UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Área Académica **Política y Gestión Educativa**

Programa Educativo: **Licenciatura en administración Educativa**

TESIS:

REINGENIERÍA EN LA EDUCACIÓN UN CASO CONALEP (UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO EN LOS CAMBIOS GENERADOS POSTERIOR A LA APLICACIÓN)

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA,

PRESENTA

ADAM ESTÉVEZ VELÁZQUEZ

Noviembre 2004

Agradecimientos:

Agradezco la oportunidad de llegar a este momento de mi vida el cual es el mas difícil y el mas jubiloso para cualquier universitario el de concluir una formación profesional reconociendo el apoyo de los Profesores para la culminación de este proyecto de investigación en su modalidad de tesis en primer lugar al Profesor Académico perteneciente al agrupamiento de Política y Gestión educativa, miembro del Sindicato Docente Carlos Lagunas Villagómez así mismo a la Profesora Lourdes Zurita Fagoaga así como a los Profesores que fungieron como Sinodales: Gorgonio Segovia, Patricia Ledesma y Tomas Román Brito.

ÍNDICE:

Introducción. 3

Justificación. 4

Problemática. 6

Hipótesis. 7

Marco teórico. 8

Capitulo 1: Introducción al concepto de Reingeniería. 11

1.1 Qué es la Reingeniería. 12

1.2 Quiénes aplican Reingeniería. 17

1.3 Por qué es importante la Reingeniería. 19

1.4 Influencias de la Reingeniería. 21

Capitulo 2: Reingeniería en instituciones educativas. 24

2.1 Quiénes aplican la Reingeniería educativa. 28

2.2 Por qué es importante aplicarla. 29

Capitulo 3: Cómo se da el proceso de aplicación de Reingeniería de procesos educativos: Caso CONALEP plantel Contreras. 35

3.1 Análisis de la información. 46

3.2 Insumos. 71

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones. 97

Anexos 100

Bibliografía. 103

INTRODUCCIÓN:

El trabajo que se presenta como tesis, plantea el hacer un análisis del término Reingeniería en el tiempo y cómo este ha sido aplicado a las instituciones educativas en el sector público.

Esta metodología, la cual se denomina Reingeniería, tiene como principal función rehacer los procesos estructurales y organizacionales, partiendo de esta función se realizo una evaluación del impacto social del desempeño de los procesos y flujos de trabajo en instituciones educativas, ya que esta metodología permite redeterminar los procesos estructurales de la institución y sus acciones así como visualizar las posibles consecuencias de los elementos o resultados arrojados a través de la evaluación de impacto para examinar integralmente todas sus partes, cada proceso, estructuración ,servicio y sus productos.

[1]"Entendiendo evaluación, como un medio para valorar y orientar adecuadamente tanto al alumno como al propio sistema".

En consecuencia obtendremos las inferencias sobre los procesos, servicios cuestionados en la Institución y ver si realmente aumenta la calidad en los servicios que ofrece la Institución posterior a los resultados dictaminados en la evaluación de impacto social.

Proporcionar al lector información conocida acerca de los conceptos de Reingeniería y mostrar cómo se aplica la Reingeniería en las Instituciones Educativas para elevar la eficiencia funcional y de servicio en éstas.

[1] Santiago Castillo Arredondo Compromisos de la evaluación educativa Editorial Prentice Hall 2002 Pág.15

JUSTIFICACIÓN:

Siendo la Reingeniería una herramienta metodológica de innovación la cual se encarga de hacer el rediseño del sistema de estructuras, flujos y procesos de trabajo, se pretende destacar su importancia además de analizar ¿qué ventajas tiene la herramienta?, ¿cuáles son sus desventajas de la misma?, ¿cómo se aplica?, ¿en dónde tiene aplicación esta metodología? y ¿quiénes la aplican?.

En síntesis es ver esta herramienta como proceso de cambio y lo esencial ¿cómo se da el proceso de implementación?, ya que esta misma propone realizar un rediseño de los procesos y metodologías que simplemente ayudan a resolver los problemas presentados en la organización y que se demuestran en resultados ineficientes de los estudiantes y docentes.

Para entender el proceso de aplicación en este caso tenemos que ver primero como se da el proceso de transito de la Reingeniería de instituciones privadas a instituciones educativas, ya que en sus orígenes esta técnica era aplicable a empresas de servicios y corporaciones de negocios.

Una vez que se realizó este análisis, debe verse su aplicación en una institución educativa específica y cuales son los resultados de aplicarla a ciertos flujos, procesos y sistemas. Debe también revisarse que pasa si la institución esta sujeta a cambios futuros en la estructura que se esta rediseñando, si es un proceso de implementación a largo plazo y si es aplicable a todos los niveles educativos.

La institución en la que se realizó la investigación es en el CONALEP (Plantel Magdalena Contreras), institución que aplicó esta herramienta metodologica en todo su esquema educativo, tanto en todo proceso que compete a la realización de sus programas educativos como en sus servicios ofrecidos al alumnado, escogiendo el plantel Conalep Contreras para desarrollar la investigación por ser uno de los planteles iniciales en aplicar Reingeniería en la educación o Educativa.
Cabe destacar, que para poder llevar acabo la implementación de Reingeniería, primero fue necesario realizar un análisis referencial de procesos, análisis preeliminares, fases de introducción al plan piloto

así como realizar el proyecto de una reestructuración total en toda la organización desde sus objetivos, razón de ser, filosofía visión, misión de toda la organización.

En el entendido de que antes de la aplicación de Reingeniería Educativa el CONALEP obedecía a otros objetivos, como el de formar a un gran número de jóvenes mexicanos técnicos preparados para enfrentar los retos que se les presentará en su entorno social y en consecuencia a los mercados de trabajo vigentes: Posteriormente, con los cambios hechos, el reto es el mismo, pero con la diferencia de que los jóvenes no están limitados al mercado de trabajo en su modalidad técnica, sino que tienen la oportunidad de aspirar a una formación profesional.

Para poder entender cómo se dio el proceso de Reingeniería en la institución educativa CONALEP, primero debemos entender su estructura, como se conforma ¿Quiénes la conforman?, ¿Cuándo surge? etc. A continuación se da una breve reseña de todas estas preguntas las cuales siendo contestadas le dará más claridad al lector. A finales de 1978 se crea por decreto presidencial el CONALEP con carácter de organismo público descentralizado cuya cabeza de sector es la SEP como alternativa novedosa e importante para la población y para las necesidades crecientes del país.

Representando un esfuerzo por parte del gobierno federal para fortalecer al sistema de educación Tecnológica, pues se considera que esta rama, la educación es la que se relaciona de manera inmediata con el sector productivo de bienes y servicios, por lo tanto es la que requiere mayor atención para lograr el proceso de vinculación entre educación y producción.

A fines de la década de los setentas se determina la formación técnica como prioritaria y se establece la necesidad de aumentar el no. De técnicos medios pues la mayor demanda de recursos humanos se concentra en los niveles medios de la producción en este contexto surge el CONALEP.

PROBLEMÁTICA:

En las últimas décadas debido a las deficiencias del sistema educativo nacional, se hace una serie de estudios en los cuales se propone realizar un rediseño de los procesos y metodologías de desarrollo curricular que tiene como finalidad ayudar a resolver los problemas mencionados.

En consecuencia se da paso a hacer una serie de investigaciones de causas y consecuencias que trae consigo la deficiencia del desempeño educativo en los cuales se contempla tanto el desempeño del estudiante como del docente, entonces se visualiza una reestructuración total del aparato educativo en la cual los servicios que se ofrecen tengan una mejora, la cual se traduzca a su vez en un óptimo desempeño educativo.

Posteriormente el objeto de estudio es ver cómo se está comportando el aparato educativo; sus ventajas y desventajas; cuales procesos permiten sacar estudios estadísticos que muestren resultados del desempeño del estudiante, así como el desempeño docente, partiendo de los resultados de la aplicación de Reingeniería en los servicios que ofrece Conalep plantel Contreras, en consecuencia se plantea un rediseño de la estructura educativa aplicando Reingeniería así como todo proceso que lleva a obtener algún servicio educativo.

Por lo tanto se da a la tarea de ver e investigar como se puede lograr mejoras en los servicios educativos ofrecidos por Conalep a través del rediseño del sistema educativo con la aplicación de Reingeniería educativa como sistema de proceso de transformación masiva de los procesos que se traducen en mejoras de los servicios educativos el principal problema fue para poder llegar a realizar un cambio total se tendría que implementar herramientas metodológicas, como por ejemplo : Calidad total, mejora continua y Reingeniería de procesos.

Para cumplir el objetivo de rediseñar el proceso de mejoría en los servicios educativos, se opto por la herramienta metodológica mas adecuada en este caso es la Reingeniería esta misma se puede implementar en el sistema educativo la cual se conoce como Reingeniería en la educación.

Como consecuencia inmediata se desprende la importancia que tiene el usar esta herramienta metodológica, a continuación se dará una introducción el porque es importante el uso de la misma.

Es importante usar Reingeniería educativa, porque propone repensar lo ya propuesto anteriormente para establecer procesos y metodologías de desarrollo curricular enfocados a resolver principalmente dicha problemática, en la cual el desarrollo actual del cognositivismo, aporta los métodos y herramientas necesarios para poner en practica los cambios profundos que la educación requiere.

Con frecuencia los planes de estudio después de haberse desarrollado desde su gestación hasta su completa descripción, pierden contacto con los objetivos a los cuales fueron encaminados originalmente a través del paso de enlace o instrumentos de enlace los cuales buscan establecer canales de comunicación, entre las áreas para la realización de ciertas funciones que constituyen un mecanismo adecuado para generar una gran sinergia para el logro de metas.

HIPÓTESIS:

La Reingeniería es un herramienta modelo que permite posterior a su aplicación a las instituciones educativas mejorar considerablemente su desempeño en la prestación de los servicios que ofrece.

Basándonos en la hipótesis aplicada al proyecto de tesis el objetivo fundamental es simplemente ver como aumenta la eficacia y eficiencia en los servicios prestados y ofrecidos a los clientes de la institución en la cual nos estamos enfocando, la cual en este caso es una institución educativa y los clientes principales son tanto aspirantes como estudiantes en el plantel del colegio específico en el cual se esta realizando el estudio de campo.

MARCO TEÓRICO:

REINGENIERÍA: Significa volver a empezar arrancando de nuevo, siendo la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

REINGENIERÍA DE PROCESOS: Es una herramienta de cambio organizacional de las mas innovadoras que no solo ha sido bien recibida en el ámbito de negocios o en Instituciones las cuales tienen una estructura compleja, donde existen estándares de competitividad los cuales ofrecen productos o servicios.

La Reingeniería de procesos requiere introspección, un negocio debe responder la mas fundamental de las interrogantes ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? Al responder estas preguntas se descubre las suposiciones que evidencian la manera en que se conduce un negocio.

Las características de la Reingeniería se conceptualizan en:

Radical. La Reingeniería de procesos busca reinventar los negocios no mejorarlos. Requiere llegar a la raíz de las cosas y rediseñar a ese nivel no se trata de utilizar lo que existe con la esperanza de solucionar los problemas existentes, las soluciones que no llegan a la raíz de las cosas tendrán una vida corta en el mejor de los casos y serán dañinas en el peor.

Dramática: la Reingeniería de procesos se refiere a la consolidación de mejoras importantes y no a un cambio gradual. La metodología de Reingeniería de procesos requiere demasiado esfuerzo por tan pequeñas ganancias.

Procesal: Para garantizar una comprensión común es necesario comenzar con una definición un proceso de negocios consiste en un conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente.

BPR (Business Processes Reengineering): Busca rehacer el proceso, no reorganizarlo contempla la simplificación del trabajo Rediseñar, la Reingeniería debe clarificar la visión organizacional en las cadenas cliente proveedor. El BPR tiene como objetivo fundamental superar los supuestos tradicionales, sobre como hacer las cosas en las organizaciones con énfasis en los negocios para encontrar mejoras espectaculares, que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad.

La Reingeniería hace un replanteamiento general de todo el funcionamiento, de todas las empresas para modernizarlas cuestiona inclusive los procesos productivos, de servicio y administrativo y las maneras de hacer negocios con los clientes y proveedores, pretende durante el cambio brusco no afecte la calidad del producto y los servicios.

Para decirlo en otras palabras la Reingeniería es reinventar la organización sin detener la marcha de las empresas, esta se basa en la reinvención de nuevas formas y descubrimiento de cómo hacer mejor nuevas estructuras departamentales, jerarquiza sin conformarse con hacer lo mejor lo que se ha hecho, se dice que es la metamorfosis organizativa ya que muchos paradigmas vienen desde Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol.

[2] "La Reingeniería es un proceso de reinvención o replanteamiento del objeto al cual se esta haciendo referencia"

REINGENIERIA Y DISEÑO

Dentro del Concepto de Reingeniería educativa o Reingeniería en la educación existe la etapa de diseño que se encarga de replantear radicalmente todo proceso de enseñanza aprendizaje en los cuales el papel fundamental es el ajuste de las fases de integración gradual que se requiere para el desarrollo de la misma Reingeniería.

[2] Castro Espíndola José Luis Reingeniería Educativa Pág. XIII

En esta fase o etapa el papel del profesor es el replanteamiento radical de los procesos de enseñanza aprendizaje en donde el profesor juega un papel de diseñador y los diseños no son mas que las experiencias de aprendizaje.

REINGENIERÍA EDUCATIVA O EN LA EDUCACIÓN

El propósito de la Reingeniería en la educación no tiene como propósito dar eficiencia a los procesos ya existentes como tales, sino generar otros a partir de la crítica y análisis de estos. Así aumentar la calidad de los servicios que cuentan con un replanteamiento de todo su proceso, en segunda instancia debemos visualizar los objetivos de la Reingeniería educativa:

[3]"Aprender a aprender es básicamente el objetivo desarrollando habilidades de pensamiento, de comprensión" como lo maneja José Luis Espíndola Castro en su libro Reingeniería Educativa, lo cual permite ser crítico, creativo ejecutor de su propio desarrollo académico

La adquisición de habilidades primordiales para poder emitir decisiones analizar, clasificar, indagar, inferir e inventar etc.

Para poder entender mejor el concepto de Reingeniería en la educación debemos saber ¿Quiénes trabajan la Reingeniería educativa?

Principalmente la Reingeniería educativa la trabajaran docentes, administradores, académicos estos mismos trataran de establecer condiciones de calidad, visión, creatividad, conocimiento y oportunidad a la tarea educativa que se desempeña.

Todo aquel que quiera rediseñar los procesos y adecuarlos a una modificación, donde primeramente se hará un diagnóstico preeliminar que permita definir los proyectos que serán necesarios para la introducción y aplicación de la Reingeniería educativa, la cual llevará la introducción de un esquema de funciones más acorde con los servicios así como la implantación de cinco sistemas de apoyo a una nueva estructura basada en procesos, estos mismos funcionarán

[3] José Luis Espíndola Castro Reingeniería Educativa Pág. .XIV

como sistemas de mejora sustancial a partir del replanteamiento total de la estructura.

CAPITULO 1: Introducción al concepto de Reingeniería

¿CÓMO SURGE EL CONCEPTO DE REINGENIERÍA? Michael Hammer profesor de Ciencias de computación se ha convertido en el misionero del cambio organizacional masivo. [4] "Utiliza el termino Reingeniería para abogar por el trabajo del diseño radical".
Hace unos 12 años aproximadamente Hammer junto con Campy empieza a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en algunas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado el negocio al cual se dedicaban, habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos.

[5]"Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones que no lo lograron y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba un cambio radical, con el tiempo le dieron a esta serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical, el nombre de Reingeniería" Detrás de la palabra Reingeniería existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo.

Bajo el pensamiento tradicional de la Administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenían que ver con satisfacer las necesidades de los clientes, muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.
Actualmente tres fuerzas por separado y en combinación están impulsando a las Instituciones a penetrar cada vez mas en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

---

[4] vid Michael Hammer Reingeniería 1993 Pág. 34

[5] véase(Reingeniería : olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa :casi todo esta errado/ Michael Hammer & James Champy) Pág.103

En el factor cliente estamos contemplando: a los estudiantes
Competencia: aquí debemos hacer énfasis en la calidad en toda la organización
Cambio: debemos contemplar toda forma de cambio, para posteriormente obtener los resultados esperados y haber alcanzado los objetivos trazados.

1.1. ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio.

Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en el lugar de una serie de funciones organizacionales.

Es la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio eficiencia y rapidez.

Reingeniería: Business Process Reengineering

Tiene como objetivo fundamental superar los supuestos tradicionales sobre como hacer las cosas en las organizaciones con énfasis en los negocios para encontrar mejoras espectaculares que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad
La Reingeniería hace un replanteamiento general de todo el funcionamiento de todas las empresas para modernizarlas, cuestiona inclusive los procesos productivos de servicio y administrativo y las maneras de hacer negocios con los clientes proveedores, pretende durante el cambio brusco no se afecte la calidad del producto y los servicios en otras palabras es reinventar la organización sin detener la marcha de las empresas, esta se basa en la reinvención de nuevas formas y descubrimiento de cómo hacer mejor lo que se ha hecho se dice que es una metamorfosis organizativa ya que muchos

paradigmas vienen desde Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol.

"[6]La Reingeniería es un proceso de reinvención, es un proceso de reinvención o replanteamiento del objeto al cual se esta haciendo referencia.

BPR

Busca rehacer el proceso, no reorganizarlo contempla la simplificación del trabajo, Rediseñar los procesos implica la clarificación en la misión, razón de ser de la empresa y cada uno de los procesos y operaciones que justifiquen económicamente hablando el valor agregado de cada actividad y cada tarea, la reingeniería es un cambio brusco tecnológico en el cual tarde o temprano las empresas deben participar.

Modelos de implantación.

La metodología de la Reingeniería de procesos se fundamenta en dos modelos: la rueda del cambio global y el marco de referencias al mantener ambos modelos frente al equipo BPR y al hacer referencia a ellos con frecuencia mejora la posibilidad del éxito.

