

ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 1  
APRENDIZAJE, INNOVACION Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES  
19 y 20 DE NOVIEMBRE 2020

**MEJORA CONTINUA EN EL MINISTERIO DE EDUCACION DE TUCUMAN  
CASO DE APLICACIÓN – ATENCION AL PUBLICO EN DIRECCION DE  
NOVEDADES SALARIALES**

EJE 1 : Gestión de las Organizaciones  
1.1 Gestión de organizaciones públicas y privadas.

MARTOS, María Enriqueta. Autora y Expositora  
ROCHA, Cristian Emanuel. Autor y Expositor

Facultad de Ciencias Económicas – UNT –  
Telefs: 0381-4248782 / 0381-155871958  
0381-4060615

[memartos@face.unt.edu.ar](mailto:memartos@face.unt.edu.ar)  
[profmartos@gmail.com](mailto:profmartos@gmail.com)  
[crocha@face.unt.edu.ar](mailto:crocha@face.unt.edu.ar)

Palabras Claves: Gestión – Calidad – Modelos - Diseño organizacional

## **MEJORA CONTINUA EN EL MINISTERIO DE EDUCACION DE TUCUMAN CASO DE APLICACIÓN – ATENCION AL PUBLICO EN DIRECCION DE NOVEDADES SALARIALES**

MARTOS, María Enriqueta. Autora

ROCHA, Cristian Emanuel. Autor

### **INTRODUCCION**

Dentro del marco educacional encontramos distintas dependencias y organismos que regulan a través de normativas, a los establecimientos educativos de la provincia de Tucumán (en adelante: escuelas). Estos se clasifican en nivel inicial, primarias, secundarias y establecimientos terciarios.

Formadas por un plantel de docentes, no docentes y personal auxiliar, cada organización educativa se rige por las normas legales y estatutos.

El personal escolar se encuentra bajo relación de dependencia con el Estado. Como cualquier otro empleo, se debe remunerar y para ello se debe mantener una base de datos actualizada sobre la actividad que realiza en cada escuela.

Para llevar a cabo la remuneración, el ente encargado de regular la liquidación salarial de los docentes, entre otros procesos, es el Ministerio de Educación. Una de las características del Ministerio, es su enfoque burocrático y regulatorio, priorizando la ejecución de tareas sobre aspectos de relación con los agentes relacionados.

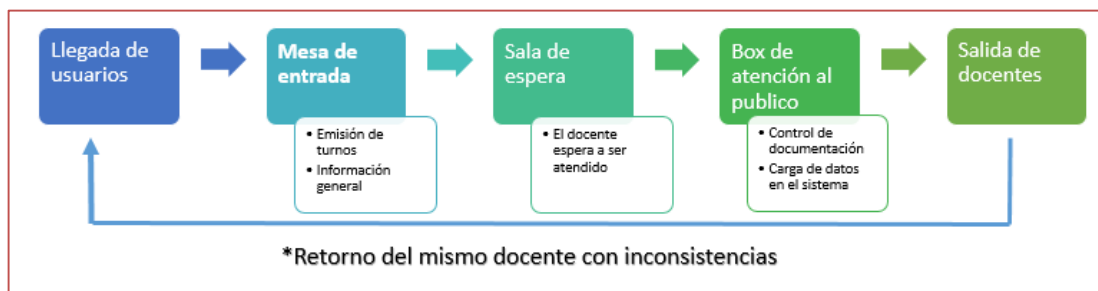
Sus distintos sectores, regulan y registran la información vinculada a la actividad docente.

### **DIRECCION DE NOVEDADES SALARIALES Y LA ATENCION AL PUBLICO**

La Dirección de Novedades salariales del Ministerio de Educación, es el pilar fundamental para la liquidación de haberes de los docentes en Tucumán. El proceso se basa en la actualización de la situación laboral del docente a través de la carga de la información requerida y previamente controlada por el personal del sector. Esto se realiza en el sector de Atención al público.

