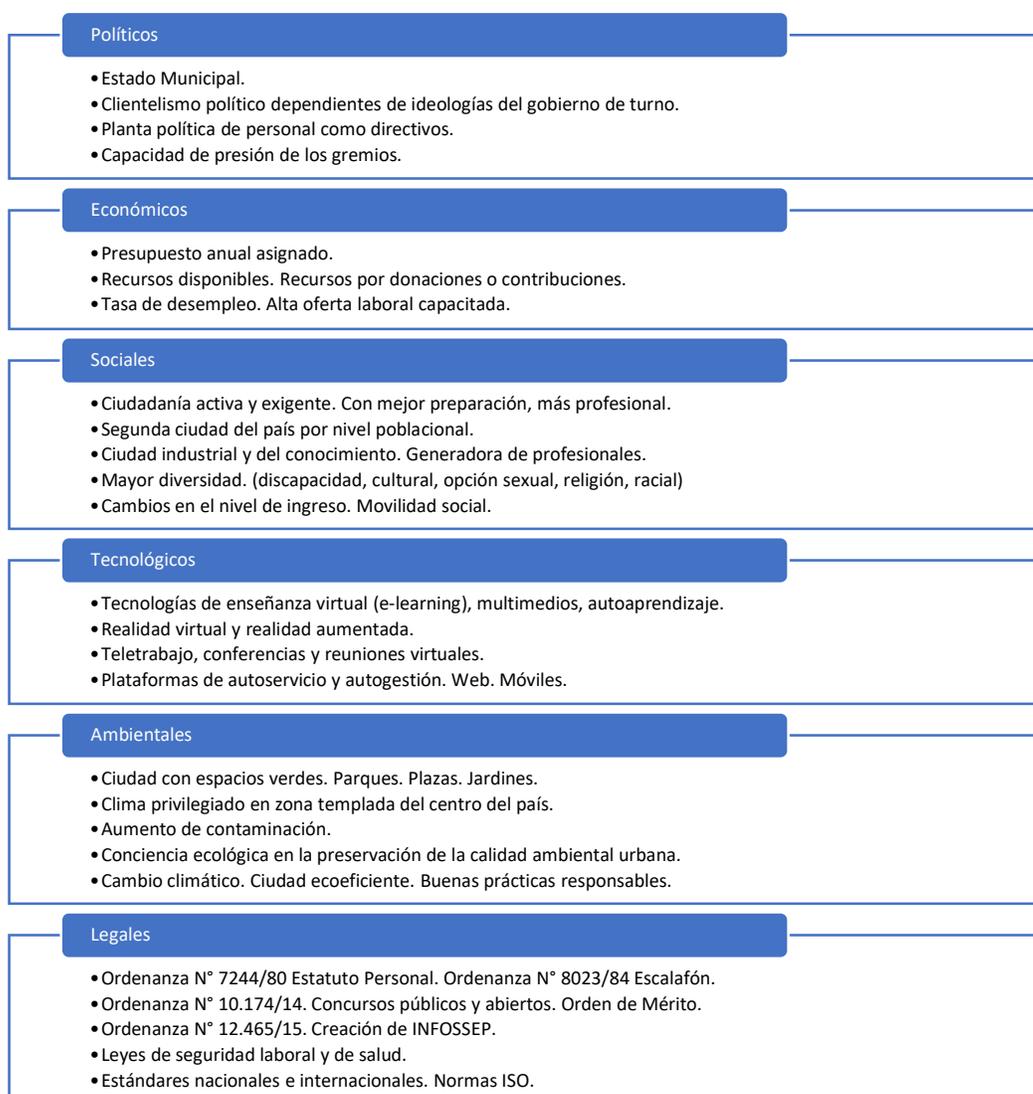
Tecnológicos: cada vez es más fácil capturar datos, medir, hacer análisis de performance individuales, grupales o sectoriales. Los cambios tecnológicos han posibilitado el desarrollo de plataformas para la enseñanza y capacitación virtual (Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, 2016). Estas nuevas tecnologías facilitan el auto aprendizaje, como así también, permiten realizar el trabajo a distancia o “teletrabajo”.

Ambientales: la ciudad cuenta con un variado y heterogéneo “Cuarto Poder”, es decir que los medios informativos y periodísticos son numerosos y presumiblemente independientes, lo que aporta a la transparencia y credibilidad de la información.

Córdoba es una ciudad con una gran variedad de espacios verdes, parques y plazas. Posee un clima privilegiado al encontrarse en una zona templada del centro del país. (Caso INFOSSEP, 2020). Al ser una gran urbe e industrializada sufre un aumento de contaminación donde se vuelve imperioso mejorar el aire (Kopta, 2020). La conciencia ecológica plasmada en el Plan de Metas del Gobierno Abierto de la ciudad de Córdoba adhiere a las conclusiones de la Cumbre del Cambio Climático 2015.

Legales: el marco legal está dado por las ordenanzas N° 7244/80, 8023/84, 10174/14, 12.465/15 y leyes de seguridad laboral y de salud que regulan la actividad.

Figura 1 Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia.

En la actualidad el mundo se enfrenta a la pandemia causada por el nuevo Coronavirus COVID-19. Todos los factores del análisis PESTEL están alcanzados por esta situación. El accionar político resulta vital en el manejo de la pandemia. Las acciones y regulaciones realizadas para aminorar la curva de contagios y poder atender a la sociedad tienen repercusiones económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y legales.

En nuestro país una larga cuarentena está afectando seriamente la economía que ya se encontraba en una situación de grave debilidad. La CAME alerta que las pymes están al límite del colapso (CAME, 2020). Por cada semana que el país funciona, digamos, al 50%, se pierde cerca del 1% del PBI del año. Se estima que la actividad económica se contraerá al menos un 5% en el escenario más optimista (Buscaglia, 2020).

Las restricciones a la circulación de las personas y al funcionamiento de algunas industrias han aliviado el nivel de contaminación ambiental (Viano, 2020). Al mismo tiempo producen un hastío en la sociedad que se ve impedida de poder ver a sus seres queridos, realizar actividades al aire libre, compartir con otras personas.

La tecnología ha posibilitado que muchas personas puedan trabajar y reunirse virtualmente. Lo que podría marcar un nuevo paradigma en lo que respecta a la forma de trabajar, al manejo del tiempo, de las emociones y de la forma de relacionarnos. Se han desarrollado nuevos servicios para acercarse al consumidor, mientras que antes casi todo se hacía de manera presencial.

Esta pandemia mundial va a marcar un antes y un después, se han revalorizado los vínculos afectivos, la salud ha cobrado especial importancia, el respeto por el medio ambiente es una prioridad y lo trascendental le gana terreno a lo material.

Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una teoría que mide un sector o una empresa. Identificar estas 5 fuerzas nos permitirá elaborar un análisis del microentorno. Según Porter, a cada empresa se le aplican un total de 4 fuerzas (amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los consumidores), dando lugar a una quinta fuerza, la rivalidad entre competidores.

El poder de negociación de los consumidores. Al ser el Instituto un organismo público creado para un fin específico que tiene como destinatarios a todos los empleados

y funcionarios de la Municipalidad de Córdoba, el poder de negociación es mínimo, pero no por eso hay que descartar que puedan generarse situaciones en que funcionarios o servidores públicos hagan uso de su posición de poder para intentar cambiar o saltarse las normas, exigencias o misión del Instituto, creado justamente para cambiar esas prácticas de políticos poco transparentes o empleados cómodos que se regocijan con el sistema burocrático.

El poder de negociación de los proveedores. En el caso del Instituto al tener asegurado los recursos para su funcionamiento, puede por sí mismo desarrollar los proyectos o mecanismos para lograr los objetivos para el que fue creado. Es cierto que podría necesitar contratar a terceros para desarrollar distintos planes, plataformas o proyectos, pero, al ser servicios en los cuales hay mucha competencia el poder de negociación de los proveedores se ve disminuido.

Amenaza de Competidores. Como se comentó anteriormente, es mínima la amenaza puesto que el Instituto fue creado con fines específicos para la formación y selección del personal. Además, el Instituto interactúa con Universidades y otras Instituciones para lograr un eficaz desarrollo de sus objetivos. El mayor desafío está en que se cumplan las normas y que los funcionarios no hagan uso y abuso de su posición de poder para competir indebidamente con el Instituto saltándose los llamados a concursos y el orden de méritos al incorporar personal que no haya pasado por las instancias adecuadas.

Amenaza de nuevos productos. Que surjan nuevos servicios, nuevos métodos, debiera ser para el Instituto una oportunidad para adecuarse a los nuevos tiempos. Así como al poco tiempo de su creación tuvo que crear una plataforma virtual para poder dar formación a todos los empleados del municipio y no solo de manera presencial.

Rivalidad entre competidores. El INFOSSEP es una entidad pública, que, si bien no tiene competencia porque fue creada para un fin específico, dicho fin bien podrían llevarlo a cabo empresas privadas. Por lo tanto, no está exento de tener que exigirse y esforzarse en llevar a cabo su misión.

