

CASO EMPRESARIAL: SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL
DEL CESAR

AURA MILENA MAYORGA CANGREJO
JOHANA JULIETH MACHADO ROCHA
LESLEY LOZANO QUINTERO
YIGETH ACOSTA NIEVES

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO EN CONVENIO CON LA
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS -
CESAR
VALLEDUPAR
2018

CASO EMPRESARIAL: SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL
DEL CESAR

AURA MILENA MAYORGA CANGREJO
JOHANA JULIETH MACHADO ROCHA
LESLEY LOZANO QUINTERO
YIGETH ACOSTA NIEVES

Estudios de Caso

Ingrid Manjarres Murgas

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO EN CONVENIO CON LA
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS -
CESAR
VALLEDUPAR
2018

Caso Empresarial: SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DEL CESAR

(Estrategias implementadas en momentos de crisis)

Yigeth Acosta Nieves
Lesley Laurentis Lozano Quintero
Aura Milena Mayorga Cangrejo
Johana Julieth Machado Rocha

RESUMEN

La Secretaria de Educación Departamental del Cesar es la sectorial responsable de garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, teniendo como gran reto aumentar la cobertura y fortalecer la calidad de la educación pública en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de los Cesarenses. La Secretaría presta sus servicios en la generación de estrategias para el acceso, permanencia escolar y el mejoramiento de la calidad educativa en el Departamento, la administración y fortalecimiento de la planta de personal docente, directivo docente y administrativo, así como el apoyo para la construcción de infraestructura educativa en los 24 municipios del Departamento. Este estudio de caso es el resultado de un proceso investigativo de carácter cualitativo en el que se describen las principales crisis que ha enfrentado la Secretaria de Educación, desde la intervención del Ministerio de Educación hasta la más reciente crisis de corrupción en el Proceso de Selección Docente. También se describe información relacionada con la gestión administrativa en momentos de crisis, los factores claves de éxito, el comportamiento de la oficina en el sector y los retos por enfrentar.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

Temas que cubre el caso

Introducción

Metodología

1. RESEÑA HISTÓRICA

2. MOMENTOS DE CRISIS DE LA SECRETARIA

2.1 Crisis administrativa y financiera - Intervención del Ministerio de Educación Nacional

2.2 Hacinamiento de personal - El problema de la planta física de la Secretaría

2.3 Falta de verificación de títulos - La falsificación de títulos docentes para el ascenso

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD

3.1 Plan de reorganización

3.2 Nuevos espacios y futura creación de edificio para las instalaciones exclusivas de la Secretaria

3.3 Distribución de funciones por procedimientos

4. CONCLUSIONES

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEMAS QUE CUBRE EL CASO

- Escalafón docente
- Radicación
- Validación
- Acto administrativo
- Notificación

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores de la empresa son un elemento trascendental para el cumplimiento de las metas, por este motivo las relaciones son determinantes. Por un lado la de los jefes con sus subalternos y por el otro la relación entre trabajadores. Las empresas funcionan como una red de relaciones que se debe cuidar para que no se rompa. Según Puchol et al. (2005) Considera que un caso es un conjunto de situaciones que se define en un contexto real o imaginario, con apreciaciones objetivas y subjetivas, con el fin de adoptar decisiones relacionadas con una problemática definida.

Para el caso concreto de la Secretaria de Educación del Departamento del Cesar, se han logrado importantes avances con el paso de los años en lo que a las crisis presentadas compete y esto ha permitido que juntos se superen las dificultades. Uno de los elementos que se consideran claves para este éxito es la estabilidad de los funcionarios, es decir, la dependencia cuenta con trabajadores que se encuentran ejerciendo sus labores desde hace muchos años, lo cual ha permitido consolidar relaciones sólidas entre los empleados, sin perjuicio de los contratistas que ingresan a la oficina a través de contratos de prestación de servicios que son de poca durabilidad.

El caso inicia con una reseña histórica, luego describe los principales momentos de crisis por los cuales ha pasado la Secretaría, las estrategias empleadas para superarlas y finalmente un aporte de conclusiones que servirán de apoyo para los retos presentes y futuros

METODOLOGIA

La metodología aplicada al caso empresarial “Secretaría de Educación Departamental del Cesar” se enmarca en la línea investigativa organización y gerencia, que tiene como propósito conocer las diferentes practicas gerenciales, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas, como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿Cuáles han sido las medidas estratégicas adoptadas por la Secretaría de Educación Departamental del Cesar para superar los momentos de crisis que ha atravesado?

