

# Reingeniería educativa y educación pública mexicana: breve acercamiento

Fecha de recepción: 15 de septiembre de 2006

Fecha de aprobación: 18 de febrero de 2007

*Emilio Gerardo Arriaga Álvarez\**

*Rosalba Moreno Coahuila\*\**

## RESUMEN

*Este escrito es un ensayo. Una primera aproximación al tema de la reingeniería educativa y la relación que mantiene con la educación pública mexicana. Para tal efecto, el trabajo se apoya en lo fundamental en el trabajo de Hammer (1994), así como en otras fuentes complementarias.*

PALABRAS CLAVE: reingeniería, educación pública, reingeniería educativa.

## ABSTRACT

*This writing is a test, one first approach to the subject of the educative re-engineering and the relation that maintains with the mexican public education. For such effect, the work leans, in the fundamental thing in the work of Hammer (1994), as well as in other complementary sources.*

KEY WORDS: re-engineering, public education, educative re-engineering.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo es un primer ensayo, una primera aproximación de un objeto de estudio por construir: la reingeniería educativa y su relación

\* Doctor en estudios sociales por la UAM-Iztapalapa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I y profesor-investigador del Centro de Innovación, Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE) de la UAEM.

\*\* Maestra en Antropología Social por la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Profesora de la Facultad Turismo de la UAEM.

con la educación pública mexicana. La pretensión consiste en expresar las posibilidades de este acercamiento, por lo cual, trabajamos aquí los referentes iniciales que constituyen una investigación más amplia. Tenemos un punto de partida que consiste en clarificar de inicio el concepto de reingeniería, para lo cual el trabajo de Hammer (1994) nos resulta particularmente importante. En adelante, se señalan algunas otras fuentes que son pertinentes en esta primera aproximación.

#### **EL PUNTO DE PARTIDA**

La historia del desarrollo capitalista de las décadas de los ochenta y los noventa del siglo XX es la historia del desmantelamiento de la dimensión social del Estado y de la configuración de un nuevo paradigma económico que sustenta la flexibilización de las relaciones sociales de producción. En esta nueva forma de economía capitalista, el desarrollo de las fuerzas productivas estimula el incremento de la explotación de la fuerza de trabajo y de la productividad.

Las políticas de ajuste neoliberal atacaron directamente al mundo del trabajo por varios flancos; en el terreno laboral, reformaron las condiciones de contratación, uso y despido de la fuerza de trabajo, desmontaron garantías y prestaciones económico-sociales para los trabajadores e introdujeron reformas para regular los salarios de acuerdo con las tasas de productividad. En el aspecto social y sindical, dichas políticas redujeron el marco de acción legal y político de los sindicatos, disminuyeron su peso en las relaciones obrero-patronales, liqui-

daron el derecho de huelga y fortalecieron el poder de las gerencias sobre el mundo del trabajo.

El discurso institucional neoliberal de estas últimas dos décadas básicamente gira en torno de la “modernización”. El gobierno ha planteado, en diferentes aspectos de la sociedad, programas que pretenden modernizar la situación actual. El modelo de desarrollo que durante décadas se había sostenido, y cuyo fundamento era un Estado fuerte y benefactor, fue finalmente disuelto. Las recientes medidas de los tres últimos gobiernos, han logrado disminuir la intervención del Estado en la economía, lo que implica, entre muchas otras cosas, reducir su participación en la educación. Bajo esta situación se llegó a extremos de deterioro en la educación pública, sobre todo en los niveles de enseñanza media-superior y superior.

Con la introducción de la política neoliberal cambia la función histórica del Estado, en relación la acumulación de capital, así como con la sociedad, la cual ahora tiende a ser “mediada” por el “mercado”. También cambian las condiciones histórico-estructurales y políticas que lo perfilaron como un Estado de bienestar keynesiano articulado con el fordismo-taylorismo que lo acompañó en los países avanzados. Uno de los resultados más visibles de estos cambios es, justamente, la flexibilización de la fuerza de trabajo y de sus dimensiones político-institucionales.

