

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



Alumna: Nadia Soledad BARBERO  
DNI: 33.349.704  
Legajo: VRHU0978

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Materia: Seminario final de Recursos Humanos.

Profesora: Natalia GAMBINO .

**"Desarrollo de habilidades en comunicación efectiva y formación de  
Liderazgo coach en INFOSSEP"**

Córdoba, 2025

## Resumen

El presente reporte de caso fue realizado en el INFOSSEP, organismo creado por la Ordenanza 12.465 en el año 2015 por el Concejo Deliberante del Municipio de Córdoba, con el objetivo de profesionalizar los recursos humanos en la gestión municipal. A partir del análisis institucional, se identificaron como principales problemáticas la escasa comunicación interna con el área de Recursos Humanos de la Municipalidad y con los mandos medios, así como la falta de competencias en liderazgo coach. Esta situación se agravaba por las diferencias entre dos grupos de trabajo: los profesionales con experiencia en gestión del capital humano y el personal perteneciente a la planta política, designado por cada nueva gestión. Frente a este escenario, se diseñó un plan de acción incluyó la implementación de Slack para mejorar la comunicación interna y un programa de formación en liderazgo coach para profesionalizar a los mandos medios. También se priorizó la inclusión digital, mediante aulas de coworking y la herramienta PROCER, y la reactivación de redes sociales institucionales para fortalecer la visibilidad y la comunicación del INFOSSEP.

*Palabras claves:* Comunicación Interna – Liderazgo Coach - Comunicacion Digital

## Abstract

This case report was conducted at INFOSSEP, an organization created by Ordinance 12,465 in 2015 by the Deliberative Council of the Municipality of Córdoba, with the goal of professionalizing human resources in municipal management. Based on the institutional analysis, the main problems identified were poor internal communication with the Municipal Human Resources department and middle management, as well as a lack of leadership coaching skills. This situation was exacerbated by the differences between two working groups: professionals with experience in human capital management and political staff appointed by each new administration. Faced with this situation, an action plan was designed that included the implementation of Slack to improve internal communication and a leadership coaching training program to professionalize middle management. Digital inclusion was also prioritized, through coworking spaces and the PROCER tool, and the reactivation of institutional social networks to strengthen INFOSSEP's visibility and communication.

*Keywords:* Internal Communication - Leadership Coach -digital communication

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación .....	6
Análisis estratégico .....	9
Marco Teórico.....	18
La gestión estratégica de Recursos Humanos.....	18
La continuidad Institucional.....	18
Comunicación interna y externa.....	19
Formacion e Inclusion digital.....	19
Liderazgo Coach .....	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de implementacion .....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	24
Alcances.....	24
Formación e Inclusión Digital.....	25
Comunicación Slack.....	26
Reactivar Redes sociales.....	27
Reuniones Presenciales .....	27
Formación en liderazgo coach .....	28
Marco de tiempo de la implementacion .....	29
Evaluación del impacto de la implementación. ....	30
Conclusion y Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	37
Anexo I - PROCER	
Anexo II - Slack	
Anexo III- Instagram	
Anexo IV– CEOP	
Anexo V– Encuesta 360°	

## Introducción

El presente reporte de caso se denomina "Desarrollo de habilidades en comunicación interna y formación de liderazgo coach en INFOSSEP", y se enmarca en la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

El escenario de análisis es INFOSSEP, el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, que fue creado por el concejo deliberante, mediante la ordenanza 12.465, con fecha 29 de octubre del 2015, tiene como objeto la profesionalización del personal que trabaja en el Municipio de Córdoba.

INFOSSEP constituye un organismo municipal cuya misión principal es: Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a éste como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana. (INFOSSEP, 2025 )

Cabe señalar que la dependencia de este organismo con el ámbito político se manifiesta a través de su presidencia, ejercida por el Intendente Municipal, quien posee la facultad de designar tanto al personal jerárquico como a determinados colaboradores pertenecientes a la planta política.

La problemática analizada se centra en la falta de integración del personal del INFOSSEP producto de los cambios políticos cíclicos, fragmentación entre personal de planta y planta política, Inestabilidad institucional por politización, carga emocional y desgaste en el personal de planta permanente, predominio de modalidad virtual sin inclusión plena, escasa articulación estratégica con recursos humanos, la ausencia de habilidades liderazgo sostenible, ausencia de actualización y uso limitado de redes sociales y comunicación interna deficiente.

Por otro lado, se observa una falta de comunicación efectiva con el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Córdoba.

En el reporte de caso realizado por Siles, F. R. (2022), identificó como principal problemática del INFOSSEP es que no logra integrar a los dos grupos de trabajadores debido a

que cada 4 años se vive una incertidumbre con respecto a que ocurrirá con una parte de la planta, debido a que si se cambia de color político también se cambia de personal y de dirección de acuerdo con las ideas del nuevo intendente.

Por otro lado, la investigación cualitativa titulada *Relación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes de la Armada Argentina*, realizada por Martínez, L. M., & Canga, L. (2022) en la universidad de CEMA, indaga sobre estilos de liderazgo relacionados con las funciones ejecutivas, especialmente la toma de decisiones y la planificación. Los resultados respaldan que la conducción, estaría orientada a actividades de gestión, administración, toma de decisiones y planificación para crear y resolver, mientras que el liderazgo corresponde a la autoridad y poder que los subordinados le otorgan al líder. Por ello es importante contemplar el desarrollo de las habilidades de liderazgo coach. La conclusión significativa es que, para quienes están en funciones de mando, es fundamental desarrollar habilidades de liderazgo.

Considerar necesario promover una formación de liderazgos que no se vea interrumpida ni modificada por los cambios de gestión política que ocurren cada cuatro años, garantizando así la continuidad y estabilidad de los procesos institucionales.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el status quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. (Robbins y Judge, 2013, p. 368).

Es valioso mencionar además que “La importancia de la comunicación efectiva para los gerentes no se exagera, por un motivo específico: todo lo que un gerente hace incluye la comunicación. No algunas cosas, sino todo.” (Robbins & Coulter, s.f., 2009, p. 610).

La investigación con enfoque mixta, basada en la recolección de datos y estadísticas titulada *Fortaleciendo la comunicación para el desarrollo de las gestiones administrativas*, realizada por Gabriela Alejandra Blanc (2023) para la Universidad UBA, plantea que la Administración Pública debe ser comprendida como un sistema de producción de servicios, en el cual los empleados operativos desempeñan un rol activo en la toma de decisiones. Para

lograrlo, es imprescindible un cambio cultural sustentado en la capacitación continua, el compromiso y el autocontrol. Asimismo, se destaca la necesidad de que los gerentes públicos trasciendan su rol exclusivamente técnico para convertirse en líderes capaces de acompañar, escuchar y fomentar mejoras constantes dentro de los equipos de trabajo, lo que resulta fundamental para el desarrollo eficaz de las gestiones administrativas.

INFOSSEP resulta particularmente relevante para el análisis académico y profesional de la gestión de recursos humanos, por varias razones. En primer lugar, es esencial priorizar la comunicación interna articulados con el área de recursos humanos, liderazgo y acompañamiento.

En segundo lugar, representa un caso donde su funcionamiento se ve directamente atravesado por las dinámicas políticas, lo que genera una tensión constante entre la continuidad institucional y los cambios de gestión cada cuatro años.

Por último, el estudio del instituto es útil porque permite observar en la práctica cómo se enfrentan los desafíos de la profesionalización en un contexto donde coexisten agentes de planta permanente y transitoria, con intereses y trayectorias distintas.

## **Análisis de situación**

En el ámbito municipal, el Instituto de Formación y Selección de Servidores y Empleados Públicos (INFOSSEP) constituye un organismo técnico cuyo objetivo principal consiste en jerarquizar la función pública a través de procesos sistemáticos de formación, desarrollo y selección de personal.