Partes interesadas o "Stakeholders"

Previo al análisis FODA resulta propicio realizar un mapa de "partes interesadas" ya que estas pueden constituirse en fuente de oportunidades y amenazas según el

momento y la circunstancia. Debido a eso es necesaria una metodología de gestión que tenga en cuenta permanentemente las relaciones que se van dando. Las principales partes son:

- El instituto como entidad.
- Los integrantes del instituto como personas o profesionales.
- La intendencia como institución madre o rectora.
- Las reparticiones que a futuro requieran cubrir cargos.
- Los empleados municipales.
- Los aspirantes para ingresar.
- Los contribuyentes y vecinos.
- El sindicato.
- La Junta de Control y Fiscalización.
- La Junta de Selección.
- El sector académico.
- Los colegios profesionales.

Análisis FODA

El análisis FODA nos ayudará en esta situación a tener una perspectiva tanto interna como externa para elaborar a futuro nuestra estrategia a implementar.

El instituto, organización conformada tanto por su equipo directivo como operativo, es el “sujeto” analizado. Este equipo de gente que ejecuta las acciones para lograr los objetivos del instituto es quien también debe relacionarse con las partes interesadas.

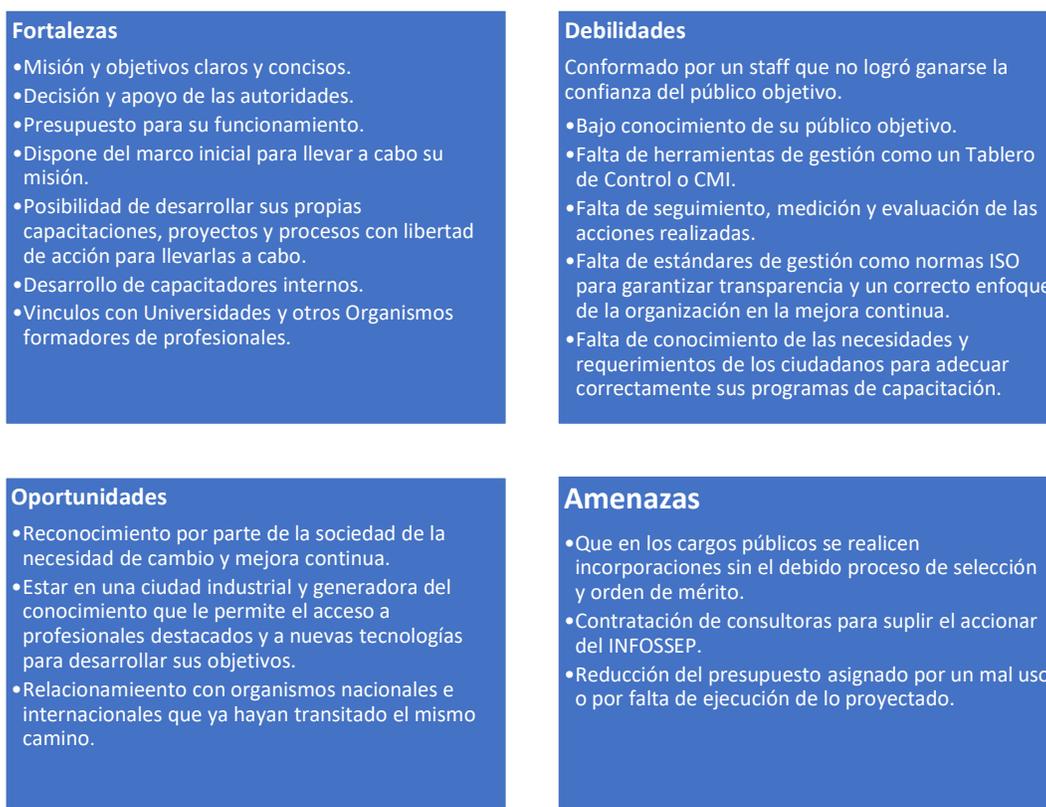
A su vez, es importante definir el “momento” en que se realiza el FODA. En la etapa de “arranque” del instituto seguramente algunas fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas fueron hipotéticas, pero con el paso del tiempo, los elementos pueden moverse de cuadrante y arrojar un FODA diferente. Para comprender la situación actual, cabe preguntarse: ¿los empleados municipales han aceptado al instituto? ¿qué opinión tienen los gremios? ¿la Intendencia respeta la política de concursar todos los cargos, o hay excepciones que quitan credibilidad a la regla? ¿el equipo del instituto está siendo efectivo, eficaz, eficiente en ejecutar los procesos y proyectos para conseguir las metas?

En relación con esto, se entiende mejor la afirmación inicial de que el CMI puede ser tanto una herramienta de diagnóstico como una herramienta definitiva. Usando el enfoque integral del CMI se puede hacer un FODA actualizado, basándonos en las

interrelaciones que se dan dentro del CMI entre sus cuatro dimensiones: las personas, los procesos, las partes interesadas, los resultados.

Como veremos en detalle a continuación, se desprende del FODA que la situación actual del instituto está caracterizada por una falta de alineación entre las “perspectivas” que el enfoque del CMI nos enseña a distinguir. En efecto, puestos en términos de dichas perspectivas, los problemas del Instituto serían los siguientes: el equipo del instituto no ve claramente la relación entre lo que hace y lo que demanda la misión; las partes interesadas no están satisfechas o no valoran el aporte del instituto, los procesos internos se perciben como ineficientes y poco transparentes; los resultados y el impacto son difíciles de medir.

Figura 2 Análisis FODA



Fuente: elaboración propia.

Fortalezas: tener definido claramente la misión y sus objetivos permite elaborar las estrategias necesarias para concretar la misión. Esto no podría lograrse sin la decisión y apoyo de las autoridades, tanto del instituto, como así también de la Intendencia de

quien depende. Haber sido dotado de los recursos, lineamientos y presupuesto ha permitido su funcionamiento inicial y proyecta su funcionamiento futuro.

Que el instituto tenga la posibilidad de desarrollar sus propias capacitaciones, proyectos y procesos con libertad de acción le abre las puertas a una infinidad de posibilidades que de aprovecharse y realizarse con éxito podrían posicionarlo como un referente en el sector.

El desarrollo de capacitadores internos que por su formación académica o experiencia laboral puedan transmitir conocimientos a sus propios compañeros tiene el valor agregado de que conocen la vida y realidad municipal.

El vínculo con universidades y otros organismos profesionales permite diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación acorde a las necesidades de cada área y así lograr su ejecución con éxito.

Todas estas son fortalezas porque le dan al instituto el marco operativo e institucional, el respaldo, los recursos, que le permiten iniciar la ejecución de actividades en pos de lograr los objetivos.

Debilidades: en tanto que pueden quitarle efectividad, eficacia y eficiencia al instituto y las acciones que realice.

Tanto el equipo directivo como operativo que conforman el staff del instituto no ha logrado ganarse la confianza de los empleados. (Lyll, s.f.) Esto deriva en un bajo conocimiento de su público objetivo, al no poder identificar la necesidades y requerimientos que estos tengan para poder satisfacer su demanda y convertirse así en una herramienta para el desarrollo y profesionalismo.

Falta de herramientas de gestión, como por ejemplo un Tablero de Control o CMI, que le permita dar seguimiento, medición y evaluación de las acciones realizadas como así también de las estrategias implementadas. Esto hace que el instituto se mueva a ciegas, trabajando por su impulso inicial, pero sin un proceso robusto de gestión y mejora continua.

Falta de estándares de gestión, por ejemplo, normas ISO para garantizar transparencia y un correcto enfoque de la organización en la mejora continua.

Oportunidades: una sociedad más formada y exigente que reconozca la necesidad de cambio y mejora continua impulsa el accionar de la clase política a tomar medidas con relación a profesionalizar a sus servidores como así también a transparentar los procesos de selección y contratación de nuevos servidores.

Al encontrarse el instituto en una ciudad industrial y generadora del conocimiento les permite el acceso a profesionales destacados como así también a nuevas tecnologías que facilitarían la labor diaria del instituto, dotándolo de agilidad y simplicidad.

Amenazas: pueden afectar los planes del instituto y escapan al control de este, en especial, si estas impactan sobre debilidades. Si se realizaran incorporaciones para cubrir vacantes en la función pública sin que estas hayan pasado el debido proceso de selección y concurso, se estaría dejando de utilizar los servicios del instituto y se retrocedería en el proceso de transparentar la gestión. Que por ideologías o conveniencias del poder de turno se contraten consultoras externas para suplir el servicio del instituto.

Que se reduzca el presupuesto o no se contemplen nuevas necesidades en el mismo pueden obstaculizar el normal desarrollo del instituto como así también a su capacidad de producción y elaboración de los distintos programas de capacitación.

