



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Evaluación del desempeño del INFOSSEP de Córdoba y su impacto en la gestión pública municipal.

Flavia Gabriela Coria

DNI 26.375.052

Legajo: VADP001619

Licenciatura Administración

Profesor Director TFG: Francisco Rivera

Resumen:

El presente trabajo se centra en mejorar la evaluación y actualización en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) con el objetivo de fortalecer la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos. Para lograrlo, se propone la implementación de un sistema de evaluación efectivo basado en un Marco Lógico, que permita medir el desempeño de los servidores públicos, identificar áreas de mejora y fomentar el aprendizaje organizacional. Se plantea un plan de implementación a dos años, con una cuidadosa planificación y evaluación periódica de los resultados. Se espera que esta solución mejore la transparencia, la rendición de cuentas y la profesionalización de los recursos humanos en la administración pública del Infossep.

Palabras clave: evaluación, actualización, gestión de recursos humanos, calidad de servicios, Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep), Marco Lógico.

Abstract:

This study focuses on improving the evaluation and updating process at the Institute of Training and Selection of Public Servants (Infossep) to strengthen human resource management and the quality of services provided. To achieve this, the implementation of an effective evaluation system based on a Logical Framework is proposed, aiming to measure the performance of public servants, identify areas for improvement, and foster organizational learning. A two-year implementation plan is proposed, with careful planning and periodic evaluation of results. It is expected that this solution will enhance transparency, accountability, and the professionalization of human resources in the public administration of Infossep.

Keywords: evaluation, updating, human resource management, service quality, Institute of Training and Selection of Public Servants (Infossep), Logical Framework.

Introducción

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) es una institución clave para la profesionalización de los recursos humanos del Estado Municipal de Córdoba, Argentina. Fue creado mediante la Ordenanza N.º 12465/15. El instituto tiene como objetivo garantizar la igualdad de oportunidades, la transparencia en el ingreso y el desarrollo del empleo público, así como fomentar la conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados.

A pesar de los avances logrados por el instituto, la falta de evaluación y actualización en su funcionamiento, dado que fue creado hace más de una década, es un problema latente que puede poner en riesgo la calidad del personal incorporado a la administración pública. Si no se lleva a cabo una evaluación adecuada, puede ser difícil identificar problemas y encontrar soluciones efectivas. Esto puede resultar en una gestión de recursos humanos ineficiente y en una disminución en la calidad de los servicios públicos ofrecidos. Además, la falta de evaluación también puede generar una falta de transparencia en la gestión pública.

Si la Municipalidad no está evaluando adecuadamente sus políticas y programas, puede ser difícil para la ciudadanía saber si se están utilizando los recursos públicos de manera efectiva y eficiente. Por otro lado, la evaluación es una etapa fundamental en el ciclo de las políticas públicas, ya que permite conocer si las políticas implementadas han logrado los objetivos previstos y si han tenido el impacto deseado en la comunidad.

En este informe se propone realizar una evaluación del funcionamiento del Infossep, como señalan los autores: "Lo que veo es que todo lo que se hace se tiene que evaluar. Creo que el sector público debe abocarse a eso" (Gambi y Huencho, 2010, p. 62).

Se considera que la herramienta adecuada sería el Marco Lógico (LogFrame), ya que permite diseñar, planificar, monitorear y evaluar proyectos y programas de manera sistemática y rigurosa. Como advierte Marcel, Guzmán y Sanginés (2014), "El esquema más utilizado para este propósito es el marco lógico" (p. 219).

Sin embargo, para abordar estos factores externos, es importante complementar la matriz de marco lógico con un análisis Pestel, que permita evaluar los factores externos que pueden afectar el proyecto.

A nivel internacional, diversas instituciones gubernamentales han implementado estrategias para mejorar la gestión pública. Por ejemplo, en Chile se ha llevado a cabo un Balance de Gestión Integral en la Dirección Nacional del Servicio Civil, mientras que en España el Instituto Nacional de Administración Pública ha desarrollado el Modelo de Evaluación del eLearning para la evaluación de la formación online en la administración pública. La Resolución N.º 91/2023, sobre la Secretaría de la Función Pública de Paraguay, aprueba el Plan Dual de Rendición de Cuentas al Ciudadano. Además, la Oficina Asesora de Planeación de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Colombia presenta cifras relevantes de cada una de las áreas funcionales.

A nivel local, en Córdoba, en 1995, se sancionó la Carta Orgánica Municipal que estableció el ingreso a la administración pública por mérito y criterios objetivos mediante un concurso público de los aspirantes. Sin embargo, la Ordenanza N°10.174 sancionada en 1999 no fue reglamentada ni puesta en práctica hasta el año 2012. En 2015 se modificó la Ordenanza de concursos públicos y abiertos, dando origen a la fundación del Infossep.

La creación del instituto ha llevado a la implementación de criterios para el proceso de selección y contratación de empleados municipales, así como la implementación sistemática de capacitación para empleados. Esto se ha convertido en un gobierno municipal más eficiente y eficaz, lo que beneficia a los ciudadanos de Córdoba. El éxito de Infossep ha sido reconocido por otros gobiernos municipales de Argentina, quienes han expresado interés en implementar programas similares.

¹ ordenanza N° 12.465/15. Art. 2.

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

Análisis de situación

La situación descrita se refiere a la creación y funcionamiento del Infossep, un instituto encargado de la selección y capacitación de personal para la administración pública municipal de la ciudad de Córdoba, Argentina. La creación de este instituto surgió de la necesidad de contar con un sistema objetivo y transparente de selección de personal para la administración pública, en línea con los principios de mérito e igualdad de oportunidades. Esta política es fundamental para la selección y formación de servidores públicos en la ciudad de Córdoba.