El proceso consta de múltiples etapas y un solo canal, como se detalla a continuación:

**Figura 3.** Proceso estándar en Atención al Público - Dirección de Novedades salariales



Fuente: Elaboración propia

En caso de no cumplir con ciertos requisitos en la información solicitada, el personal del sector le solicita al agente responsable de la misma, completar lo faltante y/o solicitado. Una vez resuelto por el responsable, vuelve a realizar el mismo proceso desde el inicio.

Esto lleva a considerar las partes que participan activamente en tal proceso: el personal de la Dirección de Novedad salariales (a cargo del control y carga de datos) y las personas (en adelante llamados agentes) que poseen la documentación actualizada de la situación laboral del docente en distintos formularios y actas y, por último, las autoridades de cada institución/escuela/colegio, encargadas de labrar actas y completar formularios.

El personal DNS en su mayoría está compuesto por pasantes de distintas instituciones educativas, que se suman para potenciar sus “soft skills” como así también adquirir experiencia en el ámbito real.

Las quejas por parte del agente hacia el personal del sector son frecuentes. Su fundamento es la falta de información respecto a los formularios solicitados y los requisitos fundamentales para poder completar el proceso de actualización de la situación laboral del docente.

Otro factor importante, es la falta de experiencia del personal del sector para llevar a cabo la actualización laboral docente. A modo de ejemplo, un pasante no está capacitado para realizar procesos de alta complejidad de manera autónoma en su puesto laboral, provocando fallas en la etapa de control de la información algunas que pueden causar que el docente deba retirarse a completar la información restante en el día 1, volviendo en el día 2 y que, al pasar de nuevo a la etapa de control, le falte otro requisito que antes no

se le mencionó o que pasó desapercibido. Este típico problema genera disgustos en el cliente que se ve obligado a volver a repetir el procedimiento una y otra vez hasta poder cumplir con su objetivo.

Por último, uno de los problemas frecuentes es que las instituciones no están suficientemente actualizadas ante los requisitos solicitados por el sector Novedades, completando de manera inadecuada los formularios y actas para actualizar la situación laboral de los docentes.

## **PROBLEMAS**

Los problemas que suscitan de este fenómeno son los retrasos en las tareas realizadas en el sector de novedades salariales, el retorno en repetidas ocasiones del docente en el proceso de actualización de la situación laboral, cuando el trámite se debería realizar satisfactoriamente en una sola visita, escasa comunicación vertical y entre pares y, por último, el escaso conocimiento del personal DNS respecto a los procesos realizados.

Dado estos problemas, se procede a definir preguntas de investigación.

- ❖ ¿Cuáles son las variables críticas de rendimiento del sector?
- ❖ ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en el sector de novedades salariales?
- ❖ ¿Existen sistemas de control en el sector?
- ❖ ¿Qué herramientas administrativas se pueden aplicar al sector con el fin de lograr la satisfacción del docente?
- ❖ ¿Cuáles son los aspectos que los docentes consideran importantes en la atención al público?
- ❖ ¿Cómo se organiza la Dirección de novedades salariales (DNS)?

## **HIPOTESIS**

El proceso burocrático en Ministerio de Educación de Tucumán, se enfoca en seguir lineamientos rígidos que no permiten satisfacer las necesidades de orden cualitativo de los docentes, generando un ambiente tenso entre organismo y usuario. La implementación de la administración basada en la calidad total enfocado en el docente ofrecerá una mejora en la atención directa al público, se generará un espacio de parsimonia entre los actores, como así también mejorará el posicionamiento del ente público en la mente de cualquier usuario que requiera tramitar en el mismo.

Además, los docentes no conocen los documentos o requisitos solicitados en cada tipo de trámite, el personal del sector desconoce cómo realizar debidamente cada proceso como así también las instituciones o entes afines crean confusión en los antes mencionados.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo del presente trabajo es proponer un plan de mejora basada en la gestión de la calidad total en el sector de Atención al Público en la Dirección de Novedades salariales (AP-DNS) del Ministerio de Educación.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el funcionamiento general del sector DNS
- Identificar los procesos que se realizan en el sector AP-DNS
- Diagnosticar las causas de las fallas en cada uno de los procesos
- Identificar modelos cuantitativos y cualitativos para la gestión de la calidad de servicios.
- Reconocer las variables críticas de desempeño.
- Proponer un plan de acción basado en la gestión de la calidad total para contrarrestar los factores conflictivos.
- Elaborar indicadores de gestión para monitorear el desempeño del área.

