

Trabajo Final de Graduación



Universidad Siglo 21

Planificación Estratégica sobre la empresa INFOSSEP, autonomía de gestión, un camino necesario.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Alumno: Dolso Fabricio.

DNI: 37196607

Legajo: VADM12174.

Fecha: 22/11/ 2020.

Modulo N° 4. Documento final.

Tutora: Rinero, Sofia.

Entrega: Cuarta.

Agradecimientos

A mis padres y hermanos que me apoyaron a lo largo de toda mi carrera.

A mi novia, que estuvo presente siendo un pilar fundamental.

A mis abuelos que me llamaban cada vez que terminaba de rendir un examen.

A la profesora, por todo el acompañamiento de esta materia, y por sus clases para despejarnos dudas.

Resumen

El presente trabajo Reporte de Caso asumió como objetivo el desarrollo de una planificación estratégica en una organización sin fines de lucro. Se trabajó sobre una organización pública gubernamental INFOSSEP, que fue creada desde de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, destinada a la formación y selección y profesionalización de empleados de la administración pública.

Para ello se realizó el análisis a través de un diagnóstico institucional, empleando como método el FODA, por medio del cual se logra reconocer características de la misma, sus fortalezas y debilidades, estableciendo relación con las oportunidades y amenazas del contexto, y el PEST para abordando ciertos aspectos sobre la situación micro y macro de la organización.

De esa manera se detectaron problemas, se jerarquizaron, y se diseñó un plan estratégico de mejora para abordar las situaciones problemáticas consideradas como de mayor importancia, valiéndose de las fortalezas de la organización y de las oportunidades del contexto.

El plan de mejora propuesto le otorgará beneficios en cuanto a la autonomía de gestión y con ello a la continuidad de las acciones de la organización.

Se considera necesario aplicar esta propuesta para anticiparse a posibles intervenciones arbitrarias que pongan en riesgo la continuidad y estabilidad de los lineamientos educativos

Se realiza una propuesta a ser aplicada durante el año 2021, previendo su revisión y continuidad para el año 2022.

Palabras claves: planificación estratégica- democratización- autonomía de gestión- -
capacitación integral-trabajo en red.

Abstract

The present work Case Report assumed as an objective the development of a strategic planning in a non-profit organization. Work was carried out on a public governmental organization INFOSSEP, which was created from the Municipality of the City of Córdoba, aimed at the training and selection and professionalization of public administration employees. For this, the analysis was carried out through an institutional diagnosis, using the SWOT method as a method, through which it is possible to recognize its characteristics, its strengths and weaknesses, establishing a relationship with the opportunities and threats of the context, and the PEST for addressing certain aspects of the micro and macro situation of the organization. In this way, problems were detected, ranked, and a strategic improvement plan was designed to address the problematic situations considered to be of greatest importance, using the strengths of the organization and the opportunities of the context. The proposed improvement plan will grant you benefits in terms of management autonomy and thus the continuity of the organization's actions. It is considered necessary to apply this proposal to anticipate possible arbitrary interventions that jeopardize the continuity and stability of educational guidelines A proposal is made to be applied during the year 2021, anticipating its review and continuity for the year 2022.

Keywords: strategic planning- democratization- management autonomy- - comprehensive training-networking.

Contenido

Introducción	1
Análisis de Situación.	5
<i>Macroentorno</i>	5
<i>Fuerzas macroeconómicas</i>	5
<i>Fuerzas demográficas</i>	5
<i>Fuerzas Globales y tecnológicas</i>	5
<i>Fuerzas sociales</i>	5
<i>Fuerzas políticas</i>	6
<i>Microentorno</i>	6
<i>Poder de negociación con los clientes y proveedores</i>	6
<i>Amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre los competidores:</i>	7
<i>Amenaza de productos sustitutos:</i>	7
<i>Análisis Interno</i>	7
<i>Misión:</i>	7
<i>Visión:</i>	8
<i>Objetivos</i>	8
<i>Cadena de Valor.</i>	8
<i>Estructura</i>	10

Marco Teórico	14
<i>Estrategias:</i>	15
Conclusiones diagnósticas.	17
Plan de implementación	19
<i>Alcances</i>	19
<i>Temporal</i>	19
<i>Geográfico</i>	19
<i>Contenidos</i>	19
<i>Visión:</i>	19
<i>Misión:</i>	20
<i>Objetivos</i>	20
<i>Valores</i>	20
<i>Objetivo general del Plan de Implementación</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Plan de acción.</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Retorno de la inversión (ROI)</i>	27
Conclusiones	29
<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	32

Anexos	35
<i>Conclusiones diagnosticas.</i>	35
<i>Organigrama</i>	38
<i>Estrategia de marketing</i>	39

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un reporte de caso aplicado sobre la organización denominada INFOSSEP. Realizar diagnóstico situacional para reconocer fortalezas y debilidades, y considerando las oportunidades y condicionamientos del entorno, proponer un plan estratégico de mejora para la consecución de sus desafíos (y su expansión)

INFOSSEP, Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, es una organización sin fines de lucro, creada bajo la dependencia del intendente, a partir de la Ordenanza Municipal N°12.465/15, en respuesta a necesidades de capacitación permanente por medio de las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación. Tiene como misión profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, garantizar mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público, y generar y fomentar conciencia del Servidor Público en cada uno de los empleados.

Este instituto apunta a la consecución de los siguientes objetivos:

- Seleccionar de personal municipal a través del Sistema de Concurso Públicos y Abiertos, registrar aspirantes u órdenes de mérito hasta que exista la necesidad de cubrir un puesto laboral.
- Implementar planes de capacitación continuos a todos los niveles y ámbitos del Municipio
- Fomentar la Integración entre el Sector Público con Universidades, Colegios y otras asociaciones civiles.

Dentro de sus actividades, se pueden mencionar:

- Diagnóstico sobre las necesidades reales de personal municipal, para la elaboración de los perfiles a concursar.
- Diseño, elaboración e implementación de programas y planes de capacitación para los empleados de la Municipalidad de Córdoba
- Desarrollo de cursos, conferencias, seminarios de perfeccionamiento a empleados municipales y aspirantes a entrar al sector público.

- Diseño, elaboración e implementación de todos los procesos de llamados a Concursos Públicos y Abierto
- Acciones de comunicación, vinculación y difusión con Instituciones educativas, nacionales e Internacionales a través de convenios para el desarrollo laboral del Servidor Público.
- Difusión y promoción de todas las actividades llevadas a cabo para conocimiento público y para fomentar la adhesión del servidor público a la capacitación constante.

El INFOSSEP no sólo realiza capacitaciones para empleados y funcionarios municipales, sino también para vecinos en general, tal lo demuestra su plataforma virtual, abordando variadas temáticas de interés general, como por ejemplo en alimentación saludable.

Está constituido por un área de capacitación y otro de investigación.

La primera corresponde a la Dirección General de Capacitación, creada en respuesta a necesidades de capacitación permanente a través de las nuevas tecnologías, a través de una plataforma virtual, cuya finalidad es llegar a todos y cada uno de los empleados y funcionarios municipales, con propuestas de capacitación orientadas a su profesionalización. Por otra parte, se encarga de “implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos en todos los ámbitos del Municipio, fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil, diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación para los empleados del municipio, acordes a las necesidades de cada área, para que los programas de gobierno se ejecuten con éxito.” (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

La propuesta educativa posee varias orientaciones, una hacia el desarrollo de competencias generales; otra, hacia el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias para mandos medios y funcionarios, y una tercera para el desarrollo de las áreas operativas.

Cabe destacar que, de manera conjunta con Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, coordina proyectos formativos semi-presenciales.

Puede mencionarse, además, que existe un Registro de Capacitadores Internos, RECIM, creado a través de una normativa específica, anterior a INFOSSEP, que reúne a empleados municipales que cuentan con formación académica y experiencial, y la ponen al servicio del aprendizaje de sus compañeros, agregando el valor de conocer la vida y la realidad municipal.

Con respecto al área de Investigación, la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas procura reconocer, clasificar y proveer a la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba de

información para la formulación y seguimiento de las políticas públicas locales en concordancia con la realidad. Para ello desarrolla estrategias de trabajo en red con instituciones locales, generando información precisa sobre la realidad de la ciudad.

Dentro de los antecedentes podemos encontrar:

Fundación Gestión y Participación Social: tiene, por estatutos, dos fines principales:

1. Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la infancia y juventud y sus familias, a través de la realización de proyectos y actividades tendentes a promover:

- La educación.
- La salud.
- El medio ambiente.
- La igualdad de oportunidades.
- El voluntariado.
- La prevención de la exclusión social.
- La prevención de drogodependencias.
- La inserción social y laboral.