Su accionar se sustenta en cinco ejes transversales que orientan los diversos proyectos, capacitaciones y convenios que promueve: la formación entendida como una construcción de crecimiento personal y social; el análisis de políticas públicas municipales; la promoción de herramientas para el fortalecimiento institucional; la incorporación de nuevas tecnologías; y el impulso a la innovación y creatividad como motores de transformación administrativa.

Según lo dispuesto por la Ordenanza N.º 12.465, sancionada en el año 2015, se establece la creación de este instituto como un espacio centralizado destinado a la profesionalización del personal municipal. En su artículo 6, se determina que la conducción estará a cargo de un Director General, designado por el Departamento Ejecutivo Municipal, y de un Consejo Consultivo Honorario, integrado por representantes del Departamento Ejecutivo, el Concejo Deliberante, universidades, centros de estudio y organizaciones de la sociedad civil. Dicha conformación tiene como fin garantizar una perspectiva integral, participativa y profesional en la definición de políticas públicas de formación y selección.

La estructura funcional del Instituto no presenta una aclaración precisa, se compone de cuatro áreas: la Dirección de Capacitación, la Dirección de Concursos, el área de Educación Virtual y Contenidos Multimediales, y el área de Investigación y Análisis de Políticas Públicas. Así mismo, el desarrollo de sus actividades permite inferir la existencia de unidades orientadas a la capacitación, selección, tecnología educativa, comunicación, convenios institucionales y evaluación.

Los procesos de capacitación se organizan en programas de carácter permanente, implementados tanto en modalidad presencial como virtual. Cabe señalar que, en la plataforma

del INFOSSEP, actualmente solo se encuentran disponibles las propuestas de capacitación en modalidad virtual.

Entre las políticas más relevantes se destaca la terminalidad educativa de nivel medio para empleados municipales que no han concluido sus estudios secundarios, con acompañamiento tutorial. Asimismo, se mantiene vigente una política de ingreso por concurso público, basada en registros de mérito, y se fortalece el funcionamiento del Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM), mediante un modelo colaborativo de replicación de conocimientos.

Se evidencia una ausencia de articulación, estrategia y escasez de liderazgo coach con el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Córdoba. Resulta fundamental comprender al empleado dentro de su contexto laboral y analizar el impacto que tienen las capacitaciones virtuales y las estrategias de alfabetización, especialmente en aquellos agentes públicos que, por su edad o situación personal, enfrentan mayores dificultades para retomar la escolaridad formal. También se identifican barreras vinculadas a la accesibilidad, ya que la predominancia de la modalidad virtual representa un obstáculo para el personal con discapacidad visual, reduciendo las posibilidades de inclusión y aprendizaje efectivo.

En este sentido, Chiavenato (2009) destaca que “Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos conductuales son fundamentales para la planificación táctica de RH.”(p.89)

Mondy (2010) sostiene que “el liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamientos de apoyo y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos.” (p.106)

Por otro lado, la presencia institucional en redes sociales como Facebook e Instagram se encuentra vigente, y dichas plataformas se utilizan de manera estratégica para establecer una comunicación directa, ágil y personalizada con los usuarios, favoreciendo el fortalecimiento del vínculo entre el organismo y la comunidad. Pese a estos avances, se identifican deficiencias, en las redes sociales del INFOSSEP no registran publicaciones desde el año 2020, lo cual limita actualmente su alcance y potencial comunicacional.

Otra deficiencia significativa es la ausencia de comunicación interna con el área de recursos humanos dentro de la organización. Diversas áreas municipales requieren capacitaciones específicas y técnicas, en función de las múltiples realidades y perfiles de los trabajadores.

Es importante destacar que “El área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.” (Chiavenato, 2011, p. 96).

La falta de comunicación y formación de liderazgo efectivo contribuye a profundizar el malestar general, generando sentimientos de insatisfacción y frustración, especialmente en el personal de planta permanente, que suele verse más afectado por los constantes cambios de gestión política. El desgaste provocado por las sucesivas transiciones de gobierno, la incertidumbre que estas generan y la necesidad recurrente de explicar nuevamente el funcionamiento del área a las autoridades entrantes, representa una carga significativa. A ello se suma el riesgo de que la gestión de turno no valore el trabajo realizado o decida superponer funciones con otras áreas, lo que disminuye la efectividad de las acciones.

“Exabyte fabricante de cintas de almacenamiento para computadora, ubicado en Boulder, Colorado, afirma que tratar a todos los empleados con equidad, se trata de una forma de hacer negocios.”(Robbins & Coulter, 2009 p.373).

En relación con los valores institucionales que orientan la gestión, se identifican los siguientes: la formación como herramienta de transformación individual y colectiva; la democratización del conocimiento a través de tecnologías accesibles; la creatividad e innovación como fundamentos de una nueva gestión pública; el compromiso con la ciudadanía como destinataria final de un servicio de calidad; y la cooperación interinstitucional como motor del crecimiento compartido.

Su misión: Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a éste como

aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana.

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.

Diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación para los servidores públicos, acordes a las necesidades de cada área.

Realizar acciones de comunicación, vinculación y difusión con Instituciones Educativas, públicas o privadas ya sean nacionales e internacionales, a través de convenios y otros instrumentos para el desarrollo laboral del servidor público en congruencia con las necesidades individuales y organizacionales que requiera la administración pública. (INFOSSEP, 2025)

En base a lo expuesto, con el propósito de desarrollar habilidades y una planificación estratégica efectiva, toda organización debe adquirir un conocimiento de su situación presente, tanto interna como externa, con el fin de determinar su posición actual. La ejecución del proceso de planificación proporcionará una visión clara de las acciones que la institución debe abordar, así como el camino a seguir para alcanzar los objetivos predefinidos, tomando en consideración el entorno altamente dinámico en el que opera. Para tener conocimiento de la situación en la que se encuentra vamos a realizar 3 análisis que resultan imprescindibles: PESTEL, Las 5 fuerzas de Porter y FODA.

### *Análisis Pestel*

#### Político

El INFOSSEP depende funcionalmente del Departamento Ejecutivo Municipal de la ciudad de Córdoba, lo que implica que su funcionamiento puede verse condicionado por los cambios en la gestión política, la orientación de las prioridades de gobierno y el grado de estabilidad institucional. La Ordenanza 12.465/2015 le otorga un marco normativo que fortalece su

legitimidad y continuidad institucional, lo cual busca trascender los ciclos políticos. No obstante, en la práctica, las políticas de formación implementadas pueden modificarse en función de las decisiones del Ejecutivo vigente.

El instituto participa en procesos de selección por concurso de empleados públicos, lo cual debería contribuir a la transparencia institucional, aunque dichos procesos pueden encontrarse expuestos a resistencias internas o presiones vinculadas a la designación directa.

En marzo de 2019, se produjo la renuncia de una representante del Concejo Deliberante ante la Junta de Control y Fiscalización del INFOSSEP, como consecuencia de la denuncia por el ingreso irregular de 134 agentes a la planta permanente. Este hecho puso en evidencia posibles vulnerabilidades del instituto frente a decisiones políticas que podrían afectar su funcionamiento, credibilidad y apego al régimen legal vigente. Dicha situación reflejó también las tensiones entre la normativa que regula los concursos públicos y ciertas prácticas administrativas que persisten en el ámbito municipal. (La Nueva Mañana, 2019)

#### Económico

La normativa establece que el INFOSSEP contará con una partida presupuestaria municipal, lo que le proporciona sostenibilidad financiera a sus programas.