### **MARCO TEORICO**

Como fundamento teórico, se utilizó el método del concepto para presentar el mismo.

#### **¿QUE ES CALIDAD?**

Se acepta la definición de calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas” (según American Society for Quality Control). La calidad depende de la percepción del usuario hacia el producto o servicio, siendo sí misma una variable crítica de rendimiento para cualquier organización ya sea pública o privada. Con el paso del tiempo y el cambio filosófico de las organizaciones en los últimos años, la calidad pasa de ser una mera característica del producto/ servicio a ser un pilar fundamental de la gestión empresarial, involucrando cada eslabón en la cadena de valor. La calidad se convierte en calidad total, que abarca no sólo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos,

a la organización, etc., en definitiva, se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la empresa, incluida la alta dirección, cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos es fundamental.

### **¿QUE ES LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL (Total Quality Management o TQM)?**

Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más llamativas es la recogida en el Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (Evans, 1992). Expresa lo siguiente: *“Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo”*.

### **¿QUE ES UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD Y CUALES SON LOS MAS IMPORTANTES?**

Los modelos detallan los criterios que dan contenido a la GCT y aportan un método para medir el progreso de una organización hacia la GCT:

- La estructura de los modelos reúne los elementos fundamentales que las empresas deben adoptar para que se pueda tomar como referencia para la introducción de la GCT, relativos tanto a los esfuerzos para su implantación como a los resultados esperados, en un lenguaje claro y práctico.
- Los modelos ofrecen un camino para la integración de sistemas de gestión, alternativo al basado en la conciliación e integración de sistemas normalizados. Una empresa puede implantar y certificar sistemas de gestión normalizados en distintos ámbitos e integrarlos en un único SIG, o alternativamente introducir un sistema de gestión inspirado en alguno de los modelos para llevar a la práctica la GCT.

- Dado que el modelo requiere obligatoriamente la realización por las organizaciones aspirantes a los premios de una autoevaluación, según cierto procedimiento, constituye además una guía para diagnosticar las fortalezas y debilidades organizativas, sirviendo de base para acciones de mejora, innovación y aprendizaje. Los modelos citados son herramientas de autoevaluación, que permiten: examinar regularmente todas las actividades y los resultados de una organización comparándolos con un modelo de excelencia (Hillman, 1994; Conti, 1993); realzar las implicaciones estratégicas de la calidad, facilitando el análisis interno de la empresa, identificando puntos fuertes y áreas de mejora, que sirvan de base a la elaboración de un plan de GCT a integrar con la planificación del negocio (Porter y Tanner, 1996; Bohoris, 1994). De hecho, incluso en el caso de no resultar ganadoras, las empresas concursantes obtienen ya un beneficio indudable: una evaluación exhaustiva de sus fortalezas y áreas de mejora, preparado por un equipo de expertos.
- De forma simultánea, los premios buscan elevar la concientización de cualquier organización sobre la importancia que una Gestión de la Calidad excelente tiene para su competitividad y rentabilidad. Su carácter universal tiene otra ventaja: permitir análisis comparativos de carácter sectorial e incluso según un enfoque benchmarking, de acuerdo con una metodología uniforme. Las empresas ganadoras se constituyen en modelos empresariales a seguir por el resto de las empresas para sus esfuerzos de mejora de la calidad, a través de la difusión de sus conocimientos y las experiencias. Por ello, los premios de calidad no son un fin en sí mismos, sino un medio para lograr otras metas. Ello explica que un grupo cada vez más numeroso de empresas haya adoptado estos modelos como herramienta básica para la evaluación y mejora de su GCT.

Entre los modelos más populares se encuentran el Modelo de Excelencia (EFQM Excellence Model) creado por la European Foundation for Quality Management como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award); los criterios Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, que sirven de base para la evaluación de

las organizaciones candidatas al premio Malcolm Baldrige National Quality Award impulsado por el gobierno estadounidense; y los criterios de evaluación del Deming Prize japonés. Cada uno de ellos propone un modelo distinto, con una serie de criterios organizados en categorías agrupadas en bloques homogéneos. Estos modelos han servido de base a otros modelos que inspiran premios nacionales con el mismo fin (Puay et al., 1998), puestos en práctica en multitud de países. En todos los casos, las empresas aspirantes a uno de los premios deben demostrar que su sistema de gestión general de la calidad se adapta a los criterios desarrollados en el modelo base del galardón.

