

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA COMO GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA: UNA VISIÓN DESDE LA MISIÓN RIBAS

RESUMEN

El mundo globalizado de hoy es producto de la fuerza del capitalismo y se caracteriza por grandes cambios tecnológicos, el desarrollo de la informática y de las comunicaciones. En esta compleja e intrincada red de cambios económicos, políticos, sociales y culturales, salta a la vista la diversidad de aspectos y elementos a tomar en cuenta, entre los cuales destaca sin ninguna duda el de la educación. Hoy como nunca antes, la educación debe centrarse en las potencialidades humanas, de allí la necesidad de concebir nuevos parámetros que orienten la gestión educativa. Esta percepción alimenta el propósito de este estudio el cual se encamina a analizar la Reingeniería como una herramienta de gestión administrativa en el marco de la Post-modernidad, para el programa educativo venezolano Fundación Misión José Félix Ribas, con la intención de poder resignificar los principios orientadores, los elementos curriculares, el nivel de efectividad y las funciones gerenciales involucradas en dicha misión y así, establecer los criterios y medidas necesarios que permitan una visión que avanzada y la posibilidad de una oportuna toma de decisiones en torno a los procesos inherentes al sistema en cuestión.

ARTÍCULO

Autor:

Juvenal Moreno C.

e-mail: juvmoren@hotmail.com

INSTITUTO VENEZOLANO DE
INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS
EDUCATIVOS (IVISED)

Villa de Cura, Edo. Aragua, Venezuela

Lic. en Administración Comercial
(UNERG – San Juan de Los Morros)
Maestrante en Educación Superior
(UPEL – Maracay) Investigador
Adscrito al Instituto Venezolano de
Investigación y Servicios Educativos
(IVISED – Villa de Cura).

Palabras clave: Reingeniería, Calidad, Educación, Postmodernidad, Misión Ribas.

ADMINISTRATIVE REENGINEERING AS AN EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT: A VISION FROM LA MISIÓN RIBAS

ABSTRACT

Today's globalized World is the product of Capitalism forces and it is characterized by big technological changes and by the development of computer science's and communications. In this complex and intricate net of economic, political, social and cultural changes, it is obvious that there are diverse aspects and elements to take into account, among which Education is, without any doubt, one of the most important. Nowadays, more than ever, Education should be focused on the human potentialities; Hence, the need to devise new parameters that guide the educational administration. This perception originates the purpose of this study which leads to analyze Reengineering as an administrative management tool within the frame of Post-modernity for the Venezuelan educational program Fundación Misión José Félix Ribas, The intention of this proposal is to reorganize the guidance principles, the curricular elements, the level of effectiveness and the management functions involved in this programme, and in this way, to establish the necessary measures and criteria that allow to envision the possibility of a timely decision taking in relation to the processes involved in the system in question.

Key words: Reengineering, Quality, Education Post-modernity, Mission Ribas.

REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA COMO GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA: UNA VISIÓN DESDE LA MISIÓN RIBAS

La sociedad moderna está constituida por organizaciones, de allí que el hombre depende de éstas prácticamente para todo, en ellas nace, crece, aprende, se divierte y trabaja. Sin embargo, las organizaciones son tan numerosas y diversificadas, que su acción casi no se percibe en la vida de las personas.

Las sociedades occidentales y cada país el mundo han configurado, de acuerdo a las acciones que realizan, diversas organizaciones, las cuales

evidentemente, cumplen numerosas funciones, ya sea a nivel comercial o social, e decir, obteniéndose lucro a aquellas encaminadas a satisfacer necesidades colectivas mediante un servicio enteramente social.

Mencionando una de estas organizaciones de función social, está la Fundación Misión José Félix Ribas, la cual tiene como objetivo graduar de bachiller a todo aquel ciudadano o ciudadana que aún no está inmerso activamente en el hecho educativo venezolano.

Cabe destacar, que dicha Misión Educativa ha venido presentando, en su corta trayectoria, algunas deficiencias reflejadas en la falta de recursos, tanto humanos como materiales, la deserción de algunas personas, quienes abandonan la misión sin explicación previa, insuficiencias de información a sus participantes, entre otros, todo lo cual va en contra de la calidad que la misma desea alcanzar en el ámbito pedagógico y operativo y que impide el cumplimiento de las metas y objetivos de esta Misión.