La institución pública ha desarrollado un sistema propio de concursos y abiertos para cubrir las necesidades personales del municipio. Se ha trabajado en profesionalizar el servidor público y la incorporación de personas con discapacidad a la administración municipal, en cumplimiento de un mandato ético y legal.

El Infossep es una institución ubicada en la ciudad de Córdoba, una localidad argentina de gran importancia histórica, cultural, política y económica en la región central del país. Con una población de alrededor de 1,3 millones de habitantes, es la segunda ciudad más grande de Argentina después de Buenos Aires. Córdoba es un centro universitario valioso en el país, con varias universidades nacionales y privadas que atraen a estudiantes de todo el país y de otros lugares de América Latina, lo que puede ser una ventaja para el instituto en términos de acceso a recursos humanos capacitados. La economía de la ciudad es diversa, con sectores industriales, comerciales y de servicios relevantes. La ciudad es un importante centro de producción de automóviles, tecnología y servicios financieros.

El Infossep se encuentra en un contexto urbano, complejo y rico en distintos aspectos, lo que puede representar oportunidades y desafíos para el Instituto en su labor de profesionalizar recursos humanos. Cuenta con una estructura organizativa sólida y jerarquizada, en la que se evidencia una clara división de responsabilidades y roles en los diferentes departamentos y áreas de trabajo. Sin embargo, se plantea la posibilidad de explorar una mayor flexibilidad en algunos aspectos para adaptarse a cambios y nuevas necesidades. Por todo lo dicho, adherimos a la sustentada de que “la modernización de la Administración Pública se pretende, ante todo, mejorar la calidad y aumentar los servicios garantizados por el estado” (Almeida Burbano, 2021, p. 22).

En cuanto a la cultura organizacional, se destaca una clara orientación hacia la profesionalización del servidor público, la transparencia e igualdad de oportunidades en la

selección del personal, y el compromiso ético y legal en la incorporación de personas con discapacidad a la administración municipal. Se plantea la necesidad de trabajar en una mayor participación y empoderamiento del personal, fomentando un ambiente colaborativo y de innovación.

En cuanto a los procesos y procedimientos, se evidencia una estrategia sólida de selección y formación del personal, y se destaca el uso de herramientas tecnológicas para la evaluación de antecedentes. En cuanto a la infraestructura y recursos materiales, se evidencia una infraestructura y recursos materiales adecuados para el desarrollo de las actividades del Infossep, como aulas, equipos informáticos, biblioteca y salas de reuniones. La institución ha establecido procesos claros y objetivos para la selección y contratación de empleados, mejorando la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno municipal de Córdoba, lo que ha reducido el riesgo de favoritismo y corrupción en el proceso.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se utilizaron dos fuentes de información: la página web de la Municipalidad de Córdoba y entrevistas a informantes claves. En cuanto a la página web, se realizó una búsqueda exhaustiva y se recopiló información relevante sobre la organización y funcionamiento de la municipalidad, así como sobre las políticas y programas implementados en los últimos años. También se consultaron las ordenanzas y disposiciones municipales para obtener información adicional. Para complementar la información obtenida de la página web, se realizaron entrevistas a informantes claves, proporcionadas por la Universidad Siglo XXI. Entre los entrevistados se encontraron con el vicepresidente del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, Mgter. Lic. Guillermo Lyall; la directora de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, Gerente Lic. Romina Mazzieri; la directora de Relaciones Institucionales, Lic. Noelia Wayar; y el director general de Comunicación y Medios, Dr. Alejandro Álvarez Nobell. Estas entrevistas permitieron obtener información detallada y específica sobre las políticas y programas implementados, así como sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la municipalidad. Toda la información obtenida fue analizada y utilizada para elaborar el diagnóstico de la situación actual del municipio de Córdoba. así como sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la municipalidad. Toda la información obtenida fue analizada y utilizada para elaborar el diagnóstico de la situación actual del municipio de Córdoba. así como sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la municipalidad. Toda la información obtenida

fue analizada y utilizada para elaborar el diagnóstico de la situación actual del municipio de Córdoba.

La Administración Pública es un concepto amplio que se refiere a la gestión de los asuntos públicos por parte del Estado y sus instituciones. En el caso del Infossep, se puede observar una clara conexión con la Administración Pública, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la selección y capacitación de un personal competente y comprometido. La Administración Pública se basa en varios principios fundamentales, entre ellos la eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad.

La eficacia se refiere a la capacidad de la Administración Pública para alcanzar sus objetivos y metas de manera efectiva, lo cual se relaciona con el objetivo del Infossep de mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la selección y capacitación de un personal competente y comprometido. La eficiencia, por otro lado, se enfoca en la capacidad de la Administración Pública para utilizar sus recursos de manera efectiva y eficiente. Por todo lo dicho, adherimos a la sustentada de que “La evaluación de la eficiencia (cost-analysis) implica una valoración en la utilización de los recursos” (Barberá Aresté, Doria Borrell, Ntutumu y Sanchis Matoses, 2020, p. 20).

La transparencia es otro principio fundamental de la Administración Pública, que implica la obligación de las instituciones públicas de informar a la ciudadanía sobre sus actividades, decisiones y resultados. En el caso del Infossep, se puede observar la transparencia en su proceso de selección de personal, que se lleva a cabo a través de concursos públicos, siguiendo los principios de igualdad, mérito y capacidad. La responsabilidad es otro principio relevante de la Administración Pública, que implica la obligación de las instituciones públicas de rendir cuentas a la ciudadanía sobre el uso de los recursos y los resultados obtenidos. En el caso del Infossep, se puede observar la responsabilidad en su proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos de la ciudad de Córdoba, que busca garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva y en beneficio de la comunidad.