### **¿QUE ES LA NORMA ISO?**

La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad (SGC).

Esta norma se ha convertido desde el año 2002 en un referente de la calidad a nivel mundial con más de Un millón de empresas certificadas.

Enfocada en la satisfacción del cliente, la norma internacional ISO 9001 es el mejor aliado estratégico de las organizaciones, permitiéndoles desarrollar, implementar y aumentar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.
- Aumenta la satisfacción del cliente y asegura la continuidad del negocio



- Optimiza los costos a través de la identificación de tareas y actividades que agregan valor
- Permite acceder a mercados de exportación y obtener ventajas competitivas
- Mejora la imagen y eficiencia de los productos y servicios ofrecidos
- Contribuye al desarrollo profesional y cultural de las PyMES
- Ayuda a motivar al personal y lo guía hacia las metas de la organización enfocándolo hacia el camino de la mejora continua

La ISO tiene aplicación indistinta ante organizaciones productoras o de servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

## **METODOLOGIA**

El enfoque metodológico será mixto, aplicando técnicas cualitativas de corte longitudinal, ya que se actuará sobre un periodo de tiempo amplio previamente definido, como así también de técnicas cuantitativas ya que se pondrá a prueba la hipótesis en base a medición numérica y análisis estadístico.

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio ya que no se encuentran investigaciones desarrolladas en profundidad respecto a este tema y se busca obtener información sobre el fenómeno bajo estudio. Además, es de tipo descriptivo ya que se busca especificar las propiedades y características del fenómeno a investigar.

En cuanto al diseño metodológico, es de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC). El mismo consiste en recolectar la información cualitativa y cuantitativa al mismo tiempo, pero uno de los métodos,

el predominante, guía la investigación. Y el otro sólo se encuentra “dentro” del principal. Los datos recolectados en ambos métodos se comparan en el análisis.

El método predominante es el cualitativo, ya que el enfoque se centrará en las experiencias individuales subjetivas de los actores que interactúan en la Dirección de Novedades salariales del Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán. El fin que se busca es describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.

El modelo anidado, el cual dará sustento al principal, es de tipo cuantitativo. Lo que se busca es aportar información para responder cuestionamientos de análisis del modelo predominante, con el fin de comprender mejor el fenómeno bajo estudio.

Para ello, se utilizarán diversas técnicas o métodos de recolección de datos.

Las **técnicas** a utilizar para la recolección de datos en ambas etapas son:

- **Observación directa** con la finalidad de adentrarse en la profundidad a situaciones laborales y procedimientos que se realizan actualmente, manteniendo un papel activo, como así también una reflexión permanente de las interacciones del sector Dirección de Novedades salariales.
- **Entrevistas en profundidad** a los directores, jefes, personal del sector y al personal de los establecimientos escolares, con el fin de recabar las distintas perspectivas de los problemas y generar un mayor entendimiento sobre el fenómeno bajo estudio.
- **Encuestas** aplicadas sobre los agentes antes mencionados con preguntas abiertas y cerradas, generando una base empírica del fenómeno bajo estudio.

Las técnicas a implementar para el análisis de las mismas son de tipo estadísticas como así también de tipo analítica-sintética y exploratorio confirmatorio.

## **ANALISIS Y RESULTADOS**

Bajo la aplicación de los métodos antes descriptos, se pudo diagnosticar la situación actual de la organización y sus factores determinantes a la hora de

desarrollar su normal actividad. Se describen a continuación los resultados del análisis:

### **PROCESO DE LIQUIDACION DE SUELDOS**

La liquidación del salario docente es un proceso de alta complejidad en la cual participan los directores de cada establecimiento escolar y los propios docentes, Dirección de Auditoría, Dirección de Contabilidad, la Secretaría de Hacienda de la provincia de Tucumán, Dirección de novedades salariales, Subdirección de Tesorería del Ministerio de Educación y los bancos.