La implementación de concursos para 39 perfiles profesionales, con un total de 44.345 aspirantes, sugiere una inversión importante en capital humano. Esta medida puede interpretarse como un intento de optimizar el gasto público mediante la incorporación de personal calificado, lo cual se espera que repercuta en mejoras en la calidad del servicio y en ahorros a largo plazo. (La Voz del Interior, 2015)

Por otro lado, el contexto inflacionario argentino y la presión por reducir el gasto público, existe un riesgo permanente de disminución de los fondos asignados a formación y concursos, especialmente si no se visualizan resultados inmediatos.

“Las medidas tienen por objetivo la eliminación de gastos que no sean imprescindibles. La optimización de recursos permitirá concretar las prioridades determinadas por el intendente”. (El Doce, 2025)

## Social

INFOSSEP ofrece programas de capacitación presencial y virtual dirigidos a empleados municipales y a la comunidad en general, promoviendo la equidad en el acceso al conocimiento. Se busca consolidar una identidad de servidor público a través de la promoción de valores como la ética y la responsabilidad institucional. (INFOSSEP, 2025)

Dentro de los factores sociales se puede mencionar que la Municipalidad de Córdoba presenta el Plan de Metas de Gobierno 2024-2027. Donde los principios rectores son Conectar, Integrar y Humanizar son tres conceptos clave, necesarios para hacer de Córdoba una ciudad más inclusiva, más democrática que sea para todas y todos los cordobeses. (Municipalidad de Córdoba, 2024)

INFOSSEP promueve el ingreso por mérito, pero convive con una realidad social donde no todos los aspirantes cuentan con igualdad de condiciones formativas, digitales o socioeconómicas para competir en concursos públicos.

Por último, la apertura de cursos al público general, junto con la vinculación con universidades, centros vecinales y asociaciones civiles, posiciona al INFOSSEP como un actor social que puede contribuir a la equidad territorial y al empoderamiento ciudadano.

## Tecnológico

El Gobierno Municipal de Córdoba es uno de los pioneros en implementación tecnológica y modernización del estado. Una de las plataformas tecnológicas incorporada es Vecino Digital (VeDi) que permite acceder de forma ágil y simple a los diferentes trámites y servicios web que ofrece el la municipalidad de Córdoba.

Además, la Provincia de Córdoba cuenta con una aplicación llamada Ciudadano Digital (CiDi), que permite a los ciudadanos en toda la provincia de Córdoba acceder de manera digital a una amplia gama de trámites y servicios, como Rentas, Caja de Jubilaciones, mutuales, pagos y más, sin necesidad de trasladarse a una oficina o dependencia pública. Esta herramienta simplifica procesos que antes requerían hacer largas colas y ajustarse a horarios específicos. Ahora, todo se puede gestionar desde casa, en el momento que cada persona pueda, y en tiempo

récord. Lo más destacado es que incluso el trámite de jubilación por la Caja de Córdoba, que antes era complejo, hoy está al alcance, instantáneo y de manera inmediata.

### Ecológico

La Secretaría de Ambiente Sustentable y Economía Circular implementa acciones que reflejan el compromiso de la Municipalidad de Córdoba con la sostenibilidad ambiental, integrando políticas públicas que buscan mejorar la calidad de vida de sus habitantes y preservar el entorno natural.

En la actualidad, la triple crisis climática, de biodiversidad y de contaminación representa desafíos fundamentales para la humanidad que impactan directamente en las ciudades y su gobernanza. En este contexto, la Universidad Libre del Ambiente (ULA) desempeña un rol clave como espacio de educación ambiental, promoviendo la generación y transmisión de conocimientos, valores y participación ciudadana hacia la sostenibilidad de Córdoba (Municipalidad de Córdoba, 2025).

### Legal

Según la Ordenanza N.º 7244 del año 1980, el Estatuto Municipal del Empleado establece el marco normativo que regula los derechos, deberes, la carrera administrativa, la estabilidad laboral y el régimen disciplinario de los empleados públicos municipales. Asimismo, promueve una carrera administrativa basada en el mérito y la formación continua, estableciendo mecanismos que favorezcan tanto el desarrollo profesional de los empleados como la eficiencia de la administración pública municipal.

### *Cinco fuerzas de Porter*

#### Amenaza de nuevos competidores – Media

La posibilidad de aparición de nuevos competidores en otras gestiones municipales es factible; sin embargo, en el ámbito público, la creación de una institución con funciones similares al INFOSSEP no resulta habitual ni sencilla, debido a que implica la sanción de una ordenanza y requiere respaldo político. No obstante, existen áreas municipales, como la Universidad Libre del Ambiente (ULA), un espacio de educación ambiental donde se brindan

capacitaciones sin articular con el INFOSSEP. Esto genera fragmentación en el sistema de capacitación vigente.

#### Poder de negociación de los proveedores – Bajo

El poder de negociación de los proveedores se mantiene en niveles bajos. Los principales proveedores del INFOSSEP comprenden universidades, ministerios, tutores, capacitadores externos, proveedores tecnológicos y desarrolladores de contenido. A pesar de la disponibilidad de estos actores en el ecosistema educativo de la ciudad de Córdoba, algunos resultan estratégicos, como aquellos vinculados mediante convenios con el Ministerio de Educación que permiten al personal municipal completar sus estudios. En caso de que el Instituto no refuerza ni diversifique sus alianzas, o dependa de un número reducido de proveedores, el poder de negociación de estos actores podría incrementarse.

#### Poder de negociación de los clientes – Alto

Los usuarios del INFOSSEP, conformados por empleados municipales y distintas áreas de la administración pública local, presentan un alto poder de negociación. Algunas áreas demandan capacitaciones específicas o priorizan sus requerimientos por sobre los de otras dependencias, lo que genera tensiones internas. Asimismo, se identifican niveles de resistencia al cambio y desinterés en participar de instancias de formación o evaluación. Este fenómeno se acentúa entre trabajadores de mayor edad, quienes, ya insertos en el sistema laboral y con responsabilidades adquiridas, enfrentan mayores dificultades para retomar o completar sus estudios secundarios. La vuelta al estudio en la adultez representa un desafío significativo, especialmente en un contexto donde la virtualidad predomina como modalidad principal, lo que puede generar barreras tecnológicas y de adaptación.

#### Amenaza de productos sustitutos – Alta

La existencia de programas formativos alternativos representa una amenaza considerable. Instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y sindicatos ofrecen capacitaciones gratuitas y abiertas, muchas de ellas bajo modalidad virtual. A su vez, se observa la aparición de programas impulsados por otras áreas de la municipalidad que no pasan por el INFOSSEP, lo que impacta directamente en la cantidad de

oferta educativa disponible y disminuye la centralidad del Instituto como actor formativo de referencia.

#### Rivalidad entre competidores existentes – Media

A pesar de que no se identifican competidores directos dentro del municipio, dada su exclusividad como ente oficial de formación, la falta de coordinación y articulación con otras áreas internas o con organismos externos puede derivar en superposiciones funcionales. Esta situación debilita el posicionamiento institucional y genera una fragmentación de su rol estratégico dentro del sistema municipal de capacitación.

#### *Análisis FODA*

##### Fortalezas

- Marco legal claro y legitimado: Creado por la Ordenanza 12.465/2015, lo que otorga respaldo normativo.
- Posee el Registro de Capacitadores Internos (RECIM) que permite aprovechar el capital humano existente de alto nivel profesional dentro del municipio que cuenta con mucha experiencia y fueron adquirieron competencias y habilidades.
- Plataforma educativa virtual propia: Aporta accesibilidad, autonomía y seguimiento personalizado con tutores también muestra las novedades en capacitaciones.
- Colaboración y alianzas estratégicas con el Ministerio de Educación, universidades y organizaciones que fortalecen su alcance formativo y posicionamiento.