En conclusión, se puede observar una clara conexión entre el Infossep y la Administración Pública, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la selección y capacitación de un personal competente y comprometido. Para lograrlo, el Infossep se rige por los principios fundamentales de la Administración Pública, incluyendo la eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad. Antes de la creación del Infossep, la

selección y contratación de empleados municipales en Córdoba no se basaban en objetivos y no existía una implementación sistemática de capacitación para los empleados. Esto llevó a una falta de profesionalismo en los recursos humanos del gobierno municipal, lo cual afectó la eficiencia y eficacia del gobierno.

- Falta de evaluaciones periódicas para medir la eficacia y eficiencia de las operaciones del instituto.
- Uso insuficiente de datos y retroalimentación de las partes interesadas para respaldar la toma de decisiones y mejorar el rendimiento.
- Capacitación inadecuada y oportunidades limitadas de desarrollo para que el personal se mantenga actualizado en tecnologías, políticas y mejores prácticas.
- Transparencia y rendición de cuentas limitadas en la presentación de informes sobre las actividades y resultados del instituto.
- Comunicación y colaboración inconsistentes con otras agencias gubernamentales, partes interesadas y el público.
- Falta de adaptación a las cambiantes necesidades y exigencias de la sociedad, lo que resulta en programas y servicios obsoletos o irrelevantes.

Estos ejemplos ilustran los aspectos deficitarios que podrían ser considerados en la revisión del sistema de evaluación actual del Infossep. Al abordar estos aspectos y buscar oportunidades de mejora, el instituto podría fortalecer su funcionamiento y garantizar una gestión eficiente de los recursos humanos en el ámbito municipal.

La evaluación y el diagnóstico son etapas fundamentales en la gestión de cualquier proyecto o programa. En el caso del análisis de la situación del Infossep de la Municipalidad de Córdoba, Argentina, la evaluación es esencial para identificar las fortalezas y debilidades del instituto y poder diseñar estrategias efectivas para mejorar su funcionamiento.

Una de las principales problemáticas que enfrenta el Infossep es la falta de evaluación y actualización en su funcionamiento, lo que puede poner en riesgo la calidad del personal incorporado a la administración pública. Para ello, es recomendable utilizar herramientas como el Marco Lógico (*LogFrame*) y el análisis Pestel, que permiten diseñar, planificar, monitorear y evaluar proyectos y programas de manera sistemática y rigurosa.

Es importante tener en cuenta los antecedentes y las políticas públicas relacionadas con la gestión de recursos humanos en el ámbito de la administración pública en diferentes países, para

identificar buenas prácticas y experiencias exitosas que puedan ser relevantes para el caso del Infossep en Córdoba.

En este sentido, se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico riguroso y detallado de la situación del Infossep en la Municipalidad de Córdoba, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el instituto. De esta manera, será posible diseñar estrategias y acciones concretas para mejorar su funcionamiento y garantizar una gestión de recursos humanos eficiente y efectiva en el ámbito municipal.

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) es una institución clave para profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal de Córdoba, Argentina. Creado mediante la Ordenanza N.º 12465/15, el instituto tiene como objetivo garantizar la igualdad de oportunidades, la transparencia en el ingreso y el desarrollo del empleo público, como fomentar la conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados.

La falta de progresos alcanzados por la institución, la ausencia de análisis y modernización en su operatividad, constituye una preocupación latente, dado que fue establecida hace más de diez años, lo que podría comprometer la excelencia del personal reclutado para la función pública.

Análisis de contexto

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) fue creado por la Municipalidad de Córdoba, Argentina, con el objetivo de profesionalizar y capacitar a los recursos humanos del Estado Municipal. En este sentido, el Infossep se presenta como una herramienta fundamental para el mejoramiento de la gestión pública, ya que busca garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades en el ingreso y desarrollo del empleo público. En términos de su contexto histórico, surgió en un momento en que las políticas públicas de formación y capacitación del personal público cobraron especial relevancia en Argentina. A nivel nacional, se sancionó la Ley de Responsabilidad Fiscal en el año 1999, la cual establecía, entre sus objetivos, la modernización del Estado a través de la capacitación de los recursos humanos.

A nivel local, la Municipalidad de Córdoba ha implementado diversas iniciativas destinadas a mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la capacidad institucional, y

el Infossep se enmarca en este contexto. En cuanto a su contexto institucional, el instituto se ubica dentro de la estructura de la Municipalidad de Córdoba, lo que implica que está enmarcado en las políticas y estrategias que definen la gestión del gobierno local. Asimismo, se relaciona con otras instituciones que tienen competencias en materia de formación y capacitación de los empleados públicos, como el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Provincia de Córdoba.

En términos de su contexto social, el Infossep tiene un impacto directo en la vida de la ciudadanía. Su objetivo es mejorar la calidad de atención y el desempeño del personal público en la prestación de servicios esenciales para la comunidad. En conclusión, el Infossep se enmarca en un contexto histórico, institucional y social que le otorga una relevancia particular en la gestión pública de la Municipalidad de Córdoba. La creación de Infossep en 2015 fue una respuesta al problema de la falta de profesionalismo en los recursos humanos del gobierno municipal. La Carta Orgánica Municipal sancionada en 1995 establece el ingreso a la administración pública por mérito y criterios objetivos basados en un concurso público de los aspirantes. Sin embargo, esto no se puso en práctica hasta 2012, cuando se reglamentó.

En 2015, se modificó la Ordenanza de concursos públicos y abiertos, lo que dio lugar a la creación de Infossep. En el caso específico del instituto, el análisis Pestel ayuda a identificar los factores que pueden afectar el éxito del mismo y la implementación de sus estrategias en el contexto en el que opera. El análisis político puede ayudar a comprender cómo las decisiones y acciones de los líderes políticos pueden influir en las políticas de selección y capacitación del personal de la administración pública. El análisis económico puede ser útil para entender cómo las tendencias económicas pueden afectar la disponibilidad de recursos y el presupuesto del Infossep. El análisis social puede ayudar a comprender las necesidades y expectativas de la población y cómo estas pueden influir en las políticas y estrategias del Infossep.