En estudios realizados recientemente por Moreno y Borrero (2005), se determinó que los contenidos impartidos por la Fundación Misión José Félix Ribas del Municipio Zamora del Estado Aragua, no garantizan la calidad académica del egresado debido a que las técnicas y estrategias empleadas no llenan verdaderamente los vacíos de conocimiento, algunas condiciones físicas que pertenecen al deber ser, no son las pertinentes o adecuadas para este sistema educacional, tal como, la falta de recurso del espacio o aldea propia, por lo que a veces son desplazados en aptencias de los directivos de las instituciones prestantes del espacio; entre otros casos. Partiendo de esta situación, y gracias a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos del trabajo de los autores, se puede concluir que los logros de la Fundación Misión José Félix Ribas no se corresponden con los objetivos planteados por la misma; en cuanto a las metas establecidas por la organización del programa, es considerado que no son factibles de alcanzar, lo que ocasiona que las metas personales de los participantes no sean cumplidas o satisfechas.

Tradicionalmente la solución a este tipo de problemática ha estado orientada a prácticas reiterativas que no han trascendido más allá de ser

una fruslería de la verdadera magnitud de los acontecimientos. Si bien es cierto han sido arduos los intentos, por parte de grandes estudiosos de las Ciencias Sociales y en especial la Educación, la Psicología y hasta la Administración, en hurgar en los cimientos filosóficos del hombre en búsqueda siempre de un norte que de respuestas fieles a la satisfacción del amplio espectro de sus necesidades; en estos intentos, evidentemente han existido muchos fracasos; “**se ha escrito sobre páginas escritas**”, intentándose todo tipo de soluciones.

No obstante, en este contexto es importante considerar que es a partir del Siglo XX, cuando irrumpe en el campo gerencial lo que podría constituir, herramientas tecnificadas de alta relevancia, en reflejo de los exigentes cambios de la actualidad, vale nombrar: **El Outsourcing, El Benchmarking, El Coaching, El Empowerment, La Reingeniería, entre otros**; tendencias éstas que apuestan a la depuración de los procesos viciados y a la búsqueda de nuevas operaciones que vayan verdaderamente a la par con los requerimientos del Globalismo del Siglo XXI. Es la Reingeniería, pues, una de éstas, la cual plantea que las empresas alcancen altos niveles de pericia en pro de acrisolar las áreas de oportunidad en todos sus procesos.

La Reingeniería: Destructiva; no Cómoda

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones en la actualidad deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Quiero enfatizar en algo enteramente significativo; *toda intención que se tenga de ejercer la Reingeniería será avizorada en fracasos, siempre y cuando su administración defina de una manera estrecha, el problema por resolver o limita su trascendencia.* Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar. La Reingeniería tiene que romper barreras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda. Insistir en que la reingeniería es fácil, es insistir en que no es ingeniería.

Cuando una organización se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una organización rediseñada, necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes o directivos.

Para poder reinventar empresas los gerentes tienen que deshacer los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos.

Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales. Las empresas deben realizar estos 4 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

- 1) Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecimiento de prioridades y metas.
- 2) Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.
- 3) Entender y medir los procesos actuales. Reunión de las personas involucradas y realización de sesiones de trabajo.
- 4) Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica (Omachumo, 1995).

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchos sistemas que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados

con otro programa ineficaz de mejoramiento de los sistemas u organizaciones.

A continuación se presenta, de acuerdo con Hammer y otros (1994), la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

- **Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo**

Aunque la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las organizaciones.

Tal vez, apenas amanece para hablar de radicalismos en una estructura que apenas germina sus cimientos; como lo es el de la Misión José Félix Ribas, pero si algo deberíamos tener bien presente todos los venezolanos, son las experiencias, ese cúmulo referencial que no debe soslayarse en ningún momento en la compleja búsqueda de nuestras soluciones y la constante construcción de nuestras propias verdades. ***No podemos seguir echando semillas al vacío, cada una es como una gota de petróleo, como cada uno de nosotros, no podemos, pues, seguir echando el hombre al vacío, hay que cambiar.***

- **No concentrarse en los procesos**

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma. La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos de la organización.