Conclusión diagnóstica

Cualquier institución que quiera permanecer tiene que ser capaz de reinventarse a sí misma para dar respuesta a las constantes exigencias de una ciudadanía cambiante y cada vez más demandante de servicios de calidad y mejores. Es por eso que se hace necesario contar con herramientas que permitan medir la eficacia de la gestión, que posibiliten definir y redefinir las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Herramientas que exijan medir, controlar y tomar las acciones necesarias para hacer lo que hay que hacer. Si la misión marca un rumbo a la organización, esta necesita de las herramientas que les permita caminar hacia ese destino.

El instituto fue dotado en su fundación de los lineamientos y herramientas necesarias para su arranque. Transcurridos cinco años, se necesita de un enfoque y herramientas acordes para evaluar su situación actual y aportar las condiciones necesarias para la mejora continua, ya que todo el marco inicial se ha vuelto insuficiente en esta nueva etapa.

Si bien el CMI es una herramienta de gestión organizacional pensada inicialmente en el campo empresarial privado, la metodología es susceptible de adaptación para su utilización

en el sector público. Entonces la perspectiva financiera que persigue normalmente una empresa privada pierde relevancia en el sector público ante la perspectiva del cliente. En el Instituto, el cliente es todo el personal del Estado Municipal, pero en tanto el mismo es un servidor público o un funcionario, el cliente último es el ciudadano que hace uso de los servicios del municipio y a quien se debe satisfacer para cumplir con la misión. La respuesta a cómo lograr esto es lo que justifica la propuesta del presente trabajo.

Análisis Específicos

Estrategias de la matriz de Ansoff

La matriz de Igor Ansoff, también conocida como matriz Producto / Mercado, plantea que hay dos aspectos importantes al considerar una estrategia. Estos son el mercado y los productos. (Ansoff, 1957)

- *Penetración de mercado:* El objetivo es incrementar la cuota del mercado con los productos o servicios existentes. En el INFOSSEP consistiría en lograr mayor participación por parte de los servidores en las capacitaciones como así también en el número de postulantes en la selección del personal.
- *Desarrollo de nuevos mercados:* La estrategia consiste en identificar nuevos mercados que puedan valorar los productos actuales. En este caso por ejemplo aprovechar el sistema virtual y multimedial de capacitación para impartir capacitaciones a los vecinos.
- *Desarrollo de nuevos productos:* el objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos para ser vendidos en el mercado actual. En el caso del instituto, así como se creó el sistema virtual y multimedial para poder atender la demanda de toda la comunidad municipal, es factible el desarrollo tanto de nuevos contenidos, capacitaciones y carreras como así también innovar en el proceso de selección con nuevas técnicas.
- *Diversificación:* la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de nuevos productos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito.

Figura 3 Matriz de Ansoff



Fuente: sitio web Ondho.
(<https://bit.ly/2AQNm21>)

Esta matriz podría tener mayor sentido en una organización sin fines lucrativos como el INFOSSEP si pensamos al instituto con una identidad propia, que a futuro pueda transformarse en referente a nivel provincial, nacional, regional e internacional. Actualmente tiene un producto bien definido (por la ordenanza) y tiene un mercado objetivo al cual tiene que lograr llegar. Pero a futuro puede tener como objetivo el “ganar mercados”, logrando que los contraten para asesorar o capacitar a otros municipios y provincias. Como así también desarrollar “nuevos productos” (formas de capacitar, de asesorar, de medir, de gestionar) a medida que va ganando nuevos “mercados”.

Cadena de Valor

Con esta herramienta de análisis estratégico para determinar la ventaja competitiva de la organización, se consigue examinar y dividir la misma en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. Al ser el instituto un organismo sin fines de lucro que persigue un bienestar para la sociedad, se desarrollará un análisis adecuando el mismo para una institución de estas características. En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades, las primarias, que consisten en un grupo de cinco actividades enfocadas en la elaboración del producto o servicio y el proceso de transferencia al comprador; y las de apoyo, que son las que sientan la base para las primarias.

Figura 4 Cadena de Valor

Infraestructura	Dirección de capacitación, Dirección de Concursos, Dirección de Educación Virtual y Dirección de investigación y análisis de políticas públicas			
Gestión de recursos humanos	Incorporación de talentos, capacitación a formadores, motivación al personal, compensaciones.			
Desarrollo tecnológico	Diseño de productos y procesos, plataformas multimediales y virtuales, incorporación de tecnología móvil.			
Aprovisionamiento	Adquisición de insumos, promoción en espacios publicitarios, adquisición de equipos informáticos.			
Logística Interna	Procesos	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio
Recopilación de datos, recepción de información, sistematización de la información y almacenamiento.	Desarrollo de programas y cursos de capacitación	Publicación y puesta a disposición de los cursos desarrollados	Actividades para impulsar la participación en la formación	Asistencia técnica.
Materiales para la confección de capacitaciones.	Desarrollo de carrera de administración pública.	Procesamiento de inscripciones y postulantes	Publicidad de las acciones realizadas.	Acompañamiento.
Postulantes a cubrir vacantes para la confección de orden de mérito.	Elaboración de orden de mérito o registro de aspirantes.	Generación de documentos e informes de los cursos y concursos elaborados	Desarrollo de nuevos productos y propuestas.	Mantenimiento y disponibilidad de los sistemas.

Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

El instituto necesita de un enfoque actualizado y herramientas para evaluar su situación actual y aportar las condiciones necesarias para la mejora continua. Que le permita dar seguimiento, medición y evaluación de las acciones realizadas como así también de las estrategias implementadas. Para comprender mejor el presente trabajo es menester presentar las teorías y autores relevantes para el abordaje del tema planteado.

En el segmento de las organizaciones sin fines de lucro, es tan importante para sus administradores “planear y pensar en términos estratégicos” como para los de las compañías orientadas a las utilidades. Cobra relieve el concepto de “desempeño superior”, se supone que deben utilizar con eficiencia sus recursos, que operen con efectividad y que sus administradores establezcan metas para medir su desempeño. Los administradores de organizaciones sin fines de lucro deben planear estrategias para alcanzar estas metas. (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Estos autores han diseñado un modelo de planeación estratégica formal de cinco pasos: elegir la misión de la compañía y sus metas principales; analizar el entorno competitivo externo para detectar oportunidades y amenazas; analizar el entorno operativo interno para detectar las fortalezas y debilidades; escoger estrategias que se basen en la fortaleza y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, estas estrategias, deben ser congruentes con la misión; y por último, implementar la estrategia y diseñar los sistemas de control para garantizar el éxito de las mismas.

Se requiere de una “dirección estratégica” que no basta definirla como el proceso de toma de decisiones estratégicas. La dirección estratégica incluye la *comprensión de la posición estratégica* de una organización, las *elecciones estratégicas* para el futuro y la conversión de *la estrategia en acción*. (Johnson, Scholes & Whittington, 2006)

El éxito de las organizaciones depende tanto de su capacidad de generar las estrategias como así también de poder conocerse, medirse y evaluarse. Amado Salgueiro (2001) afirma “sólo se puede mejorar aquello que se puede medir” (p. 2).

El Cuadro de Mando Integral es definido como el instrumento que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la

actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 1996, p. 18).

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

1. Las finanzas: que persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. En organizaciones sin fines de lucro aquí no se trata de maximizar los beneficios sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad y eficacia.
2. Los clientes: que pretende satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndole productos y servicios de calidad.
3. Los procesos internos: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente.
4. La formación y crecimiento: para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave del éxito. Esta perspectiva se refiere a que es lo que se necesita cambiar o modificar de nuestros recursos.

Los mismos autores sostienen que si bien estas cuatros perspectivas son válidas para la mayoría de las empresas y sectores, deben ser consideradas como una plantilla y no como un corsé; pero que dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia puede necesitarse o prescindir de una.

Al mismo tiempo señalan que el CMI no fue concebido como un mero instrumento de análisis, sino que constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia.

Para adoptar el CMI con éxito debe darse un enfoque y alineación de la estrategia. Donde se observan cinco principios comunes para una organización basada en la estrategia. Principio 1: traducir la estrategia a términos operativos, no se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir, al traducirla se crea una referencia común y comprensible para la totalidad de los empleados. Principio 2: alinear la organización con la estrategia, las empresas de éxito utilizan el CMI de forma coordinada para asegurarse de que el todo exceda la suma de las partes. Principio 3: hacer que la estrategia sea el

trabajo diario de todo el mundo, para ello deben entenderla y sentirse motivados de aplicarla. Principio 4: hacer de la estrategia un proceso continuo, que puede adaptarse en cada momento necesario y no que sea un hecho anual. Principio 5: movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos, la estrategia es un proceso continuo, y el arte de liderar es equilibrar la tensión entre la estabilidad y el cambio. (Kaplan & Norton, 2013)

Bástidas y Feliu (2003: 33) plantean si es posible la aplicación de CMI al sector público, aunque con las debidas adaptaciones, debido a su ámbito de actuación. Los defensores recurren a los conceptos de adaptación e innovación y consideran que la aplicación de una técnica originada en el sector privado necesita no sólo de adaptaciones para adecuarse a las peculiaridades de este ambiente organizacional, sino además disponer de herramientas innovadoras propias (Mora y Vivas, 2001).