La rueda del cambio global se fundamenta en el diamante del sistema de negocios de Michael Hammer en este diamante Hammer describe cuatro elementos que componen un sistema completo de negocios, los procesos de negocios, los trabajos y la estructura organizacional, los sistemas de Administración, las creencias y comportamientos utiliza este diamante para describir como y porque se presentan estos cambios en una organización (Hammer Champy 1993) la comprensión de la rueda del cambio global es similar a entender la Reingeniería de procesos y constituye un fundamento para implantar esta ultima.

Además la rueda del cambio global se aplica a todo lo largo del esfuerzo de la Reingeniería.

Para poder comprender la rueda del cambio global en el centro con el cliente hay dos ideas importantes con respecto al cliente, una esta se debe convertir en el centro de todo lo que hace el negocio y segundo

[6] Castro Espíndola José Luis Op Cit Pág. XIII

los clientes conducen todo el sistema de negocios, los procesos de negocios, la estructura organizacional, los puestos, los sistemas administrativos, las creencias y los comportamientos deben alinearse todos para cumplir las necesidades del cliente.

Mientras más se mantenga el equipo de BPR al cliente en el centro de su labor, mas probabilidades tiene de alcanzar el éxito.

Como se aclaró antes. Un proceso de negocios constituye un conjunto de actividades que acepta entradas de información, agrega valor y produce resultados de valor para los clientes, incluso con esta definición aparentemente directa el reconocimiento de sus procesos de negocios.

Los procesos de negocios rediseñados frecuentemente necesitan una estructura organizacional de apoyo y puestos rediseñados a menudo este es el caso debido a que los puestos y las organizaciones se han vuelto cada vez más especializados que con el transcurso del tiempo el trabajo se toma mas complejo.

[7]"Esta especialización ha conducido a la introspección y al aislamiento organizacional, la Reingeniería de procesos requiere que el contenido de los puestos corresponda a los procesos de negocios con lo cual hay menos burocracia, una orientación mas fuerte hacia el cliente y en la mayoría de los casos mas trabajadores satisfechos".

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS: La RPN es cuestión de un nivel de mejora superior y no de una mejora gradual. En su obra Reengineering the corporation for Business Revolution, Hammer y Campy (1993) Pág. 12 definen a la Reingeniería como: la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño y criticas contemporáneas tales como costo, calidad, servicio y rapidez considérense las cuatro palabras claves de esta definición:
Fundamental. La Reingeniería de procesos requiere introspección, un negocio debe responder la más fundamental de las interrogantes ¿por

[7] Jerry L. Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos. Editorial Panorama 1995.Pp14

qué hacemos lo que hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? Al responder estas preguntas se descubre las suposiciones que evidencian la manera en que se conduce un negocio.

"[8]Al comenzar el proceso de Reingeniería de un negocio cualquiera, el personal involucrado debe hacerse las preguntas mas básicas sobre su compañía y como funciona, lo cual obliga a la persona a examinar todas y cada una de las reglas tacitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio."

Radical: La Reingeniería de procesos busca reinventar los procesos, busca reinventar los negocios no mejorarlos requiere llegar a la raíz de las cosas y rediseñar a ese nivel no se trata de utilizar lo que existe con la esperanza de solucionar los problemas existentes.

Al hablar de Reingeniería, el rediseño radical consiste en destacar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar nuevas maneras de realizar el trabajo. Rediseñar es Reinventar, no mejorar ni modificar.

Espectacular: La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o increméntales, sino de dar un salto gigantesco en rendimiento. Se debe apelar la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo; la mejora marginal requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que la mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo totalmente nuevo.

Dramática: La Reingeniería de procesos se refiere a la consolidación de mejoras importantes y no a un cambio gradual, la metodología de Reingeniería de procesos requiere demasiado esfuerzo y dolor para aplicarse por tan pequeñas ganancias.

Procesos: Para muchos este es el concepto mas difícil de la Reingeniería, ¿cuántos de ustedes eliminaron la palabra procesos? La razón de ello es que se percibe como algo sin importancia, o como algo que ya se comprende bien, pero realmente sucede así?, para garantizar una mejor comprensión es necesario comenzar con una

[8] JOHANSSON, MNHUGH, PENDLEBURY&WHEELER. Reingeniería de procesos de negocios, Editorial Limusa, 1994,Pp31

clara definición la cual es la siguiente: Un proceso de negocio consiste en un conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente, esto parece bastante simple pero la mayor parte de las empresas modernas se organizan y se administran el trabajo en torno a tareas o áreas de habilidad.

La Reingeniería de procesos intenta eliminar o reducir estos rezagos y los errores resultantes, también elimina un tiempo de ciclo muy largo y la frustración del cliente que resulta de que se le haga ir de una persona a otra.

La Reingeniería de procesos es el enfoque preciso, si algún tipo de negocio necesita cambios fundamentales, radicales, y dramáticos, la decisión de aplicarla puede tomarse después de analizar la brecha entre lo que debe ser y lo que es en la actualidad.

A fin de lograr los objetivos trazados, se necesitan cambios fundamentales radicales y dramáticos en los procesos de negocios, en la estructura organizacional, en las descripciones de puestos, en las evaluaciones de desempeño, en el sistema de recompensa y en la tecnología habilitadora.

A diferencia de la mejora continua las brechas de la problemática deben de ser pequeñas solo cuando estas son así funciona la mejora continua.

Entonces queda claro que el concepto Reingeniería de procesos, no es lo mismo que la mejora continua ya que el supuesto de la mejora continua implica comenzar con lo que es comprender los defectos y eliminarlos al mismo tiempo que se conservan los procesos y estructuras de apoyo.

El supuesto de la Reingeniería de procesos implica comprender lo que los clientes necesitan y diseñar un sistema de negociaciones que comience con una hoja en blanco. Este sistema se conforma de cuatro fases las cuales son: inicio del proyecto, comprensión del mismo, diseño de nuevos proyectos, y transición del negocio.

1.2. ¿QUIENES APLICAN REINGENIERÍA?

Todos aquellas personas que buscan nuevos modelos de organización, todo aquel que busca un mejoramiento incremental del desempeño de los procesos, personas las cuales buscan avances decisivos, no buscando mejorar los procesos existentes sino descartar por completo y cambiarlos por otros totalmente nuevos en los cuales siempre figura:

Líder: alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería.

Emprendedor del proceso: un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado a el.

Equipo de Reingeniería: un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y ejecución.

Comité ejecutivo: un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisión.

Zar de Reingeniería: un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

Las actividades de la Reingeniería se hacen cada vez mas importantes y su aplicación se esta dando con rapidez a todo nivel.

[9]

"El termino de Reingeniería pronto se utilizara para describir cualquier reorganización corporativa o institucional, estén o no cambiando los procesos comerciales. Como tal la reingeniería afectara casi todos los estamentos en las compañías, desde las medianas hasta las grandes

[9] Morrís Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito Pág. 2

incluyendo las instituciones sin animo de lucro”(contemplando las instituciones educativas.)

Deben aplicar Reingeniería en primer lugar los que estén involucrados directamente con la Reingeniería de sus compañías: todos los niveles de la Administración y varios miembros del staff. Además, los proyectos de Reingeniería serán de especial interés para las áreas de apoyo de la organización, como del departamento de recursos humanos, el de sistema de información y los grupos de servicios financieros mas allá de los directivos y del staff identificados de manera directa como parte del proyecto, todo el staff corporativo que se vea afectado deberá conocer los métodos y resultados de la Reingeniería.

[10]“No existe ninguna propensión hacia el tamaño de la organización , Aunque la reingeniería se necesita mas en las organizaciones que han funcionado por mas tiempo, su aplicación puede beneficiar a compañías de cualquier tamaño, y los medios son los mismos. Igual se aplica a todas las Industrias desde la Agricultura hasta la fabricación de productos de tecnología avanzada y a las Instituciones, desde hospitalarias hasta gubernamentales.” (Contemplando instituciones educativas)

Todas aquellas personas quienes estén vinculados a proyectos de Reingeniería.

En este contexto de Quienes aplican Reingeniería debemos saber el como se aplica o aplicar la misma Reingeniería ya que esta fase es un poco problemática, la implementación en la Institución a la cual se aplique independientemente de su índole.

“[11]Debido a la falta de habilidad para trasladarlas a la acción, el proceso para controlar los cambios necesarios dirigidos a implementar la Reingeniería se basa en la metodología de la Reingeniería dinámica en los negocios. Esta se relaciona no solo con los cambios procedimentales que deben hacerse en el proceso de negocios sino con todos los otros cambios asociados, de igual importancia.”

[10] Ibíd.pag.3
[11] Morrís Daniel y Brandon Joel op. cit. Pág. 5

1.3. PORQUÉ ES IMPORTANTE LA REINGENIERÍA

Este criterio se debe considerar al decidir cuáles son los procesos mas importantes, que se deben rediseñar y en que orden, estos procesos son los de mayor prioridad para los clientes externos, de allí viene su importancia y siempre visualizando ¿Cual es el mas importante?

Una razón por la cual se considera importante usar Reingeniería, es porque permite realizar la revisión fundamental, así como ver el resultado radical de los procesos para que estos alcancen mejoras espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio, eficiencia y rapidez otra es que permite rediseñar de manera radical lo que significa llegar hasta la raíz de las cosas.

Para poder entender la importancia de los procesos visualizamos a los procesos como: conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio, el objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades.

Otro aspecto por el cual es importante usar Reingeniería, es el de buscar el mejoramiento incremental del desempeño del proceso por ende los procesos varían en orden de importancia designando cuales se deben rediseñar y en que orden.

Primeramente para saber o darle a saber al lector el porque la importancia de la Reingeniería, la debemos entender como tal desde sus raíces e inicios.

La aplicación de la metodología de Reingeniería la cual se presenta en este texto demuestra su capacidad para proporcionar un enfoque sistemático y uniforme dirigido a analizar y rediseñar los procesos de negocios. Sus técnicas permiten elaborar modelos de los diseños propuestos, Observar su impacto total en el negocio y comparar los costos y beneficios de las alternativas.

[12]La Reingeniería es importante porque “demuestra su capacidad para proporcionar un enfoque sistemático y uniforme dirigido a analizar y rediseñar los procesos de negocios, sus técnicas permiten elaborar modelos de los diseños propuestos, observar su impacto total en la Institución y comparar los costos y beneficios.”

Otro punto por el cual el lector se mantendrá interesado en la técnica Reingeniería es porque debe considerar importante que la Reingeniería es un enfoque para planear, controlar el cambio.

El concepto Reingeniería significa rediseñar los procesos y luego implementarlos, si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la técnica Reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y ambiente definiendo estos dos conceptos como:

Meta: objetivo a alcázar por parte de la institución

Ambiente: este puede ser el comportamiento de todo un pequeño conjunto de personas, las cuales tienen que interactuar en un espacio determinado o en el tipo de relaciones humanas ya dependiendo de el lugar, estas pueden ser de tipo laborales, familiares o académicas etc.

Otra razón por la cual es importante aplicar Reingeniería es porque fija metas, estas mismas o respuestas esperadas se aprecian en los resultados o influencias de la aplicación de la Reingeniería, pero a que nos referimos cuando decimos metas, ¿objetivos a alcanzar? No precisamente son metas de cambio las cuales tienen como finalidad los siguientes puntos:

[12] Ídem

- Racionalizar la operación
- Reducir los costos
- Mejorar la calidad
- Aumentar los ingresos
- Mejorar la orientación al cliente
- Fusionar empresas

Estos puntos son importantes ya que mediante su aplicación, como puntos que comprende todo un proceso de Reingeniería, así como [13]"Las metas del cambio son las metas básicas de los negocios: aumentar las utilidades mediante el incremento de los ingresos y la disminución de los costos."

1.4. INFLUENCIAS DE LA REINGENIERÍA

Como principales influencias o beneficios podemos resumir los siguientes puntos:

a). Se obtienen beneficios en el corto plazo en elementos tales como costos, rapidez y servicios.

b). Se reduce el tiempo de procesamiento y minimiza el costo del mismo.

c). La auto capacitación del personal involucrado en los procesos aumenta su productividad.

d). El conocimiento integral de los procesos administrativos de las áreas elimina la recaptura innecesaria de datos.

[13] Morris Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios Pág.89

e). Mejora la calidad de bienes y servicios que se les da a los clientes.

f). En las empresas que aunque siendo rentables aplicaron una reingeniería satisfactoria, ampliaran mas la brecha en el mercado respecto a sus competidores.

En este caso los beneficios de la Reingeniería se pueden ver en la mejora de los servicios que ofrece la Institución.

Otra influencia es que persigue definir criterios de simplificación y optimización permitiendo alcanzar las metas de cambio:

- Racionalizar las operaciones
- Reducir costos
- Mejorar la calidad
- Aumentar la calidad

Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:

- La definición de responsabilidades funcionales
- Distribuir las cargas de trabajo
- Reducir tiempo y papeleo
- Apoyo de computo
- Evitar la inconsistencia
- Orientación al servicio al cliente

Dentro de las influencias o ventajas que trae consigo la aplicación de Reingeniería como herramienta de cambio radical en los procesos y servicios de cualquier institución en especifico son:

[14]“El termino reingeniería pronto se utilizara para describir cualquier reorganización corporativa o institucional, estén o no cambiando los procesos comerciales. Como tal la Reingeniería afectara a casi todos los estamentos en las compañías, desde las medianas hasta las grandes, incluyendo a las instituciones sin animo de lucro.”

Como otra influencia hoy en día se concibe a la Reingeniería como [15]“modernización, transformación y reestructuración sin embargo e independientemente del nombre la meta es la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.”

Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios de cualquier índole.

---

[14] Ibíd. Pág.2

14 Morris Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito Pág. 7

Capitulo 2: Reingeniería en instituciones educativas

¿Como influye la técnica de la Reingeniería en las instituciones educativas? y como se esta contemplando, ¿Hacia quien va enfocado o dirigido como principal cliente?, en este caso el cliente principal es la sociedad ya que mediante las políticas publicas se definen proyectos para la educación, así mismo la educación se concibe como un medio de transformación social masivo, y como en esta se esta generando un cambio en los servicios que ofrecen las instituciones educativas implementando la herramienta metodologica Reingeniería.

Ahora lo primordial es enfocarnos a demarcar las categorías de los clientes que tenemos en este caso especifico se encontraron tres tipos de clientes :

1)Clientes inmediatos: estos son directamente los estudiantes a los cuales serán beneficiados directamente ya que ciertos servicios específicos serán mas eficientes y esto se traduce en mejoras educativas arrojando resultados satisfactorios por parte de los estudiantes.

2)Clientes potenciales: estos son todos los aspirantes a la oferta educativa los cuales serán beneficiados a largo plazo.

3)Clientes generales: en este rubro entra la sociedad en general ya que a través de las políticas publicas se definen los lineamientos de trabajo enfocados a la educación y el trabajo que se realiza solamente trata de poner en evidencia como se da un aumento de rendimiento y mejora en los servicios haciéndolos mas eficientes aplicando reingeniería en la educación llamándose así porque en donde se esta aplicando es en este caso especifico es en Instituciones educativas.

Otra influencia de la Reingeniería es que se debe hacer todo un análisis de donde se hará la aplicación de la misma si en un departamento o en un servicio especifico, determinar lo requerimientos de la institución todo esto por que se debe prever el escudriñamiento

de las políticas, reglas, valores etc [16]"El proceso de familiarización que se adquiere es un esfuerzo intenso sin embargo como esta etapa es el fundamento de la Reingeniería."

El proceso de Reingeniería, el cual es aplicado en diferentes instituciones tiene varias influencias, pero como se puede comprender mejor este proceso? dando un ejemplo claro ya que la Reingeniería a veces se puede prestar a paradigmas complicados desde el nombre del concepto que no es familiar entre las Instituciones publicas, ahora el primer paso es conocer la institución en la cual se piensa aplicar Reingeniería esto significa conocer a fondo desde los departamentos, procesos, personal y sacar o tener parámetros o estadísticas de rendimiento productivo antes del proceso de Reingeniería así podemos visualizar resultados de antes y después del proceso.

La Reingeniería es variable y puede variar de acuerdo a la índole de la institución ya que no tendrá la misma esquematización de cambio para una institución de negocios que otra que no tenga fines lucrativos, siendo su objetivo o finalidad de la Reingeniería es hacer un rediseño de los procesos, del flujo de trabajo para que se reduzcan costos y se incremente la productividad.

Otro punto importante es la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos o puestos desde la alta dirección hasta el sector operacional o empleados ya que si no existe una sincronización y comunicación tendrá como resultado el eminente fracaso de resultados para garantizar que el proceso de Reingeniería realmente traiga consigo efectos o resultados reales se debe crear una cultura organizacional además de que posiblemente se tengan que realizar una modificación a los anteriores reglamentos o reglas de la institución.

A continuación un ejemplo de cómo el proceso de Reingeniería involucra o comprende desde procesos hasta todos los sectores, departamentos, personal e infraestructura todo por la simple razón de que es un rediseño de todo.

[16] Morris Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios Pág. 192

En el departamento de terapia física de un gran hospital del oeste medio norteamericano se llevo a cabo un esfuerzo de Reingeniería, se identificaron formalmente los procesos del departamento y se diagramo el flujo de trabajo.

Además se revisaron todas las reglas relacionándolas con los problemas diarios del departamento, después de estudiar y modelar la simulación se rediseñó esta dependencia: los resultados fueron significativos sin aumento de personal ni ampliación de sus instalaciones, el departamento duplicó su capacidad de servicio, esta mejora fue bienvenida sin embargo siguió la gran demanda de servicio debido a que se continuó con una gran acumulación de pacientes.

Al reconocer el potencial con una gran acumulación de pacientes del departamento de terapia física solicito una ampliación para satisfacer la demanda de los pacientes casi al mismo tiempo la Dirección ejecutiva conceptuó que la situación de negocios del centro médico exigía una urgente disminución de gastos y ordenó reducir el personal en un 10% aunque siempre se desconocerá la verdadera razón, la decisión de la gerencia también se aplicó al departamento de terapia física así como a otras dependencias la reducción de costos se realizo.