2. Contribuir a la mejora de la Gestión de las entidades sociales, apoyando la formación y la asistencia técnica de los responsables, socios, trabajadores y voluntarios de dichas entidades, y potenciando la utilización de las nuevas tecnologías en su gestión.

Se decidió llevar a cabo un programa de apoyo en la gestión para las personas que desempeñan funciones directivas o administrativas en las entidades, ofreciéndoles formación, información y asesoramiento. (Social, 2020)

Tecnológico de Monterrey, esta institución, sin fines de lucro, busca transformar a México y al mundo a través de la educación. Su misión: desarrollar líderes con espíritu emprendedor, sentido humano y competitivos internacionalmente. Desde 2012, el Tecnológico de Monterrey inició una reflexión y transformación hacia un nuevo modelo educativo, el resultado fue la implantación del Modelo Tec21, que ha supuesto una transformación en la organización del espacio y tiempo docente. Se crea así un nuevo modelo educativo para la formación de líderes, desafiante, flexible y memorable que permite desarrollar las competencias definidas. (Nave, 2019)

Instituto Nacional de Administración Pública

Como antecedente dentro del ámbito de la Administración Pública, el INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública) dependiente del Ministerio de Modernización a nivel Nacional, creó y/o diseñó en el año 2018 el Programa General de Actividades de Capacitación para Ingresantes, creado por la Resolución de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros N° 384/14 se encuadra en el artículo 17 del Anexo de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164 que establece las condiciones para la adquisición de la estabilidad en el empleo. El mismo tuvo como finalidad la capacitación de los empleados de la Administración Pública Nacional, a fin de que estos puedan lograr la estabilidad en sus empleos, ya que se había detectado una escasa profesional para permanecer en sus cargos. Asimismo se procuraba que los ingresantes a la Administración Pública contaran con las capacidades necesarias requeridas para desempeñarse en puestos de gestión dentro de dicha administración, rindiendo un examen de idoneidad que los calificara para ello, mediante la aprobación del Programa General de Actividades de Capacitación Obligatoria para Personal Ingresante, los participantes certifiquen las exigencias que en materia de capacitación deben ser satisfechas por los funcionarios designados en los términos establecidos en el segundo párrafo del artículo 24 del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

Fuente: (Resolución INAP 26 de enero 2018)

Análisis de Situación.

Macroentorno

Fuerzas macroeconómicas

Las cuentas fiscales de Córdoba sufren un impacto, que se refleja en la caída de la recaudación, debido al receso de la actividad económica y al aislamiento obligatorio, social y preventivo dispuesto por el Gobierno nacional para evitar la propagación del coronavirus en Argentina.

Según los números relevados por la gobernación, la recaudación fiscal de marzo tuvo una caída del 14% en términos reales respecto al mismo mes de 2019 y del 26% respecto al año 2018, siendo este último dato comparativo más representativo por ser la última referencia antes de la crisis. (Clarín, 2020)

Fuerzas demográficas

La ciudad de Córdoba es capital de la provincia de Córdoba, posee según datos del censo 2010 nacional 1.391.000 habitantes (segundo lugar de las ciudades argentinas detrás de Buenos Aires), su ejido municipal es un cuadrado de 24 km de lado y está ubicada estratégicamente en el corazón del Mercosur (Mercado Común del Sur). Su posición geográfica en el centro de la Argentina se constituye en un gran nudo de comunicaciones aéreas y terrestres, tanto nacionales como internacionales. En cuanto al clima, se señala que tiene un clima privilegiado porque se encuentra en una zona templada del centro de la Argentina. (Siglo 21, 2020).

Fuerzas Globales y tecnológicas

Debido a los procesos de globalización íntimamente relacionados a los avances tecnológicos en las comunicaciones, el empleado público puede acceder a múltiples ofertas de capacitación de manera virtual con cualquier organismo nacional o internacional. La posibilidad de capacitación con la modalidad de teletrabajo se constituye oportunidad de actualización permanente.

Las posibilidades tecnológicas actuales permiten acceder a diferentes modalidades de estudio y capacitación, las ofertas son muy variadas y se van adaptando a las necesidades de las personas, y a los diversos requerimientos laborales.

Fuerzas sociales

La oferta de capacitación está destinada al sector de la sociedad que se desempeña como empleado de la municipalidad o quieran acceder a dicho empleo.

La situación social condiciona a los empleados el costearse una capacitación. Se evidencia pérdida de capacidad adquisitiva de los sueldos, costo de vida en aumento alquiler, pago de servicios, internet) En situación de pandemia, los servicios de internet y los medios tecnológicos adecuados, pasan a ser indispensable para el trabajo y la educación.

Fuerzas políticas

Las políticas económicas cambiantes atentan contra la previsibilidad y desarrollo de emprendimiento particulares y empresariales, por lo tanto, las personas buscan en el empleo público una alternativa de estabilidad laboral y de carrera profesional.

La política pública entendida como acciones de gobierno para atender a las necesidades de la población requieren de empleados idóneos para que se lleven a cabo de manera pertinente.

Microentorno

Poder de negociación con los clientes y proveedores:

Dentro de la industria de la educación y de las capacitaciones en administración pública podría estimarse que el poder de negociación es relativo al producto que cada organización pueda ofrecer, respondiendo a los requerimientos de calidad, actualización, necesidades y posibilidades de los clientes particulares u organizaciones estatales.

A nivel nacional, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) tiene como “funciones principales que desarrolla el INAP se distribuyen en cuatro áreas de actividad: selección de funcionarios; formación y perfeccionamiento de empleados públicos; estudios y publicaciones y relaciones internacionales. Además, organiza una amplia variedad de actividades docentes y académicas, de cooperación interadministrativa y de difusión en materia de Administración y políticas públicas, a través de jornadas, conferencias, encuentros y seminarios.” (Gobierno de España, 2019) . Cada año presenta un "Plan Anual de Capacitación", donde se presentan los lineamientos del proceso capacitador en sus etapas de diseño, acreditación, ejecución y evaluación. Además, desarrolla, el programa INAP Federal desde donde brinda capacitación a empleados del nivel provincial y realiza actividades y congresos académicos tales como los encuentros bienales Red Muni, seminarios latinoamericanos, Jornadas Nacionales de Capacitación en el Estado, etc. Todos ellos dirigidos a promover la investigación y la divulgación de la ciencia de la administración pública en todo el país.

A nivel provincial existe una amplia oferta de capacitación en gestión pública para todos niveles desde cursos a diplomaturas o maestrías, entidades universitarias públicas y privadas

ofrecen diferentes alternativas educativas, por ejemplo, la Universidad Provincial ofrece cursos de menor envergadura accesibles a quienes solo hayan logrado un nivel secundario, con nivel de diplomatura.

La Universidad Nacional de Córdoba tiene ofertas educativas para cubrir los requerimientos de los estamentos mayores, a través de magistraturas.

Por su parte la Universidad Católica de Córdoba de gestión privada pone a disposición diplomaturas y maestrías.

Este tipo de ofertas permite al empleado público acceder a cargos de mayor jerarquía y mejorar sus salarios

Amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre los competidores:

Como se menciona en párrafos anteriores, se cuenta con una gran variedad de ofertas de capacitación en el mercado local, que brindan propuestas de cursos on-line, hasta titulaciones como diplomaturas, maestrías, etc. con diferentes niveles de costos económicos, de gestión pública y privada, y diferentes requerimientos académicos, beneficiados por las posibilidades y ventajas que ofrece la virtualidad. Se puede estimar niveles altos de amenazas y rivalidad entre competidores.

Amenaza de productos sustitutos:

Las diferentes organizaciones relacionadas con la capacitación en administración pública demandan actualización constante de su producto educativo en cuanto a especificidad, calidad, menor costo y mayores posibilidades de adaptabilidad a las necesidades de los potenciales clientes. La presencia de productos superiores representa una amenaza de sustitución para las diferentes entidades educativas.

Análisis Interno

Misión:

Su misión fundamental es la profesionalización del estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso por idoneidad a la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Esto permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización. (INFOSSEP, 2020)

Visión:

Ser una institución de excelencia en la formación de recursos humanos, brindando oportunidades profesionales a los integrantes de la organización y convirtiendo, a la capacitación, en la mejor herramienta de progreso personal y profesional de sus miembros partícipes.

