

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

Licenciatura en Comercialización

**El posicionamiento interno como herramienta de mejora de
la gestión pública. Caso INFOSSEP**

Autor: Gonzalo Matias Olivares Molina

Legajo: VMKT02345

Tutor: Javier Romero

Córdoba, noviembre del 2019

Índice de contenidos

1.	Resumen	4
2.	Abstract.....	4
3.	Introducción.....	5
4.	Análisis de Situación	7
5.	Diagnóstico Organizacional	13
6.	Marco Teórico	15
7.	Diagnóstico y discusión.....	17
8.	Plan de Implementación	18
9.	Conclusiones.....	27
10.	Recomendaciones	28
11.	Referencias Bibliográficas	29

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)	7
Tabla 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	9
Tabla 3: Análisis del Mercado	10
Tabla 4: Conteo de Alumnos por curso.....	12
Tabla 5: FODA, Análisis Interno	13
Tabla 6: FODA, Análisis Externo	14
Tabla 7: Propuesta de métricas.....	19
Tabla 8: Indicadores de Programa 1.....	21
Tabla 9: Presupuesto de Programa 1	21
Tabla 10: Indicadores de Programa 2.....	23
Tabla 11: Presupuesto de Programa 2.....	24
Tabla 12: Indicadores de Programa 3.....	26
Tabla 13: Presupuesto de Programa 3	26
Tabla 14: Presupuesto Total del Plan de Implementación	27

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama del INFOSSEP	11
Ilustración 2: Cronograma de Programa 1	20
Ilustración 3: Cronograma de Programa 2	23
Ilustración 4: Cronograma de Programa 3	25

1. Resumen

El presente trabajo plantea la necesidad de ampliar las capacidades de los servidores públicos del municipio de Córdoba debido a su dimensión y complejidad. El responsable de dicha tarea es el INFOSSEP quien se ve limitado por su grado de notoriedad entre los colaboradores municipales y la supuesta falta de motivación de estos últimos por mejorar sus habilidades.

Respondiendo al diagnóstico realizado, se propone, en primera medida, la implementación de un sistema de métricas que permita cuantificar las impresiones del instituto y evaluar el progreso de la estrategia de posicionamiento propuesta. Por otro lado, se propone involucrar de manera activa a los colaboradores municipales en el posicionamiento del instituto hacia adentro del municipio, logrando un mayor nivel de afinidad proporcionada por la identificación con sus pares quienes oficiaran de referentes del organismo.

Palabras claves: Gobierno, Posicionamiento, Notoriedad, Influenciadores.

2. Abstract

This work raises the need to expand the capacities of public servants in the municipality of Córdoba due to its size and complexity. The responsible for this task is the INFOSSEP who is limited by his no notoriety among municipal employees and the alleged lack of motivation of the latter to improve their skills.

In response to the diagnosis made, it is proposed, first, the implementation of a metric system that allows quantifying the impressions of the institute and assessing the progress of the proposed positioning strategy. On the other hand, it is proposed to actively involve municipal collaborators in the positioning of the institute within the municipality, achieving a higher level of affinity provided by the identification with their peers who will officiate as referents of the organism.

Keywords: Government, Positioning, Notoriety, Influencers.

3. Introducción

La ciudad de Córdoba es el segundo conglomerado más importante del país con alrededor de 1.391.000 habitantes (INDEC, 2010) distribuidos en 576 Km² siendo el tercer ejido municipal más grande del mundo, según se detalla en un informe estadístico publicado por la municipalidad de Córdoba (2014). Por otro lado, un informe publicado por la Red Ciudadana Nuestra Córdoba en conjunto con la Universidad Católica de Córdoba (2016) describe a la ciudad como un escenario de permanente tensión entre diferentes sectores y clases sociales. Estos aportes revelan el alto grado de complejidad de la ciudad que desde el estado se pretende abordar desde la descentralización del municipio dividiendo a la ciudad en 12 distritos atendidos, cada uno, por sus respectivos Centro de Participación Comunal (CPC). Estos centros funcionan como extensiones del municipio y allí pueden realizarse distintos tipos de trámites del orden municipal, al igual que otros que están bajo la órbita del Gobierno de la Provincia y de organismos del Estado Nacional

Tamaño complejidad demanda de un alto grado de profesionalismo y una gran cantidad de recurso humano para abarcar cada una de las problemáticas que se presentan en el extenso territorio de la ciudad. Por esta razón, en el año 2015, se crea el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP). Dicho instituto tiene por fin hacer más eficiente y transparente el reclutamiento del personal municipal y la profesionalización de los servidores públicos a través de capacitaciones replicando las experiencias de municipio de Chile y Brasil o uno más cercano como el de Rosario. Para el desarrollo de ambos ejes (reclutamiento y capacitación) se fomenta la integración entre el sector público, sector privado, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil.

Para el reclutamiento se dispone de un sistema de concursos públicos. El proceso inicia con un relevamiento de necesidades del municipio para confeccionar los perfiles que respondan a estas. Se genera una convocatoria abierta y los postulantes que no aprueban el concurso pasan a formar parte de una orden de mérito o un registro de aspirantes, según sus competencias y capacidades.

En cuanto al eje de capacitación, primero se relevan las necesidades formativas para los servidores públicos, según el área de trabajo, para luego diseñar los programas de formación pertinentes. Según conversaciones mantenidas con la directora de capacitaciones del instituto, Cristina Capra, se dictaron alrededor de 191 cursos desde la creación del INFOSSEP, en los que participaron 9796 servidores sin poder precisar cuantos de ellos tomaron más de un curso. A los efectos de diferenciar la cantidad de empleados que realizaron al menos una capacitación de la sumatoria de personas capacitadas por todos los cursos, se utilizará el término capacitados, para el primer grupo y participantes para el segundo.