El análisis Pestel realizado permite identificar los diferentes factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la situación actual y futura de la institución en cuestión. Este análisis puede ser utilizado como punto de partida para diseñar un plan estratégico y de implementación que proporcione una visión general de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la institución.

En cuanto a los factores políticos, se destaca la importancia de contar con concursos públicos y abiertos para el ingreso de personal, lo que permitiría seleccionar a los mejores candidatos para ocupar los cargos disponibles y evitar el clientelismo político.

En relación con los factores económicos, se menciona la necesidad de contar con presupuesto para el desarrollo de iniciativas de capacitación y formación, lo que permitiría mejorar la calidad de los servicios que se brindan.

En cuanto a los factores sociales, se destaca la importancia de contar con una ciudadanía activa y exigente, lo que puede favorecer la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, se señala que Córdoba es una ciudad con una gran diversidad, lo que debe ser considerado al momento de diseñar estrategias inclusivas.

En cuanto a los factores tecnológicos, se menciona la importancia de aprovechar las tecnologías de enseñanza virtual y la posibilidad de trabajar de forma remota, lo que puede ampliar las posibilidades de acceso a la capacitación.

En relación con los factores ambientales, se destaca la importancia de preservar la calidad ambiental urbana y la necesidad de implementar buenas prácticas responsables para reducir la contaminación y el impacto ambiental.

En cuanto a los factores legales, se señala que es necesario cumplir con las normas y estándares nacionales e internacionales en materia de seguridad laboral y de salud, y de gestión de la calidad. El Infossep está influenciado por las políticas gubernamentales en cuanto a la administración pública y la selección de empleados. La Ley de Empleo Público de Córdoba establece el marco legal para la selección y formación de empleados públicos en la provincia. Además, la Municipalidad de Córdoba ha implementado políticas de transparencia y acceso a la información pública para mejorar la calidad de los servicios que presta.

En cuanto a los factores económicos, la disponibilidad de recursos económicos es un factor que influye en la capacidad del Infossep para cumplir con sus objetivos. Según el presupuesto municipal de 2021, se asignaron 1.563 millones de pesos (aproximadamente 16 millones de dólares) para el área de recursos humanos, que incluye al Infossep. La situación económica del país y la provincia puede impactar en la disponibilidad de recursos para la administración pública.

En relación con los factores sociales, la selección y formación de empleados públicos tiene un impacto en la calidad de los servicios que se ofrecen a la población. En Argentina, según un informe del Observatorio Permanente de la Administración Pública, en 2020, el 63% de los empleados públicos eran mujeres y el 37% eran hombres. La selección del personal público se basa en criterios de mérito y capacidad, y se busca garantizar la igualdad de oportunidades para toda la ciudadanía.

En cuanto a los factores tecnológicos, la implementación de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que presta el Infossep. La utilización de plataformas virtuales de selección y formación de empleados puede facilitar el acceso de personas de diferentes lugares a los cursos y capacitaciones. La digitalización de los procesos administrativos puede reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la gestión de recursos humanos.

En relación con los factores ambientales, las políticas ambientales y las preocupaciones por la sostenibilidad pueden influir en la gestión de recursos humanos en el Infossep. La implementación de prácticas de gestión de residuos y la reducción del consumo de energía pueden contribuir a la reducción de la huella ambiental de la administración pública. La promoción de prácticas de trabajo remoto y la utilización de tecnologías digitales pueden reducir la huella de carbono del personal.

En cuanto a los factores legales, la selección y formación de empleados públicos está influenciada por las leyes y normativas que rigen la administración pública. La Ley de Empleo Público de Córdoba establece el régimen de empleo público para la provincia de Córdoba y establece los criterios y requisitos para la selección y formación de empleados públicos. En el marco legal se encuentran las ordenanzas N.º 7244/80, 8023/84, 10174/14 y 12.465/15.

En resumen, el Infossep se encuentra inmerso en un contexto histórico, institucional y social que influye en su funcionamiento y desarrollo. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales son considerados para diseñar estrategias y políticas que mejoren la gestión de recursos humanos y fortalezcan la calidad de los servicios públicos en la Municipalidad de Córdoba.

Figura 1 Análisis Pestel

Factores	Descripción	Ejemplos
Políticos	Influencias políticas sobre la administración pública	Estado Municipal, ideologías del gobierno de turno, capacidad de presión de los gremios
Económicos	Factores económicos que pueden afectar a la administración pública	Presupuesto asignado, recursos disponibles, tasa de desempleo, crisis económica
Sociales	Influencias sociales sobre la administración pública	Ciudadanía activa y exigente, diversidad de la población, nivel poblacional, generadora de profesionales
Tecnológicos	Desarrollos tecnológicos que pueden afectar a la administración pública	Tecnologías de enseñanza virtual, realidad virtual y aumentada, trabajo remoto, plataformas de autoservicio y autogestión
Ambientales	Factores ambientales que pueden afectar a la administración pública	Espacios verdes, clima, contaminación, conciencia ecológica, cambio climático
Legales	Marco legal que rige la administración pública	Ley de Empleo Público de Córdoba, ordenanzas y normas aplicables, seguridad laboral y de salud, gestión de la calidad, normas ISO

Diagnóstico organizacional

En cuanto a su estructura, el instituto está presidido por el Intendente de la ciudad de Córdoba, quien ejerce la representación legal del mismo, y cuenta con un vicepresidente, un director de Capacitación, un director de Selección y Concursos, una Junta de Control y Fiscalización, y otras direcciones y subdirecciones que se crean según la orgánica del Instituto. Los recursos están compuestos por el aporte de las partidas anuales en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso procedente de las contribuciones percibidas por las actividades que realizan, y por las donaciones y legados que reciben.