##### Oportunidades

- Transformación digital en los procesos del sector público promoviendo la modernización del estado y la capacitación continua de los empleados.
- Demanda creciente de profesionalización en el empleo público, actualización permanente por parte de los servidores públicos aprendiendo nuevas competencias y habilidades.
- Potencial de crecer la posibilidad de expansión y proyectar hacia otros estados ofrecer formación a otras dependencias de los gobiernos provincial y nacional.

### Debilidades

- Ausencia de un área específica de Recursos Humanos que gestione la planificación, seguimiento y evaluación del personal institucional.
- Deficiencia en la comunicación interna, lo que afecta la coordinación.
- Capacitación virtual en su mayoría, lo cual limita la inclusión de personas con discapacidad visual o escasa alfabetización digital.
- Coworking la falta de un espacio donde tengan acceso a una computadora para aquellos agentes municipales que no cuentan con una en su hogar.
- Desigualdad en el acceso a capacitaciones algunos servidores municipales tienen mayores posibilidades de participar en las capacitaciones que otras, según el área o función de donde trabajan.

### Amenazas

- Cambio de gestiones gubernamentales e inestabilidad política con diferentes prioridades, que podrían debilitar el apoyo institucional al INFOSSEP.
- Ajustes y restricciones económicas, que pueden reducir el presupuesto destinado a formación y desarrollo del personal.
- Resistencia al cambio en sectores de la administración pública, que dificultan la implementación de concursos o evaluaciones por mérito.
- Competencia con otras ofertas formativas de diferentes instituciones puede hacer que INFOSSEP deba competir en calidad y pertinencia.
- Falta de integración y de trabajo en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos del municipio, lo que impide una mirada estratégica y transversal del desarrollo del capital humano de la organización.

Desde la visión profesional de los recursos humanos, se observa que la estructura funcional del Instituto no contempla una unidad interna de Recursos Humanos que gestione de manera integral el desarrollo del talento humano. Esta ausencia se traduce en una falta de planificación estratégica de los recursos humanos propios del INFOSSEP, lo que dificulta el diseño de políticas internas de desempeño, clima laboral, gestión del conocimiento o retención de talentos.

Asimismo, la dependencia jerárquica del Ejecutivo municipal genera una dinámica institucional sujeta a cambios políticos cíclicos, lo que produce discontinuidad de los equipos de trabajo, debilitamiento del sentido de pertenencia, y una afectación directa sobre la unión interna. Este fenómeno se evidencia especialmente en la coexistencia de dos segmentos laborales bien diferenciados: el personal de planta permanente y el personal de planta política. Esta fragmentación organizacional impacta negativamente en la gestión del clima laboral y la motivación del personal, especialmente en contextos donde la rotación de autoridades implica redefinir funciones, procesos y prioridades cada cuatro años, generando incertidumbre y desgaste emocional en los equipos.

Por otro lado, en relación con la comunicación interna, que se identifica como una debilidad. La falta de articulación entre el INFOSSEP y la Dirección General de Recursos Humanos de la Municipalidad obstaculiza la generación de una estrategia compartida para el desarrollo del capital humano municipal. Esta situación impide que las capacitaciones y acciones formativas respondan con precisión a las demandas específicas de las áreas operativas.

La modalidad virtual como vía casi exclusiva de capacitación, si bien representa un avance en términos de modernización, también genera barreras de inclusión para agentes con bajo nivel de alfabetización digital, o para aquellos con discapacidades visuales. Un aspecto central para cualquier política de recursos humanos orientada a la inclusión y la igualdad de oportunidades.

En lo que respecta al liderazgo coach, se observa una carencia de lineamientos que permitan consolidar estilos de conducción coherentes con los principios del liderazgo coach. La conducción actual responde a gestiones políticas del momento y lógicas administrativas antes que a procesos de liderazgo, lo que limita la capacidad del INFOSSEP para inspirar, motivar y movilizar a su personal en torno a una visión compartida y consolidación de equipo.

Finalmente, el desalineamiento entre estos postulados que presenta INFOSSEP y la práctica cotidiana, producto de la rotación política, la falta de integración con el área de recursos humanos y la debilidad en la comunicación interna, constituye un eje de análisis clave para los profesionales de recursos humanos, especialmente cuando se busca fortalecer la gestión del talento en el sector público.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrollan cinco ejes temáticos centrales del presente trabajo, incluyendo los conceptos de gestión estratégica de recursos humanos en el sector público, la continuidad institucional y profesionalización en contextos políticos, comunicación interna y externa como eje articulador institucional , formación e inclusión digital y liderazgo con enfoque coach.

### *La gestión estratégica de Recursos Humanos en el sector público*

En entornos donde la gestión política cambia periódicamente, es imprescindible construir políticas institucionales que trascienden los ciclos electorales. La dependencia jerárquica del INFOSSEP del Ejecutivo Municipal implica un riesgo constante de discontinuidad que afecta el sentido de pertenencia, la motivación y la efectividad operativa del equipo.

Es importante destacar que, según una investigación titulada *Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino*:

Los últimos gobiernos encontraron en la flexibilización de los nombramientos un aliado para controlar el aparato estatal y afianzar su poder político. La expansión de una estructura de modalidades de contratación flexible por los contornos del sistema de carrera, por un lado, y la colonización de las altas posiciones del servicio civil por la vía de la transitoriedad y la excepción, por el otro, fueron las principales estrategias utilizadas por los presidentes para ampliar el margen de discrecionalidad en los nombramientos. (Iacoviello & Llano, 2017) [bit.ly/45WiSIH](https://bit.ly/45WiSIH)

### *La continuidad institucional y profesionalización en contextos políticos*

La experiencia demuestra que la coexistencia de personal político y de planta permanente genera diferencias que sólo pueden resolverse mediante una gestión estratégica del capital humano que contemplen la capacitación continua, la articulación entre áreas y la

planificación del desarrollo institucional. “El individuo tiene que contar con las habilidades, la formación académica y la experiencia requeridas para el puesto.” (Dessler, G. 2009, p.37)

### *Comunicación interna y externa como eje articulador institucional*

La comunicación interna es un factor clave en el funcionamiento eficaz en el ámbito público, donde la coordinación entre áreas resulta esencial para cumplir con los objetivos institucionales. Se vuelve fundamental analizar las dinámicas comunicacionales que afectan el trabajo conjunto entre distintas dependencias municipales, especialmente con el área de Recursos Humanos.

“La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior.” (Chiavenato, 2009, p.54.)

“La comunicación es la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos. La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de la organización.” (Newstrom, J. W. 2011, p.49.)

“La teoría de la comunicación humana, dado que se entiende que los comportamientos se derivan de las interacciones comunicativas. En su obra Teoría de la comunicación humana, Watzlawick afirma: “...la conducta de cada persona afecta la de cada una de las otras y es, a su vez, afectada por éstas” (Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. 2011, p.142)

### *Formación e Inclusión Digital*

La formación en el sector público debe atender no solo a las necesidades técnicas del personal, sino también a las competencias blandas, la inclusión y la accesibilidad.

“Todos los cambios producidos como consecuencia de la expansión del big data, la robótica o la inteligencia artificial chocan con algunos problemas endémicos de la estructura del sector público y de sus recursos humanos. En primer lugar, una cuestión relativa a la adopción de las nuevas tecnologías, con un alto coste y generalmente producidas por el sector privado, y

también otros retos como la interconexión entre las propias entidades públicas. En segundo lugar, una estructura de empleados públicos envejecida y con una formación y una cultura organizativa que presenta dificultades relevantes para la adaptación a la nueva realidad. Finalmente, problemas derivados de la falta de una estrategia general, falta de recursos y resistencias corporativas” (Galindo Caldés, 2019, p. 53).