Por todo esto, el CMI brinda una visión global de la organización, facilitando considerablemente la toma de decisiones, siendo una herramienta primordial en la actividad de gestión de una organización. Al mismo tiempo, “puede establecerse que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización”. (Montoya, 2011, p. 22)

Por último, esta herramienta de gestión para ejecutar la estrategia tiene la ventaja de integrar los objetivos estratégicos, en un marco de cuatro perspectivas claves y alineados a la visión de la organización, a la vez que se comunica la misma a todos sus integrantes, se establecen indicadores de desempeño para verificar su grado de cumplimiento, y se visualizan iniciativas estratégicas a implementar en base a los resultados obtenidos.

Diagnóstico y Discusión

En el INFOSSEP, al igual que en todo proyecto u organización humana podemos distinguir al menos dos etapas: una de “arranque” y otra de “régimen”. Para la etapa de “arranque” del instituto, la ordenanza fundacional proveía todos los recursos y lineamientos necesarios para dar vida al instituto. Sin embargo, actualmente, a 5 años de su fundación, no caben dudas de que el instituto está ya bien entrado en la etapa de “régimen”.

Efectivamente, con el paso de los años y a medida que la etapa de arranque se ha ido transformando en una etapa de régimen, el instituto ha desarrollado y encontrado nuevos alcances y desafíos, ahora mucho más específicos, que hacen insuficientes los recursos genéricos iniciales. Por este motivo, y además por una natural evolución y por un recomendable enfoque de mejora continua, el instituto requiere ahora herramientas de gestión más específicas y mejor adecuadas a la nueva etapa de régimen.

Dicho en pocas palabras, “el problema” radica en que “las herramientas” que se utilizaron hasta ahora necesitan evolucionar hacia herramientas más adecuadas para la nueva etapa. Esta nueva etapa, tal como se desprende del FODA, está caracterizada por una falta de alineación entre las “perspectivas” que el enfoque del CMI nos enseña a distinguir. En efecto, como vimos en la sección correspondiente, el equipo del instituto no ha logrado ganarse la confianza de su público objetivo, las partes interesadas no están satisfechas, los procesos internos se perciben como poco transparentes, y los resultados y el impacto son difíciles de medir. Esta desalineación constituye un problema relevante, pues una organización y/o un proyecto que no muestra coherencia y robustez entre sus perspectivas, tiene el riesgo de una baja efectividad en sus resultados e impacto.

Cabe recordar que del análisis FODA se desprenden las acciones críticas y urgentes resumidas por el acrónimo CAME, que consisten en “Corregir” las debilidades, “Afrontar” las amenazas, “Mantener” las fortalezas y “Explotar” las oportunidades. Tales acciones requieren de medios o herramientas adecuados para balancear e integrar los múltiples elementos que constituyen y contribuyen a tales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

El instituto tiene una misión y visión muy loables y valiosas para todas las partes interesadas. Todo proyecto e institución gozan de un impulso inicial que los ayuda a ponerse

en marcha y lograr los primeros resultados. Sin embargo, por más loable que sea la misión, este impulso inicial va decayendo, y al mismo tiempo, se encuentran nuevos desafíos y complejidades, tal como lo evidencian en la sección correspondiente los análisis PESTEL, FODA, Ansoff, etc. Entre tales desafíos y especificidades podemos mencionar la variedad de partes interesadas, la necesidad de transparencia, la necesidad de alineación con la misión, la necesidad de una gestión robusta, la necesidad de medición de los avances y los resultados.

Cabe preguntarse: ¿qué convierte en destacable este problema encontrado? Y la respuesta es que nada menos que la “misión” del instituto no está asegurada, tal como lo dice la entrevista (Lyll, s/f), los empleados no han logrado apropiarse como una herramienta para sí al instituto, no lo ponen como referente y prioritario en su formación, y tampoco confían en los mecanismos de selección. El instituto se ha venido gestionando demasiado introspectivamente, abocado a ejecutar su presupuesto y sus acciones ejecutivas, pero descuidando el contexto y la interacción con el entorno.

La propuesta es que se adopte un sistema de gestión que asegure que la misión se vuelva parte de la gestión y de las cuatro perspectivas. Así, repasando cada una de las perspectivas: “las partes interesadas” se identificarán y alinearán con esa misión y con las iniciativas para lograrla, “las personas” integrantes del instituto podrán transmitir mejor esa misión y esa propuesta de valor para que “los destinatarios” la adopten más convencidos, “los procesos” serán más eficientes, transparentes y orientados a resultados medibles en términos de la misión, y finalmente “los indicadores” cualitativos y cuantitativos podrán medir y reflejar avances concretos que sirvan para reforzar y continuar dando impulso al proyecto.

Frente a esta complejidad, la herramienta del CMI aparece como la más adecuada para permitir al instituto gestionarse de manera integral en la mejora continua y el balance entre partes interesadas, en el corto y largo plazo, en sus procesos internos, como en sus indicadores, para orientar las acciones hacia la estrategia y así cumplir con la misión.

Por lo antedicho, realmente vale la pena proveer al instituto de las herramientas adecuadas para que pueda gestionar la complejidad con que se encuentra a la hora de ejecutar su estrategia a los fines de alcanzar su misión y visión. Caso contrario, y a modo de “conclusión diagnóstica”, podemos decir que, a menos que adopte un sistema robusto de gestión integral dada su complejidad, el instituto corre el riesgo de volverse ineficiente y/o ineficaz, perdiendo efectividad y no logrando el impacto que de él se espera.

Propuesta

La propuesta de este trabajo consiste en procurar el logro del objetivo general y los específicos por medio de la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Esto permitirá al instituto contar con una herramienta robusta de gestión integral capaz de orientar las acciones hacia la estrategia y la consecución de la misión. Como se mencionó en el marco teórico, el CMI es un sistema de gestión que integra y moviliza múltiples factores, perspectivas y partes interesadas para alcanzar el éxito y los beneficios que del mismo se esperan.

Misión

- a) Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal.
- b) Garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público.
- c) Generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana. (Ordenanza N° 12.465/15. Art. 2).

La misma está definida claramente y su contenido es pertinente y actualizado, por lo que se mantiene sin alterar.

Visión

Ser un instituto capaz de mejorar la calidad de vida de la gente. Trabajando junto a vecinos, servidores municipales y funcionarios, empleando "Buenas Prácticas" capaces de mejorar las condiciones de trabajo. Buenas prácticas basadas en la confianza y la transparencia, en estar cerca compartiendo ideas y proyectos innovadores y creativos; transfiriendo tecnología, organizándonos sistémicamente para ser más eficaces.

Objetivo General

Lograr una participación del 85% de los servidores públicos de la Municipalidad de Córdoba en las distintas propuestas de capacitación para su profesionalización; y un 100% de ingresos por medio de concursos públicos y abiertos, mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para su gestión, a ser aplicado durante el año 2021.

Objetivos Específicos

A fin de alcanzar el logro del objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos según las perspectivas del CMI a implementar:

Global: Traducir la estrategia y la misión en términos operativos dentro de las perspectivas del CMI, creando una referencia común y comprensible para la totalidad de los empleados durante el 2º semestre del 2020.

Eficiencia: Alcanzar un 70% de imagen positiva de los servidores públicos de la Municipalidad entre los vecinos en el año 2021.

Cliente: Alcanzar un 85% de imagen positiva en la medición de la calidad de la capacitación y transparencia de las promociones entre los empleados municipales en el año 2021.

Procesos: Lograr que se alcance el 80% de la currícula requerida para cada puesto y mantener actualizado el orden de mérito en el año 2021.

Aprendizaje: Obtener un 85% de satisfacción del personal del instituto en el año 2021.

Alcance y Limitaciones

La propuesta consistirá en la implementación de un Cuadro de Mando Integral para el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, que traducirá la estrategia y la misión en términos operativos, alineando a toda la organización con la estrategia.

Se diseñará la misma en conjunto con los directivos y responsables de las distintas áreas del instituto durante el segundo semestre del año 2020 para que pueda ser aplicada a partir del año 2021. En el mes de diciembre de 2020 se presentará la propuesta a los directivos, funcionarios y personal del instituto para que la misma sea conocida en detalle y sea evaluada para su implementación.