La metodología implementada es cualitativa, ya que a partir de la observación y del estudio de una secuencia de acontecimientos se ha obtenido la información que ha permitido elaborar este estudio y desarrollar importantes conclusiones.

Para la recolección de información la fuente principal fue el contacto con los funcionarios más antiguos que tiene la Secretaría los cuales trabajan en la entidad hace más de 20 años y por este motivo, han presenciado momentos cruciales que ha atravesado la oficina. Luego visitamos a otros funcionarios claves para el estudio del caso aplicando la técnica de observación en cada una de las entrevistas en donde se les indagó sobre los principales momentos de crisis que ha atravesado la Secretaría y las estrategias empleadas para su resolución. Además, la revisión de textos fue otra de las fuentes de recolección de información.

En síntesis, las técnicas aplicadas fueron la observación, revisión de documentos y entrevistas a funcionarios. El presente estudio empresarial es un caso de enseñanza tipo B, según Puchol et. Al. (2005), que se refiere a una narración de situaciones reales o

ficticias en las que el problema no está claramente definido debido a las opiniones objetivas y subjetivas de quienes hacen parte del caso. A través de este estudio se pretende reunir información más importante para diagnosticar el problema principal y así plantear alternativas de soluciones que con su lectura inspirará a otras sectoriales de la Gobernación del Cesar y empresas del sector privado a creer que cualquier crisis por imposible que parezca, puede ser superada.

1. RESEÑA HISTORICA

El departamento del Cesar fue creado en el año 1967 mediante la Ley 25 del 21 de junio firmada por el presidente Carlos Lleras Restrepo quien en principio no estuvo de acuerdo con la creación del departamento, sin embargo, gracias a la influencia de Alfonso López Michelsen cambió de opinión. Este último fue el primer gobernador del departamento del Cesar, nombrado por el presidente. El departamento fue inaugurado seis meses después, el 21 de diciembre de 1967.¹ Con la creación del departamento nace también la Secretaría de Educación siendo la Asamblea quien determina sus funciones generales y estructura orgánica. Desde entonces ha tenido la responsabilidad de brindar una educación de calidad, inclusiva, diferencial y pertinente, la cual requiere de procesos que deben ser atendidos y desarrollados de manera adecuada, pero además es un razonamiento que está más allá de la simple ampliación de cobertura, lo que ratifica que la mejora del acceso a la educación no es suficiente para alcanzar estándares apropiados en este trascendental sector, sino se acompaña de estrategias de calidad.²

Actualmente la Secretaria de Educación Departamental presta sus servicios en:

¹Secretaría de educación departamental. (2018). Quienes somos. Recuperado de <http://educacion.cesar.gov.co/index.php/es/>

²Gobernación del Cesar.(2018). La entidad. Recuperado de <http://educacion.cesar.gov.co/index.php/es/>

- Generación de estrategias para el acceso, permanencia escolar y el mejoramiento de la calidad educativa en el departamento.
- Administración y fortalecimiento de la planta de personal docente, directivo docente y administrativo para los 24 municipios no certificados del Departamento.
- Apoyo para la construcción de infraestructura educativa en los municipios no certificados.

2. MOMENTOS DE CRISIS DE LA SECRETARIA

2.1 Crisis administrativa y financiera - Intervención del Ministerio de Educación Nacional

Para el año 2001 las secretarías no se encontraban financieramente organizadas por lo cual no se sabía cuánto dinero entraba ni cuánto salía, es decir, no había control del gasto. Esta situación llevó a que el Ministerio de Educación firmara un convenio con las entidades territoriales que no se encontraban financieramente instituidas.

El convenio tenía como objetivo organizar financieramente y administrativamente la secretaria de educación y en general todo el sector educativo del departamento. En ese momento era gobernador el señor Lucas Gnecco Cerchar y fue este quien suscribió el convenio con el ministerio en el año 1999. Desde ese momento hasta el 2001 la secretaria no cumplió con ninguno de los acuerdos suscritos con el Ministerio lo cual fue considerado como una burla para el gobierno nacional.

El área financiera estaba aún más desorganizada, se nombraban rectores sin estar capacitados para el cargo, no se encontraban articulados los niveles de enseñanza, los docentes no tenían horarios académicos ni laborales lo cual denotaba una terrible

inseriedad por parte de la secretaría, sin dejar de lado las terribles irregularidades en la plata docente ya que muchos no tenían toda la documentación requerida, no cumplían con los requisitos del cargo, se realizaban traslados irregulares y lo que es aún peor, muchos docentes gozaban de doble vinculación. Es decir, la secretaria tenía docentes vinculados con el departamento pero además estos tenían otra vinculación con el municipio o con la nación. Todos estos desordenes desbordados llevaron a que para el año 2001 el Ministerio de Educación Nacional interviniera la Secretaria de Educación. La oficina se quedó sin presupuesto ya que todos los ingresos le fueron retenidos, pero además el ministerio envió una comisión especial desde Bogotá conformada por asesores en lo administrativo, jurídico, financiero, directivo y docente. Estos tenían como función administrar y decidir absolutamente todo lo relacionado con la oficina hasta que volviera todo a su curso, perdiendo competencia el secretario y los funcionarios.