- **No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos**

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir, todo lo que se relaciona con procesos. Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer los procesos organizacionales.

• **No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados**

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad, se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas acerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

• **Conformarse con resultados de poca importancia**

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la organización una entidad poco valerosa.

• **Abandonar el esfuerzo antes de tiempo**

No puede sorprender que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

• **Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba**

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito. La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.

Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

- **Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería**

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el aso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y esté plenamente comprometido con ella, debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente crítica con la comprensión y una actitud mental adecuada.

- **Escatimar los recursos destinados a la reingeniería**

Una organización no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la organización. La reingeniería no se le puede confiar a los semi-competentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no haya de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

- **Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa**

Si las organizaciones no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal sólo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

- **Disipar la energía en un gran número de proyectos**

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las organizaciones tienen que concentrar sus esfuerzos

en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

• **Tratar de rediseñar cuándo el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse**

Hacer cambios radicales en los procesos de una organización traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

• **No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora**

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía a un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cuál de los dos es superior.

Como la intención que ocupa a este estudio es analizar la Reingeniería como una herramienta de gestión administrativa en el marco de la Post-modernidad, para el programa educativo venezolano Fundación Misión José Félix Ribas, se presentan seguidamente algunos lineamientos que permitirán viabilizar este propósito.

Fundamentación Teórica

No hay duda que con el inicio del siglo XXI se inicia también un mundo de posibilidades para la sociedad en el nuevo siglo y su ámbito educativo,

y que en términos concurrentes va caracterizando la sociedad postmoderna; de ahí que las posiciones estructuralistas, postestructuralistas, hermenéuticas histórico – críticas pasan a ser objeto de constante revisión, a fin de dar respuesta a la multiplicidad de interrogantes que aparecen en medio de un contexto social caracterizado por la crisis que en diferentes direcciones apuntan a la conformación de una nueva dimensión social que hemos denominado postmodernismo.

De ahí que en el contexto social – educativo, se hace necesario considerar nuevos factores y condiciones en la controversia del nuevo papel que debe cumplir la educación en la nueva dimensión social.

Entre esos factores y condiciones, hay unas cuyas consecuencias directas pasan por la transformación del sistema educativo, que legitime la producción científica tecnológica, al intentar definir cuál es el campo de acción de la realidad venezolana a nivel de la producción del conocimiento que en definitiva va a caracterizar esa nueva dimensión y que tendrán una consecuencia directa en el comportamiento y transformación de la educación, que en el presente se hacen más evidentes: El cambio permanente del conocimiento en una sociedad altamente informatizada.

En términos Lyotardianos, un saber que cambian de estatuto al mismo tiempo que las sociedades entran en la edad postindustrial y las culturas en la llamada postmodernidad.

Ya no se trata solamente de un problema de legitimación del estado, se trata de poder ingresar a una época informatizada con el menor trauma posible; se trata, entonces, de poder formular políticas educativas dirigidas a conformar una estructura educativa que le dé respuestas a una multiplicidad de demandas sociales e individuales.

La educación pasa así de ser un ente de reproducción dominante a constituirse en unas formas específicas para la emancipación y reconceptualización del hecho cultural de saber y practicar, a partir de una acción comunicativa que tome para sí la postura individual y sus relaciones ínter subjetivas que conjugadas dan respuesta a las múltiples formas de abordar el conocimiento.

Se trata entonces de reinventar la educación, sus procedimientos y estrategias, su acción y codificación para que deje, al final, de ser elitesca, para convertirse en individual y social. Para que las vanguardias del saber

científico, tecnológico y humanístico (como es el caso de las nuevas corrientes mencionadas) puedan convertirse en fuentes permanentes del conocimiento sin necesidad de paradigmatizarse, y poder presentar todo un cúmulo de acciones discursivas que enriquezcan la acción comunicativa.