Las limitaciones propias de la herramienta de gestión seleccionada CMI están dadas por su alta personalización para el actual caso específico, lo que dificulta la comparación con otros casos donde se hayan utilizado herramientas similares. Existe también un natural riesgo, de aplicar estrategias o medidas inválidas o equivocadas, el cual es bajo gracias a que la herramienta es justamente integral y gradual y permite constantes cambios y adaptaciones. Cabe mencionar que la elaboración e implementación del CMI es responsabilidad del propio equipo del Instituto, el cual deberá aprender todo

lo necesario, demandando mayor tiempo y esfuerzo que si se contratase un equipo externo altamente entrenado y experimentado que se encargase de todo. El CMI necesita de un cambio cultural, y no funcionará si la organización no lo valora y apropia como una herramienta que le permite mejorar su rendimiento.

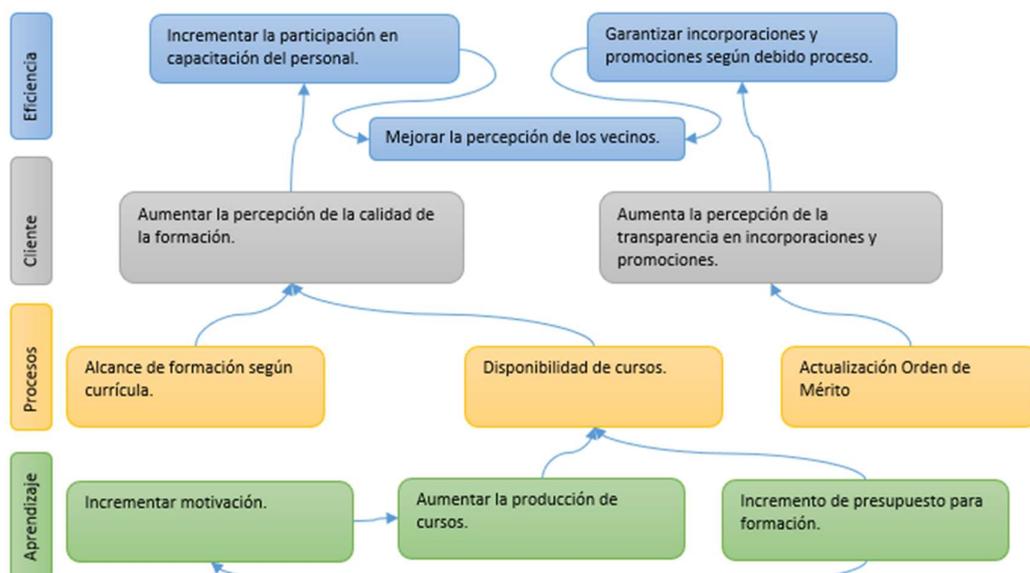
Por lo antedicho, se propone limitar el alcance temporal, geográfico y espacial a lo siguiente:

- Etapa de preparación interna del staff al segundo semestre del 2020.
- Etapa de implementación del CMI durante el 2021.
- El alcance territorial estará circunscrito a la Ciudad de Córdoba, en las dependencias de la Municipalidad, tanto del edificio central como de los estamentos descentralizados.
- Respecto a la formación será tanto para las capacitaciones presenciales como virtuales lo que ampliaría el límite geográfico y espacial.

Plan

A modo de visualizar los objetivos estratégicos fijados para las distintas perspectivas del CMI como sus conexiones con el cumplimiento del objetivo general que asegura la consecución de la misión del instituto se desarrolla el mapa estratégico para la presente propuesta.

Figura 5 Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia.

Planes para la perspectiva de Eficiencia: tienen el propósito de incrementar la capacitación de los servidores públicos para su profesionalización, garantizar las incorporaciones y promociones según el debido proceso y sobre todo mejorar la percepción de los vecinos.

Objetivo: Lograr que el 80% del personal municipal realice al menos 4 capacitaciones en el término del año.

- **Acciones:** Promocionar y publicitar las distintas capacitaciones tanto presenciales como virtuales a fin de incentivar a los servidores municipales a la participación en las mismas.

Elaborar un cuadro de posición trimestral por sectores y áreas con la participación que estos tengan para promover una competencia virtuosa en la que se pueda dar distintos tipos de incentivos que movilice la participación.

Elevar a la Intendencia y al Consejo Deliberante la necesidad de requerir cierta carga horaria de capacitación como requisito para el puesto de trabajo a fin de institucionalizar la necesidad de profesionalización.

- **Presupuesto:** no necesita de desembolsos monetarios, pueden usarse las plataformas web del instituto y de la municipalidad como así también los recursos edilicios disponibles para la promoción y dictado de las capacitaciones. Los incentivos a la participación pueden incluir reconocimientos públicos a las personas o compensaciones en días de franco.
- **Indicador:** “Capacitaciones por personal”. Se calcula dividiendo el número de Personal Municipal con al menos 4 capacitaciones al año sobre el número total del Personal.

Objetivo: Lograr que el 100% de las incorporaciones y promociones a los cargos públicos se realicen con el debido proceso de selección y orden de mérito en el año 2021.

- **Acciones:** Publicar trimestralmente las incorporaciones y promociones que hayan ocurrido en el periodo con los resultados de los concursos y posición en el orden de mérito.

Si se detectaran casos de excepciones cursar las notas a los estamentos correspondientes para solicitar la debida explicación por el ingreso de estos sin el proceso correspondiente. Todo esto contribuye a la transparencia del proceso.

- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios.
- **Indicador:** “Incorporaciones según proceso”. Se calcula dividiendo el número de incorporaciones según orden de mérito sobre el total de incorporaciones.

Objetivo: Alcanzar un 70% de imagen positiva de la Municipalidad entre los vecinos en el año 2021.

- **Acciones:** realizar encuestas de satisfacción entre los vecinos para relevar la percepción que tienen los mismos a fin de adecuar las capacitaciones y procesos según la demanda de la sociedad. Es conveniente realizar una encuesta al inicio para comenzar a medir y otra al final del año para evaluar el impacto de las acciones tomadas.

Implementar un proceso de revisión de las sugerencias y reclamos que realizan los vecinos para detectar las necesidades insatisfechas y a continuación definir cómo mejorar los procesos y la formación de los servidores.

- **Presupuesto:** se requiere la contratación de una consultora para la realización de la encuesta. Para lograr un muestreo significativo se necesita realizar 1500 encuestas presenciales. El costo de esta es \$ 250.000,00.-
- **Indicador:** “Satisfacción de los vecinos”. Se calcula dividiendo el número de vecinos que tienen una imagen positiva de los servidores públicos sobre el total de encuestados.

Planes para la perspectiva de Cliente: tienen el propósito de aumentar la percepción de los servidores públicos sobre la calidad de la capacitación como así también la transparencia en las incorporaciones y promociones.

Objetivo: Alcanzar un 85% de imagen positiva en la medición de la calidad de la capacitación y transparencia de las promociones entre los empleados municipales en el año.

- **Acciones:** realizar encuestas de satisfacción con cada curso efectuado a fin de relevar el nivel de calidad de los cursos ofrecidos. Esto va a permitir mejorar los actuales cursos como así también optimizar el diseño y elaboración de los nuevos cursos.

Elaborar y publicar un orden de mérito interno para las promociones según los resultados de los concursos y capacitaciones que hayan realizado los postulantes.

- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios.
- **Indicador:** “Satisfacción del personal”. Se calcula dividiendo el número de Servidores Públicos que hayan calificado positivamente el nivel de calidad sobre el total de encuestados.

Planes para la perspectiva de Procesos: tienen el propósito de incrementar el nivel de alcance de la currícula y de mantener actualizado el orden de mérito.

Objetivo: Lograr que se alcance el 80% de la currícula requerida para cada puesto.

- **Acciones:** Analizar y elaborar la currícula de los cursos de capacitación necesarios para cada puesto de trabajo. Esto ayudará también a la promoción de los cursos según las áreas y sectores.

Realizar reuniones frecuentes para relevar con los Capacitadores Internos y con los responsables de cada área o sector las necesidades de capacitación y así adecuar la currícula como los contenidos de los cursos.

- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios.
- **Indicador:** “Nivel de alcance de la currícula”. Se calcula dividiendo el número de capacitaciones realizadas según currícula sobre el total de capacitaciones de la currícula.

Objetivo: Lograr que el 85% de la currícula de capacitación requerida tenga sus cursos disponibles.

- **Acciones:** Adecuar los sistemas para garantizar los cupos para los distintos cursos de la plataforma virtual. Planificar la disponibilidad de los cursos presenciales y virtuales para que sean accesibles por los servidores municipales.

Medir mensualmente la disponibilidad de los cursos y publicitar los mismos para que los interesados puedan participar.

- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios. Se hace uso de las plataformas del instituto y de los recursos asignados para tal fin.
- **Indicador:** “Cursos disponibles según currícula”. Se calcula dividiendo el número de cursos disponibles según currícula sobre el total de cursos de la currícula.

Objetivo: Mantener 100% actualizado el orden de mérito en el año 2021.

- **Acciones:** Luego de cada concurso, prueba, práctica o entrevista mantener actualizado el orden de mérito para garantizar la transparencia en el proceso. Mantener actualizado los listados adicionando los nuevos participantes y dando de baja de los puntajes que se hayan vencido.