Objetivos

En el artículo 3° se determina que: INFOSSEP tiene los siguientes objetivos principales:

- Obtener a través del sistema de concursos públicos y abiertos para la selección del personal municipal, Registros de Aspirantes u órdenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo.
- Implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio.
- Fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Cadena de Valor.

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de posventa. En la cadena de valor las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: Investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente. (Jones C. W., 2009)

La investigación y desarrollo se relacionan con el diseño de producto y procesos de producción. (Jones C. W., 2009). En el caso de estudio estas actividades están a cargo de las áreas de Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas y la Dirección de Capacitación. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Producción, tiene que ver con la creación del servicio, estas actividades están a cargo del área de Dirección de Capacitación, y la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, y con el aporte del RECIM. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Marketing y ventas son actividades destinadas a crear el posicionamiento y publicidad del instituto, incrementando su valor. (Jones C. W., 2009). INFOSSEP ha creado una plataforma virtual a través de la cual da a conocer su propuesta educativa brindando la posibilidad de acceder a ella a empleados públicos de la Municipalidad de Córdoba, y a vecinos en general, no solo ofrece la capacitación específica para la formación del servidor público, sino sobre otras temáticas de interés general. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Servicio al cliente está destinado a resolver problemas o necesidades de los clientes. Esto podría estar a cargo del RECIM ya que a esta constituido por los propios empleados que se ofrecen como capacitadores brindan información sobre la realidad concreta del trabajo.

Las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Ellas son las siguientes, administración de materiales, recursos humanos, sistemas de información infraestructura. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Administración de materiales su función es controlar la obtención y manejo de recursos materiales. (Jones C. W., 2009). INFOSSEP es un organismo dependiente de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, por lo tanto, todos los insumos materiales y servicios necesarios son aportados por este ente estatal. Los recursos están constituidos mayormente por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, algunas contribuciones y donaciones percibidas. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Recursos humanos su función asegurar el cumplimiento de los objetivos a fin de lograr la misión del instituto. (Jones C. W., 2009). Las personas que cumplen esas funciones son en primer lugar el Intendente Municipal que ocupa el cargo de Presidente. Él nombra a un Vicepresidente en quien delega las funciones de organizador y coordinador de las diferentes actividades y funciones llevadas a cabo por INFOSSEP. Las diferentes áreas que conforman el instituto están a cargo de Directores, el RECIM está constituido por empleados con capacidad académica y experiencia laboral; la Junta de Control y Fiscalización está integrada por el Vicepresidente, Directores, dos Concejales, un representante del Sindicato y un representante de la Subsecretaria de Recursos Humanos del Departamento Ejecutivo. La Junta de Selección, que se conforma cuando corresponda estará integrada por un representante de una universidad o institución ajena al municipio, un funcionario o empleado relacionado al perfil que se concursa y un miembro de la Junta de Control y Fiscalización.

Además, INFOSSEP posee 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Infraestructura de la empresa, es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades. INFOSSEP cuenta con los espacios físicos ofrecidos por el municipio y la plataforma virtual propia del organismo. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Sistemas de información, son sistemas electrónicos destinados a administrar información, manejar consultas al cliente; generalmente buscan mejorar la eficiencia y eficacia de su servicio.

(Jones C. W., 2009). En este organismo el área de la Dirección e Investigación y Análisis de las Políticas Públicas reconoce, clasifica y provee información tanto que permite la formulación como el seguimiento de las políticas públicas locales en concordancia con la realidad. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Esta dirección cuenta con el asesoramiento de 3 observatorios creados con el fin de captar problemas sociales y aportar soluciones, ellos son, el Observatorio Social de Juventud, el Observatorio social de Discapacidad y el Observatorio de Seguridad Ciudadana. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Estructura

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

El cargo de Presidente es ocupado por el Intendente, quién ejerce la representación legal del mismo, pudiendo realizar todas las actividades que garanticen el normal funcionamiento del instituto. Podrá delegar sus funciones transitoria o permanentemente en el Vicepresidente.

El Vicepresidente tendrá rango y remuneración de subsecretario y será designado por el Intendente. Son sus funciones: a) Proponer el plan de trabajo y cronograma de actividades. b) Elevar el presupuesto anual del Instituto. c) Administrar los recursos humanos, materiales, y financieros asignados al INFOSSEP. d) Emitir las resoluciones necesarias a los fines de cumplir con los procesos concursales y los planes de capacitación. e) Elevar los informes que requiera el Intendente y la Junta de Control y Fiscalización. f) Proponer la celebración de convenios y actos jurídicos con otros organismos que se relacionen directamente con el objeto del INFOSSEP. g) Toda otra actividad que tenga como fin cumplir con las misiones y objetivos del INFOSSEP. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Cuenta con cuatro áreas. Una de ellas, la Dirección de Capacitación, cuyo director ejecuta todas las actividades que aseguren la implementación sistemática de capacitación para los empleados del municipio; tiene como objetivo llegar a todos y cada uno de los empleados y funcionarios municipales, con propuestas de capacitación orientadas a la búsqueda de la profesionalización de los recursos humanos. Asimismo, implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos en todos los ámbitos del Municipio, fomentar la integración entre el sector

público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil, diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación para los empleados del municipio, acordes a las necesidades de cada área, para que los programas de gobierno se ejecuten con éxito; y organizar cursos, conferencias, seminarios de perfeccionamiento, desarrollo y actualización. Además, esta Dirección, conjuntamente con la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, coordina proyectos formativos semi-presenciales. (INFOSSEP, 2020)

Esta última fue creada para responder a la necesidad de capacitación permanente; permite maximizar la distribución de contenidos, logrando impartir capacitación de manera continua, alcanzando mayor número de participantes debido el tiempo-espacio que cada uno administra, incorporando mayor cantidad de programas formativos; y optimizando el costo. Para tal fin, se implementó una Plataforma Virtual de Capacitación que permite desarrollar programas académicos combinando las modalidades educativas, favoreciendo la construcción de temarios acordes a las necesidades de capacitación del Municipio. Por tal motivo, esta área tiene como objetivo principal, dirigir y coordinar proyectos de formación con contenidos multimediales orientados a la educación a distancia (e-learning) y semipresencial (blended learning). (INFOSSEP, 2020)

Aquí se cuenta con veinte tutores virtuales.

Un aspecto a destacar es la existencia de un Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que integra a los empleados municipales interesados en brindar capacitaciones en distintas temáticas municipales. Como se mencionó en las primeras páginas de este trabajo, constituye un cuerpo de capacitadores que por su formación académica o experiencia laboral puedan transmitir conocimientos a sus propios compañeros con el valor agregado de conocer la vida y realidad municipal.

La Dirección de Selección y Concursos, es ejercida por un director de Selección y Concursos que es designado por el Intendente, tiene jerarquía y remuneración de Director General del Departamento Ejecutivo y ejecutará todas las actividades que aseguren la implementación del sistema de concursos públicos y abiertos para el ingreso del personal de la administración municipal, de acuerdo a la normativa vigente.

La Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, nace con la meta central de contribuir a reconocer, clasificar y proveer a la Municipalidad de Córdoba de información que

permita la formulación y seguimiento de las políticas públicas locales en concordancia con la realidad en la cual las mismas son aplicadas. Para ello debe generar de información a partir de la realización de encuestas, entrevistas e investigaciones de los conocimientos que se encuentran en la ciudad, explorar datos disponibles en la ciudad y ofrecidos por centros de investigaciones, Universidades, Organismos gubernamentales y fundamentalmente la producida por las áreas municipales. En consecuencia, la estrategia de trabajo se sustenta en la conformación de una red de instituciones locales con las cuales se busca generar y sistematizar información sobre la realidad de la ciudad.

Para el diseño de la política pública es necesario la disposición de datos que permitan conocer con la mayor objetividad las situaciones para atender. Para ello, esta dirección, en conjunto con distintas áreas de la municipalidad, apostó a la creación de observatorios de datos entendidos como espacios donde se investigan y registran datos, tanto primarios como secundarios, con el objeto de lograr el entendimiento de problemas sociales y aportar soluciones. Los observatorios creados fueron los siguientes: Observatorio Social de la Juventud, Observatorio Social de la Discapacidad y Observatorio de seguridad ciudadana. Todos cuentan con el apoyo de la Dirección de Investigación tanto para el asesoramiento de análisis de datos, como para también en la realización de las encuestas necesarias para la recolección de información necesaria.

Aquí se cuenta con 16 asistentes de investigación.