“La Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. La Cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, para crear un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.” (Chiavenato, 2009. p.8).

#### *Liderazgo coach: una necesidad organizacional*

El liderazgo coach se presenta como un modelo que enfatiza la escucha activa, el acompañamiento y el desarrollo de competencias en los equipos de trabajo.

“La efectividad -y a menudo incluso la supervivencia - no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la selva correcta. Y la metamorfosis que tiene lugar en casi todas las industrias y profesiones requiere liderazgo primero y administración después.” (Covey S. R. 2016, p 137)

“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas.” (Newstrom, J. W. 2011, p.169.)

La legitimidad del liderazgo que prevalezca en un equipo puede fortalecer los lazos anteriores. Los miembros del equipo otorgarán reconocimiento a su líder –formal o informal–dependiendo de cómo los interprete y conduzca, y según los conocimientos y experiencia que demuestre. Esta legitimidad constituye, a su vez, la base de la

confianza en las relaciones que se den dentro del equipo, así como de la reciprocidad y de la justicia con que se realice el trabajo. La buena conducción es garante de la consecución de las metas, de la solidaridad, de la contención y del involucramiento de los miembros del equipo, además de resguardar las relaciones entre ellos y resolver los conflictos. (Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. 2011, p. 213)

En síntesis, los cinco ejes desarrollados en este apartado — la gestión estratégica de recursos humanos en el sector público, la continuidad institucional y profesionalización en contextos políticos, la comunicación interna y externa como eje articulador institucional, la formación e inclusión digital, y el liderazgo coach — permiten comprender la complejidad de los desafíos que enfrentan las organizaciones públicas en contextos cambiantes. Este marco teórico brinda una base conceptual sólida para interpretar e identificar problemáticas estructurales y culturales, y reflexionar sobre las competencias necesarias para fortalecer la efectividad organizacional desde una perspectiva integral de recursos humanos. Estos conceptos constituyen el sustento para el diagnóstico que se presenta en el apartado siguiente, así como para la elaboración de propuestas orientadas a la mejora continua y al desarrollo institucional sostenible.

## Diagnóstico y Discusión

El Instituto de Formación y Selección de Servidores y Empleados Públicos (INFOSSEP) enfrenta serias dificultades derivadas de la falta de comunicación interna efectiva con el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Córdoba, la debilidad en el ejercicio de un liderazgo coach y la ausencia de una estrategia de articulación institucional sostenida en el tiempo. Estas falencias obstruyen su misión de profesionalizar al personal municipal y complican el fortalecimiento de la organización en la formación continua.

La problemática identificada reviste una alta relevancia institucional porque afecta el cumplimiento de los objetivos, vulnerando su capacidad de respuesta ante las necesidades reales del personal municipal. La falta de integración y comunicación interna impide detectar oportunamente las demandas de capacitación específicas de cada área, reduce la eficiencia de las acciones formativas y dificulta la evaluación de su impacto. Por otra parte, la carencia de un liderazgo coach disminuye la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo, en un contexto donde la rotación política ya de por sí desgasta la continuidad institucional. Además, las barreras de accesibilidad en las capacitaciones virtuales profundizan la desconexión con los agentes municipales, especialmente aquellos con menor alfabetización digital, con discapacidad, o que carecen de acceso estable a internet o a dispositivos tecnológicos adecuados en sus hogares.

A ello se suma la escasa presencia y falta de activación de las redes sociales institucionales, que limita la visibilidad de las propuestas formativas, la difusión de contenidos y la construcción de una comunidad de aprendizaje más dinámica e interactiva. Esta debilidad en la estrategia de comunicación externa, junto con la baja inclusión tecnológica de muchos agentes, refuerza las brechas digitales existentes y restringe el acceso equitativo a la formación, afectando particularmente a quienes no cuentan con habilidades tecnológicas o dispositivos adecuados para participar de las instancias virtuales.

Abordar esta problemática resulta imprescindible para fortalecer la identidad institucional del INFOSSEP, garantizar la sostenibilidad de sus programas de formación más allá de los ciclos políticos y mejorar la efectividad de la gestión del talento humano en el municipio. Resolver las deficiencias de comunicación interna permitirá alinear mejor las

acciones de capacitación con las necesidades reales de las áreas municipales, maximizando el uso de los recursos disponibles y aumentando la satisfacción del personal. Asimismo, implementar un estilo de liderazgo coach favorecerá el desarrollo de competencias, la colaboración, la resiliencia organizacional y el compromiso de los equipos de trabajo. La mejora de la estrategia comunicacional, incluyendo la revitalización de las redes sociales y la adaptación de las capacitaciones a criterios de accesibilidad, ampliará el alcance y la equidad en el acceso a las oportunidades de formación. En un entorno público caracterizado por la inestabilidad política y los cambios constantes, impulsar un plan de fortalecimiento institucional centrado en comunicación, liderazgo y gestión estratégica de personas impactará positivamente en los Recursos Humanos.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Fortalecer la gestión institucional del INFOSSEP mediante la implementación de un plan de acción que mejore la inclusión digital, comunicación interna, comunicación externa en redes sociales y el desarrollo de competencias en liderazgo coach.

### *Objetivos Específicos*

- Formación e inclusión digital y manejo de herramienta Procer..
- Promover un canal de comunicación Slack .
- Reactivar la presencia institucional en redes sociales con Instagram y Facebook.
- Poner en práctica reuniones presenciales de referentes de áreas.
- Implementar un programa de formación en liderazgo coach.

### *Alcance*

El plan se implementará en el ámbito geográfico del Municipio de Córdoba, en el interior del INFOSSEP, y tendrá un alcance temporal de 10 meses desde su aprobación. Se centrará en la mejora de los procesos internos de comunicación y formación, con impacto directo sobre los empleados del INFOSSEP y, de manera indirecta, sobre las áreas municipales destinatarias de los programas de capacitación.

Dentro de este período, se desarrollará una capacitación en liderazgo coach con una duración total de 10 meses. Esta incluirá, además de contenidos específicos sobre liderazgo, dos jornadas destinadas a la enseñanza sobre la implementación y manejo de redes sociales, dos jornadas sobre el uso de la herramienta Slack como medio de comunicación interna, y una jornada específica dedicada al uso de la herramienta Procer, orientada a fomentar la inclusión y accesibilidad en la modalidad virtual.

### *Acciones específicas*

### *Formación e inclusión digital*

Con el objetivo de garantizar que todos los agentes municipales, sin importar sus condiciones tecnológicas, físicas o educativas, puedan acceder en igualdad de condiciones a las capacitaciones virtuales, se propone una serie de acciones orientadas a reducir brechas y promover la equidad en el acceso a la formación.

En primer lugar, se realizará un relevamiento entre el personal municipal para identificar: La cantidad de agentes que no cuentan con computadoras o conectividad en sus hogares; Casos de personas con discapacidad visual o con dificultades en el acceso a la lectura, que afectan su desempeño cotidiano, educativo y laboral; Situaciones de baja alfabetización digital, que dificultan el uso autónomo de plataformas y herramientas virtuales.

Con base en esta información, se implementarán las siguientes medidas: Apertura de espacios de coworking o aulas digitales en INFOSSEP, equipadas con computadoras, conexión a internet y asistencia técnica. Incorporación de tecnologías inclusiva accesibles, como dispositivos de lectura para personas ciegas o con baja visión (por ejemplo, PROCER) que permiten la conversión de textos a voz. (Anexo I – Tecnología PROCER)

Además, se llevará a cabo un encuentro de capacitación en materia de inclusión dirigido al personal del INFOSSEP, área de Recursos Humanos, directores y referentes institucionales, con el objetivo de brindar herramientas prácticas para el uso de la tecnología Procer, promoviendo así una cultura organizacional inclusiva y accesible.