En este, en 2015 se creó el Infossep, cuya misión es profesionalizar el estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso de personal adecuado en la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Desde su creación, se han concursado 89 perfiles de puestos de trabajo, con seis perfiles exclusivos para personas con discapacidad, y se han presentado 50.234 ciudadanos en todos los concursos, de los cuales 176 ingresaron por concurso.

Como veremos en detalle a continuación, se desprende del FODA que la situación actual del instituto está caracterizada por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas del instituto incluyen la alta calidad de los programas de formación y selección, el cumplimiento de las leyes y normas establecidas por la Ley de Empleo Público de Córdoba, la inversión en tecnología y el compromiso con la igualdad de oportunidades. Entre las oportunidades se destaca el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para ampliar la oferta de cursos y capacitaciones, el fortalecimiento de políticas de transparencia y acceso a la información pública, la promoción de la diversidad e inclusión, y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas.

Por otro lado, las debilidades del Infossep incluyen la posible falta de recursos económicos, la necesidad de fortalecer la gestión ambiental y la sostenibilidad, y la posible falta de personal capacitado en nuevas tecnologías. Las amenazas que enfrenta el instituto incluyen la inestabilidad económica en la provincia similar y el país, los cambios políticos y normativos que podrían afectar la selección y formación de empleados públicos, y la competencia con otras instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios.

Figura 2 Análisis Foda

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Misión y objetivos claros y concisos. ● Decisión y apoyo de las autoridades. ● Con presupuesto para su funcionamiento. ● Dispone del marco inicial para llevar a cabo su misión. ● Posibilidad de desarrollar sus propias capacitaciones, proyectos y procesos con libertad de acción para llevarlas a cabo. ● Desarrollo de capacitadores internos. Vínculos con Universidades y otros Organismos formadores de profesionales. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posible falta de recursos económicos para cumplir con los objetivos establecidos por Infossep. ● Necesidad de fortalecer la gestión ambiental y la sostenibilidad en la administración de recursos humanos. ● Posible falta de personal capacitado en nuevas tecnologías para el manejo y administración de plataformas virtuales.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar el uso de nuevas tecnologías para mejorar y ampliar la oferta de cursos y capacitaciones en línea. ● Fortalecimiento de políticas de transparencia y acceso a la información pública para mejorar la calidad de los servicios que presta. ● Continuar promoviendo la diversidad e inclusión en la selección y formación de empleados públicos. ● Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas para ampliar la oferta de servicios de Infossep. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad económica en la provincia y el país, que podría afectar la disponibilidad de recursos para la administración pública. ● Cambios políticos y normativos que podrían afectar a la selección y formación de empleados públicos. ● Competencia con otras instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios similares de selección y formación de servidores públicos.

Marco Teórico

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) desempeña un papel fundamental en la profesionalización de los recursos humanos en el contexto municipal de Córdoba, Argentina. Su objetivo es garantizar la igualdad de oportunidades y la transparencia en el ingreso y desarrollo del empleo público, mejorando así la gestión pública y los servicios a la ciudadanía.

En el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep), se reconoce la importancia de mantener una actualización constante de conocimientos y habilidades para garantizar la eficacia en la prestación de servicios públicos en un entorno en constante evolución. La capacitación continua permite que el personal se adapte a los cambios normativos, tecnológicos y sociales, fortaleciendo así las instituciones públicas y mejorando los servicios que se brindan. Además, autores como Chiavenato (2014) y Bratton y Gold (2017) destacan la relevancia de la capacitación para identificar áreas de mejora y satisfacer las necesidades de desarrollo y formación del personal.

Para abordar los desafíos de la evaluación y actualización en el Infossep, es importante considerar diversas nociones conceptuales y teorías. En este sentido, González Carella y Díaz (2018) sostienen que la evaluación es una etapa crucial en el diseño de políticas públicas y debe estar integrada en un marco de gestión integral de los programas que utilizan recursos colectivos. Por otro lado, Bryson (2018) propone el uso del Marco Lógico, conocido como *LogFrame*, como una herramienta para realizar una evaluación sistemática y rigurosa de proyectos y programas. Su aplicación en el Infossep permite una evaluación y seguimiento efectivos de las actividades y resultados. La literatura coincide en que el Marco Lógico proporciona una estructura lógica para establecer objetivos, indicadores, actividades y supuestos, facilitando la medición y el seguimiento del progreso hacia los resultados esperados.

En la literatura académica, es relevante considerar experiencias exitosas en otros países y contextos similares, como el Modelo de Evaluación del eLearning desarrollado por el Instituto Nacional de Administración Pública en España (INAP). Además, en Chile se ha implementado un Sistema de Evaluación del Desempeño y Competencias como una práctica innovadora en la gestión de recursos humanos.

Al realizar un análisis crítico de la literatura, se han identificado algunas recurrencias, inconsistencias y contradicciones en relación con la evaluación y actualización en instituciones

de formación y selección de servidores públicos. Por un lado, se destaca la importancia de llevar a cabo evaluaciones periódicas y rigurosas de las actividades y programas de formación y selección de servidores públicos. Sin embargo, se ha observado que muchas instituciones no ejecutan estas evaluaciones de manera regular o no utilizan la información y los datos recopilados para mejorar su funcionamiento.