La Junta de Control y Fiscalización está integrada por el Vicepresidente, el Director de Capacitación, el Director de Selección y Concursos, un Concejal representante del bloque de la mayoría, un Concejal representante de los bloques de la minoría, ambos designados por el Concejo Deliberante, un representante del Sindicato Unión Obreros y Empleados Municipales (SUOEM) y un representante de la Subsecretaría de Recursos Humanos del Departamento Ejecutivo o el organismo que en el futuro la reemplace. Los miembros de la Junta ejercerán sus funciones ad-honorem.

Se encarga de todo lo relativo a convocatoria a concursos públicos, transparencia de los mismos, orden de mérito, planes de capacitación, control del cumplimiento de normativas y de ingresos por orden de mérito, etc.

La Junta de Selección se conformará ante llamados a concurso, a fin de la realización de las entrevistas de los aspirantes en la etapa de oposición para garantizar la imparcialidad en la toma de decisiones. Estará integrada por tres personas: un representante de una universidad o institución

ajena al municipio, un funcionario o empleado del agrupamiento conducción relacionado al perfil que se concursa y un miembro de la Junta de Control y Fiscalización.

Por último, se señala que el INFOSSEP posee 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. A este equipo se suman los docentes municipales que forman el RECIM, quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Marco Teórico

Para dar encuadre al presente trabajo es necesario realizar un abordaje teórico que incluya los principales conceptos y sus vinculaciones, de manera tal que posibilite la comprensión de la situación actual de la empresa, objeto de estudio, y de la propuesta de mejora, integradas en una planificación estratégica.

La planificación estratégica, consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que se espera ser en el futuro, apoyando en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Coincidiendo con Antoine de Saint Exupery en que el mundo entero se aparta cuando ve pasar un hombre que sabe a dónde va. (Ancín, 2017)

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con sus equipos de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. Un plan estratégico puede ser un plan de marketing, o de un plan de comunicación. (Ancín, 2017)

Referirse a planificación estratégica, *“no es entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico, y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y ver los cambios”* (Cantera, 1989). (Ancín, 2017).

Planificación estratégica es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización (Coulter, 2005).

Etapas de la planeación estratégica:

- Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.

- Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- Implementar las estrategias. (Jones C. W., 2009).

Estrategias:

En esta propuesta, se trabajará a partir de la estrategia por diferenciación amplia como guía para mejorar el proceso de lograr una mayor profesionalización del personal y como instrumento principal para solucionar los problemas existentes detectados, ya que permitirá diferenciar los servicios ofrecidos por INFOSSEP del resto de las propuestas educativas para la administración pública

También se tomarán los aportes de la estrategia dirigida de diferenciación, que permite concentrar la propuesta educativa en un segmento de la administración pública, los que aspiran o desempeñan como empleados municipales de la Ciudad de Córdoba. Trabajar a partir de la estrategia de diferenciación amplia, consiste en incorporar los atributos que desea el público a su producto o servicio, de forma que no sólo atraiga a una amplia variedad de “compradores”, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos; implica una propuesta de valor única para el producto que se ofrece, en este caso, para el servicio de capacitación. La estrategia consigue su objetivo cuando la propuesta de capacitación de INFOSSEP resulte atractiva para gran cantidad de interesados, quienes reconozcan y valoren los atributos diferenciados de esta organización.

INFOSSEP puede buscar la diferenciación desde diversos ángulos: un servicio de gran calidad, confiabilidad del producto, liderazgo tecnológico, formación situada, etc.

Este tipo de estrategias puede crear atributos de diferenciación a través impulsores de cualidades únicas, que son un conjunto de factores de eficacia particular para crear diferenciación.

En efecto, cuando una institución utiliza la estrategia de diferenciación logra que sus usuarios perciban sus servicios como únicos y exclusivos. Esta situación le confiere una gran ventaja, porque los usuarios de esta estrategia estarán motivados a implementarla ya que percibirán que pueden obtener resultados asombrosos.

Como consecuencia de lo anterior, el INFOSSEP podrá diferenciar sus prestaciones por su calidad y por su diseño exclusivo. Pero también por la tecnología incorporada o por el servicio que brindan, entre algunos de los factores que se puede mencionar.

Del mismo modo, para que esta estrategia sea rentable, la institución debe procurar que sus costos no se aumenten de forma innecesaria.

Entre las acciones a llevar a cabo dentro de esta estrategia se pueden mencionar como principales, mejorar el servicio al público o añadir más servicios. Algunos ejemplos son una asistencia o acompañamiento personalizado, más y mejores tiempos y materiales de capacitación, manejo de tiempos flexible.

También es necesario tratar de lograr mejoras continuas de calidad. Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes.

Aumentar la intensidad del marketing. El marketing y la publicidad tienen un efecto importante en el valor que percibe el público destinatario. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo.

Buscar insumos de alta calidad. La calidad de los materiales de estudio y de las propuestas de aprendizaje prometen mayor calidad del producto final, de la capacitación que ofrece la organización, con la consecuente mejora en las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados.

Conclusiones diagnósticas.

Realizando un análisis diagnóstico de la organización, a partir de la determinación de factores claves de éxito de una organización pública de capacitación, su relación con el FODA y las variables de supervivencia, se considera necesario trabajar en primer lugar, sobre las debilidades y amenazas relacionadas con la dependencia del poder político, apuntando a la independencia de la organización y a la democratización de la gestión, ya que de no hacerlo, se continuaría ante el riesgo de su potencial supresión, y de la falta de objetividad, estabilidad y continuidad en la propuesta de capacitación. Pueden apreciarse importantes fortalezas relacionadas con la organización interna y la participación de empleados, lo que le otorga carácter de capacitación situada, pero dichas fortalezas no pueden contrarrestar a los potenciales efectos de la amenaza y la debilidad relacionadas con la dependencia.

En segundo lugar se considera necesario apuntar a la visión integral de la capacitación, que permita proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, que brinde herramientas para el desenvolvimiento pertinente de los empleados en los diversos puestos de la municipalidad, siendo unos de los requerimientos de actualidad, en las organizaciones modernas; éste es uno de los factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos; la capacitación debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias. Por tanto, el resultado que se debe lograr aquí es el desarrollo, tanto de las personas como de la organización.

Como tercer aspecto, no detectado como problema, pero sí considerado importante para el posicionamiento en el mercado, es lo referido al desarrollo de Marketing, que promueva a INFOSSEP a partir de los aspectos que lo diferencian de otros entes públicos, como lo son su propuesta con contenido propio, con formación situada, y su eventual democratización, independencia de gestión. Esta línea de acción permitiría colocar a la organización con cierto posicionamiento con ventajas sobre las demás ofertas de capacitación en administración pública presentes en el contexto.

Por último y para finalizar, se puede decir que la implementación de un plan estratégico permite definir las acciones a corto y largo plazo (que se detallan más adelante) necesarias para

lograr los objetivos fijados y establecidos por la institución y determinar el rumbo de la organización.

Problemas:

- El estilo de gestión centralizado en las decisiones del Intendente, pondrían en riesgo la estabilidad y continuidad de los proyectos de capacitación de sus efectores y de la línea política que los encuadre, y el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

- Las instancias de capacitación focalizadas en lo particular de cada nivel de mando pondrían de manifiesto la necesidad de ofrecer formación integral que permita el desempeño de los empleados en cualquier puesto de trabajo, siendo esto un requisito de la formación profesional de actualidad.

- El desarrollo de estrategias de publicidad alejadas de una propuesta de diferenciación estaría demostrando la necesidad de implementar estrategias de Marketing que destaquen lo distintivo de INFOSSEP para mejorar su posicionamiento en el mercado. (Anexo 1)

Plan de implementación

Alcances

Temporal

La implementación de los planes de acción detallados y explicitados tienen un plazo de ejecución limitado, que abarca desde el 15 de Enero del año 2021 hasta el 31 de Diciembre del año 2022.

Geográfico

El ámbito de aplicación de las acciones detalladas en éste plan de implementación se limita a la ciudad de Córdoba, ya que tiene por objetivo la capacitación y formación tanto profesional como laboral de los servidores públicos dependientes de la Municipalidad de Córdoba.

Contenidos

Organizar, diseñar y desarrollar una o varias estrategias tendientes al logro de los objetivos y propósitos definidos como prioritarios por el INFOSSEP así como el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes de acción definidos.