2.2 Hacinamiento de personal - El problema de la planta física de la secretaría.

La secretaría de educación se encuentra dividida en 5 grandes sectoriales; el área administrativa y financiera, cobertura, calidad educativa, inspección y vigilancia y la oficina asesora jurídica. Para el año 2015 la gobernación tuvo la idea de crear un call center al interior de la oficina de inspección y vigilancia para mejorar la prestación del servicio. Al instalar todos los aparatos telefónicos el espacio se redujo considerablemente lo cual generó una multiplicidad de problemas entre los funcionarios, malestar en el clima laboral, se empezaron a dañar las relaciones interpersonales y la situación era cada vez más crítica ya que nadie realizaba su trabajo con comodidad. Se expuso en distintas oportunidades al gobernador y secretario de turno la crisis pero no se tuvo solución sino hasta el año 2018. Todo ese lapso de tiempo

ocurrido desde el momento en que empezó el hacinamiento hasta la fecha de solución del problema hizo que las fracturas de las relaciones fueran más fuertes.

2.3 Falta de verificación de documentos - La falsificación de títulos docentes para el ascenso

Otra de las crisis con mayor envergadura y muy reciente ha sido el problema de la falsificación de títulos, la cual viene desde hace varios años pero salió a la luz a mediados de este año. Los docentes para ascender deben acreditar títulos de postgrado en niveles de especialización, maestría o doctorado según el caso. Pues lo cierto es que debido a la concentración de funciones en un solo funcionario, se realizaron múltiples ascensos con títulos falsos que aportaron en su momento los docentes. Además, por resolución del Ministerio de Educación, la secretaria tenía solo quince (15) días para expedir el acto administrativo de ascenso después que la solicitud era radicada, tiempo que resultaba insuficiente ya que se recibían muchas solicitudes y era un solo funcionario el que hacía las verificaciones y en la mayoría de los casos, se expedían los actos administrativos sin las respectivas verificaciones previas lo cual se prestó para corrupción y fraude. A todas luces los docentes vulneraron el principio de buena fe que se presume de todo documento que se aporte para un trámite como este. Esta crisis además de propiciar el inicio de investigaciones fiscales, disciplinarias y penales, provocó un enorme gasto al tener que derogar esa multiplicidad de actos administrativos, sin dejar de lado el escándalo público que atravesó la secretaría y el choque entre los funcionarios que eran concededores de quienes se encontraban involucrados en este penoso escándalo de corrupción.

3. DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD

3.1 PLAN DE REORGANIZACIÓN

Frente a la primera crisis planteada en donde la secretaría fue intervenida por el Ministerio de Educación se adoptó una estrategia denominada Plan de Reorganización que buscaba implementar los acuerdos que la secretaria no cumplió y organizar toda el área administrativa y financiera. Con esta estrategia se realizó una fusión de establecimientos educativos y fue así como en las zonas rurales las llamaron asociaciones y en lo urbano Instituciones y centros educativos. Se implementó la unificación de administración para que los centros educativos tuvieran un solo rector en las dos jornadas escolares. La secretaría de educación además de los docentes de los colegios tenía unas comisiones en la casa de la cultura y el ICBF que en realidad no se dedicaban a cumplir ninguna función de enseñanza, por lo que el ministerio decidió eliminar esas comisiones que se encontraban conformadas por casi cuatrocientos (400) docentes y enviar a estos a las distintas escuelitas de los municipios del departamento a dar clases. Por último, se suprimió la doble vinculación y quedaron los maestros con la última que les había sido asignada, lo cual permitió que creciera financieramente la secretaria.

Todas estas estrategias que implemento el ministerio permitieron que la secretaría superar esta crisis la cual es considerada la más grande que ha atravesado la sectorial.