En cuanto a los recursos, el INFOSSEP sostiene sus actividades a través de partidas anuales del presupuesto general del municipio, ingresos de actividades realizadas por el instituto y donaciones. Para la ejecución de estos fondos el instituto puede generar contrataciones directas con instituciones públicas sin necesidad de aprobación previa por el consejo deliberante. En el caso de los contratos con proveedores privados, estos no pueden superar el monto de cien mil pesos argentinos por contrato. Superado este monto el proceso de contratación deben pasar por un proceso de aprobación por el consejo deliberante y luego por una licitación para la incorporación de nuevos proveedores.

Según lo expresado por Capra, el INFOSSEP cuenta con una amplia validación por parte de los empleados y de los gremios, pero su mayor desafío sigue siendo el de nivelar conocimientos entre los trece mil servidores públicos que componen el municipio. También comentó que las principales limitaciones para lograr un pleno alcance de las capacitaciones están asociadas a la falta de conocimiento de la oferta educativa propuesta por el instituto y cuestiones culturales vinculadas al estereotipo del empleado público que lo asocian con gente con pocas ganas de trabajar y con tendencia a complejizar la burocracia administrativa por gusto, generando en el servidor público desmotivación por mejorar sus habilidades.

Retomando el primer párrafo de esta introducción, la ciudad de Córdoba representa un enorme desafío para la gestión municipal. Si además se tiene en cuenta la informatización de la sociedad, se destaca la necesidad de incorporar avances en el sistema de gestión y la necesidad de administrar la información para brindar mayor

transparencia del estado como una exigencia de la sociedad por estos tiempos, resulta de vital importancia generar un piso de habilidades entre los empleados que componen el municipio. Experiencias como las del Instituto Superior de la Carrera perteneciente al gobierno de la ciudad de Buenos Aires demuestran que la mejora de habilidades en los servidores públicos genera un aumento en la autoconfianza de los individuos y motivación por mejorar su labor redundando en un mejor funcionamiento del estado.

4. Análisis de Situación

A continuación, se detallan los principales elementos obtenidos del análisis de situación tomando como fuente de información el resumen realizado por la cátedra, entrevista al vicepresidente y a la directora de capacitaciones del IFOSSEP, el portal del instituto y fuentes periodísticas.

Para realizar el análisis del contexto se hará uso de la herramienta PESTEL (Fahey, L. y Narayanan, V. K.,1986) indagando en cada uno de sus elementos.

Tabla 1: Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)

Escenario	Descripción
Económico	El municipio cuenta con una partida presupuestaria específica para el funcionamiento del instituto.
	Existen diversos organismos internacionales y de cooperación con fondos disponibles para la gestión de la transparencia en organismos públicos.
	El municipio no puede generar contrataciones directas, con privados, superiores a los cien mil pesos en cualquiera de sus áreas y dependencia.
Social/Cultural	Socialmente se asocia al empleado público con una persona que poco conoce de su trabajo, desmotivada con el mismo y con tendencia a complejizar la burocracia estatal.
	La informatización de la sociedad demanda de las instituciones la posibilidad de resolver sus problemas o generar consultas a través

	de del uso de internet.
	Existen varias universidades, públicas y privadas, en la ciudad de Córdoba que se presentan como oportunidad para el mejoramiento de las capacitaciones.
Tecnológico	Los avances tecnológicos representan una oportunidad para brindar mayor alcance en términos de capacitación a través de plataformas de e-learning.
	La mayoría de los habitantes de Córdoba cuentan con acceso a internet a través de una computadora o sus teléfonos celulares
	Las redes sociales y aplicaciones de mensajería resultan ser una herramienta de difusión de largo alcance y de costo relativamente bajo.
Ecológico	La digitalización de la educación presenta una oportunidad en la reducción del uso de papel y por consiguiente mejora el impacto ambiental.
Legal/Político	A partir del año 2015 se sanciona la ordenanza que da nacimiento al instituto y que regula su funcionamiento.
	Según ordenanza, las acciones de difusión y comunicación las centraliza el área de comunicación del municipio.
	Según lo expresado por la directora de capacitaciones del instituto, este cuenta con una buena relación y validación por parte de los gremios.
Demográfico	Según el último censo realizado (INDEC, 2010) la ciudad de Córdoba cuenta con 1.329.604 habitantes de los cuales el 48% son varones y el 52% mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis del sector desde las 5 fuerzas competitivas desarrollada por Porter, M. (2000).

Tabla 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Situación
Amenazas de entrada	El INFOSSEP es un instituto creado por ordenanza exclusivamente para la incorporación y gestión del capital humano de la municipalidad por lo que la barrera de entrada sería absoluta.
Amenazas de productos sustitutos	Si bien la ciudad de Córdoba cuenta con una amplia y variada oferta educativa, tanto de instituciones públicas como privadas, los cursos dictados por el INFOSSEP son gratuitos y exclusivos de la profesión a la vez que otorga puntaje que luego sirve para acceder a becas en cursos, diplomados y posgrados en diferentes universidades de la ciudad.
Poder negociador del proveedor	El poder de negociación del proveedor es nulo puesto que las contrataciones directas no pueden superar los AR\$100.000 obligando al municipio a cambiar de proveedor según los montos de contratación propuestos por el proveedor y para montos superiores se debe abrir una licitación.
Poder negociador del cliente	Considerando los servidores públicos como clientes, el poder de negociación es absoluto puesto que el instituto fue creado exclusivamente para la gestión del recurso humano del municipio.
Rivalidad de los competidores	No posee competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de la competencia se debe aclarar que el INFOSSEP es un instituto creado exclusivamente para el reclutamiento y la capacitación de los empleados municipales y debido a las normas de funcionamiento del estado, este instituto no cuenta con competidores.