Visión:

A partir del análisis diagnóstico realizado, puede estimarse que la visión de la organización objeto de estudio quedaría determinada asumiendo que INFOSSEP se proyecta como una organización autónoma, con gestión democratizada, que ofrece capacitación en administración

pública siguiendo lineamientos de política educativa con objetivos y contenidos propios, y con carácter de política de estado.

Misión:

Su misión fundamental es la profesionalización del estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso por idoneidad a la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Esto permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Objetivos

En el artículo 3° se determina que: INFOSSEP tiene los siguientes objetivos principales:

- a) Obtener a través del sistema de concursos públicos y abiertos para la selección del personal municipal, Registros de Aspirantes u órdenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo.
- b) Implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio.
- c) Fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Valores

El plan tendrá una esencia motivadora, incluyente, democrática y participativa. El proyecto trabajará con equidad y fomentando equipos de alto rendimiento. Esto significa que, llegado la instancia de aplicación, se orientará por los siguientes lineamientos: Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados, acuerdo y negociación respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos, desempeño. medición constante de los resultados y comparación con los objetivos y realimentación intensa y constante.

Objetivo general del Plan de Implementación

- Mejorar el retorno financiero de INFOSSEP un 10% para fines del año 2022.

Objetivos específicos

- Alcanzar autonomía del 20% en las decisiones de INFOSSEP para 2022, con proyección al 40% al 2023, a través de diversificación en servicio y ampliación geográfica, que asegure la estabilidad y las permanencias de las líneas generales de capacitación.

-Mejorar el posicionamiento de INFOSSEP en el mercado en un 30% para el 2022, a través estrategias de marketing, medible a través de Google ADS

-Promover instancias de capacitación integral del 25% de sus empleados durante el período 2021 con proyección a la totalidad en 2022.

Plan de acción.

1- Autonomía de INFOSSEP

Presentar un proyecto de autonomía de INFOSSEP a la Comisión de Educación del Concejo Deliberante en 01 diciembre de 2021, con una espera de respuesta hasta 20 de febrero 2022, solicitando su tratamiento en sesión, proponiendo abordar los siguientes aspectos:

- Reemplazar las figuras de presidente y vicepresidente mediante la creación de una comisión directiva formada por un coordinador y un representante de cada una de las direcciones y de RECIM. (Anexo de organigrama)

- Establecer el acceso a los cargos directivos por concurso votación del integrante del organismo, de forma bianual, para que ocupe el cargo aquel postulante que este mejor capacitado y formado, evitando las designaciones políticas.

- Establecer políticas educativas con objetivos y acciones de capacitación con características de Políticas de Estado permanentes y continuas, que trasciendan los cambios de dirigencia municipal, logrando perdurabilidad de ellas a través del tiempo.

2- Capacitación integral y Continua de los Empleados de Administración Pública Municipal

Como se mencionó en la descripción de esta organización objeto de estudio, INFOSSEP trabaja de manera integrada, en red,, con Universidades locales para coordinar las instancias de concurso y selección de aspirantes. Se propone valerse de esta oportunidad que ofrece el contexto, el vínculo con dichas entidades, y a partir del 08 de Febrero al 18 de Diciembre de 2021, coordinar, articular y diseñar instancias de capacitación con visión integral en trabajos en red considerando también las propuestas actuales, que permitan el desarrollo de las capacidades para el desempeño en diferentes puestos de la administración municipal.

Para este punto se considerará la fortaleza de que INFOSSEP cuenta, en la actualidad, con oferta de capacitación para los diferentes niveles de jerarquización. La propuesta sería continuar con aquellos que respondan a las necesidades de la administración municipal, incorporando aquellas modificaciones que sean pertinentes, o diseñando otras propuestas para cubrir aspectos no considerados en la actualidad.

-Para el período 05 de abril 2022 hasta 30 de noviembre 2022, se propone abordar este trabajo con cuatro de las propuestas actuales de INFOSSEP, para continuar en 2023, con otras, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta primera etapa.

Esas propuestas son:

- Procedimiento Administrativo Municipal, que brinda herramientas básicas administrativas y está destinado a encargados de administración y legales de cada repartición

- Gestión de Recursos humanos por Competencia: aborda conceptos básicos de gestionar personas, para el desarrollo de habilidades para gestión de personal; está destinado a servidores públicos con cargo de conducción

- Hacia una gestión positiva del conflicto, hace hincapié en el análisis de la concreción de las políticas públicas, destinado a servidores públicos municipales.

- Descripción de puestos de trabajo- busca comprender, describir, identificar su aplicabilidad y ventaja.; destinado a empleados y funcionarios municipales y público en general

- Se establecería, como acuerdo institucional, un número mínimo de capacitación que deberán cursar todos los empleados, para alcanzar el desarrollo de capacidades fundamentales.

También se podrá acordar brindar asistencia o acompañamiento personalizado en las instancias de capacitación, actualización de materiales de capacitación, y manejo de tiempos flexibles.

- A partir 05 de abril y hasta 30 de noviembre, se efectivizarán las instancias de capacitación diseñadas en febrero, virtual y /o presencial, ofreciendo material bibliográfico y digital para su lectura y análisis. Además, se proponen talleres interactivos y trabajos en documentos compartidos, con la incorporación de instancias prácticas, a modo de pasantías.

- Se realizarán instancias de monitoreo de la propuesta, de manera continua, desde el 5 de abril de 2022 al 30 de noviembre de 2022 a través de seguimientos, monitoreos y encuestas, que servirán de insumos para la siguiente etapa 2023

-En diciembre entre los días 06 y el 18 se realizará la evaluación final de logros de la etapa, a partir de los seguimientos y encuestas realizadas, como insumo para la siguiente etapa 2023.

Las propuestas de capacitación continuarían a cargo de la Dirección de Capacitación y del RECIM, en trabajo en red con profesionales de las Universidades con las cuales se viene trabajando.

Durante la etapa 2022 se destinará la capacitación al 25% de los empleados, con proyección a al 60% en 2022.

Indicadores (No Financieros)

Tasa de Cobertura de Capacitación (TCC)

La tasa de cobertura muestra el alcance de la capacitación. Es decir, mide el porcentaje de la población alcanzada de la empresa en un tiempo determinado:

Cobertura de Capacitación (CC) = Cantidad de Colaboradores Capacitados / Cantidad de Colaboradores Promedio

Como se mencionó, se destinará la capacitación al 25% del personal en lo que resta del año 2021, pretendiendo aumentar dicho guarismo al 60 %. Estos porcentajes planteados como objetivo a lograr, luego deberán compararse con los resultados reales alcanzados.

Tasa de Participación (Posicionamiento) en el Mercado (TPM)

Este indicador se emplea para medir que participación en el mercado posee la organización (INFOSSEP) y determinar si se ha alcanzado la meta trazada como objetivo (30 %). la misma se calcula de la siguiente manera:

Tasa de Participación o Posicionamiento en el Mercado = (Cantidad de Empleados Capacitados / Cantidad Total de Empleados Potenciales a Capacitar) x 100.

El valor que arroje como resultado deberá compararse con el porcentaje establecido como objetivo a alcanzar.

3- Estrategias de Marketing

Retomando expresiones anteriores, puede trabajarse a partir de estrategias de diferenciación. INFOSSEP puede buscar la diferenciación desde diversos ángulos, ofreciendo servicio de gran calidad, confiabilidad del producto, liderazgo tecnológico, formación situada, etc.

Algunos impulsores para mejorar el servicio al público o añadir más servicios pueden ser, además de la capacitación integral ya descrita el desarrollo de un plan de marketing, esta estrategia posibilitara el incremento de la matrícula tal, lo propuesto en los objetivos del plan de implementación

En cuanto a estrategias de Marketing y de publicidad, se entiende que tienen un efecto importante en el valor que percibe el público destinatario. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo.

Se proponen acciones para promocionar a INFOSSEP mediante estrategias de diferenciación, a partir de sus rasgos distintivos, como organización eventualmente independiente, con contenido propio y capacitación situada, sin costo económico para el cursante a partir de los aportes de los propios empleados, y de las necesidades reconocidas.

Las tácticas a desarrollar serían el diseño de folletos en formato digital o papel, la creación o refuncionalización de la página Web, actualización de plataforma digital entre otras, a detallar.

Plan de marketing

- Designar, dentro de los funcionarios del sector de marketing y publicidad, de la planta municipal a una persona encargada de administrar este plan, a partir de 15 de diciembre de 2021.