En la educación superior, las políticas neoliberales trajeron consigo la concepción unidimensional de que un sólo modelo

estándar debería ser el dominante para el desarrollo de la cultura académica y las prácticas educativas; que la competitividad es el único mecanismo para alcanzar el mejoramiento de la calidad del “servicio” que se ofrece; que se debe estimular la privatización a toda costa; que el compromiso público de los gobiernos debe reducirse al máximo y que el mercado debe regir los cambios institucionales (Didriksson, 2005:22).

Los aspectos esenciales del cambio interno en la educación superior, se expresan en las nuevas estructuras de organización y gestión, las cuales se encargan de llevar a cabo de manera directa, la transferencia de los conocimientos y la vinculación con la producción de bienes y servicios. Por lo mismo, en los últimos años ha crecido el interés en la educación por parte de los gobiernos, como un procedimiento que permita optimizar la productividad en las economías emergentes. Este interés no es nuevo, ya que a partir de la Segunda Guerra Mundial se cifraron las esperanzas en los sistemas educativos para dar un nuevo impulso al desarrollo económico. En la actualidad, la competencia económica a escala mundial y la necesidad de las economías emergentes de incorporarse a la nueva división internacional del trabajo, han motivado una mayor atención a los sistemas educativos nacionales, con el propósito de vincularlos a los sistemas productivos.

De la misma forma, las presiones por limitar el gasto público social con la instrumentación del modelo neoliberal, han promovido la búsqueda de mecanismos financieros que no impliquen grandes

erogaciones en educación, particularmente en educación media y superior, y que satisfagan la “distribución equitativa” de los costos para el logro de mejores resultados en la productividad.

Las decisiones en materia educativa delineadas en los dos últimos sexenios, tienen como marco políticas de corte neoliberal instrumentadas desde el gobierno. El diagnóstico de la educación a principios de los noventa puso en evidencia el deterioro educativo en México, la baja calidad en los servicios, la ineficiencia escolar, la desarticulación del sistema, la exclusión social en los procesos educativos, la evaluación deficiente, el rezago, el pequeño financiamiento presupuestal, la centralización burocrática. Todos estos elementos representan algunos de los signos alarmantes de la educación pública en la década de los noventa (Guevara, 1992). Lo anterior, sin mencionar el asunto de la precarización del trabajo intelectual.

Hoy, la educación pública enfrenta un buen número de problemas, de los cuales se pueden mencionar: el alto crecimiento de la población escolar –sobre todo en los niveles medio y superior– con la consecuente baja en el nivel académico de los estudiantes, capacitación deficiente de los profesores, rigidez curricular, escasa comunicación entre los profesores, los padres y de éstos con la administración; tecnología inadecuada para la gestión escolar y para el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otros.

Actualmente, la informática brinda a los procesos escolares una amplia gama de posibilidades didácticas que se adaptan al

concepto de reingeniería. A diferencia de otras épocas, estos desarrollos han generado cambios en corto tiempo, de tal manera que las diferencias entre generaciones son más perceptibles en la actualidad. A este escenario se le puede denominar como de constitución de un sistema de aprendizaje social de alto nivel, que despliega y construye la capacidad creativa (Didriksson, 2005:36). Estos desarrollos tecnológicos están asociados a la misma estructura y dinámica de la sociedad, especialmente en lo referente a los modelos de producción y la estructura del trabajo. Finalmente, otros cambios de índole cultural e ideológico deben ser vistos con la misma consideración, a saber, por su carácter de imbricación.

Asimismo, se han formulado propuestas que se han denominado “elaboración del metacurrículo”, “la escuela inteligente”, o bien, “reingeniería educativa”. El objetivo de estas propuestas es “repensar el currículo”, para establecer procesos y metodologías de desarrollo curricular nuevos, que ayuden a resolver los problemas arriba mencionados. Estas nuevas propuestas, asumidas como de calidad en educación, se presentan como mecanismos que permiten incentivar la eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales; así como de los sistemas de planeación y control de los recursos de las instituciones educativas.

No hay que olvidar que las estrategias de calidad dentro de determinadas organizaciones, han evolucionado a través del tiempo y, sobre todo, buscan adaptarse a las condiciones prevalecientes en el mercado. Por consiguiente, el concepto de calidad tiene la necesidad de ir acompañado de un aná-

lisis profundo del contexto en el cual se ubica la organización. Todas las orientaciones son válidas, siempre y cuando el entorno sea propicio para ello.