En la siguiente tabla se presenta el análisis sobre los diferentes factores del mercado en el que participa la empresa:

Tabla 3: Análisis del Mercado

Factor	Descripción
Naturaleza del Mercado	<p>Desde un punto de vista geográfico el INFOSSEP se circunscribe al ámbito local.</p> <p>Desde el tipo de competencia establecida se trata de un monopsonio puesto que posee un único cliente que regula su demanda y funcionamiento.</p> <p>Respecto al tipo de producto es organismo se enmarca en el mercado de servicios.</p>
Segmentos identificados	Su segmento se reduce a los empleados y funcionarios del municipio de Córdoba.
Estacionalidad	La oferta de capacitaciones se encuentra activa todo el año, para la modalidad virtual y tiene un receso durante el verano para los cursos presenciales.

Fuente: Elaboración propia.

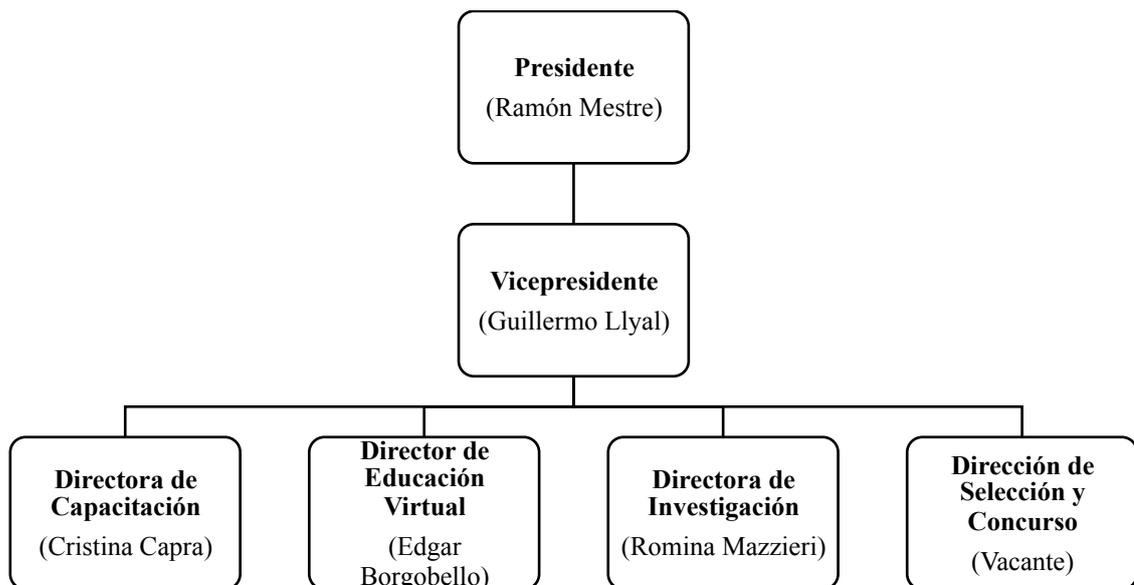
Habiendo descripto los principales componentes del análisis externo se procede con el estudio de los factores internos de la organización. A continuación, se detallan los componentes internos del organismo en estudio.

Respecto a la historia del instituto se puede destacar que su concepción responde a la necesidad de mejorar las competencias de los servidores públicos, generar condiciones de igualdad para todos los cordobeses interesados en realizar una carrera administrativa y fomentar una conciencia de servidor público en cada empleado municipal. Su creación tuvo lugar 2015 mediante la aprobación de La Ordenanza N°12465/15 con la misión de profesionalizar a todos los servidores públicos, generar vocación de servicio en los mismo y garantizar la transparencia y calidad en los procesos de contratación de personal para asegurar la correcta atención de la demanda ciudadana.

El objetivo del instituto es el de brindar capacitaciones de manera sostenidas a los integrantes de todos los niveles y áreas del estado municipal involucrando a los empleados del municipio, sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. Para esto, el instituto, debe realizar diagnósticos de necesidades de capacitación que le permitan diseñar e implementar los planes de formación acordes a las necesidades relevadas.

Para lograr el cumplimiento de sus objetivos el INFOSSEP presenta una estructura organizacional como la que se puede observar en el siguiente organigrama:

Ilustración 1: Organigrama del INFOSSEP



Fuente: Elaboración propia.

Presidencia: se encuentra a cargo del señor Intendente de la ciudad, Ramón Mestre quien ejerce la representación legal del instituto, pero operativamente delega, de manera transitoria, el funcionamiento del organismo a la vicepresidencia.

Vicepresidencia: es designada por el Intendente y es el responsable de funcionamiento y rendición de cuentas del instituto.

Dirección de Capacitación: es la responsable de relevar las necesidades formativas del municipio e implementar las capacitaciones que las cubren.

Dirección de Educación Virtual: se encarga de adaptar los contenidos y capacitaciones al entorno virtual y multimedial asegurando su alcance y difusión al interior de todo el municipio.

Dirección de Investigación: se encarga de recopilar información sobre la ciudad para el perfeccionamiento de políticas públicas.

Dirección de Selección y Concursos: tiene la función de asegurar la idoneidad y profesionalismo de los servidores públicos que se incorporan al municipio a través de concurso público y abierto, asegurando la igualdad de oportunidades para sus aspirantes.