3.2 NUEVOS ESPACIOS Y FUTURA CREACIÓN DE EDIFICIO PARA LAS INSTALACIONES EXCLUSIVAS DE LA SECRETARÍA

Con el problema del hacinamiento en las oficinas de la secretaría se ha presentado desde hace muchos años. Para el 2007 las oficinas de calidad educativa y la de inspección y vigilancia se encontraban funcionando en un mismo espacio. A esto hay que sumarle la problemática del Call Center descrita en el capítulo anterior, lo cual provocó que el espacio se redujera aún más. Fue hasta la llegada del secretario el señor Jorge Araujo, se logró la habilitación del último piso (sótano) del edificio de la gobernación del Cesar con el propósito de despejar la sectorial. El sótano no era un lugar que se encontrara en óptimas condiciones, por lo cual fue modernizado y adaptado a las necesidades de la oficina con lo que los funcionarios se han sentido satisfechos y felices. Esta estrategia se implementó este año.

Actualmente se encuentra en etapa de licitación un proyecto para la realización de un edificio para que funcione exclusivamente la secretaria de educación departamental.

Con la implementación de estas dos estrategias mejoraron las relaciones interpersonales de los funcionarios, todos trabajan más cómodos y su experiencia en la oficina resulta más satisfactoria, máxime con la esperanza de la creación de un edificio solo para ellos.

3.3 ELIMINACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN DE PODER

3.3.1 Como funcionaba el subproceso en el 2006

La dinámica era la siguiente:

- El funcionario de Personal, recibe los documentos de los docentes o directivos docentes que hacen la solicitud, de acuerdo a la misma, e indaga sobre el motivo de dicha solicitud.
- El funcionario de Personal de la SE, revisa que presente los documentos según sea el caso. Para el ascenso son todos aquellos documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto 1095 de abril 11 de 2005 y formulario de inscripción o ascenso en el escalafón.
- El funcionario de Personal de la SE, analiza la información contenida en el formato diligenciado y verifica los documentos soportes adjuntados a la solicitud de inscripción, actualización o ascenso en el escalafón.
- El funcionario de Personal de la SE, revisa las solicitudes hechas, en estricto orden de radicación, y con base en esto verifica que se tengan los documentos soporte y que estos cumplan los requisitos establecidos en los Decretos 2277 de septiembre 24 de 1979 y Decreto 1278 de 2002.
- Adicionalmente revisa el listado de acreditaciones para confrontar las acreditaciones presentadas por el docente o directivo docente con las reportadas por la SE.
- Posteriormente el funcionario de apoyo a Recursos Humanos de la SE, proyecta la resolución, en la cual se aprueba o no la solicitud hecha.
- El funcionario de Personal de la SE, verifica que el acto administrativo cumpla con lo solicitado por el cliente y de ser así lo remite al secretario para su posterior firma.
- El funcionario de Personal de la SE, con base en las solicitudes hechas, elabora la solicitud de certificado de disponibilidad presupuestal.

- El funcionario de Personal de la SE, envía copia de los actos administrativos a nómina para que se registre la novedad en el sistema, subproceso H06.01. Administración de novedades.

Debido a la concentración de funciones en un solo funcionario desde el año 2000, se realizaron múltiples ascensos con títulos falsos que aportaron en su momento los docentes. Con la problemática de la falta de validación de los títulos, siendo falsos muchos de los aportados en la solicitud de ascenso, se implementó como estrategia la eliminación de la concentración del poder ya que era una sola persona la encargada de expedir los actos administrativos, lo cual provocó una terrible ola de corrupción y fraude. Contrario a esto se adoptó la estrategia de delegar esta función a varios trabajadores que entre otras cosas debían ser personas de buena conducta, que no hayan estado involucrados en delitos, que los compañeros tengan en buen concepto de ellos y que en general sean personas con un alto perfil de confiabilidad para un cargo de tan relevante importancia y cuidado.

3.3.2 Modificación al subproceso. Año 2018

OFICINA ATENCION AL USUARIO:

- El funcionario de Atención al ciudadano recibe y verifica que la documentación entregada esté completa según el requerimiento, verificando la lista de chequeo que se encuentra en el módulo de trámites del aplicativo SAC.
- La verificación de los documentos termina cuando se valida la información de los títulos otorgados por los Docentes con las Universidades ó Instituciones para

el trabajo y desarrollo humano a través de oficios y correos electrónicos dispuestos en la Secretaría de Educación.

OFICINA RECURSOS HUMANOS

- Sustanciar solicitud.
- Proyectar acto administrativo de aprobación o no de la solicitud.
- Elaborar solicitud de certificado de disponibilidad presupuestal.
- Ingresar los actos administrativos de inscripción, actualización, reubicación y ascenso en el escalafón docente en la hoja de vida.
- Ingresar los actos administrativos de inscripción, actualización, reubicación y ascenso en el escalafón docente.