Los docentes de manera particular, como se mencionó en la introducción de la investigación, envían la documentación correspondiente para ser dados de alta en el sistema. Esto quiere decir que se afecta su situación de revista (documento en el cual consta los cargos activos como docente) y su foja de servicios (historial completo donde se expone todos los cargos donde prestó servicio el docente).

Los directores de cada establecimiento presentan en determinadas fechas, las planillas de bloqueo, donde informan cuales son los docentes que cesaron en su cargo y corresponde no pagar el sueldo. Además de las licencias de los docentes y cualquier otro reclamo particular respecto al cobro, por ejemplo, que a una boleta de sueldo se le realizó un descuento indebido.

Estas operaciones, se denominan las “novedades salariales”. Son todos aquellos sucesos que modifican la liquidación del mes anterior. Es importante destacar el método de pago para los docentes cesantes.

El Ministerio de Educación paga mes completo, es decir que, si un docente tomó cargo desde el 1 de enero y cesó el día 15 de diciembre del mismo año, al docente corresponde cobrar solo 11 meses (desde enero a noviembre) y la liquidación final de los días restantes, se deposita a los 60 días de su ultimo cobro. Esto se debe a que el proceso de liquidación final, requiere una operación minuciosa de control como así también a la presentación fuera de término de las novedades por parte de los establecimientos.

Las novedades se presentan en Auditoría, donde se controla que los movimientos no presenten fallas o inconsistencias. Luego, pasan los informes a Contabilidad del Ministerio de Educación donde realizan las tareas contables pertinentes y esta documentación retorna a Dirección de Novedades Salariales, donde se deja constancia de la intervención de los sectores de control.

Las novedades se envían a Hacienda, donde se realiza el control y afectación del presupuesto de la Provincia de Tucumán. La secretaría envía a DNS un informe en el cual se deja expresada la aprobación de la liquidación y las novedades, lo cual se conoce como “acreditación de haberes”. Ese informe se reenvía a la Tesorería del Ministerio de Educación, el cual envía las órdenes de pago a los bancos de la provincia, para depositar el sueldo en las cuentas de los docentes tucumanos.

Este proceso se realiza con periodicidad mensual para los distintos conceptos detallados en la boleta de haberes: sueldo, aporte de material didáctico, cuotas extras FONID, decretos extraordinarios, etc.

### **FACTORES CLAVES EN LA ATENCION AL PUBLICO**

A través de las entrevistas, se pudo determinar que los factores más importantes que afectan la calidad de la atención son los siguientes:

- **Tiempo de atención para realizar el trámite:** Las demoras ocasionan una baja en la calidad de atención, es uno de los factores más importantes que consideran los docentes. El tiempo de atención comprende desde el momento en el cual el docente es atendido y finaliza su trámite. La finalización se da cuando el docente puede ingresar su alta o cuando es rechazada la documentación.
- **Amabilidad del personal:** El trato cordial por parte del personal, influye en la atención realizada. Puede ser un potenciador o un detractor importante en la percepción de cómo es atendido o asesorado el docente. Si un colaborador no responde de manera calma y con vocabulario apropiado, buscando iniciar un conflicto, esto disminuye la calidad de atención considerablemente.
- **Resolución de problemas o inconsistencias:** La predisposición para escuchar al docente y tratar de encontrar una solución rápida, siempre y cuando sea apropiada, sin recurrir a negligencias o irregularidades. Un ejemplo de una mala atención, es cuando un colaborador detectó la falta de una fecha de recepción en el duplicado de una licencia, la cual rechazó para cargar en el sistema. La omisión de la fecha en el duplicado, se puede obviar ya que en la original si constaba. Se planteó el problema a la jefatura del sector, el cual que aprobó la continuidad del

trámite. Esto ocasionó demoras en la atención, como molestias al docente.