Habiendo repasado los elementos vinculados a la identidad y la estructura organizacional del instituto, se procede a analizar su estrategia de posicionamiento. El instituto no cuenta con mediciones que le permitan evaluar su posicionamiento en la mente de los servidores públicos y esto dificulta la tarea de calificarlo y confeccionar el mapa de posicionamiento propuesto por Kotler, P. y Amstrong, G. (2012), sin embargo, se tiene la percepción de que hay servidores públicos que todavía no conocen la oferta de capacitación propuesta por el instituto y en algunos casos no se conoce su existencia o función específica. Esta percepción se basa en sondeos realizados de manera informal en los diferentes equipos y en los datos anuales de participaciones de los diferentes cursos dictados por el INFOSSEP que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Conteo de Alumnos por curso

Consolidado 2016 a 2018			
Año	Cursos Dictados	Participantes	Capacitados por curso (aproximado)
2016	38	1632	43
2017	75	2784	37
2018	78	5380	69
Total	191	9796	-

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior revela que las capacitaciones no alcanzaron a la totalidad de los trece mil empleados del municipio puesto que hubo un máximo de 9.796 participantes de los diferentes cursos dictados. A su vez, la directora de capacitaciones señala que más de un empleado participo de más de una capacitación, con lo cual se puede suponer que el número de capacitados es aún menor que el presentado por la tabla.

El cuadro también revela un gran aumento en la tasa de participación de los cursos durante el 2018. Esto se debe a la implementación de la plataforma de educación virtual que durante ese año permitió superar la cantidad de participantes en cursos presenciales siendo 2.590 los participantes en los cursos presenciales y 2.790 los participantes en los cursos virtuales.

Respecto a los canales de comunicación utilizados para darse a conocer y difundir su oferta formativa, el instituto cuenta con medios sociales propios pero su administración y gestión despenden del área de comunicación de la municipalidad por lo que no disponen, de manera sencilla, de mediciones de cada uno de ellos.

Para la difusión de los cursos y actividades del INFOSSEP se hace uso de medios digitales como Facebook, Twitter e Instagram. También con una plataforma de envío de correos masivos y una sección en el sistema de gestión de información de los empleados municipales. Además, posee un usuario de LinkedIn que se encuentra inactivo y un portal de You Tube en donde se cargan las teleclases de algunos de los cursos virtuales.

5. Diagnóstico Organizacional

A continuación, se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la información obtenida.

Tabla 5: FODA, Análisis Interno

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
Mediante un programa lanzado recientemente se incorporó dentro del	Resistencia de los empleados municipales a la capacitación debido a frustración y

equipo de capacitadores a empleados del mismo municipio.	desmotivación.
El instituto posee alianzas con diferentes instituciones privadas y centros de estudios.	No todos los empleados tienen conocimiento sobre la existencia y beneficios del instituto.
El instituto posee validación de gran parte del personal y los gremios.	El instituto no tiene la libertad de manejar sus propias comunicaciones.
El instituto cuenta con una plataforma de educación virtual que le permite mejorar el alcance de participantes.	El instituto no cuenta con métricas de posicionamiento y eficacia de sus comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: FODA, Análisis Externo

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
Universidades públicas y privadas en la misma ciudad.	Luego del 10 de diciembre del corriente año, cambian las autoridades del instituto.
Se podría asegurar que todo o la mayoría de los empleados utilizan WhatsApp y existen sistemas que permiten hacer una gestión masiva de esta herramienta de mensajería.	Los empleados públicos tienen una imagen de personas incompetentes y/o con pocas ganas de trabajar por parte de la sociedad.
El instituto no posee competidores.	Se debe tener cuidado al imponer las capacitaciones entre los empleados puesto que puede generar tensiones con el gremio y los concejales opositores.
	Son muy pocas las secretarías cuyos líderes (Secretarios, Subsecretarios y Directores) velan por la capacitación constante de sus colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

6. Marco Teórico

En el presente apartado se desarrolla de manera sintética los diferentes enfoques, conceptos y técnicas que nutren este trabajo.

Existen innumerables versiones sobre el significado del Marketing por lo tanto se escoge el enfoque desarrollado por Kotler, P. y Keller, K. L. (2012) quienes establecen que el marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos. También definen que el buen Marketing no es fruto de azar, sino de una planeación y una ejecución minuciosa.

Es importante indagar en la definición de marca antes de indagar en las nociones vinculadas al posicionamiento. Para esto se toma como referencia a Kotler, P. y Keller, K. (2012) quienes consideran a la marca como la combinación de términos, nombres y/o símbolos para identificar a un proveedor de bienes o servicios y diferenciarlo de sus competidores. Al mismo tiempo identifican a la marca como una promesa de cómo, dicho proveedor, ha de satisfacer las necesidades de sus clientes. Desde el presente trabajo se trabajará sobre la notoriedad de la marca INFOSSEP entre los servidores públicos trabajando tanto en su componente simbólico como su promesa.

El concepto de notoriedad propuesto por Capriotti, P. (2009) hace referencia al grado de conocimiento que tienen los públicos sobre la organización. Se enfoca no sólo en la medida en la que la gente conoce o no la organización si no también si es que saben que es lo que esta hace. Se habla de notoriedad espontánea cuando la persona recuerda la organización automáticamente al hacer referencia a ella y se dice que la notoriedad es asistida cuando la organización es reconocida con ayuda de una guía.

El trabajo de Capriotti, P. (2009) también desarrolla los niveles de notoriedad, entendidos como el número de personas de un determinado público que conocen la organización destacando dos niveles, el de *no notoriedad* y el de *notoriedad*. Dentro del primero se encuentran los subniveles de *desconocimiento* (cuando el público no conoce ni reconoce la organización) y el de *confusión* (cuando se reconoce el nombre, pero no se sabe a qué se dedica). Al referirse al nivel de notoriedad, el autor lo subdivide en los

subniveles de *notoriedad básica* (cuando se reconoce la organización, pero a un nivel mínimo) y de *notoriedad relevante* (cuando la organización se encuentra entre las primeras marcas reconocidas por la persona, situación que se conoce como *top of mind*).