Si enfocamos estos cambios en lo que debe ser la realidad venezolana, resulta claro enfatizar que cualquier intento por cambiar la educación para llenar la brecha del desarrollo científico y tecnológico, puede implicar cambiar los patrones de comportamientos de una educación bancaria que está a la espera de los paquetes tecnológicos provenientes de la cultura occidental.

Se requiere entonces de nuevos espacios de racionalidad, de una teoría crítica capaz de alertar y evitar los riesgos que significa la continuidad de una educación solamente legitimadora de un orden social o sector dominante que aparece no dispuesto a ceder un milímetro de sus posiciones de poder.

Se trata también de sentar las bases de lo que debe ser una democracia real como expresión de la postmodernidad. La discusión de la dimensión educativa en el mundo de la postmodernidad, permitirá en el contexto venezolano crear horizontes que impregnen a los agentes sociales de la capacidad movilizadota para comprometerse con el cambio.

Se hace más que evidente que nuestra educación requiere de una serie de transformaciones en el área científica y tecnológica en un entorno signado por la crisis económica generalizada de este país. La anterior supone una utilización óptima de los recursos de manera que el proceso económico se complemente con el proceso educativo, y en la cual la ciencia y la tecnología sean las columnas fundamentales del desarrollo.

Uno de los grandes retos de los educadores sería el de rediseñar un sistema de enseñanza basada en la acción comunicativa de sus miembros, en razón de establecer cuáles son las verdaderas prioridades de la sociedad en el orden científico – técnico – humanístico, y que ésta pueda transmitirse a toda la población, a fin de lograr su incorporación masiva al sistema educativo como parte de la acción productiva y la única posibilidad de generar conocimiento, para abordar la multiplicidad de problemas y

poder entrar al proceso de globalización de la economía a partir de sus verdaderas ventajas comparativas.

En Venezuela, esta nueva dimensión y reorientación de las políticas gubernamentales hacia la educación, la ciencia y la tecnología, imprimió su sello a todo el período de los ochentas hasta los noventas, pasándose del énfasis a la atención a la demanda social y a la inversión en la expansión institucional, hacia la priorización de la evaluación, la acreditación, la justificación y el rendimiento de cuentas acerca del destino del gasto público.

Lineamientos Estratégicos

Lineamiento Estratégico Nº 1:

Ritmo: Se debe avanzar en forma progresiva y continua. El Coordinador del Programa debe definir el propósito que persigue con la Reingeniería de Procesos así como evitar obstáculos que se puedan presentar.

Lineamiento Estratégico Nº 2:

Apoyo y Base Incrementar las funciones que juegan un papel dinamizador, tales como: la planificación estratégica y las relaciones humanas.

Lineamiento Estratégico Nº 3:

Avance por Etapas:

Etapa I: Se hará un trabajo de evaluación y diagnóstico de la situación real del programa Misión José Félix Ribas y un compromiso de formación que brindará la oportunidad de aclarar el propósito de la gestión dentro del nuevo enfoque.

En esta etapa se involucrará al Coordinador del Programa, a dos Facilitadores y tres Vencedores por espacio. Se facilitará la propagación de valores, políticas de cambios y la elaboración de proyectos de mejoras, las cuales se realizarán cuidando las estrategias para el desarrollo de las relaciones humanas.

Etapa II: En esta etapa se incorporan el resto de los Facilitadores, para que le den debida importancia al trabajo en equipo, participen en el

nuevo enfoque de mejoramiento continuo y tenga conciencia de cambio, para así plantear mejoras.

Soluciones y dar dirección a las propuestas surgidas, iniciándose la solución de problemas en conjunto.

Etapas III: Aquí se incluye al Personal Administrativo incorporándolos al proceso de mejoramiento continuo, con una nueva estrategia de cambio. El trabajo en equipo nutrirá las sugerencias y mejoras aportadas en las etapas anteriores y se seguirán fortaleciendo las relaciones humanas.

Etapas IV: En la cuarta etapa el Coordinador (gerente educativo) tendrá la responsabilidad de fomentar el desarrollo y cumplimiento de las demás etapas las cuales orientarán el proceso educativo a una gestión de calidad.