- **Información proporcionada por el personal durante el trámite:** El docente que inicia por primera vez valora en mayor medida, que el colaborador explique cómo completar los formularios, donde se pueden adquirir cumplir ciertos requisitos o incluso como es el procedimiento para llevar a cabo cada uno de los tramites. Es indispensable que la información a suministrar sea completa y precisa, con el fin de educar al docente y ayudar a mitigar errores frecuentes.
- **Tiempo de espera hasta ser atendido/a:** El tiempo de espera comprende desde que el docente adquiere el turno en mesa de entradas hasta el momento de ser llamado por alguno de los colaboradores para atender su trámite.
- **Organización del turno:** La organización del turno está compuesta por la forma en la cual se entrega el turno (ticket) al docente en mano y el método de comunicar que su turno es el que será atendido por uno de los colaboradores.

### **ANALISIS DE LA PERCEPCION DEL DOCENTE**

Luego de las entrevistas realizadas al personal docente, se elaboró un instrumento de medición de los factores antes descriptos. La encuesta se practicó sobre una muestra inicial, llamado “**Grupo de control I**”, de 107 docentes, para comprender su percepción y contar con el sustento empírico de la misma.

La población de interés son los docentes de la provincia de Tucumán que realizaron tramites en el sector AP-DNS.

Los tres factores que presentan una clara debilidad son: el tiempo de atención, amabilidad y la información proporcionada por el personal. Los factores antes mencionados, corresponden a la actividad realizada por los colaboradores

### **ANALISIS DE LA PERCEPCION DEL COLABORADOR**

Para obtener una visión completa de ambos actores (tanto el personal DNS como el docente), se realizaron entrevistas a los miembros más experimentados de la planta orgánica funcional como así también a la nueva generación de colaboradores. A tener en cuenta que, los colaboradores, están

compuestos de personal de planta permanente, personal tercerizado o contratado y pasantes.

*“Los pasantes se renuevan cada 6 meses. Si se adapta al movimiento de la Secretaría se le renueva por un año, una vez finalizado el primer periodo. Es raro que no les renueven”* comentaba Soledad, una empleada con 10 años de antigüedad.

Por su parte, el jefe de licencias compartía lo siguiente: *“Los chicos nuevos les cuesta aprender rápido, pasa que tampoco tenemos mucho tiempo para eso. Se aprende mientras se puede. Vos fijate que el nuevo se sienta al lado de alguien que sabe y así aprende.”*

Por último, la encargada de la auditoría interna señalaba que la mayor cantidad de fallas encontradas, eran de los pasantes. Los errores más comunes son: condición del cargo errónea, fecha de designación o de término con errores, documentación faltante, falta de autenticaciones en la documentación, preguntan lo mismo en varias oportunidades, etc.

Los pasantes, expresan que no comprenden a fondo lo que están realizando y constantemente buscan la asesoría de un compañero para terminar la atención a un docente. En primera instancia se les enseña a realizar bajas y altas. El proceso de licencias no está siendo compartido por el personal experimentado.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

En base al análisis de la situación actual, se propuso un plan de acción para contrarrestar factores conflictivos y mejorar la calidad de atención en el sector AP-DNS. El único nexo entre el Ministerio de educación y un profesor, para cobrar su sueldo, es el sector AP-DNS.

La estrategia se basó en la mejora de la calidad total en el sector. No incluye el sector liquidación de sueldos y otros organismos, ya que funcionan bajo la dependencia de otros organismos y el docente no tiene contacto con los mismos.

En primera instancia se propone una identidad general y luego, encauzar los esfuerzos a una mejora interna de los procesos a realizar.

## **MISION, VISION Y VALORES**

La Dirección de Novedades Salariales, actualmente no posee explícitamente un propósito existencial o una meta a largo plazo. Esto genera

un estado de incertidumbre interno, con una filosofía reactiva ante las situaciones relacionadas con su actividad normal. El enfoque burocrático, característico de los organismos públicos, limita la exploración de nuevas oportunidades de mejora.

Por lo tanto, es preciso desarrollar un espacio de creación e innovación para apoyar las estrategias planteadas en la organización.

A tal efecto, se propuso una definición de la misión, visión y valores compartidos correspondientes a DNS.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Si bien el Ministerio de Educación posee un organigrama de todo el organismo público, la DNS no dispone uno para el sector. Contar con un organigrama, trae en consecuencia numerosos beneficios:

1. Al ser una representación gráfica, se puede apreciar cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente. Esta información debe ser compartida con todo el equipo de trabajo.
2. Permite establecer cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir.
3. Permite definir mejor las funciones de cada miembro de la organización. Facilita el trabajo en equipo y evita la duplicación de tareas o la "múltiple jefatura".