El costo de la herramienta Procer por unidad es de \$2.500.000. La capacitación relacionada con su uso estará contemplada dentro de los costos del CEOP. Los recursos materiales involucrados incluyen aulas físicas de coworking y aulas virtuales, la plataforma educativa del INFOSSEP, computadoras, software de accesibilidad y dispositivos tecnológicos adaptados para personas con discapacidad visual, como las máquinas Procer.

Estas acciones permitirán fortalecer una oferta formativa inclusiva, equitativa y accesible, promoviendo una verdadera igualdad de oportunidades para todos los agentes municipales en sus trayectorias de capacitación y desarrollo profesional.

### *Comunicación Slack*

Tal como plantea Chiavenato (2009), el entorno actual requiere estructuras ágiles y colaborativas, por lo que se propone la incorporación de Slack. Para mejorar la comunicación interna dentro de los equipos de trabajo la herramienta Slack, esta plataforma cuenta con mensajería colaborativa que a diferencia del correo electrónico tradicional, Slack permite organizar las conversaciones por canales temáticos, integrar aplicaciones externas (como Google Drive, Zoom, Trello, entre otras) y compartir archivos de forma rápida y segura. También permite realizar llamadas, enviar mensajes directos y mantener un historial accesible de toda la comunicación. (Anexo II – Slack)

En el marco de los desafíos actuales de coordinación y articulación entre el INFOSSEP, la Dirección de Recursos Humanos del municipio y otras áreas involucradas en la planificación, ejecución y evaluación de políticas de formación, la implementación de un canal de comunicación tipo Slack representaría un avance estratégico.

Para realizar esta incorporación se capacitará en dos encuentros a los usuarios en el uso de la herramienta a través de una reunión, tutorial virtual o una breve guía paso a paso, se garantizará una adopción rápida y eficiente con los profesionales de CEOP. Promover su uso cotidiano mediante buenas prácticas para incentivar a los equipos a utilizar Slack para enviar minutas luego de reuniones, compartir novedades, resolver dudas y evitar la duplicación de correos.

Los costos de la incorporación de esta herramienta son gratuitos. Si es un grupo pequeño (10 a 30 personas) y se quiere usar Slack para coordinar, compartir archivos y tener canales temáticos, el plan gratuito podría ser suficiente al inicio.

### *Reactivar redes sociales*

Con el objetivo de fortalecer la identidad institucional del INFOSSEP, mejorar la comunicación con la comunidad y brindar información clara y accesible a los empleados municipales, se propone reactivar la presencia del organismo en redes sociales, particularmente en Facebook e Instagram. Los costos de la incorporación de esta herramienta son gratuitos ya que la estrategia comunicacional será desarrollada en articulación entre el Área de Prensa y Comunicación del Municipio y el INFOSSEP, garantizando así una línea editorial coherente con los objetivos de gestión. Como parte de esta iniciativa, el Área de Prensa llevará adelante dos encuentros de capacitación dirigidos al personal designado, con el fin de brindar herramientas prácticas para el manejo profesional de redes sociales y la interacción con la comunidad digital. (Anexo III – Instagram)

Recursos involucrados Tecnológicos: Plataforma de educación virtual, redes sociales institucionales (Facebook, Instagram), herramientas de videoconferencia, dispositivos de asistencia (lectores de pantalla, etc.).

### *Reuniones presenciales*

La puesta en práctica de reuniones presenciales mensuales entre referentes de cada área principalmente el área de Recursos Humanos y Infossep fortalecerá la comunicación interna, evitará el solapamiento de tareas, promoverá el trabajo colaborativo y permitirá una planificación más estratégica entre las distintas áreas.

Para ello, se deberá cumplir con una frecuencia de reuniones mensuales en la Sala de Reuniones de la Dirección de Recursos Humanos, todos los primeros martes de cada mes de 8:15 a 9:00 horas, en al menos el 80% de las semanas, y garantizar una asistencia mínima del 80% de los integrantes en dichas reuniones.

Se trabajará con objetivos SMART, los cuales quedarán plasmados en un tablero visual en el pizarrón utilizando post-its de colores, lo que permitirá hacer seguimiento claro y ordenado de los compromisos asumidos.

Promoviendo una lógica de planificación estratégica que trasciende la rutina administrativa, posicionando a INFOSSEP y Recursos Humanos como un actores claves en la transformación del servidor público municipal.

Los recursos que se utilizarán incluyen una sala de reuniones, un pizarrón, post-its de colores y fibrones. El único costo estimado será de \$100,00, correspondiente a la compra de un pizarrón.

#### *Formación en liderazgo coach*

La capacitación estará dirigida a directores, jefes de área y referentes, con el propósito de fortalecer la sinergia entre el personal político y el plantel profesional de planta permanente. El programa se desarrollará entre los meses de marzo y diciembre, con una duración total de 10 meses con encuentros de uno o dos días por mes. Estará a cargo de los profesionales de CEOP, quienes cuentan con experiencia comprobada en la formación en liderazgo y el trabajo con empresas e instituciones públicas y privadas. La modalidad será presencial intensiva, con encuentros de un día o dos días por mes. El inicio está previsto para marzo, finalizando en diciembre. El costo será mensual de \$450,000 pesos, dado el formato continuo de la propuesta. (Anexo IV – CEOP)

La implementación del programa de liderazgo está diseñada para funcionar como eje de apertura y cierre del ciclo de formación anual, actuando como un marco articulador con otras instancias formativas, tales como los módulos de comunicación interna, el uso de la herramienta Slack y la inclusión digital. Esta estructura permitirá monitorear el avance en la gestión de los equipos, el cumplimiento de los procesos y los objetivos establecidos.

Recursos humanos involucrados: personal jerárquico y técnico, la Dirección General de Recursos Humanos del Municipio, capacitadores internos (RECIM), personal del INFOSSEP y consultores externos especializados en coaching organizacional.

Recursos materiales involucrados: aulas físicas de coworking y aulas virtuales, la plataforma educativa del INFOSSEP, computadoras, software de accesibilidad y tecnología adaptada.

*Marco de tiempo para la implementación*

Tabla 1 – Diagrama de Gantt

ACCION / MESES	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Duración
	semana 1	semana 1	semana 2	semana 2	semana 1	semana 1	semana 3	semana 3	semana 2	Semana 1	
Introducción	■										3 horas
Redes Sociales 1	■										2 horas
Escucha activa		■									2 horas
Redes Sociales 2		■									2 horas
ch. Comunicación efectiva			■								2 horas
manejo Slack 1 (básico)			■								2 horas
L Generación de confianza				■							2 horas
Conversaciones poderosas					■						2 horas
Gestión de emociones						■					2 horas
Coaching de talento							■				2 horas
Slack 2 (avanzado)							■				2 horas
I Inclusión y Tecnología para ciegos							■				2 horas
Delegación y empoderamiento								■			2 horas
Resolución de conflictos									■		2 horas
FINAL										■	3 horas

Fuente: Elaboración propia

*Evaluación del impacto de la implementación.*

Con el objetivo de evaluar el impacto y la rentabilidad del programa, se aplicará Indicadores cualitativos, un indicador que permite analizar los beneficios no monetarios que una organización obtiene tras realizar una inversión de capacitaciones, pero sí impactan positivamente en el desempeño general en la institución.