Para lograr la notoriedad de marca entre los servidores públicos es necesario echar mano a diferentes estrategias de posicionamiento. Rivera, L. M. (2013) interpreta al posicionamiento como con la representación de la marca que los públicos recrean en sus mentes en función a la percepción vinculada a los atributos y valores de esta. Por otra parte, Sainz de Vicuña Acín, J. M. (2008) afirma que una estrategia de posicionamiento tiene por objetivo lograr que la imagen actual alcance la imagen deseada por sus potenciales clientes.

Para la confección de la estrategia de posicionamiento existen una serie de reglas que deben tenerse en cuenta, a saber:

- Conocer el posicionamiento actual de la marca y de los principales competidores.
- Decidir la posición que se adoptará e identificar los elementos más pertinentes y creíbles.
- Evaluar el interés de esa posición.
- Analizar los componentes de la personalidad del producto de la marca que conducen a tal posicionamiento.
- Estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición.
- Velar por la limpieza y coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing mix.

Al momento de diseñar esta estrategia se debe tener en cuenta la coherencia entre el posicionamiento de la empresa, el posicionamiento del servicio (para este caso) y el posicionamiento ante el cliente.

La estrategia de posicionamiento propuesta por el presente trabajo hará uso de herramientas publicitarias para lograr captar la atención de los colaboradores municipales. Para lograrlo se utilizarán algunos recursos publicitarios. Clow, K. E.; Baack, D. (2010) proponen siete tipos de recursos publicitarios para la fijación de un mensaje, estos son: Miedo, Humor, Sexo, Música, Racionalidad, Emociones y Escasez.

La selección de uno u otro dependerá del objetivo del anuncio y el tipo de mensaje que se desee instalar. Estos recursos se combinarán con la participación de Influenciadores. En el documento de conferencia publicado por Lanusse, N.; González, G.; Flores, R. (2017). Nuevos líderes de opinión: los influenciadores en las redes sociales, define a los microinfluenciadores o influencers como sujetos que por su empatía o identificación de sus pares se convierten en líderes de opinión para sus seguidores.

7. Diagnóstico y discusión

Una gestión municipal requiere un abordaje multidisciplinario y complejo. La planificación de una ciudad y cómo se va a abastecer a esta de los servicios que sus habitantes necesitan, debe realizarse con profesionales idóneos capaces de articular con el resto de las áreas involucradas en cada uno de los proyectos que se pongan en marcha para lograrlo.

Si se toma en cuenta que la función principal del INFOSSEP es la de asegurar que las diferentes áreas del municipio cuenten con el personal competente para el desarrollo de sus funciones, se puede decir que el principal aporte que instituto hace al municipio se concreta a través de capacitar a los servidores públicos, puesto que se busca mejorar las capacidades del recurso del que ya dispone el municipio para llevar adelante su labor.

Si bien el número de capacitados por el organismo crece año a año, todavía se encuentra lejos de alcanzar a la totalidad del personal municipal y de ser reconocidos por todos sus empleados. Según lo expresado por la directora de capacitaciones (Cristina Capra) todavía se topa con servidores públicos que declaran no conocer al instituto ni su propuesta formativa.

A partir de la implementación de la evaluación por competencias de los empleados del municipio de Córdoba, el INFOSSEP se propuso capacitar a la totalidad de los trece mil colaboradores que trabajan para el estado municipal para asegurar un piso de calidad en la gestión pública pero esta tarea se ve dificultada por el grado de no notoriedad del instituto.

Otro de los factores que inciden en la baja cantidad de capacitados, según Capra, radica en la frustración generada por la visión negativa que se tiene socialmente sobre el desempeño de los empleados públicos, asociado a una supuesta incompetencia y pocas ganas de trabajar por parte de los colaboradores. Esto genera desmotivación y aleja a los empleados públicos de las intenciones de brindar un mejor servicio puesto que ya se posee un prejuicio difícil de erradicar.

Atendiendo a lo expresado en este apartado se propone trabajar sobre el posicionamiento hacia adentro del municipio para lograr un nivel de notoriedad relevante del instituto, sus propuestas y beneficio y proponer un reposicionamiento del empleado público hacia afuera para liberarlo del estigma con el que carga e incidir en su motivación para lograr la profesionalización de los actuales servidores públicos.

8. Plan de Implementación

En el presente apartado se describirán cada uno de los elementos que componen la propuesta de posicionamiento interno para el INFOSEEP.

En consonancia con el diagnóstico desarrollado se propone como objetivo general de este plan de implementación, posicionar al INFOSEEP entre los servidores públicos asegurando que al menos el 90% de los trece mil empleados municipales hayan realizado al menos una de las capacitaciones propuestas por el instituto al finalizar el año 2020, tomando como punto de partida la creación de este organismo.

Para conseguir este objetivo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- I. Establecer un sistema de métricas precisas que permitan medir el impacto de las capacitaciones en la productividad de los servidores y el grado de notoriedad del instituto entre los empleados municipales entre diciembre del 2019 hasta diciembre del 2020.
- II. Lograr notoriedad relevante del INFOSEEP en el 100% de los empleados municipales con una antigüedad de al menos seis meses, al finalizar el 2020.
- III. Motivar a los servidores públicos a profesionalizarse consiguiendo que el 90% de los servidores públicos haya pasado por al menos una capacitación al finalizar el año 2020.

Respecto al alcance de la propuesta esta se circunscribe al ámbito local, más precisamente a la ciudad de Córdoba, planteando una implementación de esta durante los 12 meses comprendidos entre el 1 de enero del 2020 y el 31 de diciembre del mismo año.

Se establecen cortes trimestrales para la evaluación del plan de implementación y su reformulación en caso de ser necesario.

Respecto a las limitaciones podemos mencionar la restricción de no superar los cien mil pesos para las contrataciones directas impuesta por ordenanza y la falta de métricas vinculadas al posicionamiento y alcance del instituto.