Dentro de las propuestas para mejorar la evaluación y actualización en el Infossep, se sugiere aplicar el Marco Lógico de la siguiente manera:

- Mecanismos de retroalimentación y seguimiento de los servidores públicos formados: Emplear el Marco Lógico para establecer indicadores de seguimiento y evaluar el desempeño de los servidores públicos formados a través de mecanismos de retroalimentación. Esto permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en la formación y desarrollo del personal.
- Revisión y actualización periódica de los contenidos de formación: Utilizando el Marco Lógico como guía para revisar y actualizar periódicamente los contenidos de formación del Infossep. Esto garantizará que los programas de capacitación estén actualizados y alineados con las necesidades y exigencias cambiantes.
- Incorporación de tecnologías de aprendizaje en línea y prácticas innovadoras: Emplear el Marco Lógico para identificar oportunidades de incorporar tecnologías de aprendizaje en línea y prácticas innovadoras en los programas de formación del Infossep. Esto permitirá mejorar la accesibilidad, flexibilidad y eficacia de los programas de capacitación.
- En el proceso de implementación de las propuestas planteadas para mejorar la evaluación y actualización en el Infossep, es importante identificar las limitaciones y los desafíos que podrían surgir. Una limitación clave podría ser la resistencia al cambio por parte de los actores involucrados en el instituto. Para superar esta limitación, se debe mantener una estrategia de comunicación efectiva y un enfoque participativo, que involucre a todos los actores relevantes y les brinde la oportunidad de expresar sus inquietudes y contribuciones.

Otro desafío valioso podría ser la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos para implementar las propuestas. La mejora de la evaluación y la actualización en el Infossep implica realizar inversiones en capacitación, tecnología y sistemas de información. Si los recursos no están adecuadamente asignados o existen limitaciones, la implementación de las propuestas podría verse comprometida.

Diagnóstico y Discusión

Tras realizar un análisis exhaustivo de la información relevante y vincularla con los conceptos trabajados en el Marco Teórico, se ha identificado un problema fundamental en el funcionamiento del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep). Este problema radica en la falta de evaluación y actualización adecuada, lo cual dificulta la identificación de problemas y la implementación de soluciones efectivas.

La falta de un proceso de evaluación adecuado se manifiesta en la carencia de información precisa sobre el desempeño de los servidores públicos y en la ausencia de mecanismos eficientes para identificar áreas de mejora. Además, se observa una deficiencia en la actualización de los programas de formación y selección de los servidores públicos.

La confrontación de las opiniones con los datos obtenidos en el análisis de la situación ha llevado a la conclusión de que esta falta de evaluación y actualización genera una problemática evidente en la gestión de recursos humanos y la prestación de servicios públicos. La escasa disponibilidad de información precisa sobre el desempeño de los servidores públicos impide tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y fomentar el aprendizaje organizacional. Este problema se agudiza debido a la falta de mecanismos actualizados de formación y selección de los servidores públicos, lo que limita su capacidad para adaptarse a los desafíos y necesidades cambiantes de la gestión pública. Como resultado, la calidad de los servicios públicos se ve comprometida.

Para abordar esta problemática y mejorar la gestión de recursos humanos, es crucial implementar una solución propuesta que se enfoque en la implementación de un sistema de evaluación adecuado. Este sistema permitirá medir de manera precisa y sistemática el desempeño de los servidores públicos, identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y fomentar el aprendizaje organizacional. Contribuirá a garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en la utilización de los recursos públicos.

La solución propuesta implica el diseño y la implementación de un Marco Lógico de evaluación, el cual establecerá una estructura sólida y coherente para la evaluación de las actividades del Infossep. Este marco comprenderá la identificación de problemas y necesidades, la formulación de objetivos y resultados esperados, la definición de indicadores de éxito, la planificación de actividades y la evaluación de los supuestos subyacentes. A través de este

enfoque metodológico, será posible llevar a cabo una evaluación rigurosa y eficiente de las acciones y estrategias del Infossep.

La implementación de esta solución propuesta traerá resultados contundentes en la mejora de la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos por el Infossep. Se espera que la adecuada evaluación permita identificar y abordar obstáculos, deficiencias y oportunidades de mejora en la implementación de políticas públicas. Se buscará promover una cultura de excelencia en el servicio público, aumentar la rendición de cuentas y profesionalizar aún más los recursos humanos en la administración pública.

Para lograr los resultados esperados, será necesario realizar una cuidadosa planificación y ejecución del plan de implementación. fundamental asignar los recursos adecuados, Será establecer las responsabilidades y establecer un cronograma detallado. Se deberá considerar la capacitación del personal en el nuevo enfoque de evaluación y la difusión de los cambios a todos los niveles de la organización. Esto garantizará una transición fluida y una adopción efectiva de la solución propuesta.

Plan de implementación

El presente plan tiene como objetivo principal mejorar la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos por el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) mediante la incorporación del enfoque del Marco Lógico. Esta metodología proporciona una estructura sólida y coherente para la evaluación y planificación de actividades, siendo ampliamente reconocida y utilizada.

La implementación del Marco Lógico en el Infossep permitirá una gestión más efectiva y eficiente al establecer objetivos claros y medibles, identificar problemas y necesidades, formular estrategias y acciones concretas, y evaluar los resultados obtenidos. Esta metodología se basa en un enfoque participativo y orientado a resultados, lo que garantiza una toma de decisiones informada y una propuesta adecuada de recursos.

El Infossep se enfrenta a diversos desafíos en cuanto a la formación y desarrollo de su personal, así como en la evaluación y mejora de sus programas de formación. El enfoque del Marco Lógico proporciona las herramientas necesarias para abordar estos desafíos de manera sistemática y efectiva.

A lo largo de este plan de implementación, se describirán las acciones concretas a seguir para la incorporación del Marco Lógico en las actividades del Infossep. Estas acciones lograron la definición de indicadores de éxito, la formulación de objetivos claros y alcanzables, la planificación de actividades y la evaluación de supuestos subyacentes.