Comunicar a los postulantes tanto la incorporación al orden de mérito como así también si se vence su puntaje.

- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios. Se hace uso de los recursos existentes en el instituto.
- **Indicador:** “Índice de actualización”. Se calcula mediante la diferencia de días entre la fecha de la última incorporación o baja del orden de mérito y la fecha de publicación del orden de mérito. Al resultado de días se lo resta a 365 y luego se lo divide en 365 para lograr un porcentaje de actualización.

Planes para la perspectiva de Aprendizaje: tienen el propósito de incrementar la motivación del personal y el enfoque a la mejora continua.

Objetivo: Obtener un 85% de satisfacción del personal del INFOSSEP en el año.

- **Acciones:** Realizar encuesta de calidad organizacional para medir la motivación del personal. La misma permitirá relevar también las inquietudes de los colaboradores como así también los proyectos de innovación que el instituto podría llevar a cabo.
- **Presupuesto:** no requiere desembolsos monetarios. Se usarán los recursos propios del instituto para la realización de esta.
- **Indicador:** “Motivación del personal”. Se calcula dividiendo el puntaje de la encuesta sobre el total de encuestas.

Objetivo: Lograr que el 80% de los cursos disponibles sean elaborados y/o dictados por los miembros del INFOSSEP en el año.

- **Acciones:** premiar al staff del instituto por aquellas investigaciones, diseño, elaboración y dictado de cursos de formación que hayan sido mejor calificados por los servidores públicos para fomentar su realización. Elaborar el indicador trimestralmente para medir el avance.
- **Presupuesto:** no necesariamente requiere de desembolsos monetarios, pero se presupuestan 170 horas de investigación para destinar a los premios.

- **Indicador:** “Cursos disponibles elaborados por el staff”. Se calcula dividiendo el número de cursos que han sido elaborados por el staff sobre el total de cursos disponibles.

Objetivo: Lograr que el 20% del presupuesto del INFOSSEP se destine a la formación de su personal en el año.

- **Acciones:** prever en la confección del presupuesto del instituto las partidas presupuestarias necesarias que garanticen la actualización del personal del instituto, las investigaciones y el acceso a la formación necesaria para la elaboración y dictado de cursos acordes a las necesidades relevadas.
- **Presupuesto:** requiere la adecuación del presupuesto anual del instituto que se eleva a la intendencia.
- **Indicador:** “Presupuesto de formación”. Se calcula dividiendo el importe del presupuesto de formación sobre el presupuesto del instituto.

En el Cuadro de Mando Integral se exponen los objetivos a alcanzar según las perspectivas, los indicadores a evaluar para cada uno de los objetivos, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable, los resultados esperados, distinguiendo entre los resultados considerados óptimos, tolerables y deficientes.

Figura 6 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U/M	Objetivo	Frecuencia	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Eficiencia	Incrementar el nivel de capacitación del personal municipal.	Capacitaciones por personal.	%	80%	A	80%	60%	40%		Director de capacitación
	Garantizar incorporaciones realizadas con el debido proceso de selección y orden de mérito.	Incorporaciones según proceso.	%	100%	T	100%	90%	80%		Director de selección
	Mejorar la percepción de los vecinos.	Satisfacción de los vecinos	%	70%	A	70%	55%	40%		Vicepresidente
Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de la Calidad de Capacitación.	Satisfacción del personal	%	85%	A	85%	60%	40%		Director de capacitación
	Incrementar el nivel de Transparencia de incorporaciones y promociones.	Satisfacción del personal	%	85%	A	85%	60%	40%		Director de selección

Procesos	Incrementar el nivel de alcance de la currícula requerida para cada puesto.	Nivel de alcance de la currícula	%	80%	A	80%	60%	40%	Director de capacitación
	Disponibilizar los cursos según requerimiento de currícula.	Cursos disponibles según currícula	%	85%	M	85%	60%	40%	Director de capacitación
	Mantener actualizado el orden de mérito.	Índice de actualización	%	100%	A	100%	90%	80%	Director de selección
Aprendizaje	Incrementar la motivación del personal del INFOSSEP.	Motivación del personal	%	85%	A	85%	60%	40%	Vicepresidente
	Aumentar la elaboración y dictado de cursos disponibles por los miembros del INFOSSEP.	Cursos disponibles elaborados por staff	%	80%	A	80%	60%	40%	Director de capacitación
	Destinar presupuesto del INFOSSEP a la formación de su personal.	Presupuesto de formación	%	20%	A	20%	10%	5%	Vicepresidente

Fuente: elaboración propia.

El Diagrama de Gantt nos permite tener una visión gráfica del tiempo de implementación de la propuesta.

Figura 7 Diagrama de Gantt

Objetivos	Responsable	2020		2021												
		3° tr.	4° tr.	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Traducir la estrategia y la misión en términos operativos dentro de las perspectivas del CMI	Todo el equipo															
Incrementar el nivel de satisfacción de calidad de cursos	Director de capacitación															
Garantizar incorporaciones con el debido proceso	Director de selección															
Mejorar la percepción de los vecinos	Vicepresidente															
Incrementar el nivel de capacitación del personal municipal	Director de capacitación															
Incrementar el nivel de transparencia en incorporaciones y promociones	Director de selección															
Incrementar el nivel de alcance de la currícula requerida	Director de capacitación															
Disponibilizar los cursos según requerimiento de currícula	Director de capacitación															
Mantener actualizado el orden de mérito	Director de selección															
Incrementar la motivación del personal del INFOSSEP	Vicepresidente															
Aumentar la elaboración y dictado de los cursos	Director de capacitación															
Destinar presupuesto a la formación del staff	Vicepresidente															

Fuente: elaboración propia.

Si bien se han definido objetivos y acciones a realizar para el desarrollo del CMI el mayor logro estará dado en el cambio cultural que se pretende, al intentar que toda acción, actividad o estrategia que el instituto desarrolle pueda mejorarse según el enfoque del Círculo de Deming o PHVA por sus siglas en español: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. (Deming, 1989). El gran cambio estará en empezar a medir para mejorar.

Presupuesto

La propuesta de implementación de un CMI no requiere de grandes desembolsos de capital por parte del instituto. Se prioriza el uso de los recursos existentes, tanto materiales como inmateriales. Lo que encarece la propuesta es el desarrollo de algunos planes de acción, como el referido a la medición de la imagen positiva de los servidores públicos. Cabe aclarar que la misma encuesta se utilizará para medir el impacto de esta propuesta y serviría para otras dependencias de la Municipalidad que necesiten hacer uso de dichos datos.

Para implementar el CMI es necesario capacitar al staff, por lo que se presupuestan los honorarios profesionales que deberán abonarse para el desarrollo del plan. Estos fueron estimados en base a los mínimos que sugiere el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba con un valor hora de \$ 1.530.- (CPCE Córdoba, 2019). Se estiman 120 horas para la asesoría en el 2º semestre del año 2020 y 72 horas en el 1º semestre del año 2021 para acompañamiento y supervisión. Para el 2º semestre se destinarán 60 horas para acompañamiento virtual sin costo. Los viáticos fueron calculados en función de las visitas necesarias, se realizarán tres viajes, el primero al principio del 3º trimestre para la asesoría en el diseño del CMI, el segundo en el 4º trimestre para la capacitación del staff y el último a mediados del 2021 para evaluación y seguimiento. Se adjunta en Anexos presupuesto de Willie Pastore con una propuesta de acompañamiento y *couching* por el término de 8 meses por la suma de \$ 200.000,00.- a modo comparativo de prestación de servicios similares a la implementación del CMI.

Para el desarrollo de un plan de la perspectiva de eficiencia y para la medición de impacto se presupuesta la realización de 1500 encuestas presenciales en \$ 250.000,00.- (Ver presupuesto en Anexos).

Para fomentar la realización de cursos por parte del staff del instituto se presupuestan el valor de 170 horas de investigación por un total de \$ 380.800,00.- para ser utilizadas como premio en un plan de la perspectiva de aprendizaje.

Figura 8 Presupuesto

Plan	Concepto	Importe
Implementación CMI	Honorarios profesionales por asesoría en Diseño e Implementación de CMI	183.600,00
	Honorarios profesionales por acompañamiento y supervisión	110.160,00
	Viáticos por 3 visitas	
	Vuelos	20.196,00
	Hospedaje	29.259,00
Perspectiva de Eficiencia	Honorarios Astromol por realización de 1500 encuestas presenciales para la medición de imagen positiva.	250.000,00
Perspectiva de Aprendizaje	170 horas de Investigación para destinar a premios	380.800,00
Total	Total	974.015,00

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de impacto

Al ser el instituto un organismo sin fines de lucro, para evaluar los efectos de la implementación de este proyecto, se procederá a medir el impacto de la propuesta mediante dos encuestas.