El primero de los programas se enfocará en la falta de medios para evaluar objetivamente la gestión del instituto. Para resolverlo es necesario plantear una serie de métricas que permitan definir un punto de partida, más preciso que de las percepciones de sus dirigentes y a la vez generar condiciones necesarias para el monitoreo de las acciones propuestas por este trabajo.

Este programa busca satisfacer el objetivo específico I y propone generar, junto con la Universidad Nacional de Córdoba, las siguientes métricas correspondiente al mismo y realizar mediciones de los períodos descritos en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Propuesta de métricas

Métrica	Descripción	Momento de medición
Productividad	Indicador compuesto basado en la atención y resolución de reclamos, tiempos gestión y cantidad de veces que se abordó la misma tarea hasta la resolución definitiva.	Antes de la implementación del instituto y luego anualmente hasta finales del 2019 a través del cruce de datos de las áreas de gestión. Busca medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

El alcance del programa contempla a los trece mil colaboradores del municipio y su progreso se medirá con los siguientes indicadores:

Tabla 8: Indicadores de Programa 1

Indicador	Evidencia
Indicadores construidos	Indicadores aprobados para la medición
Porcentaje de avance de mediciones	Cantidad de datos cargados en la matriz de indicadores sobre cantidad de datos totales previstos.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación del programa se contará con el siguiente presupuesto:

Tabla 9: Presupuesto de Programa 1

Ítem	Monto
Honorarios de consultores de UNC (por 150 hs.)	\$ 90.000,00
Total, programa 1	\$ 90.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Mientras se construyen las métricas se pone en marcha el segundo programa, el cual estará vinculado con el objetivo específico II, su alcance se extiende a todos los servidores públicos y su implementación abarca los 12 meses comprendidos entre enero y diciembre del 2020.

Como primera medida se desarrollará una investigación para identificar a los influenciadores internos de cada secretaría (en total 12) y una segunda investigación que permita conocer las redes sociales y herramientas de comunicación más utilizadas por los servidores públicos.

Una vez realizadas las investigaciones se procederá a la capacitación de los influenciadores en el manejo básico de las redes sociales más utilizadas por los colaboradores y en el funcionamiento del instituto. Al mismo tiempo se producirán piezas audiovisuales y gráficas haciendo uso de los recursos emocionales, humor y racionalidad protagonizadas por los influenciadores.

A continuación, se presentan las piezas a confeccionarse:

- Pieza audiovisual en la que el influenciador relata el impacto de las capacitaciones en su desempeño y vida personal utilizando el recurso emocional para ser difundida por WhatsApp, redes sociales del protagonista y luego compartida en redes sociales del INFOSSEP. Se elabora una por cada influenciador y su duración no debe superar los 30 segundos.
- Pieza audiovisual en la que un influenciador relata alguna de las funciones del INFOSSEP, como acceder a esta y los beneficios que se obtienen apelando al recurso del humor. Cada influenciador protagoniza un video que representa un atributo, funcionalidad, modo de uso o beneficio del instituto para ser difundido por WhatsApp, redes sociales del protagonista y luego compartida en redes sociales del INFOSSEP.
- Videos y fotos en formato selfie tomadas con el celular del influenciador en formato vertical comentando el curso que está por tomar para ser compartidas como historias de Instagram y Facebook, etiquetando la cuenta del instituto para luego ser compartidas por este.
- Piezas gráficas protagonizadas por los influenciadores anunciando la apertura de un nuevo curso apelando al recurso de racionalidad. Las piezas se confeccionarán en formatos que permitan ser publicados tanto en las redes sociales como en las carteleras del municipio y envíos masivos de WhatsApp.
- Stickers para WhatsApp protagonizados por los influenciadores haciendo uso del humor para vincular modismos propios de los empleados del municipio con las actividades del INFOSSEP.

La utilización de colaboradores como influenciadores internos provocará una rápida viralización de los contenidos producidos entre los empleados del municipio facilitando

la conciencia de marca entre los mismos y a la vez provocará la curiosidad entre los desprevénidos.

Las piezas desarrolladas para las redes sociales deberán ser compartidas primero desde la cuenta del influenciador protagonista para luego ser compartidas por las cuentas del instituto. De esta manera se busca generar la sensación de sentido de pertenencia por parte del influenciador hacia el INFOSSEP y contagio al resto de los colaboradores.

Para la gestión de las publicaciones y se contratará a un equipo especializado y también se contratará un servicio de gestión de WhatsApp para realizar envíos masivos y hacer seguimiento de estos y su impacto.

La implementación del programa se realizará según el siguiente cronograma:

Ilustración 3: Cronograma de Programa 2

TAREAS	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Identificación de Influenciadores Internos	enero	febrero	Consultor Especializado												
Relevamiento de redes sociales y canales frecuentes usados por los colaboradores	febrero	abril	Consultor Especializado												
Capacitación a Influenciadores	marzo	abril	INFOSSEP												
Desarrollo de piezas	abril	junio	Agencias de publicidad												
Implementación del Programa	abril	julio	Consultor Especializado												
Monitoreo	Trimestral		INFOSSEP												

Fuente: Elaboración propia.

Para el monitoreo del programa se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 10: Indicadores de Programa 2

Indicador	Evidencia
Porcentaje de Servidores que conocen el instituto	Sondeo realizado por líderes de áreas
Porcentaje de capacitados	Registros de capacitaciones de INFOSSEP
Cantidad de interacciones en redes sociales	Métricas proporcionadas por plataformas de gestión de redes sociales
Cantidad de reproducciones de videos	Métricas proporcionadas por plataformas

	de gestión de redes sociales
Cantidad de interacciones en WhatsApp	Métricas proporcionadas por plataforma de gestión de WhatsApp

Fuente: Elaboración propia.