*Propuesta de Medición y Evaluación*

Tabla 2- Medición y Evaluación

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador de RRHH</b>	<b>Herramienta de medición</b>	<b>Frecuencia / Momento</b>	<b>Responsable / Fuente</b>
<b>Liderazgo Coach</b>	Nivel de competencias en liderazgo coach	Encuesta pre y post capacitación; evaluación 360°	Inicio y cierre del programa	Área de Recursos Humanos/ CEOP
<b>Comunicación interna (Reuniones presenciales)</b>	Coordinación y alineación interáreas; detección de solapamientos y sinergias	Registro de asistencia, actas de reunión, relevamiento de acuerdos y acciones	Mensual (1° martes de cada mes)	Referentes de áreas
<b>Comunicación (Slack)</b>	Uso activo de Slack por los equipos	Métrica de actividad en canales; encuestas de satisfacción	Mensual	Coordinación INFOSSEP / Soporte Técnico
<b>Comunicación (Redes)</b>	Alcance e interacción en redes sociales	Métricas de redes (engagement, publicaciones, comentarios)	Mensual	Área de Comunicación y prensa / INFOSSEP

<b>Inclusión digital</b>	Accesibilidad a la formación virtual	Encuestas a participantes; reporte de asistencia	Trimestral	INFOSSEP /Area de RRHH y Area de Informática Y Cómputos
<b>Satisfacción general</b>	Percepción sobre la mejora institucional	Encuesta de clima y percepción del INFOSSEP	Antes y después del plan	RRHH Municipal / Consultores externos

Fuente: Elaboración propia

#### Indicadores cualitativos

- Mejora del liderazgo organizacional y más participativo.
- Cohesión interna.
- Satisfacción de los agentes.
- Reducción de cargos políticos y técnicos, promoviendo continuidad institucional.
- Desarrollo de una cultura inclusiva, equitativa y orientada al aprendizaje continuo.
- Ampliación de la visibilidad institucional y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Condiciones necesarias para futuras alianzas estratégicas o programas interinstitucionales.

Los indicadores cualitativos son altamente positivos, y los beneficios económicos pueden materializarse con mayor claridad en un plazo de 2 a 3 años, a medida que maduran los procesos de liderazgo, comunicación e inclusión.

Tabla 3- Medición esperadas

<b>Resultado Cualitativo Esperado</b>	<b>Indicador Clave (KPI)</b>	<b>Valor Observado</b>	<b>Impacto Organizacional</b>
Liderazgo organizacional	- Participación en talleres- Evaluación de liderazgo	90% participación+23% mejora en 360°	Mejora del clima laboral, mayor autonomía y confianza en jefaturas
Mayor cohesión institucional	- Asistencia a actividades comunes- Uso de Slack	75% promedio 85% de agentes activos	Equipos más integrados y colaborativos
Inclusión y acceso equitativo a la formación	- Conexión desde oficinas coworking, hogares - más personal con discapacidad	92% acceso	Reducción de brechas
Mejora en la comunicación interna	- Satisfacción con canales- Frecuencia de publicaciones	satisfacción 3 publicaciones semanales	Fluidez informativa, mejor acceso a novedades y descentralización
Ampliación y fortalecimiento de la identidad institucional	- Participación en espacios de reconocimiento	70% de agentes participaron	Aumento del sentido de pertenencia y del orgullo institucional
Revalorización del INFOSSEP como institución formadora	- Feedback de cursos internos- Reconocimiento en redes sociales	9/10 en encuestas+150 seguidores nuevos	Posicionamiento como referente provincial en capacitación pública

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión y Recomendaciones

Se concluye que la intervención en INFOSSEP permite identificar y abordar aspectos clave para su fortalecimiento institucional, a partir de un acompañamiento estratégico brindado desde el área de Recursos Humanos. El principal aporte consiste en facilitar una articulación más efectiva entre INFOSSEP y las distintas áreas municipales, principalmente con el área de Recursos Humanos, promoviendo una gestión integrada orientada al desarrollo del capital humano.

Desde la visión de Recursos Humanos, se impulsan iniciativas centradas en la construcción de una cultura organizacional basada en la colaboración, la comunicación efectiva y el liderazgo. La implementación de espacios de *coworking* con herramientas y apoyo digital, instancias de formación en liderazgo coach, reuniones operativas con objetivos SMART, interacción horizontal y dinámicas de trabajo centradas en las personas, contribuye a promover una visión compartida en torno a la profesionalización del servicio público.

El producto distintivo de este trabajo radica en la creación y aplicación de un tablero de objetivos SMART integrado a reuniones ágiles de 40 minutos, como herramienta diseñada específicamente para INFOSSEP. Esta propuesta permite sistematizar los compromisos asumidos por cada referente, fomentar el seguimiento colectivo de avances y alinear las acciones operativas con los ejes estratégicos institucionales. Su originalidad reside en adaptar metodologías modernas de gestión al ámbito público, con un enfoque práctico y participativo impulsado desde Recursos Humanos.

En este sentido, el aporte desde la perspectiva de Recursos Humanos resulta esencial para generar las condiciones que habilitan procesos sostenidos de mejora continua, posicionando a INFOSSEP como una institución sólida, inclusiva y orientada al desarrollo de las personas, con capacidad de adaptación a los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

Las recomendaciones de este trabajo tendrán como objetivo consolidar y proyectar el proceso de mejora iniciado. En el futuro, será fundamental implementar de forma sostenida la evaluación de desempeño 360°, como una herramienta clave para fomentar una cultura de retroalimentación continua. Esta práctica permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora

desde múltiples perspectivas dentro del equipo, profesionalizando aún más al recurso humano y promoviendo liderazgos más conscientes y alineados con los objetivos institucionales.

En concordancia con esta línea de acción, se propondrá la creación de un área interna de Recursos Humanos dentro del INFOSSEP, que se encargará de manera específica y estratégica del desarrollo, seguimiento y evaluación del personal, dotando a la institución de mayor autonomía en la gestión del talento. A su vez, se impulsará un programa de gestión del conocimiento que buscará preservar la memoria institucional ante los efectos de la alta rotación del personal político, evitando que los saberes construidos se diluyan con cada cambio de gestión. En este marco, se recomienda también capacitar a los servidores públicos en el manejo e implementación de herramientas de inteligencia artificial, promoviendo su incorporación estratégica en las tareas cotidianas para optimizar procesos y fortalecer la innovación en la administración pública. La inteligencia artificial debe convertirse en una herramienta clave para el futuro del sector público, ya que representa una transformación inevitable y necesaria en la forma de trabajar y brindar servicios, alineándose con las tendencias globales que marcarán el rumbo de los próximos años.

Asimismo, se desarrollará un protocolo de inducción dirigido a los nuevos funcionarios que ingresen por razones políticas, con el fin de garantizar la continuidad operativa, resguardar la identidad institucional y reducir la superposición de funciones.

Este reporte de caso dejará planteadas nuevas discusiones que, si bien no se abordan en profundidad en el presente trabajo, resultarán relevantes para el futuro del INFOSSEP, abriendo nuevos desafíos orientados a consolidarlo como una institución formadora, inclusiva, resiliente y con una mirada estratégica en la gestión de Recursos Humanos.

## Bibliografía

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education / Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Covey, S. R. (2017). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Paidós.

Newstrom, J. W. (2011.). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.<sup>a</sup> ed.) McGraw-Hill.

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional* (1.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.<sup>a</sup> ed). Pearson Educación.