Así mismo la Coordinación tendrá el compromiso de mantener esta gestión de calidad en esta última etapa, cumpliéndose así las fases que orientan la acción gerencial para una educación de calidad.

A través de la realización de la propuesta surgida y con la participación y colaboración de todos los miembros del Programa Educativo Misión José Félix Ribas, se revisarán continuamente los procesos y los avances de la misma eliminando los problemas crónicos y las causas que lo originan.

El proceso debe encontrarse con un ambiente propicio y receptivo para la incorporación de los círculos de calidad.

1er. Círculo de Caridad

Éste será el círculo central, el cual orientará y supervisará a los demás círculos de calidad. Estará conformado por el Coordinador Municipal, dos Facilitadores por espacio, un representante estudiantil, es decir, un Vencedor y un representante de la Comunidad. La finalidad será establecer los objetivos del proceso de reingeniería del Programa Misión José Félix Ribas. Deberán aprender las técnicas para la solución de problemas.

Actividades:

1. Elaboración de métodos para tomar decisiones en grupo.
2. La presentación de la propuesta de solución.
3. La forma de dar retroalimentación.
4. Ejecutar la evaluación del proceso.

2do. Círculo de Calidad

Los dos Facilitadores del 1er. Círculo formarán círculos de calidad con el resto de los Facilitadores del programa.

Actividades:

1. Seguimiento del Rendimiento Estudiantil.
2. Seguimiento de los Índices de Inserción y Deserción del programa.
3. Velar por un buen Clima Organizacional.
4. Administración y Control del Proceso
5. Evaluar la Calidad de la Gestión Desarrollada
6. Proponer acciones que vayan en mejoras del programa
7. Evaluar el desempeño de los Facilitadores
8. Evaluar el Diseño Curricular
9. Evaluar las Ayudas y Medios Tecnológicos.

3er. Círculo de Calidad

El Consejo Directivo; ya formado por un Comité Técnico Pedagógico, un departamento de Finanzas, un departamento de Asuntos Sociales, un departamento de Infraestructura, un departamento de Estadística e Informática, un departamento de Comunicación e Información y una representación del cuerpo de Vencedores, beneficiarios directos del Programa Educativo, establecerá Círculos de Calidad en mancomunación de esfuerzos para realizar las siguientes actividades:

1. Rendimiento Administrativo
2. Clima Organizacional
3. Control y Evaluación del Proceso
4. Propuesta de Soluciones
5. Evaluación de los Resultados.

4to. Círculo de Calidad

Este círculo estará conformado por tres Vencedores y un representante de la Comunidad. Entre las acciones y actividades que puedan desarrollar como parte del proceso grupal del círculo están los siguientes:

1. Mantenimiento de la Planta Física

2. Supervisión del Medio Ambiente de Trabajo
3. Gestión de la Seguridad
4. La vinculación del Programa con la Comunidad
5. Participación Comunitaria
6. Evaluación de Resultados

Los círculos de calidad se reunirán cada 15 días en un tiempo de 2 horas, el círculo central (El Coordinador Municipal, 2 Facilitadores, 1 representante estudiantil o Vencedor y 1 representante de la Comunidad se reunirán una vez al mes en un tiempo de 2 horas a menos que se amerite reuniones extraordinarias.

De esta manera cada círculo de calidad estará orientado al logro del fin común del programa para lo cual se cumplirá un proceso general que los oriente a:

1. Identificar los problemas, estudiar las técnicas para lograrlos y diseñar las soluciones para el mejoramiento de la calidad del proceso general del Programa Educativo en cuestión.
2. Poner en claro ante el círculo de calidad central la solución propuesta por el grupo, con el fin de que decidan si se puede poner en práctica.
3. Definir la solución elegida por parte de toda la organización.
4. Valoración del triunfo de la propuesta por parte del círculo central y de todos los círculos conformados en la institución.

Luego de este último paso se comienza con el control de calidad el cual puede definirse dentro del campo educativo como la responsabilidad individual de generar la calidad del servicio, ejercicio con libertad, uso de inteligencia y aplicación de la voluntad.