La primera estará enfocada en los servidores públicos de la Municipalidad de Córdoba para medir la percepción que tienen sobre la calidad de la formación como así también de la transparencia en los procesos de selección. Si no hubiese encuestas anteriores para poder comparar es necesario realizar una al principio del plan y otra al final de este para poder verificar el impacto logrado. Hacer foco en mejorar los problemas detectados permitirá mayor eficiencia en lograr un resultado óptimo.

La segunda estará enfocada entre el personal del instituto, tendrá como objetivo medir la cultura organizacional. Esto nos permitirá conocer la motivación del staff, la eficacia de la comunicación, el nivel y la calidad de la información entre otros factores y sobre todo si la herramienta implementada ha sido una ayuda efectiva para lograr sus objetivos.

Por tratarse de una organización sin fines de lucro, lo cual hace inaplicable los conceptos de rentabilidad, se realizará el cálculo del ROI para medir la eficiencia de la propuesta, mediante la comparación entre el presente proyecto y otra iniciativa previa que

ha realizado el INFOSSEP. Cabe aclarar que, si bien no tienen la misma envergadura, ambos proyectos apuntan a la mejora continua y la formación de los recursos humanos.

El INFOSSEP suscribió un convenio de Capacitación, Investigación y Asesoramiento con la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) el 30 de enero de 2017, comprometiéndose “a desarrollar en forma conjunta y en función de sus capacidades y medios disponibles las acciones de Cooperación en los campos académicos y científicos de interés común mediante la generación de proyectos conjuntos, intercambio de profesores, asesores, investigadores y estudiantes”. (Decreto 3521/17, 3º párr.)

Dicho convenio estaba previsto para desarrollarse entre marzo y diciembre de 2017, estableciendo un máximo de 1.050 horas de capacitación y 500 horas de investigación y asesoramiento. Asimismo, las partes acordaron el valor hora de capacitación en \$720.- lo que implicaría un costo de \$ 1.116.000.- para el Instituto.

A fin de comparar valores similares debido al año en que se llevó a cabo el convenio con la UNC, se actualizó el precio de la hora según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) informado por el INDEC para la serie correspondiente a los meses de diciembre de 2016 a mayo de 2020 (INDEC, 2020). El precio actualizado asciende a \$2.239,92.- lo que daría un total de \$ 3.471.876.-

Figura 9 Cálculo ROI

Índice	Base	Valor Hora
IPC 12-2016	100,0	
IPC 03-2017	106,3	720,00
IPC 05-2020	311,1	2.239,92

Proyecto	Hr.	Fecha	Importe	Valor Hora
Convenio con UNC	1550	ene-17	3.471.876	2.240
Propuesta actual	922	jun-20	974.015	1.056
Implementación CMI	252	jun-20	343.215	
Encuestas	500	jun-20	250.000	
Horas premio	170	jun-20	380.800	
Cálculo Eficiencia			2.497.861	1.184
ROI			156%	12%

Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC.

Como puede observarse el valor obtenido de 156% para el proyecto, como el 12% para el valor hora es positivo y favorable a fin de considerar la realización de la presente propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Los gobiernos enfrentan el reto de una ciudadanía con mayor educación democrática, participativa y exigente de resultados, como así también demandante de mayor transparencia en los procesos de selección e incorporación y en el uso de los recursos. Resulta clara la necesidad de llevar una gestión profesional y preocupada por la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las acciones.

La creación del INFOSSEP trata de dar respuesta a estos requerimientos, por lo que el “mejorar la competencia de los servidores públicos” y realizar “la selección de los servidores mediante concursos abiertos” se convierte en una necesidad estratégica.

Se advirtió que el marco operacional y de gestión que fuera útil para el “arranque” y puesta en funcionamiento del instituto, empieza a ser insuficiente para la etapa de “régimen”. Por lo tanto, en esta nueva etapa se propone implementar un CMI como sistema de control de gestión integral robusto para lograr eficacia, eficiencia y transparencia tales que le permitan responder a las incesantes demandas de una sociedad ávida de calidad en la prestación de los servicios públicos.

La propuesta plantea objetivos ambiciosos, no sólo en términos de profesionalización e incorporación de los servidores sino en la percepción que tengan los vecinos de la ciudad de Córdoba de sus servidores públicos.

El mayor aporte consiste en dotar a la organización de una herramienta que le permita orientar las acciones hacia la estrategia y la consecución de la misión. El éxito de las organizaciones depende tanto de su capacidad de generar las estrategias como así también de poder conocerse, medirse y evaluarse.

Al alinear la organización con la estrategia, se está más cerca de que el todo exceda la suma de las partes. La motivación de los miembros permite hacer de la estrategia un proceso continuo que moviliza el cambio y permite la mejora continua.

Por lo expuesto, luego de los distintos análisis realizados y considerando la propuesta elaborada, se concluye que es muy necesario llevarla a cabo, y se estima que la misma tiene una mejor probabilidad de alcanzar los resultados esperados, en comparación con mantener un enfoque de mera ejecución introspectiva de presupuesto sin un enfoque de medición, gestión integral y mejora continua.

Recomendaciones

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral presentado en este trabajo está planteado para realizarse de manera manual, utilizando herramientas básicas como planillas de cálculos y procesadores de texto. Sin embargo, sería recomendable realizar el proyecto valiéndose de algún software específico que facilite los procesos de recolección de datos, medición y exposición.

Es necesario el trabajo en conjunto del staff del instituto con el área de Recursos Humanos de la Municipalidad, pues prácticamente toda la actividad del instituto se entrecruza con las responsabilidades de esta área, como así también el diseño y la elaboración de los cursos o programas de formación dependen en muchos casos del diseño y descripción del puesto de trabajo. También es necesaria la elaboración de una evaluación de desempeño, en conjunto con otras áreas o instituciones, que permita mejorar los resultados y la calidad de los recursos humanos.

Gracias al gran avance que existe en las tecnologías de la información, la recolección masiva de datos y la utilización de herramientas de análisis de *big data* posibilitarían mejorar la detección de las necesidades y el diseño de acciones de mejora. Los análisis de datos pueden mejorar sustancialmente la toma de decisiones, y las organizaciones obtienen información muy valiosa que les permite crear nuevos productos o rediseñar los ya existentes, a tal punto de poder personalizar los cursos a nivel de cada usuario.

Es aconsejable fomentar y potenciar el desarrollo de la plataforma virtual y potenciar al área de sistemas para lograr a futuro más y mejores servicios de parte de esta área como así también la implementación y diseño de nuevas herramientas.

Asimismo, será clave evitar que los funcionarios o los órganos gubernamentales de los que depende el instituto interfieran negativamente en los proyectos y procesos del instituto, sobre todo en casos donde las mejoras logradas amenacen viejas prácticas poco transparentes para favorecer el clientelismo.

Por último, se podría potenciar al instituto para que sea capaz de generar ingresos propios mediante la prestación de servicios de capacitación a empresas e instituciones. De la misma manera se podría prestar servicios de formación y selección a comunas menores o que no dispongan de los recursos necesarios para poner en marcha sus propios institutos.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Bástidas, E. L. y Feliu, V. M. R. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Compendium: revista de investigación científica*, (11), 23-41.
- Buscaglia, M. (29 de marzo de 2020). La pandemia de coronavirus obliga a la economía argentina a recalcular. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/2ZAtE5k>
- Bustos, A. (4 de enero de 2019). Mestre sobre Rubén Daniele: "Ha sido un alto sacrificio". *Cadena 3*. Recuperado de <https://bit.ly/3eryg27>
- CAME. Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (25 de abril de 2020). Las pymes al límite del colapso. Recuperado de <https://bit.ly/2XjbRwE>
- Caso INFOSSEP. (2020). Breve descripción de la ciudad. Recuperado de <https://bit.ly/3cXMQxW>
- Decreto 3521. (2017). Municipalidad de Córdoba. *Convenio Específico de Capacitación y Asesoramiento c/ U. N. C Facultad de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://bit.ly/2MUkTeX>
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CPCE Córdoba. Consejo Profesional Ciencias Económicas de Córdoba. (27 de diciembre de 2019). Se actualizó el valor del Módulo de Aranceles Indicativos y los honorarios de la Ley Provincial 7626. Recuperado de <https://bit.ly/2XVwY9P>
- Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales. (2016). Recuperado de <https://bit.ly/2ZzdVng>
- DGEyC, Dirección General de Estadísticas y Censos de Córdoba. (2019) Informe en base a datos del INDEC. Recuperado de <https://bit.ly/2Tx44KU>
- Gobierno de Córdoba (2015). Manual de Inclusión Social. Recuperado de <https://bit.ly/2ZztSdc>