Reporte de grado realizado por Siles, F. R. (2022), “*Diseño de un plan de comunicación y formación de líderes coach en el INFOSSEP*” obtenido de eBook21 <https://research.ebsco.com/c/jnmz5o/search/details/kcwmrilycyn?isDashboardExpanded=true&q=infossep>

Trabajo de investigación, Martínez, L. M., & Canga, L. (2022). *Estilos de liderazgo y funciones ejecutivas en oficiales jefes de la Armada Argentina*. Universidad del CEMA. obtenido de google académico.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/260520/1/826.pdf>

Tesis, realizada por Gabriela Alejandra Blanc (2023) *Fortaleciendo la comunicación para el desarrollo de las gestiones administrativas* para la Universidad UBA.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-2732\\_BlancG?p.s=TextQuery](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-2732_BlancG?p.s=TextQuery)

Iacoviello, M., & Llano, J. (2017). Artículo “*Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino.*” Obtenido de Revista Temas Y Debates. [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-984X2017000100004&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-984X2017000100004&script=sci_arttext)

La Voz del Interior, (2015, agosto 31). Artículo “*Concursos por ordenanza y un ente de capacitación autárquico*”. <https://www.lavoz.com.ar/politica/concursos-por-ordenanza-y-un-ente-de-capacitacion-autarquico/>

La Nueva Mañana, (2019, marzo 27). “*Tras denunciar el ingreso ilegal de 134 agentes, Sesma renunció al INFOSSEP*”.

<https://lmdiarario.com.ar/contenido/136396/tras-denunciar-el-ingreso-ilegal-de-134-agentes-sesma-renuncio-al-infossep>

Galindo Caldés, R. (2019). *Big data e inteligencia artificial en la gestión de los recursos humanos del sector público*. Revista Catalana de Dret Públic. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/114506>

Gobierno de la Provincia de Córdoba (abril,2025) <https://www.cba.gov.ar/> obtenido de <https://cidi.cba.gov.ar/portal-publico/>

Municipalidad de Córdoba (abril,2025) <https://cordoba.gob.ar/> obtenido de <https://vedi.cordoba.gob.ar/>

Municipalidad de Córdoba (julio,2024) <https://cordoba.gob.ar/> obtenido de <https://cordoba.gob.ar/passserini-presento-el-plan-de-metas-2024-2027/>

Municipalidad de Córdoba (abril,2025) <https://ambiente.cordoba.gob.ar/ula>

INFOSSEP, (abril,2025) [infossep.cordoba.gob.ar](https://infossep.cordoba.gob.ar) obtenido de <https://infossep.cordoba.gob.ar/institucional/>

El doce, (30 de abril 2025) “*El intendente Passerini eliminó cuatro secretarías y dispuso congelamiento salarial por al menos 120 días*” obtenido de <https://eldoce.tv/politica/2025/04/30/el-intendente-passerini-elimino-cuatro-secretarias-y-dispuso-congelamiento-salarial-por-al-menos-120-dias/>

## Anexo I – PROCER

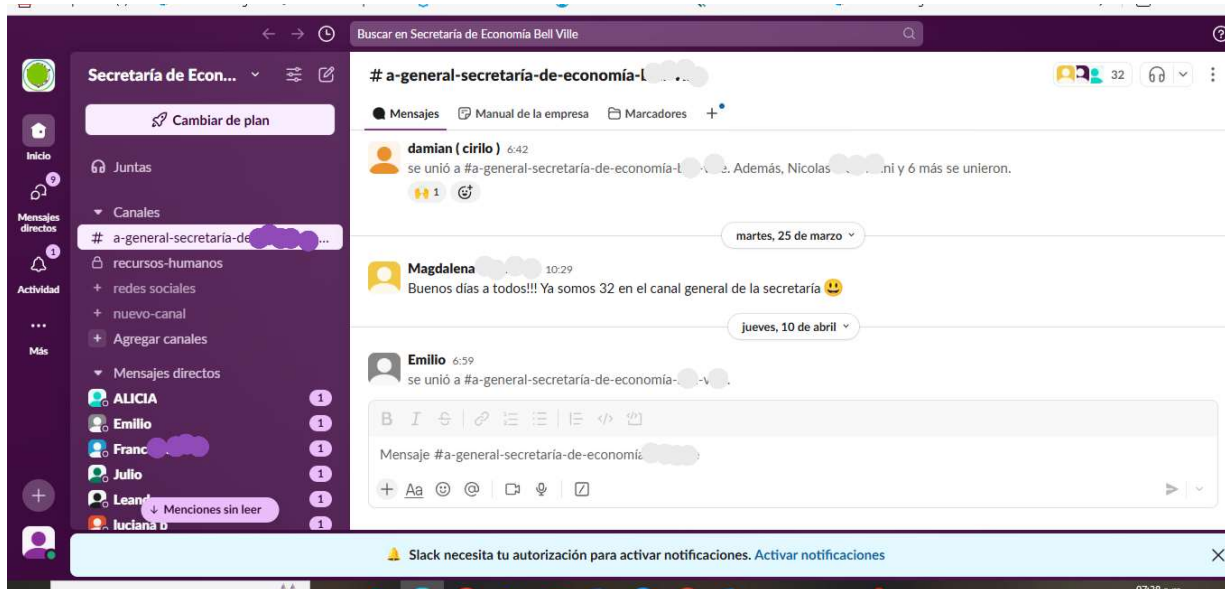
Imagen 1-Maquina PROCER



Fuente: PROCER

## Anexo II – Slack

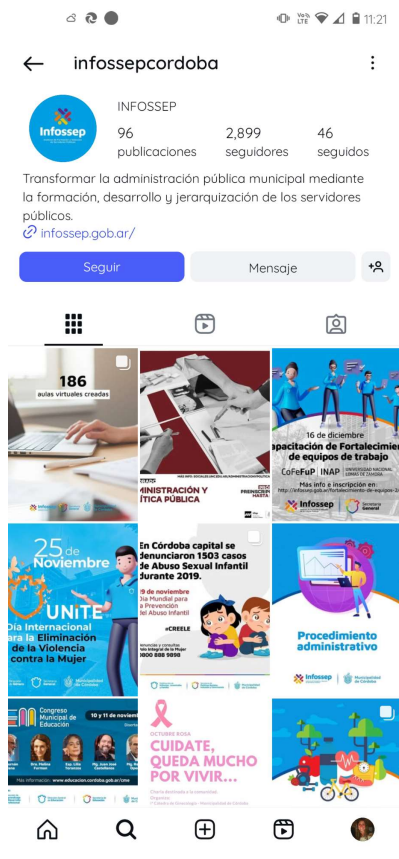
Imagen 2- Tablero Slack



Fuente: Slack

## Anexo III – Intagram

### Imagen 3- Instagram



Fuente: Instagram

### Anexo IV– CEOP

#### Imagen 4- Página web de CEOP



BIENVENIDO/A A NUESTRO SITIO

*"Un futuro diferente está a una conversación de distancia..."*

- Alejandro Marchesán

CAMPUS VIRTUAL

DONDE FORMARSE

PROGRAMAS

### Propuestas formativas

---



Fuente: CEOP

*Anexo V– Encuesta 360°**Imagen 5 - Encuesta 360° para Evaluación de Liderazgo Coach*

<b>Evaluación 360°</b>	<b>Ítems de Evaluación</b>	<b>Escala</b>
<b>Encuesta a Pares</b>	Escucha activamente a sus compañeros.	1 2 3 4 5
	Comunica sus ideas con claridad y respeto.	1 2 3 4 5
	Está dispuesto a dar y recibir feedback.	1 2 3 4 5
	Resuelve conflictos de forma justa y objetiva.	1 2 3 4 5
<b>Encuesta a Superiores</b>	Demuestra compromiso con sus responsabilidades.	1 2 3 4 5
	Se adapta con rapidez a los cambios y nuevos desafíos.	1 2 3 4 5
	Tiene iniciativa para resolver problemas.	1 2 3 4 5
	Comunica con claridad y profesionalismo.	1 2 3 4 5

<b>Encuesta a Subordinados</b>	Genera un clima de confianza y respeto.	1 2 3 4 5
	Está disponible y abierto a escuchar al equipo.	1 2 3 4 5
	Maneja los conflictos con imparcialidad.	1 2 3 4 5
	Reconoce y valora los logros del equipo.	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración Propia