SANCIÓN

En el caso de docentes que pretenden ascender y hayan aportado documentos falsos, la información es enviada a recursos humanos, al Secretario de Educación Departamental, al área de Jurídica de la Secretaría de Educación Departamental y a la Oficina de Control Interno Disciplinario del Departamento del Cesar para su conocimiento y demás fines pertinentes.

Cada una de las funciones en recursos humanos y en atención al ciudadano es realizada de manera colegiada, no por una sola persona. Esto ha permitido que la secretaría recupere el control de estas funciones, además de ser un golpe de rechazo contundente contra la corrupción y cualquier tipo de fraude por tráfico de influencias.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cómo puede evitar la Secretaría de Educación nuevos actos de corrupción en el proceso de ascenso al escalafón docente?
2. ¿Qué medidas estratégicas se pueden implementar para optimizar la calidad el proceso de ascenso docente?
3. ¿Cómo mantener la transparencia en el personal que labora en la secretaria de educación?

CONCLUSIONES

- En el 2006 la secretaria de educación implemento el proyecto de modernización.
- Se creó la oficina SAC.
- Se implementaron los sistemas de información. SAC-HUMANO-SIMAT

Sin duda esta ha sido la crisis más grande que ha enfrentado la sectorial, teniendo en cuenta que la intervención del ministerio implica la entrega absoluta de sus funciones. Sin embargo, la secretaría se recuperó de este difícil momento, logró estabilizarse para continuar con los nuevos retos con la ayuda de todos los funcionarios acompañado de un trabajo de la más alta excelencia y calidad.

- En el 2015 en la Secretaria de Educación se mejoró las relaciones interpersonales.
- Se crearon espacios adecuados sujetos a las necesidades.

Se observó que el estilo de dirección es vertical, y está concentrado en una sola persona, lo que genera sobrecarga laboral; la recomendación es que se adopte el estilo de dirección horizontal, esto quiere decir que la toma de decisiones esté en manos de varias personas.
- En el año 2018 se dio la actualización del macro-proceso de talento humano en el procedimiento de ascenso al escalafón docente.

Se hizo un reajuste al subproceso, ya que un mismo funcionario era el encargado de todo, desde recibir la solicitud, hasta verificar y elaborar el acto administrativo de ascenso. Además, se implementaron sanciones disciplinarias para los docentes que en el proceso de verificación se confirmara que aportaron documentos falsos.

APORTES

1.1. Programa de capacitación para generar cadena de valor. Es necesario capacitar a todos los funcionarios de la Secretaría de Educación para fortalecer los valores institucionales y brindar calidad en el servicio.

1.2. Distribuir funciones a los actores que intervienen en otras áreas

administrativas. El área de recursos humanos no tenía un manual de funciones definidas para cada cargo, lo cual es necesario fortalecer cada uno de estos procesos; y distribuir funciones equitativamente. La recomendación de suprimir la concentración del poder es una extraordinaria medida ya que como dice un viejo refrán *la ocasión hace al ladrón* y la Secretaría lo que debe hacer es no propiciar la ocasión perfecta para que se cometiera el fraude.

2.1. Actualizar el macro proceso de RRHH en el procedimiento de escalafón

docente. Nosotros recomendamos que el área de recursos humanos junto con el líder del sistema de gestión de la calidad actualice el macroproceso de recursos humanos, específicamente en el procedimiento de ascenso al escalafón docente, para que se tenga claridad desde la radicación de la solicitud del ascenso hasta la notificación del mismo.

2.2. Visitar las universidades personalmente para agilizar en la oportunidad de las respuestas de los títulos otorgados por las mismas.

3.1. Seleccionar personal con perfiles idóneos y competentes.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Secretaría de educación departamental. (2018). Quienes somos. Recuperado de <http://educacion.cesar.gov.co/index.php/es/>
- Gobernación del Cesar. (2018). La entidad. Recuperado de <http://educacion.cesar.gov.co/index.php/es/>
- Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1248/1>
- Informe de gestión área administrativa y financiera de la secretaria de educación departamental del cesar, durante el periodo comprendido 01 de enero 2012 al 25 de febrero de 2013. Smith Casadiegos Ramírez. Gobernación del Cesar. (2018)
- Gobernación del Cesar (2018) Procedimiento H04. Administración De Carrera. H04.01. Inscripción, Actualización, Reubicación Y Ascenso En Escalafón Docente.
- Gobernación del Cesar (2006) Diseño Detallado Del Subproceso “H04.01 Inscripción, Actualización Y Ascenso En Escalafón Docente”