No solo fue una pérdida de los ingresos potenciales adicionales sino que también disminuyeron las utilidades reales: menos terapeutas, menos ganancias, así mismo se vio seriamente afectada la moral de estos profesionales que tienen gran demanda.

El anterior ejemplo nos muestra que en toda Institución independientemente de que índole sea a la cual se aplicara Reingeniería debe existir primero el conocimiento de la situación de la misma desde el nivel mas alto hasta el sector operacional y segundo debe de existir una comunicación total para no dar paso a paradigmas equivocados que lleven al fracaso al proceso.

[17]"Aunque la participación de la gerencia de mayor nivel no garantiza el éxito puede aportar un punto de vista gerencial que junto con la coordinación aportada por la gerencia de nivel medio son elementos para evitar el fracaso".

En algunos casos se debe analizar el flujo de trabajo cuando se detecta algún problema que esta truncando la productividad, se debe aplicar el proceso de Reingeniería se rediseña el flujo de trabajo se formalizan o se modifican las reglas y se revisa cada tarea en su aplicabilidad para verificar los resultados.

A continuación otro caso de la aplicación de Reingeniería a una institución o empresa de producción:

Una compañía que vendía bajos pedidos tenía grandes problemas en el caso de grandes pedidos, cuando un pedido grande se obtenía, las ventas tenían éxito y la producción fallaba se requerían mas de 100 días de trabajo a pesar de que se daba prioridad al pedido grande retirando los pedidos normales la compañía era capaz de evitar demoras aunque era muy consiente de que perdía clientes al tratar de solucionar el problema desde una perspectiva organizacional. Fracasó muchas veces.

Por último, se empleó el enfoque de Reingeniería por lo tanto se trazó y analizó el flujo de trabajo y se descubrió que un solo cambio en un pedido iba y venia a través de cinco departamentos y se involucraban mas del 50% del personal se aplicó la Reingeniería al proceso se diseñó un nuevo flujo de trabajo dentro de una unidad organizacional, los departamentos que presentaron interrupciones en el flujo de trabajo como resultado de la reubicación de parte de su labor también recibieron el proceso de Reingeniería y mejoraron por último el nuevo diseño proporcionó un apoyo de computación que antes no estaba disponible se halló que varios departamentos podían beneficiarse de tal expansión de capacidad de automatización .

[17] Morris Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios Pág.177

Los anteriores ejemplos nos hacer concluir que cada caso en el cual se aplicara Reingeniería obedece a distintas problemáticas y por lo tanto se debe analizar el flujo de trabajo productividad etc.

2.1 Quiénes aplican la Reingeniería educativa

Principalmente trabajarán la Reingeniería educativa docentes, administradores, académicos, los cuales trataran de establecer condiciones de calidad en los servicios educativos, visión, creatividad, conocimiento y oportunidad a la tarea educativa que se desempeña.

Todo aquel que quiera rediseñar los procesos y adecuarlos a una modificación, donde primeramente se hará un diagnóstico preliminar que permita definir los proyectos que serán necesarios para la introducción y aplicación de la misma Reingeniería educativa la cual contempla un esquema de funciones mas acorde con los servicios así como la implantación de sistemas de apoyo a una nueva estructura basada en procesos, estos mismos funcionarán como sistemas.

¿Por qué es importante usar Reingeniería educativa?

[18]Es importante porque "Propone repensar el curriculum para establecer procesos y metodologías de desarrollo actual del cognositivismo, adopta los métodos y herramientas necesarios para poner en practica los cambios profundos que la educación requiere".

Con frecuencia los planes de estudio después de haberse desarrollado desde su gestación hasta su completa descripción pierde contacto con los objetivos a los cuales fueron encaminados originalmente a través del paso de enlace, los cuales buscan establecer canales de comunicación entre las áreas para la realización de ciertas funciones que se constituyen en un mecanismo adecuado para generar una gran sinergia para el logro de las metas establecidas.

[18] 1Castro Espíndola José Luis "Reingeniería Educativa" Pág. XII

2.2 Por qué es importante aplicarla

En la aplicación de Reingeniería es importante tomar en consideración los estudios preliminares, primero de cómo está conformada la institución, los diferentes departamentos, que tareas realizan cada uno y lo mas importante como son los flujos de trabajo en cada departamento esta información nos dará las bases para poder analizar a fondo y partir de visualizar todos los elementos anteriores, posteriormente crear un buen rediseño ya sea de los procesos o servicios.

[19]"El análisis detallado de los procesos en los que se va aplicar la Reingeniería es el elemento básico por entregar en esta etapa el trabajo lleva los modelos de posicionamiento y de datos a niveles adicionales de detalle y depura los datos para que las áreas problemas y las interrelaciones sean visibles en forma pormenorizada, además el análisis de los diagramas de relación y otra información de apoyo suministrara una compensación total de las operaciones y la manera como funciona realmente, este conocimiento es la base para la creación de nuevos diseños."

Después de que se ha identificado las áreas que tienen problema ahora se va a visualizar y llevar a cabo todo un rediseño de todo desde realizar una nueva esquematización o estructura organizacional en donde habrá cambios radicales de los diferentes departamentos o áreas ya que el punto aquí es optimizar y hacer flujos de trabajo mas dinámicos en los cuales se deje atrás la problemática identificada que no permite realizar las tareas con un incremento de la productividad y una reducción de los costos.

[19] Morris Daniel y Brandon Joel Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios Pág. 196

Por consecuencia se tendrá que realizar varios prototipos de escenarios en los cuales ya estén contemplados o mejor ya se cuente con una esquematización, o nuevas estructuras de la organización prototipo, en donde el siguiente paso es de una serie de etapas de prueba de los prototipos o de los nuevos rediseños de todo, entendiéndose como un todo desde: procesos servicios, áreas todo absolutamente.

[20]"Etapa 5 definición de nuevos procesos alternativos, simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo: En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo, además cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organización."

La tecnología es un factor que tiene un gran efecto en los cambios que se realizan aplicando Reingeniería a medida de los nuevos rediseños estos estarán sujetos a influencias de la tecnología específicamente de la computacional, conceptualizando esta misma como una herramienta la cual puede agilizar flujos de trabajo, producir a gran escala, llevar controles rigurosos de tareas a realizar, esta misma también tendrá que estar sujeta a actualizaciones, la tecnología un punto que juega un papel vital en el proceso de Reingeniería.

[21]"Existe una gran posibilidad de que el apoyo de computación varié al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo".

[20] Ídem
[21] Ídem

Etapa de selección final del rediseño mas adecuado

Plantea el análisis de los procesos de cambio ya que en las diferentes etapas pueden haber cambios no contemplados a futuro, por lo tanto la etapa de selección sirve para crear posibles escenarios que cumplan todas las expectativas de cambio esperadas.

Para entenderse mejor todo el proceso de aplicación de Reingeniería se puede visualizar por etapas de cambio las cuales están comprendidas de la siguiente manera:

- ✓ Identificar los proyectos posibles
- ✓ Conducir el análisis inicial de impacto
- ✓ Seleccionar el esfuerzo y medir el alcance
- ✓ Analizar la información básica del negocio y proceso de trabajo
- ✓ Definir alternativas simular nuevos flujos y procesos de trabajo
- ✓ Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa
- ✓ Seleccionar la mejor alternativa
- ✓ Implementar la alternativa seleccionada
- ✓ Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento

En la etapa de selección y en las siguientes se contará con fases de prueba y constante monitoreo o análisis de los cambios que se dan en los procesos cambiados ya que estará sujeto a cambios que no pueden ser predecibles y en el cual entra las fases de prueba-monitoreo.
Estas fases tienen que ser revisadas constantemente ya que en los posibles escenarios los flujos de trabajo pueden cambiar o retardarse

ya que al estar implicado los Recursos humanos no se puede dictaminar un escenario exacto, por lo tanto esta sujeto a cambios no predecibles en donde las etapas de simulación juega un papel vital ya que en esta se conocerá cual es el mas adecuado.

[22]"Los requisitos para la vinculación del personal deben analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas"

En el momento que están implicando al personal de la institución o los Recursos humanos de la misma debemos tomar en cuenta que habrá un constante cambio en los posibles escenarios, todo y absolutamente todo tipo de modificación estará sujeto a documentación para futuros esfuerzos y equipos en estos se contempla lo nuevo y lo viejo en proyectos en la cual se presenta información detallada acerca de quien?, Que?, Cuando?, Donde?, Como? Y porque? en donde se tendrá que documentar porqué se realizo el cambio y describir todos los cambios y decisiones del diseño.

En esta fase los trabajadores jugarán un papel importante ya que al ser ellos parte motora de las tareas de trabajo su participación y su punto de vista hacia los escenarios que traerán consigo flujos o ritmos de trabajo que aumentan el desempeño es importante en donde por tratarse de un cambio interno y siendo los mismos trabajadores participes del mismo contaran con una motivación adicional que permitirá tener a su vez un grado mayor de confianza por parte de la alta dirección teniendo fundamentos estos cambios con participación del personal en teorías administrativas como la humano relacionista de Helton Mayo(the 2 investigation the howthorne).

[23]"Los trabajadores sienten que son importantes para la compañía y que se mantienen los compromisos relacionados con la Reingeniería por lo cual se fortalece la confianza en la gerencia, finalmente esta participación brinda una educación acerca del análisis de flujo de trabajo y del empleo de los diagramas de relación que permiten a los trabajadores ayudar en el control y documentación de los pequeños cambios continuos de sus trabajos."

[22] Ibíd. Pág.199
[23] Ibíd. Pág.199-200

Proceso de cambio:

En todo proceso de cambio en el cual se aplica Reingeniería en instituciones que su finalidad son los negocios se da en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo proceso:

- en la alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa

- los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso

- Los empleados en coordinación parcial con la gerencia realizan los cambios en las tareas de un trabajo

Proceso de implementación en Instituciones educativas:

I. Es primordial explicar como funciona el proceso de Reingeniería el cual es un rediseño de los procesos, entendiendo procesos como un conjunto de actividades especificas a realizar, estructuras organizacionales, flujos de trabajo, reducción de costos etc.

II. Se puede comentar como funciona, sus alcances, objetivos pero en si ¿qué es la Reingeniería no como técnica sino como sistema de cambio, como se puede entenderse llanamente como una respuesta clara a la problemática presentada en la Institución:

III. El éxito de la implementación de la Reingeniería en esta evaluación de impacto radico en que se cuido cada detalle, cada proceso como se describe a continuación.

La Reingeniería en el caso Conalep de tal forma que se identificaron las áreas problema, tramites excesivos poca tecnología lo cual hacia lento y causaba deserción en los alumnos, posteriormente equipos de trabajo entre los cuales se encontraron Directivos jefes de

departamento staff etc. Encontradas las causas se dio paso a los modelos de implantación, simulación de escenarios los cuales posteriormente arrojaron resultados satisfactorios en los índices lo cual nos indico el éxito de la implantación.

Capítulo 3: Cómo se da el proceso de aplicación de Reingeniería de procesos educativos: Caso CONALEP plantel Magdalena Contreras.

Antecedentes:

El proceso de Reingeniería en el CONALEP tiene sus inicios en las oficinas centrales con las necesidad de hacer una modernización administrativa integral a su vez el MAI tiene sus inicios de la relación PROMAP (PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL) – (MODERNIZACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL) MAI

Para el lector que no esta familiarizado con el concepto de Reingeniería debemos de dar una explicación clara y concisa el PROMAMP tiene sus orígenes desde el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 esto indica que están implicados desde las políticas publicas, la tecnología como factor de modernización constante valores organizacionales, misión y visión de la institución etc.

A continuación una explicación de lo que es el PROMAMP

En cumplimiento de lo propuesto por el plan nacional de desarrollo de La SECODAM elaboro el Programa de administración Publica Federal conocido como PROMAP cuyos objetivos son:

-Transformar la administración publica federal en una organización eficaz y eficiente y con una arraigada cultura de servicio para contribuir a satisfacer adecuadamente las legitimas necesidades de la sociedad.

-Combatir la corrupción la impunidad a través de la promoción y del impulso firme ágil y efectivo de acciones preventivas para lograr estos objetivos el programa plantea una serie de actividades agrupadas en cuatro grandes áreas:

- ✓ participación y atención ciudadana
- ✓ descentralización o desconcentración administrativa

- ✓ medición y evaluación de la gestión pública
- ✓ dignificación, profesionalización y ética del servidor público

Como podemos apreciar la modernización implica la revisión de la manera en que se ha trabajado y poniendo en práctica los procesos con los cuales mejor se cumplan los objetivos trazados y rediseñar aquellos que ya no funcionen, debemos destacar que toda revisión de los procesos debe considerar la reducción en los costos, el incremento en la productividad y principalmente la total satisfacción de nuestros usuarios.

Para elaborar este programa se realizó un diagnóstico de los principales problemas que enfrenta la administración publica de nuestro país este diagnóstico se desarrolló dentro de las cuatro áreas propuestas en los objetivos detectando grandes oportunidades para "mejorar los servicios que ofrece a la ciudadanía."

Esto tiene que ver desde las políticas publicas como desde la limitada capacidad de respuesta a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental - en los últimos años los productos y servicios que ofrecen las instituciones públicas han tenido que diversificarse al tiempo que la población atendida ha crecido en números absolutos y ha reconocido su derecho a exigir cada vez mayor eficiencia y calidad sin embargo la Administración publica de nuestro país no evoluciono al ritmo de lo antes expuesto por lo cual deberá realizar un especial esfuerzo para poder responder adecuadamente a las demandas de la ciudadanía.

Medición y Evaluación de la gestión publica

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación de desempeño lo anterior permitirá a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y al mismo tiempo garantizar los principios de integridad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Como podemos apreciar el PROMAP plantea una transformación que implica además de los cambios en las regulaciones y procedimientos actuales la modificación de las actitudes y conductas de todo el sector público.

PROMAP Y EL MAI

En la semblanza anterior presentamos un panorama general de las estrategias propuestas por el PROMAP que las entidades gubernamentales deben de considerar para entrar de lleno en el proceso de transformación de la gestión pública.

En acuerdo con estas propuestas el CONALEP ha puesto en marcha el proyecto de Modernización Administrativa Integral (MAI) el cual se ha convertido en la columna vertebral de las estrategias y de las acciones de mejoramiento del Colegio encaminadas a desarrollar una estructura organizacional y un sistema de gestión enfocados a satisfacer de manera ágil y eficiente los requerimientos de los usuarios.

A continuación mostramos las coincidencias entre el proyecto de modernización del Colegio y las líneas de acción planteadas por el PROMAP.

Participación y atención ciudadana el MAI busca brindar una mejora atención a los usuarios.

Descentralización o desconcentración administrativa con esto se pretende impulsar una mayor desconcentración de las actividades para lograr autofinanciamiento y la autonomía de gestión de las representaciones y planteles.

Medición y evaluación de la gestión publica

Dignificación, profesionalización y ética del servidor público el MAI incorpora un apartado de cultura institucional que contempla un esquema de valores y actitudes asociadas.

Durante 1996 se rediseñaron los procesos esenciales de CONALEP con el fin de eliminar tramites y tareas que retrasan la prestación de

los servicios como consecuencia se reviso el marco normativo actual y se elaboro una propuesta de nuevo estatuto orgánico para el Colegio a continuación se muestran algunas de las principales actividades que se eliminaron y que afectaban directamente a los usuarios finales:

- Resumen de actividades que se eliminaron con el rediseño de procesos

- Validación del servicio social y prácticas profesionales de los alumnos por parte de oficinas Gral.

- Envíos de títulos de profesional técnico a oficinas nacionales para firmar del director general

- Envíos de certificados de estudios para su visto bueno en oficinas generales

- Firmas de constancias por parte de la Secretaría Académica

- Cursos que no impactan las necesidades de los planteles

- Concertación de convenios regionales y locales por parte de oficinas nacionales

- Validación y autorización de la contratación de instructores por parte de oficinas nacionales

- Esperas de autorizaciones por parte de la dirección de desarrollo curricular para elaborar el plan y programa de estudio de las carreras
- Envíos del departamento de diseño y enlace a editorial extrema para revisión técnica de material

Durante 1996 se realizaron las gestiones necesarias a fin de que los alumnos del sistema CONALEP en todo el país pudieran realizar sus pagos por concepto de trámites de servicios escolares a través de sucursales bancarias.

Respecto a la creación de medios de comunicación la contraloría interna puso a disposición de todos los usuarios una línea para prestar orientación y atender quejas.

Para apoyar el fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio publico se diseñó y promovió una nueva cultura institucional cuyos pilares son misión, visión institucionales los valores y políticas generales.

Entonces el proceso de Reingeniería se da con el proyecto MAI este proyecto busca una profunda transformación de la forma en que se realiza sus actividades con el fin de elevar la eficacia calidad y oportunidad de sus servicios.

Pero como se aplicó Reingeniería de procesos en CONALEP

Sentar las bases de Reingeniería en el CONALEP

La aplicación de herramienta metodológica de la Reingeniería respondió a los resultados revelados por el diagnostico estratégico o preliminar realizado en la fase de planeación estratégica dicho diagnóstico demostró que de no introducirse cambios profundos en el modelo administrativo del Conalep y como consecuencia de ello su estructura orgánica se corría el riesgo de no poder brindar a los alumnos la formación de excelencia perdiendo la presencia en la sociedad que el colegio había ganado en sus más de 3 lustros de existencia.

Es por ello que uno de los objetivos de la Reingeniería fue modificar la forma de trabajar del Colegio a fin de dar respuesta mas ágil y oportuna tanto a clientes externos (alumnos, padres de familia y planta productiva) como internos (docentes empleados del Colegio) mediante el rediseño de toda la estructura y el fortalecimiento del esquema.

Esto no se pudo lograr sin la participación de integrantes del mismo Colegio para ello se retomaron los resultados de la encuesta de clima organizacional y etapa del diagnostico estratégico.