- Contratar servicios de Google Ads, a partir de 01 de marzo al 31 de diciembre de 2022, para hacer anuncios, posicionar a la organización, cuantificar visitas, etc., con un costo mensual de \$8026. (Anexo 3)

Dicho anuncio siempre tiene que buscar dirigirse a potenciales personas interesadas. Para ello hay que segmentar el anuncio en edades, lugares de residencia, focalizando en la franja etaria que va desde los 18 a los 50 años, y entre residentes de Córdoba y del resto del país.

- Se dará a conocer como diferente de otras instituciones su vínculo con la municipalidad, institución en la que se accederá a esos cargos, que cuenta con la participación de los propios

empleados como capacitadores, quienes aportan su experiencia situada, constituyendo esto, un motivo interesante desde el punto de vista del cliente/estudiante para inscribirse en cursos; esto puede constituir una estrategia para captar estudiantes.

- Trabajar con canales de comunicación, las redes y los e-mails; se propone revisar las páginas de Facebook e Instagram con las que cuenta la organización, actualizar y modificar, a través de ellas publicar, promocionar, generar espacios para que los aspirantes consulten y también cuenten sus experiencias luego de los cursos, a través de encuestas, para generar un feed back.

- Realizar campañas de publicidad y promoción a través de e-mails marketing, con folletos digitales.

- Contratar una empresa para el mantenimiento de la página web. A partir de 15 de enero al 31 de diciembre de 2022, con un costo mensual de \$1500.

Gastos de marketing

Google Ads: \$ 8026 mensuales * 12 meses= \$ 96312(anual) (anexo estrategia de marketing)

Hosting: \$85 mensuales *12 meses= \$ 1020(anual) (anexo estrategia de marketing)

Nic dominio: \$110(anual) (anexo estrategia de marketing)

Mantenimiento de página: \$1500 mensuales *12 meses= \$ 18000(anual) (anexo estrategia de marketing)

Plan de acción						
Descripción	Tiempo		Estrategias	Tácticas	Responsable	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Autonomía de INFOSSEP	1/12/2021	Sujeto a la definición del Consejo Deliberante	Presentación del proyecto	Presentación del proyecto a la Comisión de Educación	Representantes de las Direcciones de INFOSSEP	
Promover instancias de	8/2/2022	31/12/2022	Trabajo en red con Universidad	Trabajo en red- Articulación- diseño- Lectura	Profesores universitarios- Coordinador -	

capacitación integral			es Capacitación virtual	de material bibliográfico y digital, talleres y trabajos en documentos compartidos - pasantías - monitoreo	directores y representantes de RECIM	
Estrategias de marketing	15/01/2022	31/12/2022	Promoción, publicidad y diferenciación	Diseños de folleto (digital y papel), creación, refuncionalización de página web y actualización de la plataforma digital disponible - promoción - publicación - trabajo con las redes sociales -	Funcionarios municipales del sector de marketing y publicidad	Empresa de mantenimiento de página Web

Elaboración Propia.

Para el ejercicio de la actividad se contratará a un profesional administrativo especialista en coaching, encargado de realizar las distintas capacitaciones al personal municipal y externos. Dicho profesional cobrará un sueldo fijo mensual de \$ 54000, que comenzará el 01 de febrero del año 2022 hasta el 23 de diciembre de 2022. (ver anexos)

$$(\$903251.64 - \$169442) / \$169442 \times 100 = 433\% \text{ de Rentabilidad}$$

Este resultado significa que el cumplimiento de los objetivos planteados implica que cada \$100 que invierte la institución en la propuesta planteada se recuperaría \$433

Es importante saber que INFOSSEP, al ser una institución gubernamental sin fines de lucro, no genera ganancias, sino que trata de eficientizar el uso de los recursos; por lo cual, el ROI siempre dará un resultado positivo elevado debido a la gran cantidad de dinero que recibe por parte de la municipalidad, siendo nula la inversión realizada o los activos invertidos en forma puntual por parte de este organismo. El impacto del ROI en la organización es muy notable, ya que al ser muy alto indica que es altamente rentable y conveniente para la administración pública municipal la puesta en funcionamiento de este organismo o institución mejorando además la formación y capacitación de los empleados de la Municipalidad de Córdoba, lo que puede redundar en el futuro en una mejora en la eficiencia en el empleo de los recursos (materiales, humanos, financieros, etc.)

Conclusiones

Abordar el análisis de INFOSSEP como organización sin fines de lucro, y bajo la dependencia de un ente gubernamental, como lo es la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, para proponer una planificación estratégica, resultó un verdadero desafío.

Lo primero que se reconoció como situación problemática, es la dependencia directa de la máxima autoridad municipal, el intendente. Actualmente, el mencionado funcionario desempeña el cargo de Presidente de INFOSSEP, siendo quien designa al Vicepresidente y delega en él las funciones que considere necesario. Ante esta situación de centralización de la gestión en las autoridades municipales, se estima que se pone en riesgo la continuidad y estabilidad de los lineamientos de capacitación, y de los responsables de las mismas, para lo cual se propone la democratización de la organización para obtener autonomía de gestión, que permita la consecución de capacitaciones con características de política de estado.

También se propone la revisión de la propuesta capacitadora, para darle una visión integrada, que permita a los empleados poder desenvolverse en los diferentes puestos de la administración pública.

Un tercer aspecto abordado es una actualización de las estrategias de Marketing, para llegar a mayor cantidad de público y captar más estudiantes.

Se diseñó un plan estratégico para la mejora abordando los aspectos de gestión, de capacitación y de publicidad, considerando que tal propuesta es viable de aplicar por que insume costos económicos bajos, porque aprovecha las oportunidades del contexto y valora las fortalezas de la organización, entre otros aspectos.

En este diseño se considera su continuidad para el año siguiente, a partir de la retroalimentación obtenida en las diferentes instancias de monitoreo y evaluación, y los requerimientos de la nueva etapa.

Como cierre se puede afirmar que el desafío de diseñar una planificación estratégica se pudo lograr. Consideramos que su aplicación aportará los beneficios esperados para alejar situaciones de riesgo estimadas.

Recomendaciones

Como se dijo anteriormente, esta propuesta constituye una primera etapa de intervención, que necesariamente debe tener continuidad, para que los objetivos planteados se puedan lograr óptimamente.

Se sugiere o recomienda utilizar la herramienta “cuadro de mando integral” para futuras intervenciones, avanzar sobre la visión integral de la capacitación, para incluir otras de las propuestas de capacitación en esta línea, hasta lograr la totalidad de las mismas. En estos nuevos tiempos se hace imprescindible que la formación de los empleados públicos sea integral, en consonancia con los objetivos de INFOSSEP, con el propósito de profesionalizar al servidor público.

Otra recomendación a realizar, consiste en ampliar los servicios del INFOSSEP, procurando que no solo brinde capacitación y formación a los empleados de la Municipalidad de Córdoba, sino también abarcando al personal dependiente de otras organizaciones, empresarios, directivos de empresas, funcionarios de otras dependencias estatales a fin de lograr un mayor campo de acción y obtener recursos por dichas tareas de capacitación a fin de ser autosustentable económica y financieramente.

También se sugiere que dicho organismo trabaje en conjunto con otras instituciones que brinden similares servicios, suscribiendo convenios de colaboración mutua, a fin de que a través de esa sinergia, se logren mejores resultados en su tarea de capacitación y formación profesional.

Además, es recomendable que se realice una selección y evaluación del desempeño de sus miembros y directivos por parte de instituciones ajenas al mismo, para que la elección y continuidad (o no) de dichos integrantes no dependan de las decisiones políticas de las autoridades municipales circunstanciales.

Una última recomendación consiste en realizar un control y/o monitoreo permanente acerca de la cantidad de empleados municipales capacitados, así como de la calidad de dichas capacitaciones, a fin de detectar a tiempo las desviaciones entre lo planeado y ejecutado y de las imperfecciones surgidas en el proceso para así efectuar las correcciones necesarias a tiempo.

Para concluir, se presenta este trabajo como una línea estratégica viable para otras organizaciones similares, que es necesario tomar el desafío del cambio y comprobar que ello es posible.