Este control de calidad debe estar acompañado de tolerancia y paciencia ante la imperfección humana, debe reunir información cuantas veces sea necesario, no se debe buscar culpable ni hechos, se deben buscar datos, no impresiones sino causas, verificando y volviendo a verificar la acción correlativa a tomar.

La adaptación del enfoque de calidad a la gestión gerencial del Coordinador Educativo es una forma gradual que debe apoyarse para su

desarrollo exitoso, en un excelente proceso de comunicación y excelentes relaciones humanas, manifestar atención y aprecio por los demás, conducir profesional y gerencialmente los errores, facilitar las labores, delegar autoridad y depositar confianza en los demás, fomentar equipos de trabajo y círculos de calidad para el proceso de mejoramiento continuo.

Todos estos aspectos son básicos y decisivos en el proceso de Reingeniería hacia la calidad total que se espera del Programa Educativo Misión José Félix Ribas, y su nuevo enfoque de Acción Administrativa en vías de satisfacer las múltiples implicaciones que conlleva a la transformación total del proceso gerencial hacia una educación de calidad.

Factibilidad de Implementación de estos lineamientos

La factibilidad debe considerarse desde diversas áreas: Teórica, Técnica (la praxis), Política y Económica.

Teórica. Existen diversas teorías de la Reingeniería Administrativa las cuales pueden operacionalizarse, dentro de un proyecto de esta característica.

Técnica. Se dispone de personal capacitado en Universidades e Institutos de investigaciones que están dispuestos a facilitar los procesos necesarios para llevar a cabo la propuesta en cuestión.

Política. Hay disposición por parte del estado venezolano de generar profundos cambios en el sistema educativo que favorezcan la inclusión, la pertinencia y el mejoramiento de la calidad educativa.

Económica. El estado dentro de su presupuesto tiene recursos para realizar los gastos que este proyecto supone, tales como: entrenamiento de personal, contratación de personal especializado y los gastos de operación.

Por tal motivo es factible la ejecución de la Reingeniería Administrativa en el innovador programa educativo Misión José Félix Ribas, debido a que la función del estado conjuntamente con las coordinaciones estatales y municipales de la misión José Félix Ribas implica, entre otras cosas, una planificación estratégica situacional, una reingeniería de procesos oportuna y un liderazgo efectivo en acción, aunado a los resultados arrojados por el diagnóstico. Todo esto dirigido al mejoramiento continuo del proceso

generador de recurso educativo y consecuentemente para el goce de una calidad educativa óptima, no sólo para la Misión José Félix Ribas del caso en estudio sino para todo el programa en general.

BIBLIOGRAFIA

- Aker O. y Day, (1992). Investigación de Mercados. Tercera Edición, Mc Graw-Hill. México.
- Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Ary, D; Jacobs, L.; y Razavieh, A. (1992). Introducción a la Investigación Pedagógica. 4ta. Edición, Ciudad de México. México. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Balestrini, M. (1997). Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: Consultores C&S.
- Casade, A. y Salomón, S. (1985). “Evaluación del Proyecto ACUDE, bajo la perspectiva de la Mercadotecnia Social”. Trabajo de grado no publicado.
- Cayeux, S. (1964). “Etapas Críticas de una organización en desarrollo”. España. Editorial Ariel.
- Colaboración Especial de: Grupo de Consultores InfoSol. México 2004.
- Delgado, F. (1997). “Los Cambio Sociales: fuentes, tipos y consecuencias”. México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Díaz, E. (2001). “Modelo de Gestión Educativa fundamentado en la Cultura Tecnológica que eleve la calidad de la educación en los núcleos escolares rurales del Municipio Leonardo Infante del Estado Guárico. Trabajo de grado no publicado. San Juan de los Morros, Estado Guárico. UNESR.
- Enciclopedia Visor (1999). Ediciones EASA. Edición especial para Latinoamérica. Argentina.
- Escalona, I. (2000). “La Acción Gerencial para una educación de Calidad”. Trabajo de grado no publicado. Caracas: UPEL.