Posteriormente se realizó una encuesta en la cual se cuestionó al personal del Colegio acerca de los objetivos y metas del colegio

teniendo como resultados que la gran mayoría desconocía los mismos, ni los productos que en su área elaboraba o a quien brindaba sus servicios lo que demostró la importancia de impulsar un modelo de gestión basado en metas concretas y enfocado al cliente.

Después de realizar la encuesta el siguiente paso es el de la identificación de los procesos.

Una vez realizado la etapa anterior de encuestar posteriormente se pasa a detectar los procesos del CONALEP y tal y como se llevan a cabo en las oficinas nacionales, representaciones y planteles.

En virtud de que el esquema de organización se basaba en funciones se requería integrar en un orden lógico, el cúmulo de actividades que se ejecutaban, mismas que se encontraban dispersas en toda la organización.

Con base en el análisis de actividades del Colegio de la documentación interna, políticas, normas y reglamentos que lo rigen, se procedió a replantear el trabajo educativo y administrativo en 10 categorías denominadas componentes.

A partir de estos se inicia el ejercicio de identificación de los procesos cuyo mapeo preliminar se realizo por los grupos de trabajo, llamados grupos de enfoque integrados por 16 coordinadores de las diversas áreas de los planteles de la zona metropolitana y personal de UPACE los grupos de enfoque trabajaron también en el diseño de una encuesta para aplicarse en el Colegio sobre el funcionamiento de los procesos.

Nota : para entender como se da el cambio debemos dar al lector una concepción clara de Reingeniería de procesos, esta se puede entender llanamente como Reinvención de la estructura organizacional y funcional o un Rediseño de ciertos cambios que se deben realizar en una área especifica volviendo a rehacer todo de nuevo.

Con el fin de asegurar que las preguntas de la encuesta fueran adecuadas se realizo una prueba piloto con el personal de 6 planteles de la zona metropolitana: Atizapan II, Aragón, Bernardo Quintana, Tlalpan II, Tlahuac y Álvaro Obregón I una vez corregida la primera

versión, se aplico la encuesta a una muestra que representaba el 30% de los planteles del sistema en donde se impartían el 91% de las carreras.

A continuación se presenta un cuadro-resumen de los resultados de la encuesta:

- ✓ Impacto reducido de promociónales en medios masivos de información
- ✓ Retraso considerable en los tramites escolares
- ✓ Deficiente política de contratación formación y actualización de docentes
- ✓ Las juntas académicas no operan de manera adecuada
- ✓ Los planteles no cuentan con algunos programas de estudio de las carreras que imparten
- ✓ Ineficaz suministro de materiales y prototipos didácticos
- ✓ Deficiente sistema de vinculación en los planteles
- ✓ Deficiente programa de construcción de inmuebles
- ✓ Centralización de recursos en oficinas nacionales
- ✓ Falta de recursos para planear los cursos

Validación de los procesos:

Una vez identificado los procesos que correspondían a los 10 componentes, se conformaron equipos de trabajo para proceder a su mapeo, los cuales se encargarían de instalarlos y ponerlos en operación en el futuro, para ello se realizo una exploración aplicando las herramientas administrativas denominadas matrices de insumo proveedor y servicio cliente para detectar el nivel de conocimiento del personal sobre el destino de su trabajo y los requerimientos de otras áreas para su realización.

Este estudio reveló que el personal elaboraba ciertos servicios sin saber su importancia, a quien iban dirigidos y las áreas involucradas en su elaboración.

Los equipos de trabajo denominados equipos de rediseño se formaron para cada ámbito del Colegio de la siguiente manera:

-6 equipos de personal proveniente de planteles para trabajar los procesos relativos a este ámbito

-15 equipos de personal de oficinas nacionales por lo correspondiente a este nivel en total participaron en esta etapa 238 personas por parte de oficinas nacionales 10 directores corporativos, 79 coordinadores, 18 subcoordinadores, 76 jefes de departamento y 19 operativos en tanto que de los planteles educativos participaron 6 directores 8 coordinadores de actividades académicas, 8 de servicios escolares, 7 de administración y finanzas y 7 de actividades tecnológicas.

Todas las labores de los equipos de rediseño se iniciaron con un curso-taller sobre el enfoque y las herramientas de la Reingeniería, mismo que se impartió en áreas externas de las oficinas con el fin de lograr la mayor concentración del personal en la tarea asignada así como favorecer la integración de los miembros provenientes planteles o áreas del sistema CONALEP.

Es importante mencionar que en los tres cursos de capacitación impartidos el director general estuvo presente para dar motivación y seguimiento a los trabajos respectivos.

Rediseño de los procesos

Con el fin de integrar los trabajos realizados por los equipos de Rediseño de oficinas nacionales y planteles se formaron 21 nuevos equipos con 152 personas que habían participado en los talleres de la etapa anterior en esta ocasión se formulo la propuesta final del rediseño se documentaron los 20 procesos de la institución y se agruparon en 5 macro procesos que son los siguientes:

Macro procesos

Esenciales ----------De apoyo

- Educación Profesional Técnica
- Capacitación
- Planeación Programación y Presupuestacion
- Administración
- Promoción y Vinculación

Para llevar a cabo una efectiva desconcentración de las actividades, se integró a esta fase personal del área jurídica y de informática a fin de asegurar el respeto al marco normativo de la institución así como identificar las necesidades de recursos, aplicaciones y equipos informáticos.

Con el rediseño de los procesos se busco también disminuir el tiempo de realización de actividades eliminando insumos requisitos y pasos innecesarios, además se elaboraron diagramas detallados de los flujos de proceso, así como un cuadro descriptivo en donde se especificaban el propósito del proceso, su alcance, sus insumos, proveedores, resultados, clientes rendimiento actual y las expectativas de mejora una vez instalado.

En el macro proceso de Educación Profesional Técnica por ejemplo muchas de las actividades se asignaron a las representaciones o planteles a fin de reducir el tiempo de respuesta para los alumnos.

La concentración en oficinas nacionales de ciertos procedimientos de la competencia de las oficinas foráneas provocaba perdida de recursos y tiempo tanto para la Institución como para sus clientes.

La forma que se realizaban los trámites para la titulación de los egresados es muy ilustrativa una de las fases de este proceso consistía en enviar documentos de los alumnos entre planteles

representaciones y oficinas nacionales, lo que ocasionaba pérdida de actas o excesivo tiempo de respuesta.

Indagando en la problemática en lo relativo al proceso de registro de títulos existían 59 actividades mientras que el rediseño de procesos revelo que se podría lograr lo mismo o mejor con tan solo 10 actividades así mismo de estas actividades casi el 90% no agregaba valor para los alumnos, es decir eran únicamente trámites internos.

Como resultado del rediseño se configuró un nuevo modelo de estructura organizacional basada en procesos para oficinas nacionales representaciones y planteles.

Influencias o Beneficios, En que beneficia la reingeniería de procesos al Conalep?

El principal beneficio que se obtiene con la Reingeniería de procesos es un mayor rendimiento de los diferentes recursos, el incremento de la calidad de nuestros servicios y la reducción del tiempo en que se prestan.

La aplicación de esta herramienta permitió agrupar en procesos coherentes e integrados el cúmulo de actividades que se realizan en el Colegio por ejemplo las actividades de capacitación eran atendidas por la Secretaria Académica a pesar de las diferencias entre proceso y el de formación técnica.

Con la Reingeniería se logró definir la mejor ruta para los procesos de trabajo, a fin de orientarlos hacia el cliente final, en lugar de dispersarlos por toda la estructura de la organización, así mismo actualmente se trabaja en la elaboración de manuales de correspondientes a los procesos rediseñados, para asegurar su funcionamiento y lograr su operación normalizada en todos los centros de trabajo del sistema CONALEP.

Otros beneficios de la Reingeniería:

I. Se eliminan actividades que no agregan valor es decir que no le aportan nada al cliente final

II. Se introducen métodos de trabajo mas sencillos y ágiles

III. Se reducen los tiempos de Gestión

Se facilita la labor de los empleados al elaborarse manuales de los procesos

¿Por qué aplicar una herramienta de cambio tan drástica en el CONALEP?

De acuerdo con los resultados arrojados por el diagnóstico estratégico, el Colegio tenia que mejorar sustancialmente la calidad de sus servicios, si no quería perder la presencia que había ganado en la sociedad.

El rediseño de los procesos es la herramienta administrativa que ofrece la posibilidad de alcanzar, en un tiempo mas corto logros o metas como: el incremento sustancial de la calidad de nuestros servicios de formación y capacitación, el impulso al esquema desconcentrado de nuestros planteles, la simplificación de las tareas para los empleados, un mejor aprovechamiento de los recursos de la Institución(infraestructura, materiales, equipos y presupuesto) y el fortalecimiento de los vínculos con la planta productiva y la comunidad.

¿De donde surgió la Reingeniería?

Los antecedentes de este movimiento se ubican en el periodo en el que de manera gradual, y sin mucho ruido, el poder que tenían los productores y vendedores para dictar las condiciones de venta cambiaron hacia el cliente, ahora estos últimos son quienes tienen la palabra.

Hace aproximadamente 10 años que las organizaciones comenzaron a cambiar para adaptarse a esta nueva realidad, utilizando nuevas técnicas y metodologías tales como orientar los principales procesos del negocio hacia el cliente, eliminar niveles estructurales innecesarios así como actividades que no agregan valor al producto, el doctor Michael Hammer de la universidad de Harvad y el Sr. James Champy destacado consultor de empresas, reconocieron estas similitudes,

ordenaron dichas similitudes y les llamaron Reingeniería de procesos de negocios en su libro del mismo nombre publicado en 1994.

3.1 Análisis de la información

Diagnóstico de la situación

Antecedentes:

El proceso de reingeniería se inicia con el programa MAI (modernización administrativa integral) en oficinas centrales como parte de un programa gubernamental por simplificación gubernamental a partir de los planes de desarrollo.

Como parte del diagnóstico realizado se observa que la Institución requiere cambios pretendiendo mejorar todos sus servicios:

1.- Se diseña y aplica clima organizacional en oficinas centrales esto conlleva a detectar los FODAS (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la Institución y posteriormente se aplica en planteles haciendo autodiagnóstico en un complemento de diagnostico con los de oficinas centrales.

Otro punto la cultura de cambio que se adopta esta se soporta y se define en determinar políticas generales de operación: visión, misión con una cultura de calidad junto con la adopción de valores institucionales.

Quién aplica por primera vez reingeniería en el ámbito educativo

Se crea una dirección (DIPAC) dirección institucional de promoción y aseguramiento de la calidad por dependencia de la dirección Gral. Esta misma estaba a cargo del DR. Antonio Argüelles quien es el que encabeza el proceso.

Esto debido al no cumplirse con los propósitos que perseguía el Colegio y se decide aplicar Reingeniería.

Ya que no se contaban con los procesos estructurados y bien definidos, siendo estos los procesos de trabajo como resultado se rediseñan los procesos a nivel central por lo tanto se norman y se regulan las actividades.

Al contar con un índice bajo de eficiencia en los tramites de todo tipo, como el de titulación basándose en bajos tiempos de respuesta se comienza con los procesos delegatorios de responsabilidades, para una agilización de los procesos se empiezan disminuir los tiempos.

1999 Se faculta a los órganos descentralizados, representaciones estatales reduciendo los tiempos de respuesta y los procesos se comienzan a agilizar.

2000.....en este año no se da ningún cambio.

2001 Se reducen los tiempos de los procesos con una eficiencia a 6 meses los tramites llegando a de reducir hasta 3 meses, pero con el cambio de autoridades se detienen los procesos y por lo tanto los tiempos.

En cuanto a planteles se comienza con una capacitación con cursos acerca de calidad, herramientas estadísticas y se diseña un programa anual de capacitación al personal administrativo y se empieza a modernizar instalaciones equipos etc.

Retrospectiva

1994 se adquiere una computadora para cada área (la tecnología juega y jugará un papel determinante)

2002 Se implanta más tecnología con capacitación y surgen nuevas necesidades y se comienza hacer una transición y se modifican los tramites como el de emisión de boletas.

Diagnóstico de impacto en el plantel

1998 Se comienzan aplicar encuestas de satisfacción a cuatro grupos:

1) Alumnos

2) Padres de familia

3) Docentes

4) Administrativos

Esto se realiza con el fin de medir el impacto arrojando índices de insatisfacción.

A partir del año 2001 se realizan de forma semestral

1998 Se adquiere el reconocimiento de los premios nacionales de Calidad con los resultados de la aplicación de reingeniería se avanza en 5 fases:

1.- es un reporte síntesis de toda la organización

2.- es un reporte extenso

3.- consta de unas visitas con fines de auditorias o evaluación

4.- resultados finales (secretaria de economiza)

5.- se obtiene el reconocimiento de calidad

En consecuencia se desarrollan sistemas de cómputo para agilizar los trámites:

SIGEA (sistema integral de gestión escolar automatizada)

Este sistema es un resultado de la aplicación de Reingeniería

1999 SIP (sistema integral de procesos)

estos dos sistemas que permiten agilizar los mismos procesos

2000 Se libera la facultad de emitir certificados en los mismos planteles reduciendo costos tiempos etc. Pero fijando responsabilidades.

1998 SIE (sistema integral de información estadística) este sistema arroja todo tipo de índices

2001 se obtiene el premio nacional de calidad

2002 se da un cambio de rumbo como parte del programa institucional y desarrollo ahora buscando la certificación ISO 2000 basándose en las políticas de buscar escuelas de calidad entrando en el marco selectivo de la certificación ISO 2000 se reducen mas los tiempos y aumenta la calidad.

Objetivos y metas.

Se comienza con una visión de mejora de servicios, después se persigue y se obtiene el premio nacional de calidad y se finaliza con la aspiración y certificación ISO 2000

Todo esto se llevó a cabo con una gestión federalizada, tomando en cuenta aspectos de calidad y se complementa con una reforma académica.

Qué indicadores son relevantes?

Qué necesitamos y de que periodos?

De acuerdo al marco conceptual que procesos particulares y mejoras se han desarrollado?

Reactivos sugeridos

Se cuenta con índices de seguimiento de egresados?, si ejercen o no sus respectivas carreras, esto viéndolo desde una perspectiva del impacto causado después de la Reingeniería aumentó? Los egresados ejercen? Realmente se tradujo en una satisfacción total.

En que momento se vuelve propedéutico el sistema CONALEP ya que anteriormente estaba visualizado como sistema educativo terminal técnico?

A qué oferta educativa se canalizan los egresados?

Cuál es el índice de aceptación en la educación superior?

Datos de ingreso-egreso en los últimos diez años(estadísticos y numéricos)

Tener acceso a los índices de eficiencia terminal , datos estadísticos y numéricos del SIE.

Los índices de seguimiento de egresados son nulos, entonces se visualiza como una debilidad de la institución existe una encuesta y se realiza a nivel institución aplicando una encuesta vía Internet de datos generales.

Existe otra encuesta la cual es de tipo de satisfacción al los diferentes tipos de clientes como son los alumnos padres etc.

A continuación se describe cuando se vuelve propedéutico el sistema Conalep:

1997 se vuelve propedéutico con una reforma educativa dando paso a un nuevo modelo académico con la Dirección General de Bachilleres (PROCEIES) programa de complementación de estudios para ingreso a la educación superior, ya que anteriormente el sistema Conalep funcionaba como sistema de educación técnica terminal, así buscando darle un valor agregado al Colegio se vuelve propedéutico.

En el aspecto real debido a la sobre demanda y explotación estudiantil que existía en ese momento y pocas opciones de dar respuesta a la demanda educativa y buscando satisfacer una necesidad social y real de ahí se genera una política educativa para satisfacer esta misma necesidad y se crea PROCEIES y así se autoriza un programa paralelo para ampliar y quitar el sobre egreso a las escuelas oficiales.

PROCEIES no solo se traduce en una respuesta ala demanda educativa, también se visualiza como un programa propedéutico y de complementación de estudios ya que los egresados antes de la reforma educativa y del programa PROCEIES se ven beneficiados teniendo la oportunidad de tomar 6 asignaturas complementarias las cuales les dan el beneficio de obtener un reconocimiento que les da la oportunidad de aspirar a la educación superior.

Otro aspecto importante con una reforma académica se va a actualizar y reestructurar las curriculas buscando la cobertura de la oferta educativa superior modificándose cada cinco años los programas de estudios.

Como aspectos de impacto inmediato se dan cambios en varios rubros como académico, tecnología (equipo de computo), instalaciones (aspecto de imagen y físico en la institución).

En el diagnóstico de impacto del plantel para que dicha herramienta fuera incorporada al plantel el plantel tuvo que hacer una exhaustiva evaluación de la problemática enfrentada dado que solo se había aplicado a instituciones privadas, así con el fin de realizar un cambio radical que incrementara sustancialmente la calidad de los servicios.

Con el proceso de implementación de Reingeniería trae consigo el mejoramiento e incremento en la calidad de los servicios ofrecidos en la institución traduciéndose en un aumento de la eficiencia de los resultados que se tenían previstos, algunas de estas mejoras se pueden observar en resultados como : el aumento de la tecnología en el plantel en especifico en el equipo de computo aumentando los resultados satisfactorios en los servicios al sector estudiantil, así como en instalaciones, capacitación y desarrollo docente entre otros, el

proceso anterior arroja resultados los cuales son medibles a través de indicadores de índices de impacto.

¿Qué tipo de impacto tiene la aplicación de la Reingeniería en la institución?

Se suscita y se registra un impacto social el cual se traduce en diferentes formas :

En una variación del incremento o decremento de los diferentes indicadores ya sea de ingreso, egreso, o deserción entre otros a continuación se muestra el resultado de la investigación de la evaluación de impacto implementando Reingeniería en instituciones educativas en este caso en especifico en el plantel Conalep Contreras.

Esta información se muestra por año presentando el comportamiento de los indicadores antes mencionados y realizando una comparación clara de los resultados del antes y después de utilizar Reingeniería en la institución y así mismo una interpretación del impacto social como influye y como se puede corregir la problemática que presenta los indicadores negativos y los indicadores de eficiencia o de mejora de calidad en los servicios traduciéndose en indicadores de satisfacción, terminación y Egreso.

COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TECNICA

PLANTEL MAGDALENA CONTRERAS

REPORTE DE BAJAS TEMPORALES

Año	Cantidad de alumnos por año	Total
1985	134	
1986	671	
1987	686	
1988	645	
1989	90	
1990	235	
1991	102	
1992	252	
1993	569	
1994	510	
1995	483	
1996	624	
1997	477	5478

Los resultados presentados anteriormente son índices de valor, indicadores los cuales nos muestran un cambio en las cifras que se va dando a través de los años, en este esquema se realiza una comparación el antes de la etapa de la implementación de la Reingeniería a través del programa (MAI) Modernización Administrativa Integral

Los próximos índices muestran los cambios en los diferentes indicadores que se logran después del proceso de cambio de Reingeniería, así como resultados en los diferentes indicadores que muestran cambios en los mismos como son los de deserción, terminación y otros que se crean con el proceso de cambio como el programa propedéutico para la educación superior(Proceies) resultados de la evaluación de impacto y que se comporta de la siguiente manera.

Conalep **Ciclo**

Distrito Federal **Periodo**

Plantel Magdalena Contreras **Mes de captura**

Año	Variable	Valor
1997-1998	Egresados de secundaria del área de influencia	133,630
1997-1998	Alumno regular inscrito al Proceies	746

1997-1998	Egresados inscritos al Proceies	374
1997-1998	Matricula de 1 semestre de la misma generación	950
1997-1998	Egresados	365
1997-1998	Egresado Proceies (Alumno regular)	0
1997-1998	Alumno inscrito al Proceies	746
1997-1998	Alumno inscrito a profesional técnico	
1997-1998	Alumno reinscrito en el profesional técnico	
1997-1998	Egresado Alumnos que aprobaron en 6 semestres en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	149
1997-1998	Alumnos aprobados en su examen profesional	144
1997-1998	Matricula inicial semestral	3725

1997-1998	Reporte de bajas temporales	157
1997-1998	Reporte de bajas definitivas	761
Conalep		Ciclo
Distrito Federal		Periodo
Plantel Magdalena Contreras		Mes de captura
Año	Variable	Valor
1998-1999	Egresado de secundaria del área de influencia	132654
1998-1999	Alumno regular inscrito al Proceies	1408
1998-1999	Egresado inscrito al Proceies	392
1998-1999	Matricula de 1 semestre de la misma generación	950
1998-1999	Egresado	235

1998-1999	Egresado Proceies (Alumno regular)	0
1998-1999	Alumno inscrito al Proceies	1328
1998-1999	Alumno inscrito en profesional técnico	
1998-1999	Alumno reinscrito en profesional técnico	
1998-1999	Egresado Alumnos que aprobaron en 6 semestres	
En curso regular o extra de nivelación el 100% de		
las asignaturas	147	
1998-199	Alumnos aprobados en su examen profesional	132
1998-1999	Matricula inicial semestral	3258
1999	Reporte de bajas temporales	109
1999	Reporte de bajas definitivas	368

Año	Variable	Valor
1999-2000	Egresado de secundaria del área de influencia	136,762
1999-2000	Alumno regular escrito al Proceies	1091
1999-2000	Egresado inscrito al Proceies	353
1999-2000	Matricula de 1 semestre de la misma generación	724
1999-2000	Egresado	265

1999-2000	Egresado Proceies(Alumno regular)	1
1999-2000	Alumno inscrito al Proceies	746
1999-2000	Alumno inscrito en Profesional Técnico	
1999-2000	Alumno reinscrito a profesional técnico	
1999-2000	Egresado Alumnos que aprobaron en los semestres	
	en curso regular o extra de nivelación el 100% de	
	las asignaturas	177
1999-2000	Alumnos aprobados en su examen profesional	147
1999-2000	Matricula inicial semestral	3566
2000	Reporte de bajas temporales	74
2000	Reporte de bajas definitivas	241

Año	Variable	Valor
2000-2001	Egresado de la secundaria del área de influencia	133,989
2000-2001	Alumno regular escrito al Proceies	846
2000-2001	Egresado inscrito al Proceies	354
2000-2001	Matricula de 1 semestre de la misma generación	899
2000-2001	Egresado	340
2000-2001	Egresado Proceies (Alumno regular)	1

2000-2001	Alumno inscrito al Proceies	1236
2000-2001	Alumno inscrito en profesional técnico	
2000-2001	Alumno reinscrito a profesional técnico	
2000-2001 .	Egresado Alumno que aprobaron en los semestres curso regular o nivelación del 100%	
	de las asignaturas	340
2000-2001	Alumnos aprobados en su examen profesional	288
2000-2001	Matricula inicial semestral	3083
2001	Reporte de bajas temporales	116
2001	Reporte de bajas definitivas	554

Año	Variable	Valor
2001-2002	Egresado de la secundaria área de influencia	12,386
2001-2002	Alumno regular escrito al Proceies	1406
2001-2002	Egresado inscrito al Proceies	388
2001-2002	Matricula de 1 semestre de la misma generación	713
2001-2002	Egresado	289
2001-2002	Egresado Proceies (Alumno regular)	0

2001-2002	Alumno inscrito al Proceies	491
2001-2002	Alumno inscrito a Profesional Técnico	
2001-2002	Alumno reinscrito a Profesional Técnico	
2001-2002	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	289
2001-2002	Alumnos aprobados en su examen profesional	286
2001-2002	Matricula inicial semestral	3373
2001-2002	Reporte de bajas temporales	117
2001-2002	Reporte de bajas definitivas	289

Año	Variable	Valor
2002-2003	Egresado de la secundaria del área de influencia	8800
2002-2003	Alumno regular inscrito al Proceies	1518
2002-2003	Egresado inscrito al Proceies	441
2002-2003	Matricula de 1 semestre de la misma generación	1077
2002-2003	Egresado	330
2002-2003	Egresado Proceies (Alumno regular)	2

2002-2003	Alumno inscrito al Proceies	547
2002-2003	Alumno inscrito a Profesional Técnico	
2002-2003	Alumno reinscrito a Profesional Técnico	
2002-2003	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	330
2002-2003	Alumnos aprobados en su examen profesional	35
2002-2003	Matricula inicial semestral	3089
2003	Reporte de bajas temporales	75
2003	Reporte de bajas definitivas	200

Año	Variable	Valor
2003-2004	Egresado de la secundaria del área de influencia	8750
2003-2004	Alumno regular inscrito al Proceies	1823
2003-2004	Egresado inscrito al Proceies	363
2003-2004	Matricula de 1 semestre de la misma generación	766
2003-2004	Egresado	291
2003-2004	Egresado Proceies (Alumno regular)	14
2003-2004	Alumno inscrito al Proceies	411
2003-2004	Alumno inscrito a Profesional técnico	890

2003-2004	Alumno reinscrito a Profesional Técnico	900
2003-2004	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre	
	en curso regular o extra de nivelación el 100%	
	de las asignaturas	291
2003-2004	Alumnos aprobados en su examen profesional	262
2003-2004	Matricula inicial semestral	3336
2004	Reporte de bajas temporales	---- --------
2004	Reporte de bajas definitivas	----- -------

Factores de cambio

El cambio de los proyectos surge de una amplia gama de factores. Entre los principales, se incluyen los siguientes :

Las empresas e Instituciones públicas están constantemente realizando un rediseño, tanto de sus procesos como de todos los diferentes departamentos, así como sus funciones de la empresa o

Institución, consecuencia de un estudio de evaluación de desempeño o de satisfacción de los distintos clientes productos o servicios.

[24]"Las empresas o Instituciones publicas están continuamente ajustando sus organigramas en el intento de crear una nueva formula que les permita funcionar de manera efectiva en el mundo caótico, en los noventas este esfuerzo lleva el nombre exótico de Reingeniería".

Otro factor importante es el de crear estrategias para el manejo del cambio.

Primero las organizaciones e individuos deben crearse una mentalidad pro-cambio deben apreciar la inevitabilidad del cambio y verlo como algo positivo, algo que ofrece oportunidades de crecimiento esto no es fácil de hacer porque las organizaciones y la gente se resisten naturalmente al cambio.

Todo cambio se debe visualizar como posible ventaja, partiendo desde un punto de vista en el entorno del cual se generan cambios sujetos a los avances tecnológicos y las diferentes políticas que se establecen.

[25]"Los cambios son importantes o en algunos casos los cambios son importantes para sobrevivir".

Otro factor importante es crear un enfoque propenso al cambio dentro de las Instituciones el cual se expanda a todo y cada uno de los miembros de la institución.

El cual permita ampliar las expectativas de la organización Así como propósitos y objetivos de los cuales siempre habrá una resistencia a lo desconocido al cambio en si pero, no obstante si no se realizaran cambios en las empresas o Instituciones estas estarían destinadas al fracaso, es cuando existe una problemática la cual no permite crecer a la empresa o Institución.

---

[24] Frame Davidson J. La nueva dirección de los proyectos Herramientas para una era de cambios rápidos Pág.81

[25] Ibíd. Pág. 84

En otro contexto buscar una solución donde simplemente no existe, donde se tiene incertidumbre por una visión de un paradigma erróneo donde no se pueden concretar las soluciones esperadas, muchas veces la solución es atacar la problemática de raíz y si es necesario replantear todo contemplando procesos, estrategias, proyectos etc.

[26]"Alentar el pensamiento al revés. En su libro The Age of Unreason(La era de la sin razón, 1989), Charles Handy sostiene de modo convincente que los individuos y organizaciones que prosperan en tiempos turbulentos son los que son capaces de pensar de abajo hacia arriba.

No se aferran a soluciones obvias. Perciben oportunidades donde otros ven amenazas .También se niegan a ser complacientes : se ponen muy nerviosos con afirmaciones tales como <si no esta roto no lo arregle> y <funciono en el pasado, así que tiene que funcionar en el futuro>".

Otro factor importante es la creación rápida de prototipos.

Una manera de tratar el cambio es dominar su inercia y dirigirla en el sentido que uno desee.

Una característica de la creación rápida de prototipos es que se debe conocer las necesidades de los clientes, cabe destacar que esta tuvo su origen en el diseño de software, hoy en día sus aplicaciones se extienden a una amplia gama de actividades.

Ahora es paralelo el punto de vista para definir que en la institución que se esta generando el cambio se deben conocer las necesidades, por eso la importancia de hacer estudios preliminares (de cómo esta funcionando la institución a través de los procesos recientes), conocer las principales necesidades del cliente (por eso la importancia de las encuestas de satisfacción que se realizan en la Institución).

---

[26] Handy Charles The Age of Unreason(La era de la sin razón1989) Apud Frame Davidson J. La nueva dirección de proyectos Pág. 89

[27]"De acuerdo con la visión de creación rápida de prototipos este fenómeno no es un problema sino una oportunidad ¿por qué no lograr la participación de los clientes en la definición de las especificaciones haciendo que reaccionen frente a modelos que se les presenten de vez en cuando?"

El conocer las necesidades de primera mano de los clientes proporciona muchas ventajas ya que podemos identificar de donde Proviene la problemática y cuales son los procesos o servicios que están erróneos para de manera inmediata se haga un rediseño o crear todo un prototipo o modelo de trabajo de procesos totalmente nuevos a través del concepto Reingeniería.

En consecuencia se reducirán los costos y se incrementara la eficiencia y calidad de los servicios a través de la aplicación de la Reingeniería la cual tendrá como objetivo plantear nuevos procesos de trabajo.

Como resultado de la investigación de campo, se presentan las cifras anteriores las cuales son meramente descriptivas del comportamiento o del impacto social que se da posterior a la implementación de la Reingeniería de procesos en la educación o lo que en la actualidad se denomina con el nombre de Reingeniería Educativa la cual se aplico, se estudio y se evaluó sus resultados de impacto específicamente en el sistema educativo Conalep plantel Contreras.

En relación directa con las cifras a continuación veremos el mismo comportamiento o resultado de la evaluación de impacto en forma grafica y textual concluyendo cuales son los resultados de la investigación.

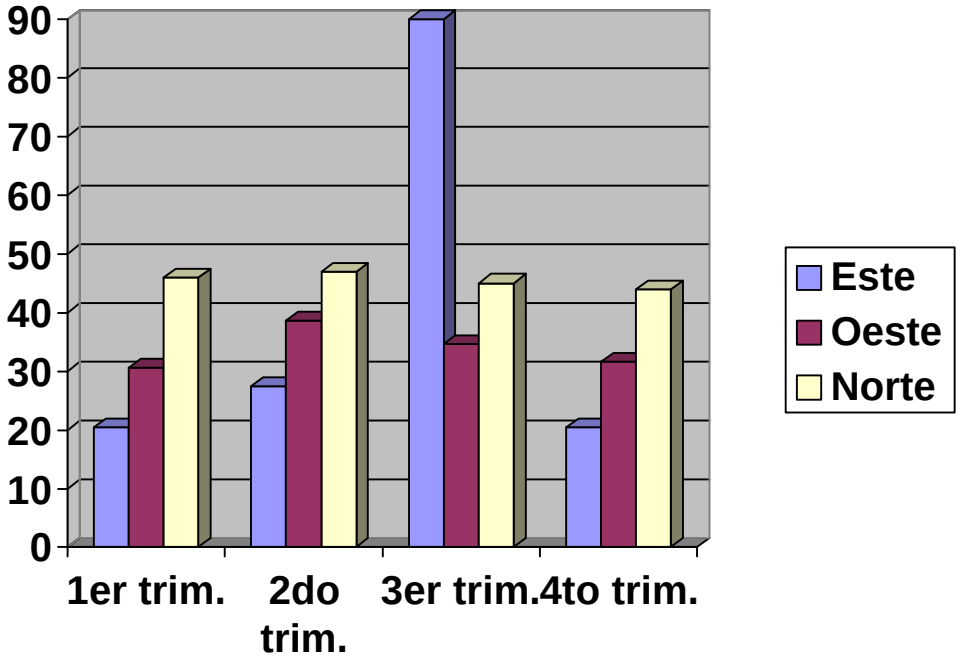
[27] Ibíd. Pág.98

3.2 Insumos

[28]Egresados secundaria de área de influencia

1997-1998	133630
1998-2000	132654
1999-2001	136,762
2000-2001	133989
2001-2002	123386
2002-2003	8800
2003-2004	8750

En este rubro el comportamiento del egreso de los alumnos de secundaria tiende a disminuir del año 2001 al 2004.

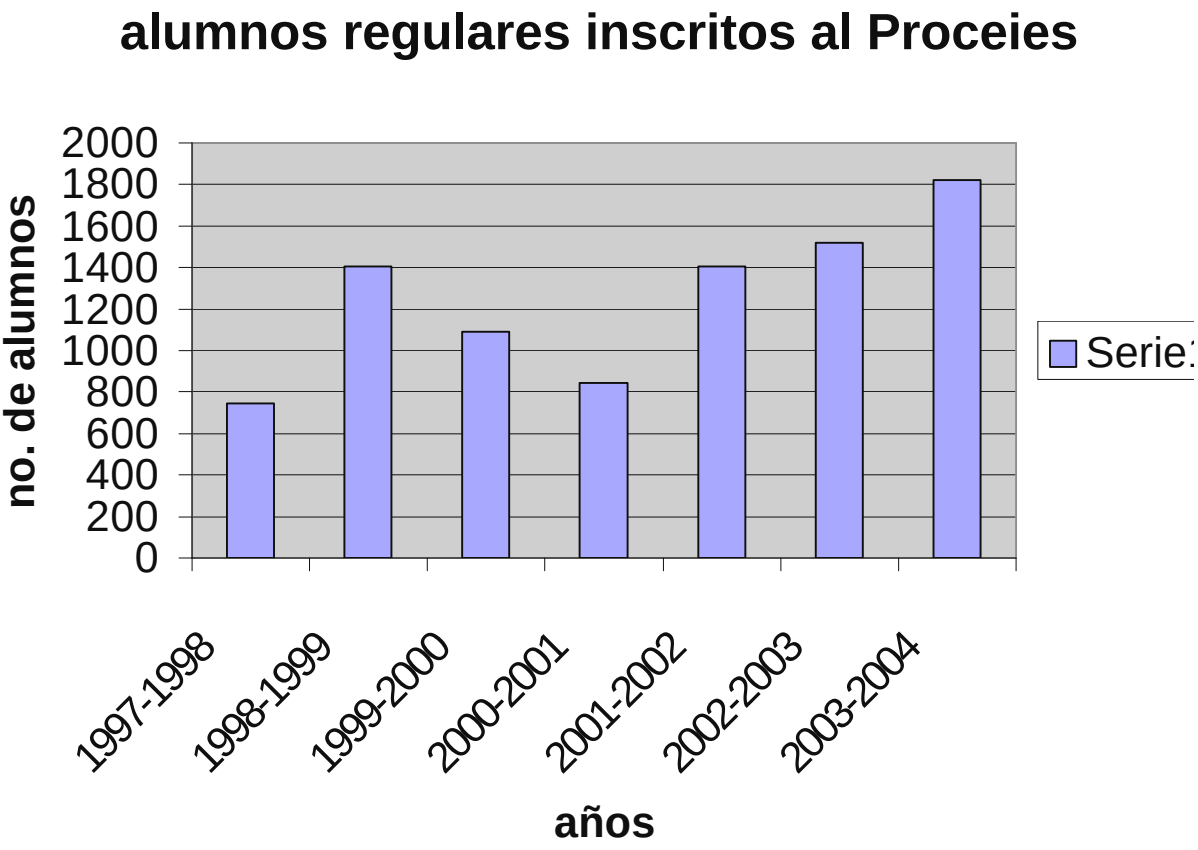


[28] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE)Conalep

Alumno Regular inscrito al Proceies

1997-1998	Alumno regular inscrito al Proceies	746
1998-1999	Alumno regular inscrito al Proceies	1408
1999-2000	Alumno regular inscrito al Proceies	1091
2000-2001	Alumno regular inscrito al Proceies	846
2001-2002	Alumno regular inscrito al Proceies	1405
2002-2003	Alumno regular inscrito al Proceies	1518
2003-2004	Alumno regular inscrito al Proceies	1823

En el siguiente grafico el comportamiento del mismo indica un incremento en la inscripción al programa propedéutico para la educación superior por parte de los estudiantes a partir del año 1997 año posterior a la aplicación de la Reingeniería en el Colegio.