Por lo tanto, se propuso una estructura organizacional del sector.

Como propuesta de mejora, se elaboró un manual de procedimientos que contempla los procesos antes mencionados, con el fin de ejecutarlos de una manera estándar, mitigando uno de los problemas fundamentales como lo es la falta de un criterio único para controlar la documentación. Además, se elaboró una guía técnica para el docente, detallando los requisitos necesarios en cada documentación y los errores más comunes al momento de realizar los trámites.

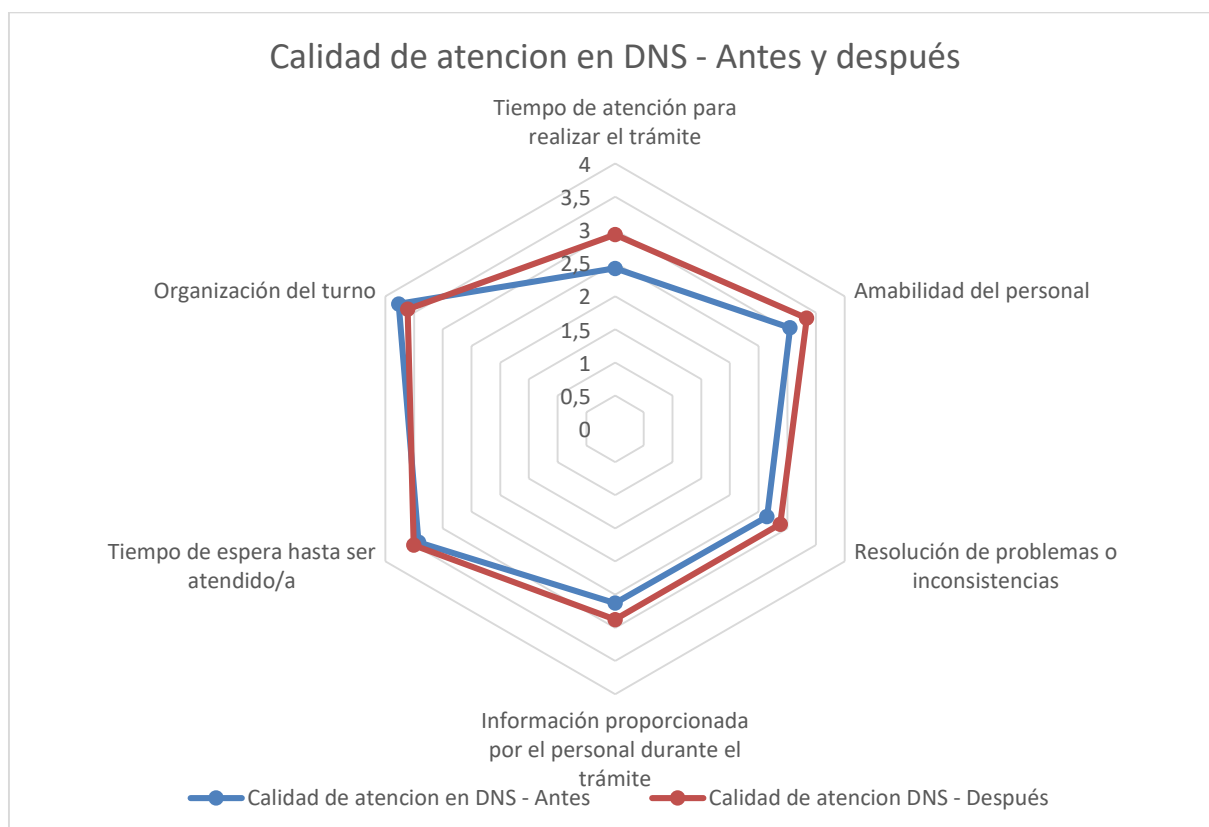
### **INDICADORES DE GESTION**

Como propuesta de mejora, se elaboró un cuadro de mando integral subdividida en 3 perspectivas: usuarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; ya que en el sector no se puede controlar el desempeño

financiero. Las iniciativas propuestas tienen su mayor peso en el desarrollo de las capacidades del personal de atención al público.