Para la ejecución del presente programa se estima el siguiente presupuesto:

Tabla 11: Presupuesto de Programa 2

Ítem	Monto
Honorarios de consultor especializado (por 150 hs.)	\$ 100.000,00
Honorarios de Diseñador (3 meses)	\$ 30.000,00
Producción de piezas audiovisuales (12 piezas)	\$ 60.000,00
Plataforma de gestión de redes sociales (membresía anual)	\$ 13.000,00
Plataforma de gestión de WhatsApp (membresía anual)	\$ 18.000,00
Total, programa 2	\$ 221.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Por último, resta ocuparse cambiar la percepción negativa que existe sobre los servidores públicos. Para lograrlo se implementa un tercer programa que se vincula con el objetivo específico III y consiste en generar empatía hacia el servidor público mediante un gesto de cercanía generada por este.

Existe la creencia de que se describe al servidor como un ser desmotivado por su labor que pierde el tiempo “tomando mates y comiendo criollos”. Por tal motivo, se utilizará como concepto al criollo y al mate para desprejuiciar su ingesta como elemento distractor. No se requieren demasiados estudios para demostrar que ambos elementos se encuentran presentes dentro de la cultura laboral de cualquier rubro en la ciudad del Córdoba.

Se dotará a cada puesto de atención al ciudadano de las diferentes reparticiones municipales con criollos y equipos de mate para ser compartidos con los ciudadanos que acudan a cada uno de las dependencias, durante las dos últimas semanas de junio,

buscando generar empatía con el empleado público que los recibe y quitar la carga negativa que este comportamiento de consumo genera en la sociedad.

Por otro lado, se pretende generar un hecho mediático y viral que alcance a la población de Córdoba que no se acerca a una dependencia municipal.

El impacto se generará no sólo en los ciudadanos, también afectará a los servidores públicos librándose ellos mismos de ese prejuicio y se espera que genere motivación por mejorar su labor al recibir una sonrisa por parte del ciudadano que acude al puesto de atención.

Para su implementación el INFOSSEP dispondrá de una capacitación virtual sobre como preparar el mate y convidar con mates y criollos a los ciudadanos en tono humorístico protagonizada por los influenciadores internos. Las piezas audiovisuales generadas para la capacitación servirán también para ser difundidas de manera externa para ampliar el impacto y la viralización.

El alcance previsto por el programa tiene foco a nivel local, en la ciudad de Córdoba, pero se espera que logre un alcance mayor debido a la novedad de la propuesta, aunque no es de interés para esta propuesta. Respecto al tiempo de implementación se propone las 2 primeras semanas del mes de junio por sus bajas temperaturas.

La implementación seguirá el siguiente cronograma:

Ilustración 4: Cronograma de Programa 3

TAREAS	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
Confección de la capacitación	febrero	abril	Agencia de publicidad								
Capacitación al personal de atención	mayo	mayo	INFOSSEP								
Implementación	junio	junio	INFOSSEP								
Difusión externa de piezas de capacitación	junio	junio	Dir. de comunicación								
Envío de gacetilla de prensa a los medios	junio	junio	Dir. de comunicación								
Evaluación de la campaña	julio	julio	Consultor Especializado								

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar el éxito de la campaña se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 12: Indicadores de Programa 3

Indicador	Evidencia
Percepción del ciudadano sobre la cultura laboral del empleado público, antes y después de la campaña.	Diagnóstico de percepción sobre el desempeño del empleado público realizado por consultora especializada.
Satisfacción laboral	Medición realizada por la Dirección de Recursos Humanos como indicador de la motivación hacia la profesionalización por parte del empleado público.
Interacciones en redes sociales	Métricas sobre cantidad de visitas, compartidas, likes, menciones y visualizaciones de las piezas confeccionadas para la campaña, proporcionadas por herramientas estadísticas proporcionadas por las redes sociales.
Apariciones en medios de comunicación	Clipping

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de este programa se dispondrá del siguiente presupuesto:

Tabla 13: Presupuesto de Programa 3

Ítem	Monto
Producción de piezas para la capacitación (audiovisual y gráfica)	\$ 25.000,00
Criollos (1.000 kilos)	\$ 100.000,00
Yerba mate (200 kilos)	\$ 30.000,00
Equipos de mate (20 equipos: termo, mate y bombilla)	\$ 40.000,00
Pavas eléctricas (20 unidades)	\$ 18.000,00
Total, programa 3	\$ 213.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Antes de concluir con esta sección es necesario hacer algunas aclaraciones sobre el presupuesto. Los montos planteados se encuentran expresados en pesos argentinos y están distribuidos entre diferentes proveedores para no superar la restricción de los cien mil pesos para las contrataciones directas con instituciones privadas. De esta manera el presupuesto total de la propuesta se resume en la siguiente tabla:

Tabla 14: Presupuesto Total del Plan de Implementación

Ítem	Monto
Sub total programa 1	\$ 90.000,00
Sub total programa 2	\$ 221.000,00
Sub total programa 3	\$ 213.000,00
Honorarios de confección de plan de Marketing	\$ 100.000,00
Total	\$ 624.000,00

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

La labor del servidor público es de vital importancia para el funcionamiento del estado municipal de aquí que sea tan relevante su profesionalización. El aporte del INFOSSEP, en este sentido es de suma importancia. Su falta de notoriedad interna resulta problemática a la hora de cumplir con la misión de nivelar la competencia de los colaboradores municipales. Por otro lado, la figura del empleado público se ha visto desdibujada con el pasar del tiempo y actualmente se traduce en una desmotivación y poco interés por el crecimiento profesional por parte de algunos de estos.