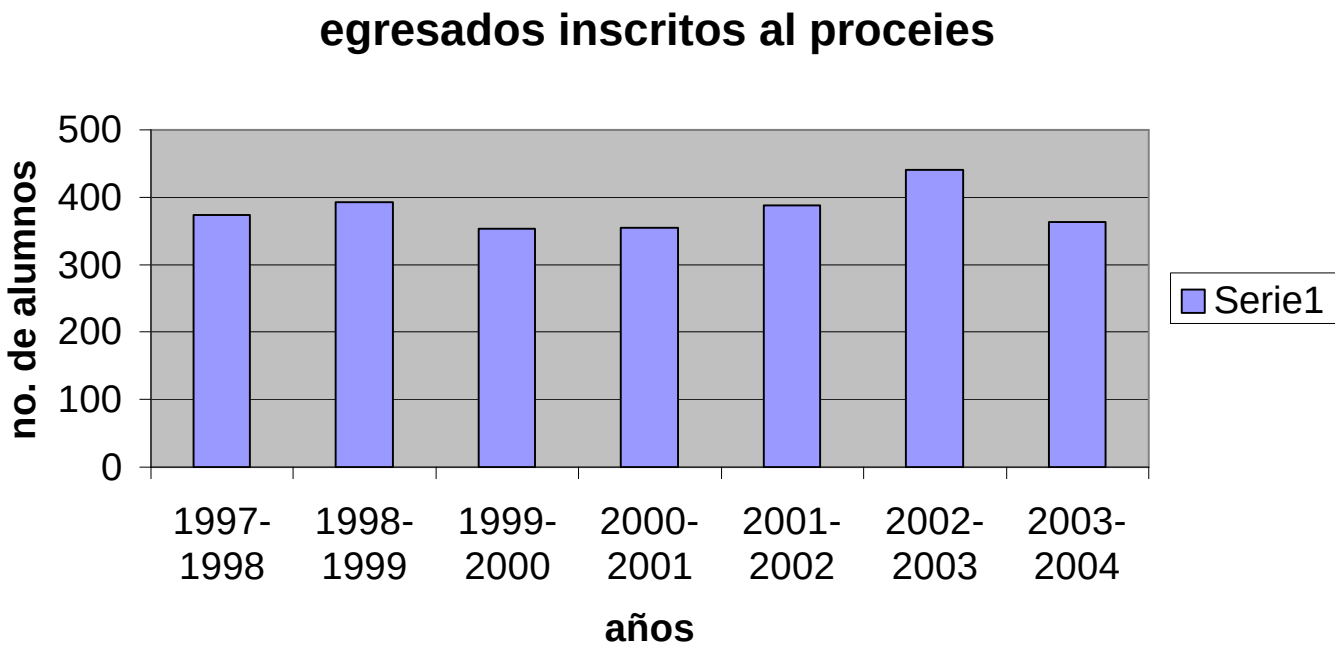


29

[29] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE)Conalep

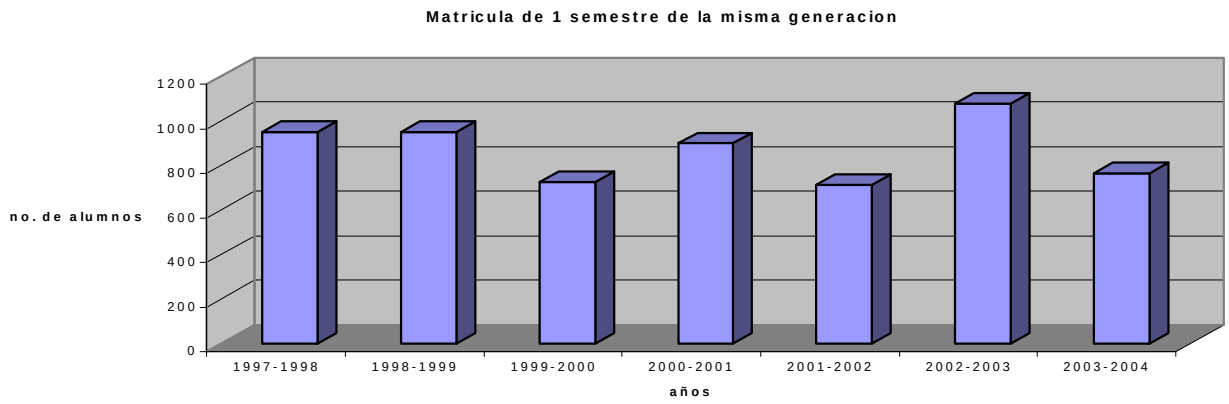
1997-1998	Egresados inscritos al Proceies	374
1998-1999	Egresado inscrito al Proceies	392
1999-2000	Egresado inscrito al Proceies	353
2000-2001	Egresado inscrito al Proceies	354
2001-2002	Egresado inscrito al Proceies	388
2002-2003	Egresado inscrito al Proceies	441
2003-2004	Egresado inscrito al Proceies	363

En este grafico el comportamiento es variable pero mantiene una tendencia estable en las cifras de los egresados inscritos al Proceies.



30

[30] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep



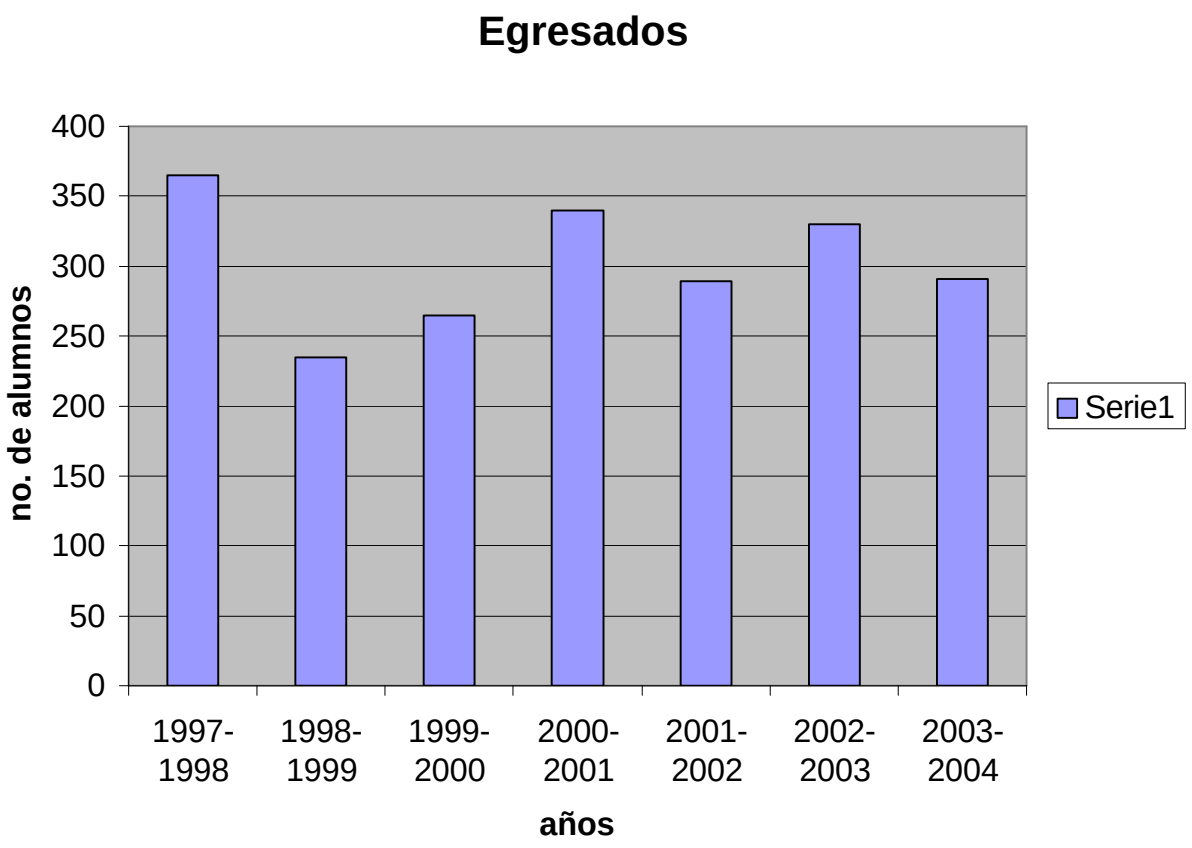
1997-1998	Matricula de 1 semestre de la misma generación	950
1998-1999	Matricula de 1 semestre de la misma generación	950
[31]		
1999-2000	Matricula de 1 semestre de la misma generación	724
2000-2001	Matricula de 1 semestre de la misma generación	899
2001-2002	Matricula de 1 semestre de la misma generación	713
2002-2003	Matricula de 1 semestre de la misma generación	107
2003-2004	Matricula de 1 semestre de la misma generación	76

Aquí se da un decremento en la matricula de1 semestre.

[31] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998	Egresados	365
1998-1999	Egresados	235
1999-2000	Egresados	265
2000-2001	Egresados	340
2001-2002	Egresados	289
2002-2003	Egresados	330
2003-2004	Egresados	291

En el siguiente grafico se da un aumento notable en el primer año posterior a la aplicación y después se mantiene estable en un cierto rango teniendo una ligera baja en el ultimo año.



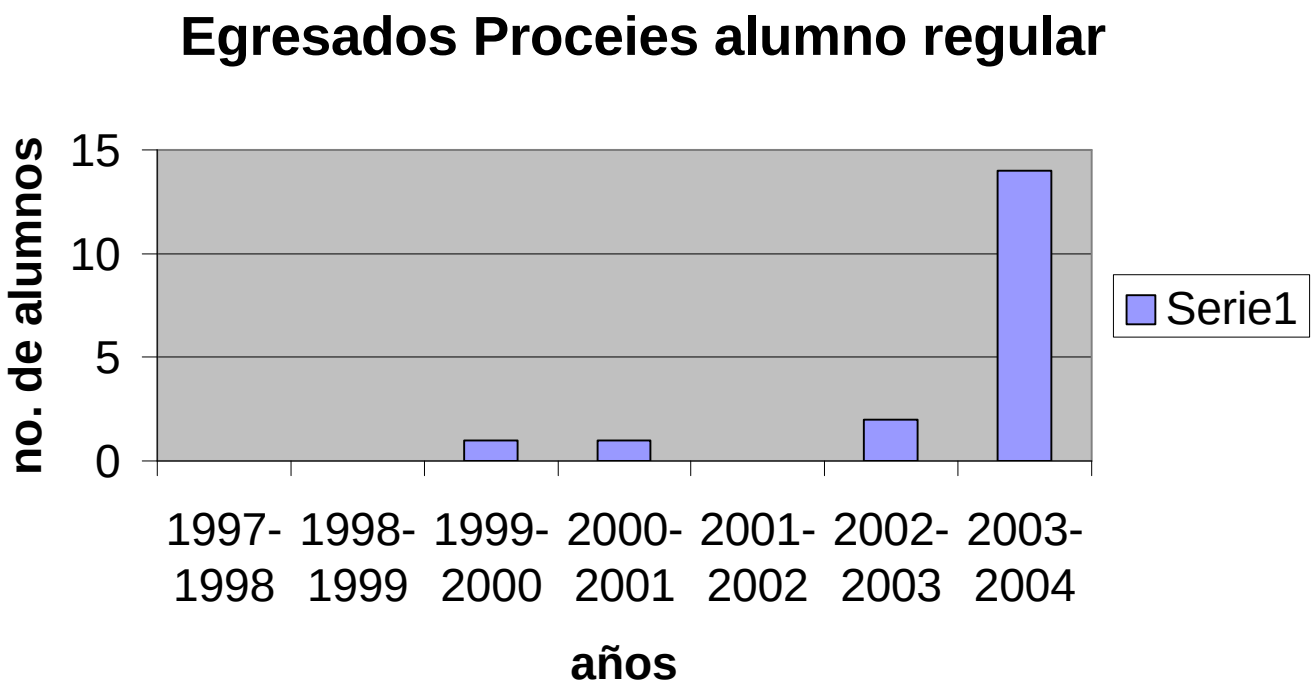
32

32

Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998	Egresado Proceies (Alumno regular)	0
1998-1999	Egresado Proceies (Alumno regular)	0
1999-2000	Egresado Proceies(Alumno regular)	1
2000-2001	Egresado Proceies (Alumno regular)	1
2001-2002	Egresado Proceies (Alumno regular)	0
2002-2003	Egresado Proceies (Alumno regular)	2
2003-2004	Egresado Proceies (Alumno regular)	14

Esta grafica muestra un aumento notable en el egreso del programa propedéutico en el ultimo año

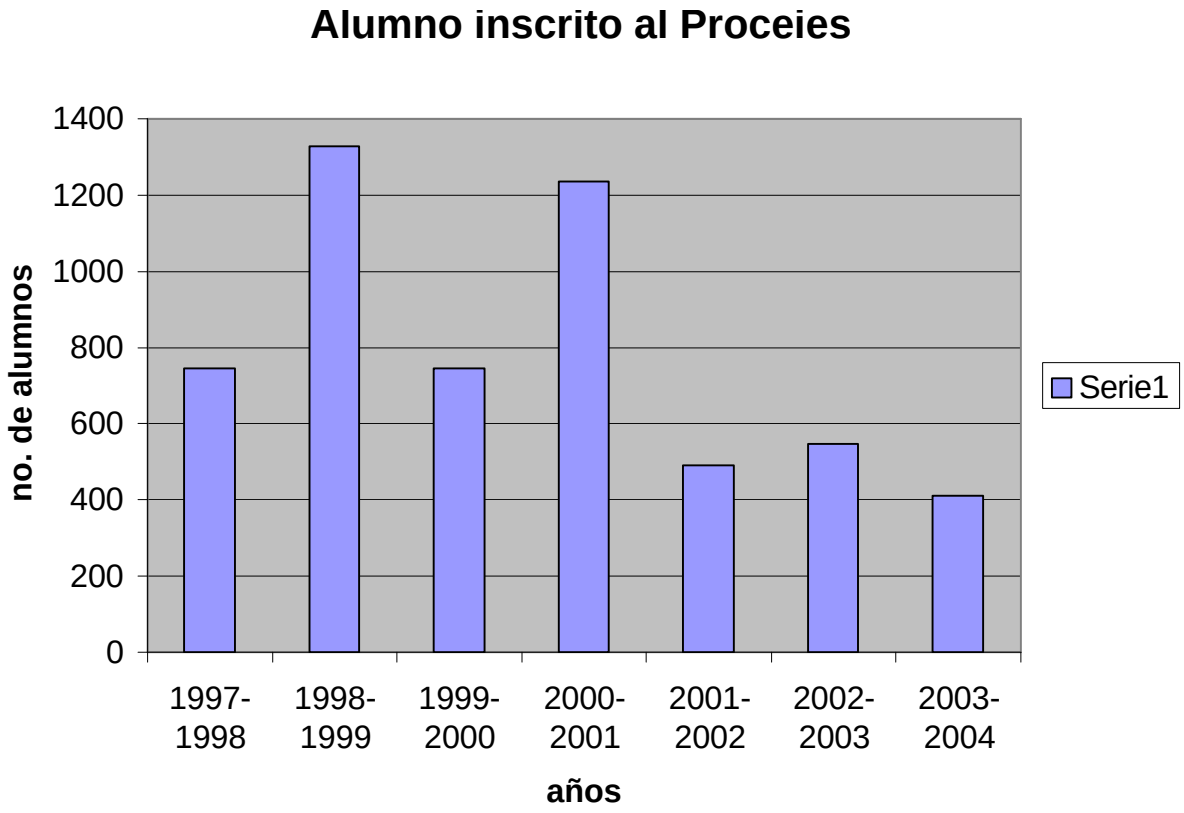


[33]

[33] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998	Alumno inscrito al Proceies	746
1998-1999	Alumno inscrito al Proceies	1328
1999-2000	Alumno inscrito al Proceies	746
2000-2001	Alumno inscrito al Proceies	1236
2001-2002	Alumno inscrito al Proceies	491
2002-2003	Alumno inscrito al Proceies	547
2003-2004	Alumno inscrito al Proceies	411

En este rubro el comportamiento en las cifras varia es alto en algunos años y teniendo rendimiento bajo en otros.