Se espera que la implementación del Marco Lógico en el Infossep contribuya significativamente a la mejora de la formación de servidores públicos ya la calidad de los servicios ofrecidos, fortaleciendo así el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Objetivo general:

Diseñar e implementar un sistema de evaluación y actualización efectivo, basado en el enfoque del Marco Lógico, para mejorar la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos por el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep). Este sistema se centrará en identificar áreas de mejora en la formación y desarrollo del personal, así como en la actualización constante de los programas de formación, con el objetivo de asegurar la relevancia y alineación con las necesidades cambiantes.

Objetivos específicos:

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos formados por el Infossep.
- Identificar áreas de mejora en la formación y desarrollo del personal y desarrollar planes de capacitación específicos.
- Actualizar periódicamente los programas de formación para asegurar su relevancia y alineación con las necesidades cambiantes.
- Implementar Marco Lógico de evaluación que proporcione una estructura sólida y coherente para evaluar las actividades del Infossep, garantizando la eficacia de los procesos de evaluación.

Alcance:

La propuesta consistirá en la implementación de un Marco Lógico de evaluación en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Este

Marco Lógico traducirá la estrategia y la misión en términos operativos, permitiendo alinear a toda la organización con la estrategia establecida.

La implementación del Marco Lógico se llevará a cabo en colaboración con los directivos y responsables de las distintas áreas del instituto durante el segundo semestre del año 2023, con el objetivo de aplicarlo a partir del año 2024. En diciembre de 2023, se utilizará la propuesta a los directivos, funcionarios y personal del instituto para que la conozcan en detalle y sea evaluada para su implementación.

Además de los elementos mencionados anteriormente, se reconocerá la importancia de identificar y participar activamente con todas las partes interesadas relevantes en el proceso de implementación del Marco Lógico. Se establecerá un plan de comunicación efectivo para informar a todas las partes interesadas sobre el propósito, los beneficios y el alcance del Marco Lógico. Asimismo, se capacitó adecuadamente a todo el personal involucrado en la implementación y uso del Marco Lógico, asegurando su comprensión y aplicación correcta. Además, se establecerán mecanismos de monitoreo y seguimiento continuo para verificar el progreso, identificar posibles desviaciones y realizar ajustes según sea necesario.

Se propone limitar el alcance temporal, geográfico y espacial de la implementación de la siguiente manera:

- Etapa de preparación interna del staff en el segundo semestre del 2023.
- Etapa de implementación del Marco Lógico durante el año 2023/2024.
- El alcance territorial estará circunscrito a la Ciudad de Córdoba, abarcando las dependencias de la Municipalidad, tanto el edificio central como los estamentos descentralizados.
- Respecto a la formación, se aplicará tanto a las capacitaciones presenciales como virtuales, lo que ampliará el límite geográfico y espacial.

Recursos involucrados:

En el proceso de implementación del presente plan, se requiere el uso de diversos recursos que contribuirán al logro de los objetivos establecidos. Estos recursos abarcan elementos y capacidades de distintas naturalezas, que van más allá de los medios materiales y tecnológicos, e incluyen normas, técnicas, modelos, valores y creencias.

- Recursos materiales: Se destinarán los siguientes elementos y equipos necesarios para la implementación efectiva del plan:

- Equipos informáticos y software específico.
- Materiales de oficina y suministros necesarios para la documentación y seguimiento del proceso.
- Espacios físicos adecuados para reuniones, capacitaciones y actividades relacionadas.
- Recursos humanos:
 - Equipo responsable de la implementación y seguimiento del plan, compuesto por profesionales especializados en recursos humanos, evaluación y gestión.
 - Participación activa de los directivos y responsables de las distintas áreas del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep).
- Recursos normativos y técnicos:
 - Normativas y reglamentos aplicables relacionados con la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios públicos.
 - Técnicas y modelos reconocidos en el ámbito de la evaluación y planificación de actividades, en particular, el enfoque del Marco Lógico.
- Recursos intangibles:
 - Se pondrá énfasis en la promoción de valores y creencias que favorezcan la participación activa, la toma de decisiones informada y la búsqueda constante de la excelencia en la formación y selección de servidores públicos.

Presupuesto:

Se destinarán fondos para la realización de actividades de evaluación, capacitación y actualización, así como para la adquisición de tecnologías y recursos necesarios.

Es importante destacar que estos recursos se gestionarán de manera eficiente y se asignarán los fondos necesarios para garantizar su disponibilidad durante el proceso de implementación.

Con la adecuada utilización de estos recursos, se espera fortalecer el cumplimiento de la misión y visión institucional, y contribuir a la mejora de la gestión de recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos por el Infossep.

Acciones concretas y plazos:

- Establecimiento del sistema de evaluación del desempeño:

- Definir indicadores de desempeño relevantes y medibles para evaluar el rendimiento de los servidores públicos. Plazo: Del 1 de agosto al 30 de septiembre de 2023.
- Diseñar instrumentos de evaluación y establecer un proceso de recolección de datos para recopilar información precisa sobre el desempeño. Plazo: Del 1 al 30 de octubre de 2023.
- Realice evaluaciones periódicas y proporcione retroalimentación a los servidores públicos para mejorar su rendimiento. Plazo: Evaluaciones trimestrales continúa a partir de enero de 2024.
- Identificación de áreas de mejora y desarrollo de planes de capacitación:
 - Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño y detectar áreas de mejora en la formación y desarrollo del personal. Plazo: Del 1 al 30 de noviembre de 2023.
 - Diseñar planes de capacitación personalizados para abordar las necesidades identificadas y mejorar las habilidades requeridas. Plazo: Del 1 de diciembre de 2023 al 28 de febrero de 2024.
 - Implementar programas de capacitación que incluyan cursos presenciales y en línea para garantizar la actualización constante. Plazo: Continuo y en curso a partir de marzo de 2024.
- Actualización de los programas de formación:
 - Realice revisiones periódicas de los contenidos de los programas de formación y selección para asegurar su relevancia y alineación con las necesidades cambiantes. Plazo: Cada 6 meses a partir de enero de 2024.
 - Incorporar nuevos conocimientos y habilidades relevantes para los servidores públicos en los programas de formación. Plazo: Cada 3 meses a partir de enero de 2024.
 - Asegurar la actualización continua de los materiales y recursos utilizados en los programas. Plazo: Continuo y en curso a partir de enero de 2024.