Para resolver el problema es necesario contar, en primera medida, con mediciones claras que permitan conocer el alcance real de las propuestas s formativas del instituto, su impacto sobre la labor de los servidores públicos y la influencia que tiene sobre la cultura organizacional la imagen externa de estos colaboradores. Contando con

mediciones precisas no sólo se puede confirmar o descartar los diagnósticos planteados desde las corazonadas, si no que se podrá hacer un seguimiento pormenorizado del avance propuesto por el instituto.

Las estrategias de posicionamiento propuestas por este trabajo buscan generar un efecto multiplicador entre los colaboradores municipales. No basta sólo con dar a conocer la labor del instituto (nivel de notoriedad), también es necesario generar confianza con el instituto y que sea reconocido como un aliado para el desarrollo profesional (calidad de la notoriedad). Es por esto que las acciones requieren de la participación activa de los servidores. De esta manera se genera un grado de cercanía con la institución entendiéndola como un espacio formado y construido entre pares. A la vez, se le da al empleado público la posibilidad de trabajar sobre su propia imagen pública impactando en su motivación.

Un empleado motivado buscará ampliar sus capacidades para brindar un mejor soporte y podrá encontrar en el INFOSSEP al aliado ideal para conseguirlo. De aquí que el posicionamiento funciona en dos vías, como una herramienta que impacta en la motivación de los servidores públicos a la vez que genera afinidad con el instituto redundando en la profesionalización de los mismo y por lo tanto en el mejoramiento de la gestión pública.

10.Recomendaciones

La gestión de la comunicación municipal se encuentra centralizada en la dirección de de comunicaciones de dicho organismo. Un instituto tan relevante para el estado debería de poder gestionarla de manera autónoma. Mantener a los servidores públicos motivados por su desarrollo profesional requiere de la generación de contenidos de manera constante e independiente para evitar que estas compitan con las demandas comunicacionales del resto del municipio. Por esto debería considerarse la posibilidad de que el instituto cuente con su propio equipo de comunicación. El mismo podría operar conectado de manera matricial con la dirección de comunicación para asegurar que no entre en conflicto con las necesidades de todo el municipio, pero definiéndose un grado de autonomía que le permita mantenerse vigente en sus acciones.

Por otro lado, es importante involucrar a los colaboradores de manera activa con la labor del instituto. Si bien existen servidores que luego de ser capacitados pasaron a ser capacitadores y entre trabajo propone un segundo nivel de involucramiento, en la medida en que este sea más contundente mayor será el grado de compromiso con el mismo y su imagen se asemejará más a la de una oportunidad crecimiento.

11. Referencias Bibliográficas

- Best, R. J.; Best, R. J. (2016).** Marketing estratégico. España: Pearson
- Capriotti, P. (2009).** BRANDING CORPORATIVO, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Libros de la Empresa
- Clow, K. E.; Baack, D. (2010).** Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. México. Pearson
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2012).** Marketing. México: Pearson
- Kotler, P.; Keller, K. (2012).** Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C.; Wirtz, J. (2009).** Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. México: Pearson
- Porter, M. (1992).** Estrategia Competitiva. Argentina: REI
- Rivera, L.M. (2013).** Decisiones de marketing. Cliente y empresa. España: Universitat Politècnica de València
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008).** Plan de marketing en la práctica. España: ESIC.
- Alvarado Cervantes, O. (2015).** Administración Estratégica. Recuperado de: <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Defensor del Pueblo de la Provincia de Córdoba (2018).** Convivencia Social en Córdoba. Recuperado de:

http://www.defensorcordoba.org.ar/archivos/publicaciones/2018-11-20-14.58.54.392_GaleriaArchivo.pdf

Digesto de la Municipalidad de Córdoba (1980). Ordenanza Municipal N°7.244. Recuperado de: <https://servicios2.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=46432>

Digesto de la Municipalidad de Córdoba (2015). Ordenanza Municipal N°12.273. Recuperado de: <https://servicios2.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=42816>

Digesto de la Municipalidad de Córdoba (2015). Ordenanza Municipal N°12.444. Recuperado de: <https://servicios2.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=53299>

Digesto de la Municipalidad de Córdoba (2015). Ordenanza Municipal N°12.465. Recuperado de: <https://servicios2.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=54107>

Dirección General de Estadística y Censo de la Provincia de Córdoba (2019). Durante el tercer trimestre, aumentó el empleo y disminuyó el desempleo en el Gran Córdoba. Recuperado de: <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/durante-el-tercer-trimestre-aumento-el-empleo-y-disminuyo-el-desempleo-en-el-gran-cordoba/>

INDEC (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-14-014-2010>

NFOSSEP (2019). Portal Web. Recuperado de <http://infossep.gob.ar/>

INFOSSEP (2019). Portal de concursos públicos de la municipalidad de Córdoba. Recuperado de <http://infossep.gob.ar/>

Instituto Superior de la Carrera (2019). Portal Web. Recuperado de: <https://isc.buenosaires.gob.ar/>

Lanusse, N.; González, G.; Flores, R. (2017). Nuevos líderes de opinión: los influenciadores en las redes sociales. Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de:

http://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/CICBA_17a53595d57f4efb9568a31af6dd0ea9

Municipalidad de Córdoba (2014). Córdoba, una ciudad en cifras: Guía estadística en cifras. Recuperado de:

https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2014.pdf

Municipalidad de Rosario (2019). Aula Virtual. Recuperado de:

<https://www.rosario.gob.ar/web/gobierno/personal/aula-virtual>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Red Ciudadana Nuestra Córdoba (2016). Tierra de conflictos: conflictos urbanos y violaciones al derecho a la ciudad en Córdoba capital. Recuperado de:

<http://www.nuestracordoba.org.ar/sites/default/files/Informe-conflictos-urbanos.pdf>