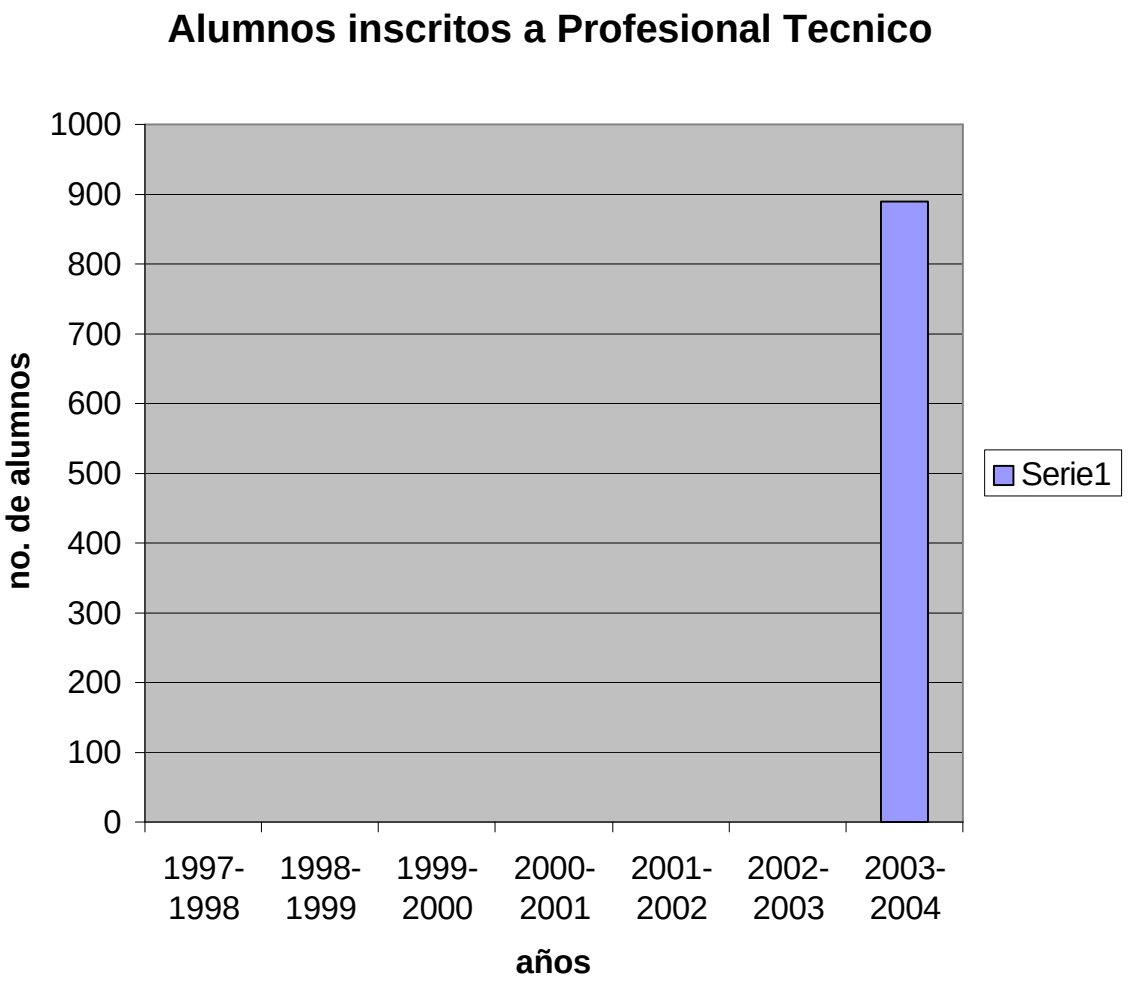


34

[34] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998	Alumno inscrito a profesional técnico	
1998-1999	Alumno inscrito en profesional técnico	
1999-2000	Alumno inscrito en Profesional Técnico	
2000-2001	Alumno inscrito en profesional técnico	
2001-2002	Alumno inscrito a Profesional Técnico	
2002-2003	Alumno inscrito a Profesional Técnico	
2003-2004	Alumno inscrito a Profesional técnico	890

En esta grafica se da un aumento solo en el ultimo año al programa de profesional técnico.

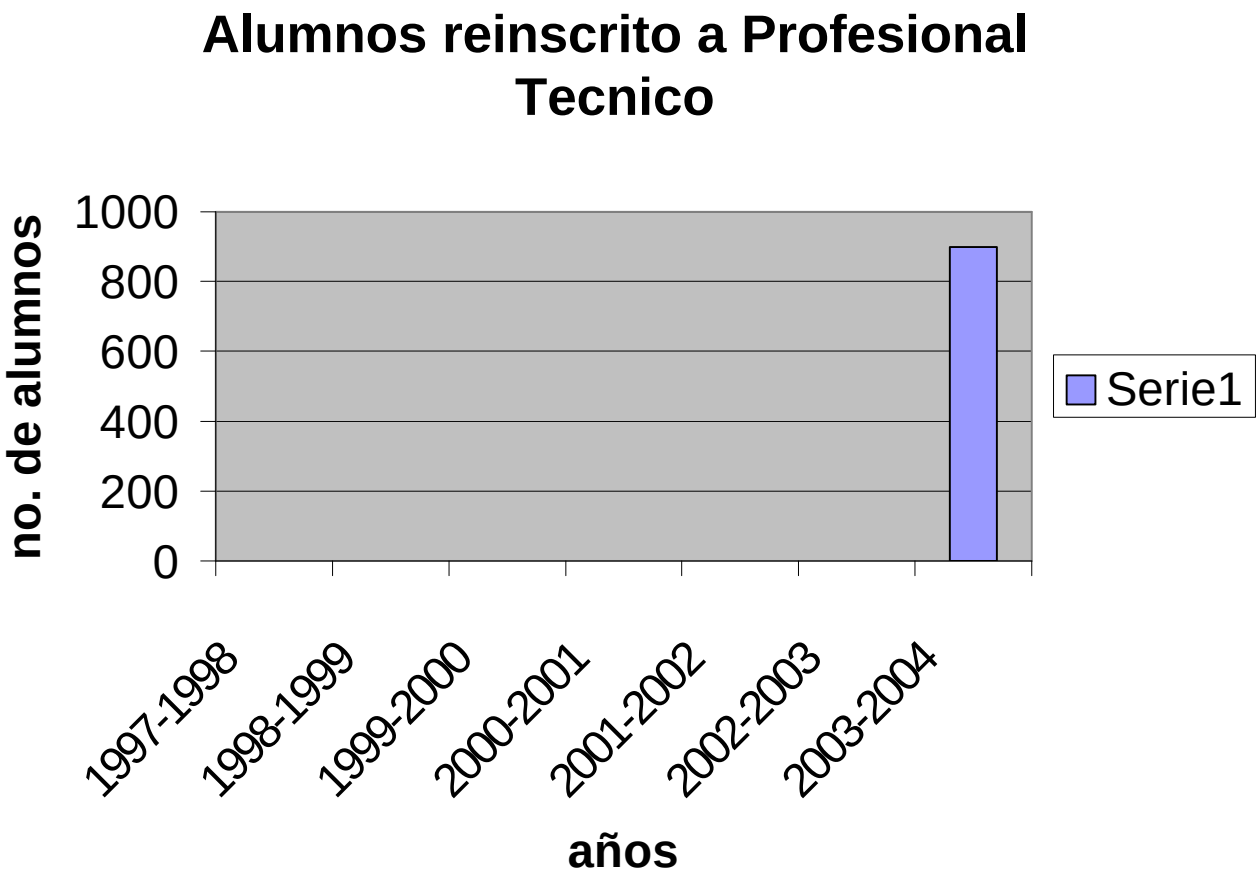


[35]

[35] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998alumno reinscrito en el profesional técnico
1998-1999 Alumno reinscrito en profesional técnico
1999-2000 Alumno reinscrito a profesional técnico
2000-2001 Alumno reinscrito a profesional técnico
2001-2002 Alumno reinscrito a Profesional Técnico
2002-2003 Alumno reinscrito a Profesional Técnico
2003-2004Alumno reinscrito a Profesional Técnico 900

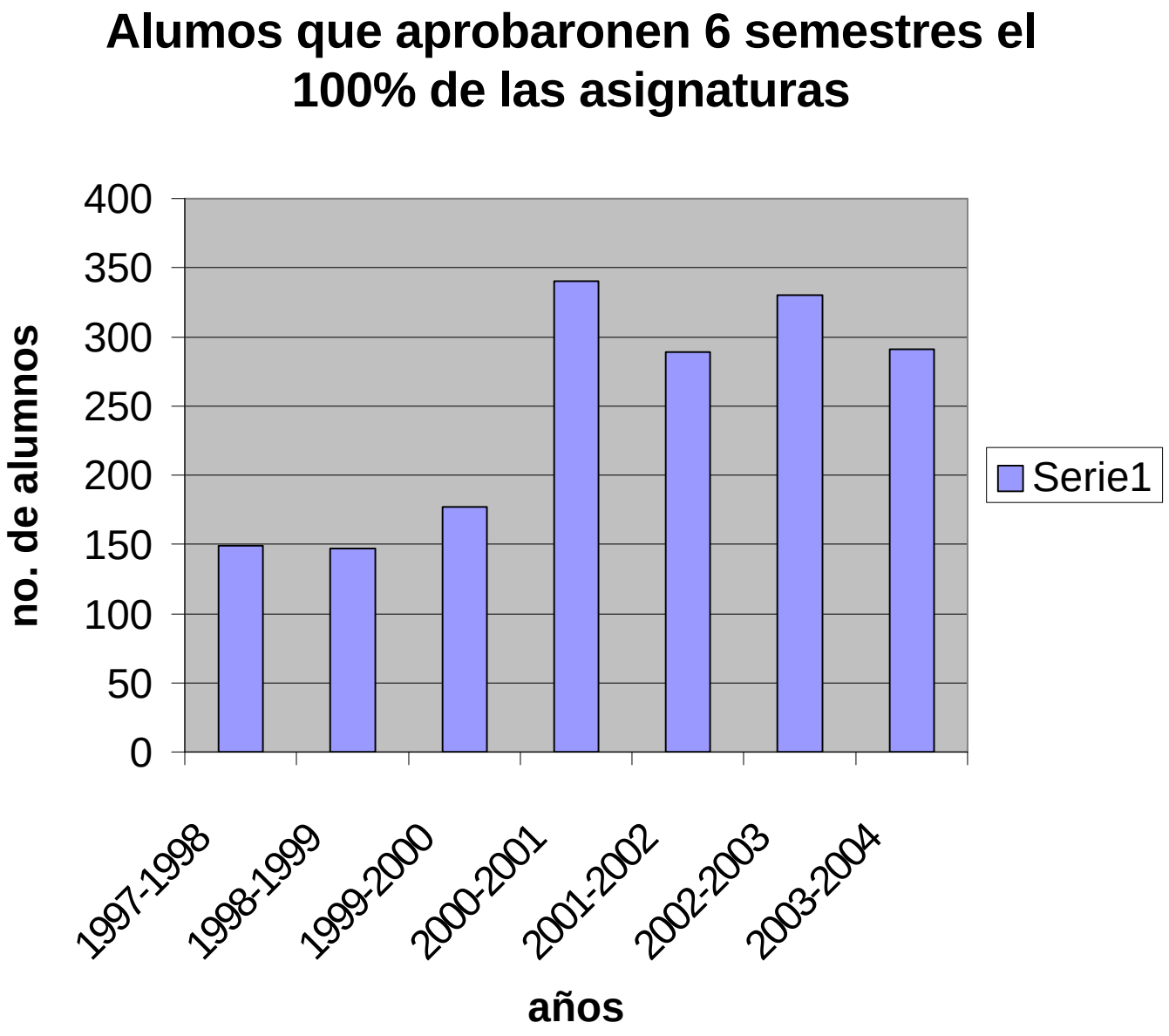
En el grafico de reinscripción a profesional técnico se da un aumento solo en el ultimo año.



36

[36] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1999	Egresado Alumnos que aprobaron en 6 semestres en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	149
1998-2000	Egresado Alumnos que aprobaron en 6 semestres En curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	147
1999-2000	Egresado Alumnos que aprobaron en los semestres en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	177
2000-2001	Egresado Alumno que aprobaron en los semestres en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	340
2001-2002	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	289
2002-2003	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	330
2003-2004	Egresado Alumno que aprobaron en el semestre en curso regular o extra de nivelación el 100% de las asignaturas	291

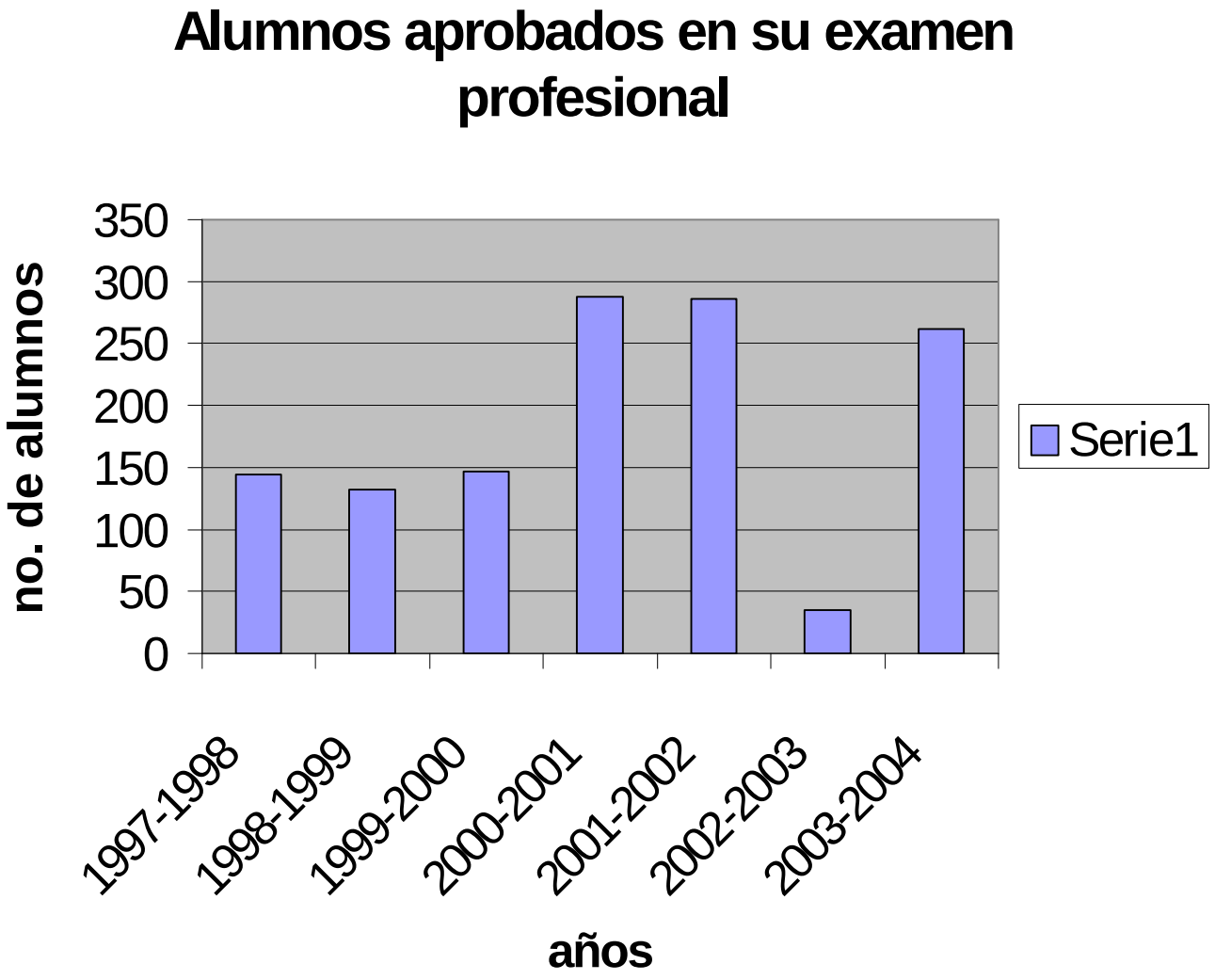


En esta grafica se puede apreciar un aumento desde los primeros años y posterior tiene una variación ligera en el ultimo año.

[37]

[37] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997-1998	Alumnos aprobados en su examen profesional	144
1998-199	Alumnos aprobados en su examen profesional	132
1999-2000	Alumnos aprobados en su examen profesional	147
2000-2001	Alumnos aprobados en su examen profesional	288
2001-2002	Alumnos aprobados en su examen profesional	286
2002-2003	Alumnos aprobados en su examen profesional	35
2003-2004	Alumnos aprobados en su examen profesional	262

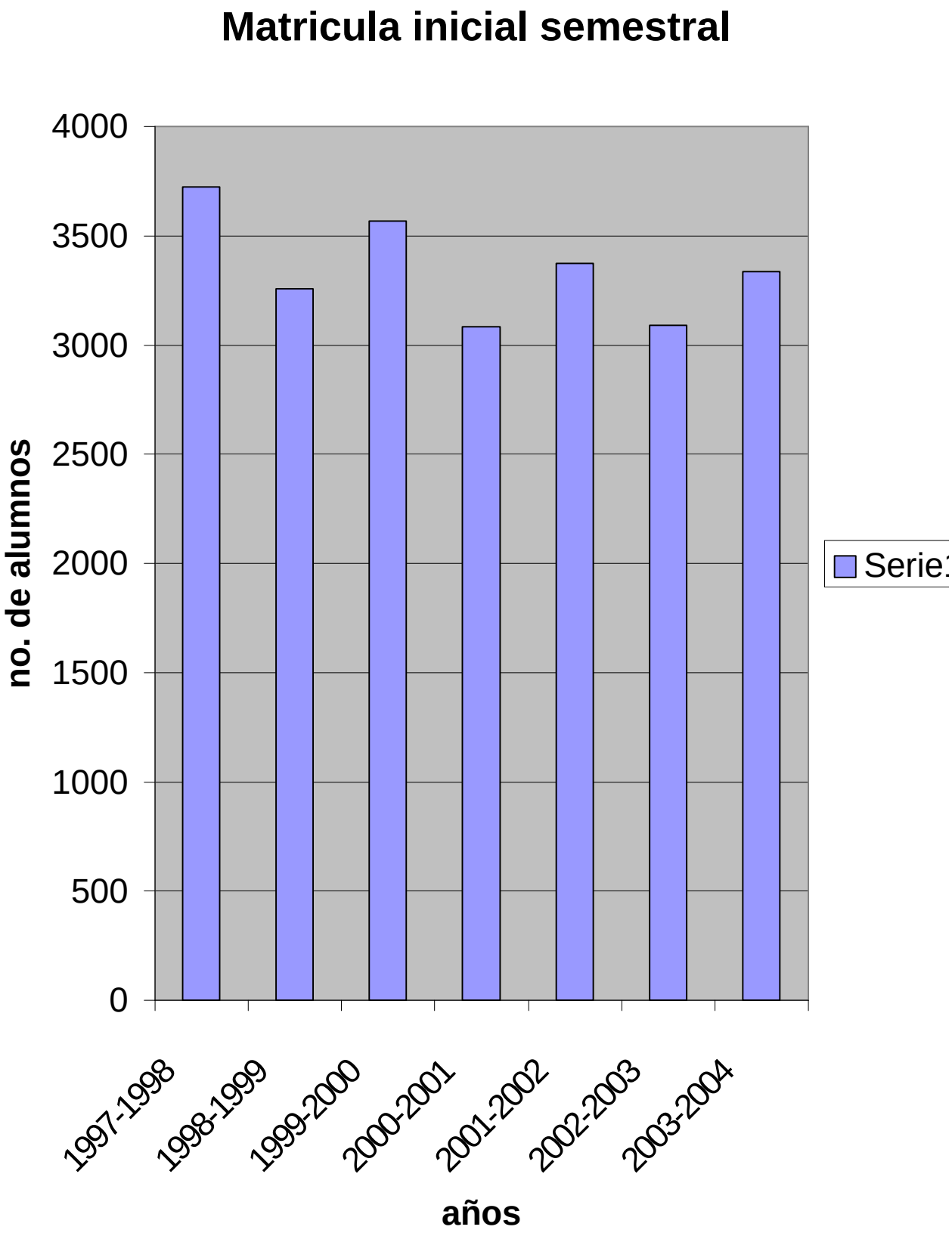


Esta grafica muestra un aumento de alumnos aprobados en su examen profesional en los años 2002 y 2004.