Bibliografía

- Adecco. (22 de 08 de 2018). *Adecco*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/caracteristicas-buena-capacitacion-de-personal-online/>
- Ads, G. (2020). *Google Ads*. Obtenido de https://ads.google.com/intl/es-419_ar/getstarted/?subid=ar-es-ha-awa-sk-c-000!o3~Cj0KCQiAkuP9BRckARIsAKGLE8VYxcdqP9JevsaQmRPS_RL-Znq-udh5KOVzGxa7VsdPJvLa4P8kCocaAtBYEALw_wcB~77243172663~kwd-20062491978~6538005986~427851585059&gclid=Cj0KCQiAkuP9BRckARIsAKG
- Ancín, J. M. (2017). *EL plan estratégico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Argentina, N. (2020). *Nic Argentina*. Obtenido de https://nic.ar/es/dominios/dominios_y_aranceles
- Bizneo. (2019). *Bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/capacitacion-de-personal/>
- Calidad, C. &. (24 de Septiembre de 2013). *Clase & Calidad*. Obtenido de <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>
- Chile, U. d. (s.f.). *Universidad de Chile*. Obtenido de <https://capacitacion.uc.cl/articulos/71-6-caracteristicas-esenciales-de-una-capacitacion-de-calidad>
- Clarín. (02 de Abril de 2020). *Clarín.com*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-cordoba-caida-real-14-recaudacion-paralisis-economica_0_IbrDQJ6Yu.html
- Córdoba, C. d. (2020). *Gobierno de la ciudad de Córdoba*. Obtenido de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Ordenanza_12993_bEHXtIt.pdf

- Córdoba, M. d. (2020). *Municipalidad de Córdoba*. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/agentes-municipales/escala-salarial/5>
- Coulter, S. P. (2005). *Administracion (8° ed)*. Pears Prentice Hall.
- García, I. (12 de abril de 2018). *Economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/roi>
- Gobierno de España, M. d. (2019). *INAP*. Obtenido de <https://www.inap.es/actividades-del-inap>
- INFOSSEP. (2020). *INFOSSEP*. Obtenido de <http://infossep.gob.ar/>
- INFOSSEP. (2020). *INFOSSEP*. Obtenido de <http://infossep.gob.ar/capacitacion>
- Jones, C. W. (2009). *Administración Estratégica Octava Edición*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Jones, C. W. (2009). *Administracion Estrategis, Un Enfoque Integral*. México: Freelibros.
- Klotler, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Nave, L. (17 de 01 de 2019). *La Nave*. Obtenido de <https://www.lanavemadrid.com/event/modelos-educativos-innovadores-casos-exito/>
- Pinterest. (Noviembre de 2010). *Pinterest*. Obtenido de <https://www.pinterest.es/pin/441845413411867269/?autologin=true>
- Piqueras, C. (12 de septiembre de 2014). *Claves del exito*. Obtenido de www.cesarpiqueras.com/clave-del-exito-de-starbucks/
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. . Mexico: Grupo Editorial Patria.
- SA, H. b. (2020). *Hostrentable by grupo Host SA*. Obtenido de <https://hostrentable.com/hosting.php#Multidominio>

Siglo 21, U. E. (2020). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com>

Social, F. G. (2020). *Fundación Gestión y Participación Social*. Obtenido de

<http://www.asociaciones.org/concenos/quienes-somos>

Thompson, P. G. (2012). *Administracion Estrategica Teoría y Casos*. Mexico: Mac Graw Hill

Educación.

Webmaster, P. (2020). *Punto Webmaster*. Obtenido de <https://puntowebmaster.com/>

Anexos

Conclusiones diagnosticas.

Fortalezas: constituyen aspectos positivos de la organización, que favorecen a la concreción de sus propósitos.

Oportunidades: condiciones del contexto que aportan al logro de los objetivos de la organización

Debilidades: aspectos negativos o carencias de la organización que afectan al cumplimiento de objetivos.

Amenazas: aspectos del contexto que condicionaría el cumplimiento de los cumplimientos

FACTORES CLAVES DE ÉXITO para INFOSSEP			
AUTONOMIA DE GESTION	CALIDAD DE LA PROPUESTA	AMPLIO ALCANCE	MARKETING-PUBLICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> -Independencia, descentralización de gestión -Flexibilidad de gestión -Estabilidad y continuidad de la propuesta - Programa concreto con contenido y objetivos propios - Evaluación sobre el impacto en la mejora laboral - Democratización, oportunidades de participación 	<ul style="list-style-type: none"> -Formación situada -Incremento de la productividad -Formación integral para desempeñarse en cualquier cargo -Actualización de materiales y de propuestas - Creatividad y dinamismo -Instancias de medición- monitoreo- retroalimentación -Consideración de la opinión de los participantes educadores y alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> -Para empleados de todos los estamentos -Para aspirantes a acceder a la administración pública municipal 	<ul style="list-style-type: none"> -Promoción de lo distintivo (autonomía- formación situada- participación de los empleados en la capacitación - formación integral) -Imagen positiva

Anexo 1 Factores claves de éxito para INFOSSEP.

Elaboracion propia.

JERARQUIZACIÓN SEGUIR

FORTALEZAS: constituyen aspectos positivos de la organización, que favorecen a la concreción de sus propósitos.	OPORTUNIDADES condiciones del contexto que aportan al logro de los objetivos de la organización.	DEBILIDADES aspectos negativos o carencias de la organización que afectan al cumplimiento de objetivos.	AMENAZAS aspectos del contexto que condicionarías el cumplimiento de los cumplimientos
1-Organización interna con roles y funciones definidos. 2-Sistematización de sus acciones. 3-Oferta de capacitación para los diferentes niveles de jerarquización. 4-Disposición de plataforma virtual con propuestas accesibles al público en general. 5Disponibilidad de personal de planta como agentes capacitadores.	1-Presencia de entidades formadoras en administración pública que integran trabajos en red con INFOSSEP. 2-Trabajo en red de la Municipalidad con Municipalidades de otras ciudades a través de estrategias de hermanamiento. 3-Aportes de observatorios 4-Posibilidades de ampliar su oferta a otros municipios.	1-Falta de autonomía en gestión 2-Escasa visión integral de la propuesta. 3-Falta de enfoque considerándola una organización que puede presentar objetivos y puede ser administrada como empresa de lucro.	1-Dependencia del poder político de turno 2- Amplia oferta de capacitación fuera de INFOSSEP

Anexo 2 Jerarquización

Elaboración propia, con información de INFOSSEP. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Riesgos:

La ausencia de autonomía pone en riesgo la permanencia en el tiempo, la continuidad de las líneas de capacitación, y la objetividad en las políticas de capacitación y selección del personal.

FODA	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO				Variables de supervivencia	Otras variables
	AUTONOMIA DE GESTION	CALIDAD DE LA PROPUESTA	AMPLIO ALCANCE	MARKETING-PUBLICIDAD		

FORTALEZAS	- Organización interna con roles y funciones definidos	- Sistematización de sus acciones. - Disponibilidad de personal de planta como agentes capacitadores.	- Oferta de capacitación para los diferentes niveles de jerarquización.	Disposición de plataforma virtual con propuestas accesibles al público en general		
OPORTUNIDADES		-Presencia de entidades formadoras en administración pública que integran trabajos en red con INFOSSEP. - Aportes de observatorios				- Posibilidades de ampliar su oferta a otros municipios.
DEBILIDADES	-Falta de autonomía en gestión	-Escasa visión integral de la propuesta.				Falta de enfoque considerándola una organización que puede presentar objetivos y puede ser administrada como empresa de lucro.
AMENAZAS			Amplia oferta de capacitación fuera de INFOSSEP		Dependencia del poder político de turno	

Elaboración propia con información de INFOSSEP. (INFOSSEP, INFOSSEP, 2020)

Organigrama

ÁREAS	COORDINADOR			
	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR
	Dirección de Capacitación	Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales	Dirección de Selección y Concurso	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
	RECIM		Junta de Selección	Observatorio de Datos
			Junta de Control	

Elaboración propia.

Estrategia de marketing

ARS190 en promedio por día
Máximo mensual de ARS5,776

Llegue, aproximadamente, a entre 19,870 y 33,140 personas y obtenga de 1,380 a 2,320 clics en el anuncio por mes

RECOMENDADO PARA USTED ⓘ

ARS264 en promedio por día
Máximo mensual de ARS8,026

Llegue, aproximadamente, a entre 27,600 y 46,030 personas y obtenga de 1,920 a 3,210 clics en el anuncio por mes

ARS401 en promedio por día
Máximo mensual de ARS12,190

Llegue, aproximadamente, a entre 41,940 y 69,920 personas y obtenga de 2,920 a 4,880 clics en el anuncio por mes

Anexo 3. Google Ads.