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INICIATIVAS

Llevado a cabo la aplicación de numerosas propuestas, entre ellas la iniciativa de capacitación del personal, se logró un cambio rotundo en la atención al público durante los primeros meses del año 2020.



Comparación en calidad de atención post implementación de mejoras.

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, la calidad de atención que percibe el docente promedio aumentó. Denota un leve repunte en cinco de los seis factores clave de la calidad.

Uno de los puntos de inflexión fueron las intensivas capacitaciones realizadas con el personal como así también el cambio de perspectiva organizacional, priorizando la resolución de problemas de los docentes tucumanos.

Un factor clave resultó afectado negativamente (Organización del turno) dado que se implementó un nuevo sistema digital para la atención por turnos. Esto



derivó en constantes inconvenientes de orden ya que el docente estaba acostumbrado al sistema físico y llamado por voz.

En definitiva, las organizaciones ya sea ámbito público o privado, pueden cambiar su manera de hacer sus tareas si existe un plan que guíe el cambio sin perturbar a los agentes participantes en sus labores diarios.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones de la investigación realizada, se detallan a continuación.

- El enfoque burocrático del Ministerio de Educación no permite responder de una manera rápida ante las necesidades del entorno social.
- Se debe adaptar el diseño organizacional a una estrategia orientada a la satisfacción del cliente y a gestionar el conocimiento.
- Es necesario poner en práctica el uso de indicadores para medir el desempeño de la dirección de novedades salariales, para controlar y encauzar los esfuerzos al logro de la satisfacción de los docentes.
- La capacitación al personal del sector basados en instrumentos formalizados, evita potenciales problemas al momento de realizar los procesos antes mencionados.
- El docente promedio requiere agilizar cada trámite que realiza, por lo tanto, es indispensable ofrecerle información simple y útil a través de una guía técnica.
- Conocer los tiempos promedios de atención, permite identificar posibles cuellos de botella y tomar decisiones oportunas para satisfacer la demanda de cada trámite.
- Es indispensable conocer la opinión del docente a la hora de realizar los trámites, ya que lo que se busca es lograr la plena satisfacción de los mismos.
- El conocimiento es una herramienta poderosa, capaz de potenciar el talento de cualquier organización. El contar con mecanismos dinámicos para lograr un estadio perpetuo de la espiral del conocimiento, marcará la diferencia en el corto y largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

- (2018) *Lean Six Sigma Master Black Belt Certification Training Manual*, Buffalo, EEUU, El Consejo.
- Belly, Pablo; (2014), *Emprender el camino de la gestión del conocimiento*, Buenos Aires, Argentina, Grupo Temas Editorial S.R.L.
- Chiavenato, Idalberto; (2014), *Gestión del talento humano*, México, Mc Graw-Hill.
- Lluís Cuatrecasas (2017), *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*, Barcelona, España, Profit Editorial.
- Pérez J. y Carballo Veiga, (1990), *Control de gestión empresarial*, Madrid, España, ESIC.
- Pérez Mario; Montoro Gutiérrez, (2016), *Gestión del conocimiento en las organizaciones*, España, Trea S.L.
- Riesco González, Manuel; (2006), *El negocio es el conocimiento*, España; Diaz de Santos.
- Robert Kaplan, David Norton, John Kotter, Michael Porter y otros, (2016) *Lo esencial en la gestión empresarial*, EEUU, Harvard Business School Press
- Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan, (2003), *Sistemas de control de gestión*, EEUU; McGraw Hill.
- Robert Simons, (1995), *Palancas de Control*, Boston, EEUU, Harvard Business School Press.
- <https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc>
- [http://empleadopublico.tucuman.gov.ar/ManualdeInduccion\\_completo.pdf](http://empleadopublico.tucuman.gov.ar/ManualdeInduccion_completo.pdf)
- <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170321045909/EstadoyGobierno.pdf>
- <http://www.observatorio.unr.edu.ar/administracion-publica-nacional/>