38

1997-1998	Matricula inicial semestral	3725
1998-1999	Matricula inicial semestral	3258
1999-2000	Matricula inicial semestral	3566
2000-2001	Matricula inicial semestral	3083
2001-2002	Matricula inicial semestral	3373
2002-2003	Matricula inicial semestral	3089
2003-2004	Matricula inicial semestral	3336

[38] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

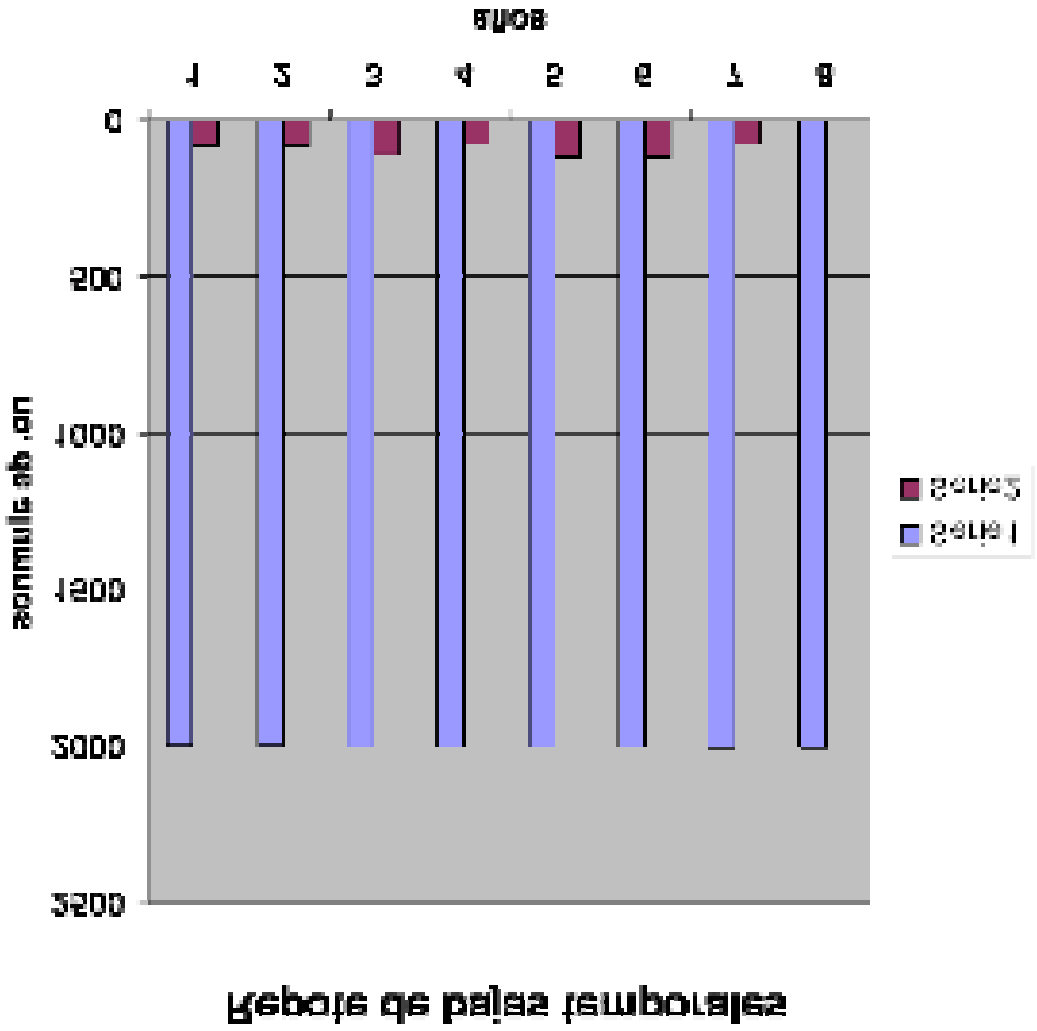


39

39

Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

1997	Reporte de bajas temporales	78
1998	Reporte de bajas temporales	79
1999	Reporte de bajas temporales	109
2000	Reporte de bajas temporales	74
2001	Reporte de bajas temporales	116
2002	Reporte de bajas temporales	117
2003	Reporte de bajas temporales	75
2004	Reporte de bajas temporales	----------



Este grafico muestra una disminución de las bajas temporales posterior a la aplicación.

40

[40] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

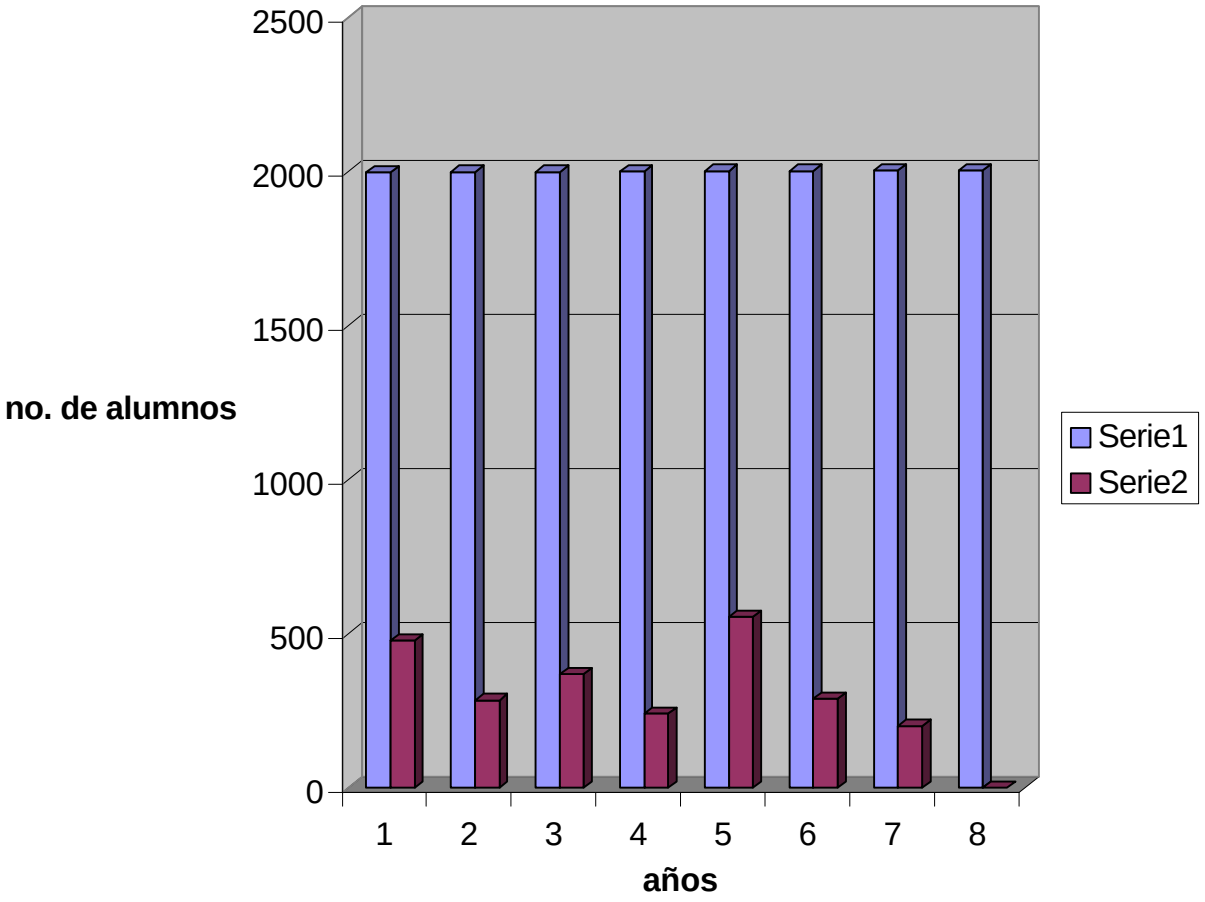
1997	Reporte de bajas definitivas	477
1998	Repote de bajas definitivas	284
1999	Reporte de bajas definitivas	368
2000	Reporte de bajas definitivas	241
2001	Reporte de bajas definitivas	554
2002	Reporte de bajas definitivas	289
2003	Reporte de bajas definitivas	200
2004	Reporte de bajas definitivas	----------

[41]

Esta grafica muestra una variación en las bajas teniendo como resultado final una disminución de estas posterior a la aplicación de Reingeniería.

[41] Cfr. Sistema Integral de Información Estadística (SIE) Conalep

Reporte de bajas definitivas



Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones.

En la evaluación de impacto realizada el lector podrá observar las ventajas, desventajas, saber el concepto de Reingeniería ¿que es?¿ para que es?¿ quienes la aplican? como pasa de ser una herramienta metodologica aplicada a empresas, Instituciones de negocios, instituciones publicas, privadas y por ultimo la innovación de aplicarla a instituciones educativas.

Por otra parte el lector podrá visualizar como se da el proceso de cambio de Reingeniería de procesos y flujos de trabajo en la Instituciones de las áreas administrativas pero principalmente como se da primero el rediseño de los mismos procesos y flujos de trabajo para una correcta comprensión de como se da posteriormente una adaptación a través de estudios preliminares, programas pilotos a las instituciones educativas con el objetivo de satisfacer una demanda y exigencia de los principales clientes entre los cuales podemos encontrar estudiantes padres de familia sociedad en Gral.

Otro punto el cual podemos concluir es que la Reingeniería en la educación en ciertas áreas o sectores específicos permite aumentar la eficacia de los procesos de trabajo, tramites agilizar tramites disminuir índices de deserción cubrir expectativas de aspiraciones profesionales o de continuación de estudios a través de ciertos programas nuevos creados a partir de la aplicación de Reingeniería de los procesos de trabajo así como el aumento y mejoramiento de la tecnología el cual es factor importante e imprescindible.

Recomendaciones :

Como posibles recomendaciones podemos primero hacer sugerencia que se haga hincapié al estudio FODA el cual nos permite sacar verdaderamente parámetros reales de cómo se encuentra la Institución su cual es la situación real que prevalece en todos los aspectos internos y externos e identificar la problemática y a partir de eso realizar un plan de trabajo de rediseño el cual permitirá traer mejoras y reducir costos a la institución.

A continuación se desglosara una serie de recomendaciones posteriores a la evaluación realizada.

I. Se debe de contar con una base de datos actualizada de todos los diferentes indicadores desde los inicios de la institución para ver el comportamiento de la Institución como un ente educativo que interactúa directamente con la sociedad y con los clientes

directos y ver realmente si esta desarrollando como institución educativa.

II. Es necesario un programa de capacitación actualización continua al docente el cual fomente y eleve la calidad de la educación impartida.

III. Es indispensable una revisión periódica de resultados obtenidos a través de los procesos y flujos de trabajo asignados y ver si están respondiendo a las demandas actuales de la institución, estos pueden variar ya que siempre habrá cambios que obedezcan a las políticas educativas realizadas en ese momento o periodo de gestión.

IV. Otro punto importante es contar con un seguimiento de egresados e identificar sus distintas trayectorias y ver que realmente se ejerza las carreras así como los estudios adquiridos en la formación académica y que halla una vinculación real con el campo laboral.

En el aspecto de las recomendaciones, primero debemos obtener un análisis optimo del área especifica la cual fue analizada en este caso el área de servicios escolares (esta área tiene como función prestar todo tipo de servicios administrativos, así como tramites para la optima función de tramites escolares y registros de todo tipo de indicadores los cuales muestran el comportamiento del estudiantado).

El área de servicios escolares se divide a su vez en sub-áreas las cuales manejan diferentes servicios como son el control de registro de índices de deserción índices de todo de bajas, índices de becas, áreas de seguimiento a los nuevos programas y proyectos los cuales están destinados al a innovación modernización y actualización del colegio.

Para darle una mayor claridad, explicitad al lector y por lo tanto emitir un juicio de conocimiento el cual nos lleva a plantear una propuesta de recomendaciones partiendo de la investigación de campo que dio paso a realizar la Evaluación de impacto, para tal efecto debemos apoyarnos en el análisis FODA el cual nos mostrara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se pueden presentar en la Institución y su entorno, partiendo desde el área especifica hasta toda la Institución en general.

ANEXO

El siguiente análisis FODA es dictaminado por el Dr. Antonio Argüelles de su libro Hacia la Reingeniería Educativa Caso CONALEP y posteriormente se mostrara el mismo análisis pero ahora del resultado de la evaluación de impacto.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fuerzas	Debilidades
Personal experimentado dispuesto a Aportar y aprender	Falta de trabajo en equipo
Amplia infraestructura en todo el país Existencia de unidades móviles	Bajo nivel de mantenimiento y Reposición de equipo en Planteles.
Acceso a ingresos propios	Insuficiente cantidad de computo
Relativa autonomía de gestión Del colegio.	Falta de pertinencia de Algunos Cursos y carreras
Experiencia en modelos educativos Flexibles y servicios de capacitación	inadecuada vinculación con el sector productivo

Amenazas	Oportunidades
Conclusión del crédito del banco mundial	Demanda de Servicios.
Reducción del presupuesto federal	Cooperación y

Asistencia técnica Internacionales en materia de

Educación Voc. y competencias

Obsolencia de equipamiento En planteles por avance tecnológico

Presencia del Conalep ante el sector productivo

Escaso mercado laboral para Egresados.

Presión social y política para Aumentar la matricula.

Capacidades de SITED para tele y video conferencias, así como desarrollar sistemas educativos.

Fuerzas :

Como principal fuerzas encontramos toda la renovación de la infraestructura, la innovación de los procesos de trabajo lo cual permite acelerar los flujos de trabajo a través de una optima organización y comunicación de los diferentes subdepartamentos que conforman las distintas áreas esto se da gracias a la aplicación de la Reingeniería en los procesos.

Oportunidades :

Como principales oportunidades encontramos una optima organización del área si como una renovación del equipo de computo contemplando el factor tecnología como pilar esencial en el avance y actualización del Colegio, otro tipo de oportunidades es el estimulo económico a través de las becas económicas hacia el alumnado.

Debilidades :

Como principales debilidades encontramos un nulo seguimiento de los egresados del Colegio así como un registro de indicadores del comportamiento de la matricula escolar desde sus inicios y una optima actualización en su red interna de datos y la falta de un flujo de intercambio de información en cada una de las subareas del departamento.

Amenazas

Como principales amenazas encontramos la situación hostil que se encuentra a fuera del colegio como son las malas influencias hacia los alumnos como lo son las pandillas juveniles, puntos de venta de bebidas alcohólicas etc.

En resumen el éxito del proceso de aplicación de Reingeniería al Conalep plantel Magdalena Contreras se baso en que cada detalle desde los procesos de cambio hasta la técnica misma tuvo una gran sinergia para traer en consecuencia un resultado satisfactorio, cabe destacar que la técnica no tiene éxito si no hay una correcta cooperación de todos los sectores operativos, administrativos, directivos, docentes todos y cada uno de estos sectores es importante para el éxito de la misma de lo contrario todo esfuerzo de reingeniería fracasara, el éxito de la misma esta condicionada a la problemática y circunstancias en las que se encuentre la Institución así como al a capacidad de trabajo en conjunto del ente educativo.

Bibliografía:

Daniel Morris, Joel Brandon ; tr Cecilia Ávila de Barón1990/ Reingeniería : Como aplicarla con éxito en los negocios Edirorial Prentice Hall.

Hammer Michael Beyond the basics of reengineering: survival tactics for the 90's.

Hammer Jerry; L. 1995 "Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos" Editorial Panorama,.

Henry J. Johanson.
(et al.) ; colab. de tr. Rodolfo Navarro Salas / Reingeniería de procesos de negocios

James Champy,1942/Reengineering management : the mandate for the new leadership.

Johanson Mchugh Plendlebury & Wheeler 1994 "Reingeniería de Procesos de negocios" editorial Limusa,.

MacDonald Jhon 1996 "Como entender la Reingeniería de Proceso en una semana", Editorial Trillas , México. Primera Edición.

Martyn A. Ould, 1948 / Business processes . modeling and analysis for the reengineering and improvement.

Patrick Mc Hugh, Giorgio Merli, William A. Wheeler III1960/
Beyond business process reengineering : towards the holonic enterprise.

Michael Hammer & James Champy ;tr Jorge Cárdenas Nannetti, 1948/
Reingeniería : olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa: casi todo esta errado.

Morris A. Graham, Melvin J. Lebaron ; foreword by Stephan R. Covey, 1948/ The horizontal Revolution : reengineering your organization through teams.

Raymond l. Manganelli mark m. Klein ;tr.
Jorge Cárdenas Nannetti/Como hacer Reingeniería

Tr. Guadalupe Cevallos Aldama/Mas allá de la Reingeniería : Tácticas de supervivencia para el siglo XXI.