Implementación del Marco Lógico de evaluación:

- Identificar problemas y necesidades en la implementación de actividades del Infossep. Plazo: Del 1 al 30 de noviembre de 2023.
- Formular objetivos y resultados esperados de manera clara y medible. Plazo: Del 1 al 31 de diciembre de 2023.
- Definir indicadores de éxito para evaluar el logro de los objetivos establecidos. Plazo: Del 1 al 31 de enero de 2024

- Planificar las actividades necesarias y evaluar los supuestos subyacentes. Plazo: Del 1 de febrero al 31 de marzo de 2024.

Marco de tiempo general:

El plan de implementación se llevará a cabo en un período de 2 años, dividiéndose en fases y etapas específicas, con diferentes plazos para cada acción concreta.

Evaluación o medición de la propuesta:

- Establecer indicadores para evaluar el impacto del plan de implementación.
- Realizar seguimiento periódico de los indicadores y ajustar las acciones según los resultados obtenidos.
- Realizar evaluaciones finales para medir el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores:

- Porcentaje de servidores públicos evaluados anualmente: Este indicador medirá la cobertura del sistema de evaluación del desempeño, reflejando la cantidad de servidores públicos que han sido evaluados en relación con el total de personal formado por el Infossep.
- Nivel de satisfacción de los servidores públicos con el proceso de evaluación: Se puede utilizar una encuesta de satisfacción para medir el grado de satisfacción de los servidores públicos con el proceso de evaluación del desempeño, lo que ayudará a identificar áreas de mejora y posibles ajustes necesarios .
- Porcentaje de áreas de mejora identificadas que han sido abordadas mediante planes de capacitación: Este indicador evaluará el grado de implementación de los planes de capacitación diseñados para mejorar las áreas identificadas como necesarias de mejora. Se puede medir el porcentaje de áreas de mejora abordadas en comparación con el total de áreas identificadas.
- Número de actualizaciones realizadas en los programas de formación: Este indicador registrará el número de revisiones y actualizaciones realizadas en los programas de formación del Infossep durante el período de implementación del plan. Esto reflejará el compromiso de mantener los programas actualizados y alineados con las necesidades cambiantes.

Conclusiones

En el presente trabajo final de grado, se ha abordado el análisis de situación de un caso específico y se ha desarrollado un marco teórico que ha permitido comprender la problemática planteada. A través del diagnóstico realizado, se ha propuesto un plan de implementación para abordar la situación problemática identificada en la introducción.

Se ha concluido que la solución propuesta, basada en prácticas innovadoras y en la redefinición de roles y funciones, tiene el potencial de mejorar la situación de la empresa y restituir la credibilidad en un momento de incertidumbre. La planificación estratégica y la adaptación a través de la implantación de las soluciones propuestas han sido identificadas como elementos clave para superar las urgencias cortoplacistas y avanzar hacia la excelencia organizacional.

Es importante mencionar que las conclusiones se limitan a este caso particular y no se pretende generalizar los resultados a toda la población de casos similares. Sin embargo, la lógica establecida en el análisis y las soluciones propuestas pueden ser consideradas en otros contextos con problemáticas similares.

Recomendaciones:

Implementar un sistema de costeo híbrido en el caso de empresas que combinen la producción de artículos personalizados con características de producción en masa. Este sistema permitirá una mayor flexibilidad en la producción, manteniendo el costo de conversión constante y utilizando un sistema de costeo por procesos para los materiales seleccionados manualmente.

Realizar un proceso de documentación y revisión de los procesos operativos y prácticas que no estén incluidas en los manuales disponibles. Esto permitirá asegurar la consistencia y eficiencia en las actividades desarrolladas en la organización.

Considerar la realización de actividades adicionales de investigación y análisis en etapas posteriores a la implementación de la solución propuesta. Esto permitirá abordar otras problemáticas identificadas durante el análisis y diagnóstico, brindando una visión más completa y garantizando la efectividad de las acciones implementadas.

Referencias

- Almeida Burbano, D.(2021). *Administración pública electrónica: Un modelo para las parroquias rurales del Carchi*. Tulcán, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Barberá Aresté, O., Doria Borrell, E. J., Ntutumu, F., & Sanchis Matoses, P. (2020). *La institucionalización de la evaluación de políticas públicas*. España: La Comunidad Valenciana en perspectiva comparada.
- Marcel, M., Guzmán S., M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management* (6a ed.). Reino Unido: Red Globe Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5a ed.). EEUU: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. España: McGraw-Hill Interamericana De España S.L.

Gambi, J., & Huencho, C. (2010). *Una agencia de evaluación de políticas públicas para Chile*.

Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

González Carella, M. I., & Díaz, M. (Diciembre, 2018). El uso del enfoque del marco lógico en

la evaluación de políticas públicas. Conferencia llevada a cabo en el VI Encuentro

Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMECS), Ecuador.

González-Rabanal, M. C. (2021). *Los indicadores como herramienta de evaluación de los*

programas sociales: algunas propuestas de aplicación en el ámbito del bienestar.

España: Aranzadi / Civitas.

Municipio de Córdoba. (2015). Ordenanza N° 12.465: Creación del Instituto de Formación y

Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba.

Congreso de la Nación Argentina. (2000). Ley de Empleo Público N° 25.164.

Congreso de la Nación Argentina. (2017). Ley de Responsabilidad Fiscal, 27.429.