- Ferreira, A. y Romero, M. (2002). "Lineamientos Gerenciales para la reactivación de la Toma de Decisiones dirigida al departamento de producción de la empresa PROMIVEN, C.A. ubicada en San Sebastián de los Reyes, estado Aragua". Trabajo de grado no publicado. San Juan de los Morros Estado Guárico. UNERS.
- Gulzar, R. (1998). Desarrollo Organizacional – Principios y Aplicaciones. 1era. Edición. Ciudad de México. México. Editores Mc Graw-Hill.
- Hammer, Michael y James Champú (1994). Reingeniería. Editorial Norma.
- Hernández , R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. Ciudad de México. México. Editores Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Koont, H. y Weihrich, H. (2000). Administración – Una Perspectiva Global. 11va. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Llanota, M. (1995). Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP.
- Lohr, S (2000). Muestreo: Diseño y análisis. Editores Thomson. 2da. Edición. México.
- March, P. y Simón, L. (1998). "Administración de Empresas y la nueva visión". España. Editorial Espasa.
- Mark y Berenson (1999). Métodos y Técnicas de Investigación. Ciudad de México. México. Editorial Trillas.
- Moles, V. (1999). Planteamiento y Análisis de Investigación. Caracas (Venezuela): Universidad Central de Venezuela.
- Naciones Unidas. Reunión de Jefes de Estado convocada por el Presidente de Brasil. (2004). ¿Queremos acabar con la pobreza? Demos Poder a lo Pobres. (La experiencia Venezolana ^[Folleto]): Autor.
- Nemiña, R. (1996). Revista Mercado Reingeniería Categoría: Administración, Contaduría y Finanzas.
- Nieto, R. (1995). Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP.

- Omachumo, D. (1999). "El Comportamiento Organizacional". México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Pérez, R. (2004). "Sistema de Información Gerencial basado en la Reingeniería de Procesos para el departamento de compras del INAVI del Estado Guárico". Trabajo de grado no publicado. San Juan de los Morros, Estado Guárico. UNESR.
- Quijano, R. (1999). Trad. 3ª. Ed., México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Rodríguez, F. (2004). "Modelo de gestión estratégico para lograr un cambio organizacional que optimice la Acción Gerencial". Trabajo de grado no publicado. Maracay, Estado Aragua. UPEL:
- Ruiz, J. y Izpiuza, M. (1998). Metodología de la Investigación. Editorial Interamericana. México.
- Ryan, W. (2003). Guía para la actividad Administrativa. Caracas: Ediciones Deusto.
- Sabino, C. (2000). El Proceso de la Investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Sierra, M. (1997). Normas para la Presentación de Trabajos de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Stamatis, E. (2000). "Teoría de las Organizaciones". Buenos Aires. Editorial Nueva Visión.
- Stantun, R.; Etzel, A. y Walter, B. (1992). "Desarrollo Organizacional, enfoque integral". México: Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). Proceso Científico en la Investigación. México. Editorial Trillas, S.A.
- Universidad Nacional Abierta (1999). Técnicas de Documentación e Investigación I. Caracas, Venezuela: Publicaciones de la UNA.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDEUPEL.

<http://coqui.lce.org/juanck/chap4/tisdo24.htm>.
<http://coqui.lce.org/juanck/chap3/tisdo24.htm>.
<http://jacoby.uam.edu.ni/reingenieria/definamo.htm>
<http://www.online.com.mx/plaza/mgongora/>
http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_3.html
<http://www.camaralima.org.pe/revista/GLOBALIZ05.html>
<http://www.monografias.com/trabajos3/reingenieriad/reingenieriad.shtml>
<http://www.rcci.net/globalizacion/2000/fg117.htm>
<http://www.lex-doctor.com/publica/varios/sosa1.htm>
http://www.ode.es/Consultoria/07_PRODUCTIVIDAD_REINGENIERIA.htm
http://www.baja.gob.mx/organizacion/dgi/biblioteca/ci/ci8/art_2.htm
<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/gdiaz/htm>
<http://www.campus.fortunecity.com/computing/864/perhis1/htm1>

*“Sólo en una sociedad libre la formación humana
puede desarrollarse en la mas completa libertad”*

Mijail Bakunin, Libertad y Revolución – 1868