Fuente extraída de: (Ads, 2020)



[Servicios](#) [Dominios](#) [Soporte Técnico](#) [Pagos](#) [HostRentable](#) [Contáctanos](#) [Tu Cuenta](#)

Hosting Básico

Desde

\$60 /mes

- 1Gb Espacio Web
- Certificado SSL Gratis
- 1 Sitio Web
- 99% Uptime
- 5 Cuentas de Correo
- 1 Base de Datos MySQL
- WordPress Baja Demanda ⓘ
- 1 Panel cPanel

Multidominio

Desde

\$85 /mes

- 7Gb Espacio Web
- Certificado SSL Gratis
- 7 Sitios Web
- Un Año de Dominio .COM Gratis ⓘ
- 35 Cuentas de Correo
- 7 Bases de Datos MySQL
- WordPress Baja Demanda ⓘ
- 1 cPanel/Softaculous

Crea Tu Web

Para Principiantes

\$150 /mes

- Ilimitado Espacio Web
- Certificado SSL Gratis
- 1 Sitio Web
- Un Año de Dominio .COM Gratis ⓘ
- Ilimitadas Cuentas de Correo
- Ilimitadas Bases de Datos MySQL
- Auto-Administrable
- 1 cPanel/Softaculous

WordPress

Optimizado para CMS

\$180 /mes

- Ilimitado Espacio Web
- Certificado SSL Gratis
- 1 Sitio Web
- Un Año de Dominio .COM Gratis ⓘ
- Ilimitadas Cuentas de Correo
- Ilimitadas Bases de Datos MySQL
- WordPress - Joomla - WooCommerce
- 1 cPanel/Softaculous

Anexo 4. Hostrentable

Fuente extraída de: (SA, 2020)


NIC ARGENTINA ▾
INICIATIVAS ▾
NOVEDADES ▾
DOMINIOS ▾
AYUDA ▾

nuestro instructivo.

.gob.ar	.int.ar	.mil.ar	.musica.ar																								
De uso exclusivo para entidades pertenecientes al Gobierno Nacional, Provincial o Municipal y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de la República Argentina.	De uso exclusivo para entidades que sean Representaciones Extranjeras u Organismos Internacionales con sede en la República Argentina, y hayan sido debidamente acreditados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto u otro organismo competente.	Los dominios de tipo ".mil.ar" están destinados exclusivamente para entidades pertenecientes a las Fuerzas Armadas de la República Argentina.	De uso exclusivo para los actores que componen la actividad musical de Argentina. Pueden registrar estos dominios aquellos Usuarios inscriptos en el Registro Único de Músicos y Agrupaciones Musicales Nacionales o en el Registro de la Actividad Musical del Instituto Nacional de la Música (INAMU) .																								
ALTA \$110.00	ALTA \$110.00	ALTA \$110.00	ALTA \$110.00																								
<table border="0"> <tr> <td>RENOVACIÓN</td> <td>DISPUTA</td> <td>TRANSFERENCIA</td> </tr> <tr> <td>\$110.00</td> <td>\$420.00</td> <td>\$110.00</td> </tr> </table>	RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA	\$110.00	\$420.00	\$110.00	<table border="0"> <tr> <td>RENOVACIÓN</td> <td>DISPUTA</td> <td>TRANSFERENCIA</td> </tr> <tr> <td>\$110.00</td> <td>\$420.00</td> <td>\$110.00</td> </tr> </table>	RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA	\$110.00	\$420.00	\$110.00	<table border="0"> <tr> <td>RENOVACIÓN</td> <td>DISPUTA</td> <td>TRANSFERENCIA</td> </tr> <tr> <td>\$110.00</td> <td>\$420.00</td> <td>\$110.00</td> </tr> </table>	RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA	\$110.00	\$420.00	\$110.00	<table border="0"> <tr> <td>RENOVACIÓN</td> <td>DISPUTA</td> <td>TRANSFERENCIA</td> </tr> <tr> <td>\$110.00</td> <td>\$420.00</td> <td>\$110.00</td> </tr> </table>	RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA	\$110.00	\$420.00	\$110.00
RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA																									
\$110.00	\$420.00	\$110.00																									
RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA																									
\$110.00	\$420.00	\$110.00																									
RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA																									
\$110.00	\$420.00	\$110.00																									
RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA																									
\$110.00	\$420.00	\$110.00																									

Anexo 5 Nic Argentina

Fuente extraída de: (Argentina, 2020)

W PUNTO WEBMASTER Diseño web Todo incluido. También puede diseñar su sitio web que se adapte exactamente a sus necesidades. [INICIO](#) [SERVICIOS](#) [PLANES](#) [BLOG](#) [CONTACTO](#)

Todo Incluido Inicial
Alta \$4.400

\$ 990 /mensual

- ✓ Sitio web ONE PAGE. 1 sección
- ✓ Autogestionable
- ✗ Catálogo de productos y carrito de compras
- ✓ Hosting incluido
- ✓ Dominio Incluido
- ✓ Creación de cuentas de email corporativas

Todo Incluido Ideal
Alta \$4.400

\$ 1.500 /mensual

- ✓ Sitio web de hasta 5 secciones
- ✓ Autogestionable
- ✗ Catálogo de productos y carrito de compras
- ✓ Hosting incluido
- ✓ Dominio Incluido
- ✓ Creación de cuentas de email corporativas

Todo Incluido Full
Alta \$4.400

\$ 2.500 /mensual

- ✓ Sitio web de hasta 5 secciones
- ✓ Autogestionable
- ✓ Catálogo de productos y carrito de compras
- ✓ Hosting incluido
- ✓ Dominio Incluido
- ✓ Creación de cuentas de email corporativas

Anexo 6. Punto Web Master

Fuente extraída de: (Webmaster, 2020)

Administrativa 👤

Sueldo bruto: \$ 54.000 (pesos, Argentina) Almacén Logística Transporte

Edad: 35

Experiencia: 2 años

Educación: Universitario en curso o Incompleto

Lugar de trabajo: Córdoba, Argentina

Anexo 7. Salario.

Fuente extraída de: (IT, s.f.)

RESUMEN ANEXO 01:

Departamento Ejecutivo

Código	Descripción	Unidad de Organización (Secretaría/ Subsecretaría)	Unidad Ejecutora (Dirección/ Subdirección)	Fin. Fin.	Fin. Financiera	Fin. Financiera	Fin. Financiera
100	Gobierno de Administración Pública Municipal	ACTIVIDAD CENTRALES	Departamento Ejecutivo	Intendencia	01 01	Fontes Generales	125.918.808
103	Asesoramiento Legal	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Asesoría Letrada	01 01	Fontes Generales	269.628.635
109	Asesoría Jurídica	PROGRAMA	Subsecretaría Letrada	Dirección de Asesoría Jurídica	01 05	Fontes Generales	2.718.437
110	Capacitación y Personal de Recursos Humanos	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección General de Capacitación	01 05	Fontes Generales	35.987.300
112	Concursos Públicos para el Empleo y la Administración Pública Municipal	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección General de Selección y Concursos	01 05	Fontes Generales	6.119.438
114	Educación Virtual y Contenidos Multimediales	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales	01 05	Fontes Generales	3.455.985
116	Coordinación Ejecutiva	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Privada	01 06	Fontes Generales	34.702.664
118	Comercial y Protocolo	PROGRAMA	Secretaría Privada	Dirección de Comercial y Protocolo	01 05	Fontes Generales	27.351.374
119	Asesoría Legal	PROGRAMA	Subsecretaría Letrada	Dirección de Asesoría Legal	01 05	Fontes Generales	9.406.880
120	Servicios Administrativos	PROGRAMA	Subsecretaría Letrada	Dirección de Servicios e Investigaciones Administrativas	01 09	Fontes Generales	16.308.050
121	Investigación y Análisis de Políticas Públicas	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas	01 05	Fontes Generales	2.429.380
126	Legal y Técnica	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Legal y Técnica	01 05	Fontes Generales	18.512.981
127	Protocolización y Publicación de la Documentación Municipal	PROGRAMA	Secretaría Legal y Técnica	Oficina Mayor	01 05	Fontes Generales	26.885.412
129	Coordinación Administrativa	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Legal y Técnica	01 05	Fontes Generales	42.120
132	Promoción del Turismo	PROGRAMA	Secretaría Privada	Oficina Mayor	05 02	Fontes Generales	61.326.298
133	Coordinación y Planificación Municipal	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Oficina Mayor	02 05	Fontes Generales	24.958.707




MARCEL CURRY SECRETARÍA LEGISLATIVA

DR. DANIELA PASSERINI

DR. ALEJANDRO MARTÍN

12993

 Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

Anexo 8. Ordenanza municipal

Fuente extraída de: (Córdoba C. d., 2020).

Puntos a observar 110-112-114