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores, SA de CV.
- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Recuperado de <https://bit.ly/36s8Tu0>
- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Índice de Precios al Consumidor. Series históricas. Recuperado de <https://bit.ly/2ZC9TbV>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Pearson Educación, SA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral* (3ª ed. rev.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (2ª ed.). Madrid: Grupo Planeta.
- Kopta, F. (29 de marzo de 2020). Covid-19: es imperioso mejorar el aire de Córdoba. *La Voz*. Recuperado de <https://bit.ly/36yXcSw>
- Lyll, G. (s.f.). Caso INFOSSEP. Entrevista. Recuperado de <https://bit.ly/3c1qqKN>
- Mestre, R. (14 de agosto de 2014). Estas políticas garantizan el ingreso al Estado sobre la base del mérito y la idoneidad. *Portal Institucional de la Municipalidad de Córdoba*. Recuperado de <https://bit.ly/2LYTwzG>
- Ministerio de Industria, Comercio y Minería. (2019). Día de la Industria. Recuperado de <https://bit.ly/3c1qt9r>
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 4. Recuperado de <https://bit.ly/2WY4U5r>
- Mora Corral, A. J. y Vivas Urieta, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Novillo Rangone, G., Montejano, G. A., Bernardis, E., & Uzal, R. (2015). Cuadro de mando integral para gobiernos locales. *XVII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación*, Salta. Recuperado de <https://bit.ly/2AMr8yq>

Saldías Cerda, J. R. y Andalaf Chacur, A. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 61-76. Recuperado de <https://bit.ly/30dJUcK>

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ordenanza N° 12465. (2015). Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba. Recuperado de <https://bit.ly/2TCxt6p>

Viano, L. (2 de abril de 2020). Córdoba, con menos contaminación por la cuarentena. *La Voz*. Recuperado de <https://bit.ly/2LXuBwK>

Anexos

Presupuesto encuestas por Astromol

Presupuesto
Sondeos de imagen positiva,
evaluación de gestión y cultura organizacional.

INFOSSEP
Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos
de la Municipalidad de Córdoba
Salta / Junio / 2020

ASTROMOL

Contacto
Av. Belgrano 2387 / 1A
Ciudad de Salta
+54 9 3875 34-7139
astromol@gmail.com
luiscastro1905@gmail.com

Presupuesto

Sondeos de imagen positiva, **evaluación de gestión y cultura organizacional.**

FERNANDO ACEVEDO

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a fin de presentarle la siguiente presupuesto por los siguientes sondeos:

SONDEO DE IMAGEN POSITIVA Y EVALUATORIO DE GESTIÓN:

El objetivo es relevar la percepción que tienen de los servidores públicos, empleados y funcionarios de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. Además, relevar la percepción que tienen sobre la calidad de la formación en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, como así también de la transparencia en los procesos de selección.

Métodos y costos (base de 1.500 muestras):

- Encuesta Telefónica tipo IVR: \$80.000.
- Encuesta Online de panel (por correo): \$180.000.
- Encuesta Presencial: \$250.000.

SONDEO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INFOSSEP:

El objetivo es relevar la cultura organizacional del Instituto, haciendo foco en la motivación del staff, la eficacia de la comunicación, el nivel y la calidad de la información entre otros factores y eficacia de las herramientas implementadas.

Métodos y costos (base de 60 muestras):

- Encuesta Telefónica tipo IVR: \$20.000.
- Encuesta Online de panel (por correo): \$45.000.
- Encuesta Presencial: \$62.500.

Presupuesto Willie Pastore



MODELO DE APRENDIZAJE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Sirve como herramienta de cambio en grupos y organizaciones
El cambio se produce desde dentro hacia afuera, por ese motivo este modelo se centra en las personas:
¿Cual es la forma en que aprenden las personas y como se puede hacer para que ese aprendizaje se realice de manera simple pero efectiva?
¿Qué conocimientos son los esenciales para el desarrollo óptimo en la organización?
¿Se puede identificar donde se encuentra el conocimiento en la organización para poder replicarlo?.
El aprendizaje hace que nuestra experiencia se nutra de renovadas herramientas que al ser aplicadas al trabajo hace que éste valga la pena.
Si tengo un conocimiento que aplico a mis actividades guiadas por objetivos bien definidos genero un nuevo ámbito de aprendizaje que puede ser compartido y asimilado por el grupo.
Este inicio no solo es la piedra angular del verdadero cambio sino también la mejor ventaja competitiva de una organización.
Ventaja competitiva = aprender con rapidez.



Marcar un rumbo es la herramienta de gestión más importante porque permite a todas las personas de la empresa poder alinearse a ese rumbo con acciones concretas de mejora. El camino que ustedes vienen realizando en el sentido de definir Visión, Misión y valores, considero que se encuentra "vivo" en la empresa. A partir de este logro, el ciclo centrará en alinear los procesos de gestión para que cada uno conozca su participación en los resultados fundamentales. Traducir la estrategia en acciones concretas de mejora.

- Temario:** 1.- De la visión a la acción.
2.- Mapa Estratégico: Norte y Guía.
3.- Resultados Fundamentales.
4.- Factores Críticos de Éxito.



Ciclo de Liderazgo

Liderazgo Colaborativo

Personas que inspiren y que guíen el proceso alentando a colaborar generativamente. En este sentido sería conveniente desarrollar y diseñar el concepto de que cada interacción en la empresa la realicemos de Líder a Líder manifestado por Roberto; para que eliminemos ese vacío producido por su alejamiento.

Objetivo: Desarrollar habilidades básicas como líder de un equipo de trabajo profesionalizando su tarea.

- Temario:**
- 1.- ¿Cómo encajo en la organización?
 - 2.- Estado interno colaborativo: la diferencia que marca la diferencia.
 - 3.- Visión: Vivenciar y comunicar para generar alianzas.
 - 4.- Reconocer y combinar habilidades en el equipo.
 - 5.- Confianza: Comunicación sana e interacción de los miembros.
 - 6.- Creatividad, campo relacional e inteligencia emocional.
 - 7.- Enriquecer las relaciones interpersonales: generar sinergias.
 - 8.- Inter-visión: Visualizar recursos y ensamblar diferencias validando.



Ciclo de Análisis

Diagnóstico para el cambio.

El Diagnóstico es una herramienta de gran impacto en la toma de decisiones; porque del análisis de las variables en estudio, se desprende el modo más adecuado de conseguir los objetivos deseados. Considero de fundamental conveniencia "Poner en común" un diagnóstico, para que nuestra atención se fije hacia un mismo Norte.

Objetivo: Descubrir donde estamos, que estamos haciendo y que estamos consiguiendo.
Definir el estado problema con la lupa de la estrategia.

- Temario:**
- 1.- Espacio Problema: Datos para el análisis. Cuestionario inicial. Síntomas y causas.
 - 2.- Variables internas y externas. Estrategia.
 - 3.- Activando Recursos personales.



Ciclo Interno

Fuerza de Ventas.

La actividad de ventas a tomado en la actualidad una dinámica la cual exige un desarrollo permanente y la incorporación e integración de herramientas de distintos ámbitos de gestión: Planificación, manejo de información, etc.

Objetivo: Actualizar y ampliar las herramientas teóricas y prácticas del vendedor para enriquecer sus resultados integrales. Automotivación y autodiagnóstico: preparación para la acción.

- Temario:**
- 1.- Actitud: herramientas de motivación.
 - 2.- Identificación y cambio de filtros.
 - 3.- Desarrollo de la adaptación al tipo de cliente.
 - 4.- El vendedor en su rol de Asesor: Herramientas de Gestión.
 - 5.- La experiencia del cliente: ser efectivo en la comunicación.
 - 6.- Cambiar hábitos: abandonando la zona de Confort.



Desarrollo de Competencias

El aprendizaje es la base del desarrollo personal y grupal en cuanto este se relaciona directamente con los objetivos planteados. La adecuación de cualidades y competencias a la tarea diaria para conseguir realizar un trabajo de forma adecuada.

Objetivo: lograr que las personas consigan el éxito en su trabajo, que mejoren como profesionales, permitiendo el desarrollo de las cualidades y capacidades de la persona con el fin de obtener un desempeño excelente.

- Temario:**
- 1.- Necesidades de los miembros del equipo.
 - 2.- Habilidades y actitudes orientadas al trabajo.
 - 3.- Plan de actuación.
 - 4.- Planificación de resultados.
 - 5.- Guía y seguimiento.
 - 6.- Evaluación de acuerdos.
 - 7.- Desarrollo de competencias.



Desarrollo del trabajo

1. Un encuentro semanal de 3 horas.
2. Duración del proyecto: 8 meses.
3. Seguimiento a realizar con el equipo. Una reunión mensual con la idea de generar un espacio de discusión, compartir experiencias, etc.
4. Forma de pago mensual: \$ 25.000.-



- Master In Business Administration. Universidad Pompeu Fabra en España (Barcelona)
- Licenciado en Administración. Más de 25 años de experiencia profesional en importantes empresas desarrollando su potencial en distintos rubros como Distribución, Comercialización, Finanzas y Organización.
- "Success Factor Modeling" by Dilts Strategy Group & NLP University, California USA.

williepastore@yahoo.com.ar

Cel. 3875412906