#### **LA EDUCACIÓN SUPERIOR. DOS APUESTAS EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN**

Las universidades son instituciones fundamentales en la sociedad moderna, sus egresados son el sector más dinámico de los actuales trabajadores de la información y los conocimientos, de la economía, la política, la cultura y la sociedad. Frente a ello, se halla el concepto del bien público, el cual establece la regulación a escala nacional y en general sobre lo privado, donde la internacionalización comienza a imponer un nuevo enfoque de la educación superior como un bien público internacional dadas las complejas responsabilidades de todos los Estados por la calidad, acceso y pertinencia de la educación en el mundo en el contexto de la globalización y la sociedad del saber (UNESCO, 2006: 17).

Al mismo tiempo, las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan otros desafíos. Primero, las sociedades de los países en desarrollo están cambiando constantemente, con la globalización las problemáticas se amplifican no sólo en términos económicos políticos y, sino también sociales. Aunque, difícilmente se podría afirmar que los vientos de la globalización provienen del impulso de las sociedades en desarrollo; es también difícil asegurar que estos cambios globales se han hecho al margen de ellas.

La globalización de los mercados de capitales, a partir de finales de la década de 1970, inauguró una nueva era del capitalismo. Apareció en todo el mundo un capital flotante de corto plazo, no atado a ninguna producción ni ninguna nación, dedicado a buscar ganancias rápidas, pasando de una moneda a otra, de un mercado de valores a otro. A la globalización de los mercados de capitales siguió la globalización de los procesos productivos y del comercio de bienes y servicios (Orive, 2003:85).

Conforme la globalización ha avanzado, principalmente en materia económica –integrando países y mercados en grandes bloques económicos– las regiones y comunidades han incrementado su nivel de respuesta frente a las decisiones nacionales que modifican sus circunstancias y entornos. En consecuencia, ha crecido el deseo de autodeterminación local y de recuperación del poder de decidir lo que localmente conviene.

Segundo, el logro de consensos internacionales han orientando los cambios nacionales durante los años ochenta y noventa, y ha permitido que los mercados disciplinen a los Estados a través de políticas macroeconómicas de estabilización. Esto ha llevado a afirmar que la macroeconomía ha terminado por dominar el desarrollo, al privilegiar de esta forma la microeconomía de las grandes empresas y el crecimiento.

En un ámbito más ubicado como lo son las universidades, el referente nacional o regional, implica producir y transferir conocimientos, siempre mirando a partir de los cambios que se realizan en sus estructuras

y procesos internos. En la búsqueda por crear un nuevo tipo de universidad más innovadora y cercana a las nuevas tecnologías, es preciso construir un escenario centrado en la reforma interna de las instituciones sociales, colocando en el centro el concepto de innovación, que cuando menos, para este caso, implica poner acento en el cambio que sustituye esquemas y procesos tradicionales.

#### UN ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE REINGENIERÍA

Desde las últimas décadas del siglo XX, las instituciones de educación superior de América Latina comenzaron a ser vistas desde una perspectiva economicista y mercantilista, sobre todo, a partir de una esperada articulación con la producción industrial, la globalización y la transferencia de conocimientos en ciencia y tecnología. A partir de dicha situación, se ha iniciado un proceso que aquí reconocemos como *reingeniería*.

Pero, ¿a qué nos referimos con este concepto? El proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante: ¿estamos haciendo las cosas bien o podrían ser mejores? Propiamente hablando, *reingeniería* es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Reingeniería no es hacer más con menos, el objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor; trabajar más inte-

ligentemente. Se trata de rediseñar los procesos de manera que éstos no estén fragmentados. Como señala Hammer (1994:2) la reingeniería significa volver a empezar arrancando desde cero.

La reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para ser utilizadas en diferentes ámbitos, ya que permiten aplicar a plenitud todos los conocimientos, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias. Se implanta así, el paradigma organizacional de este periodo de transición. La idea que queda, es la de universidades como fábricas del conocimiento, como instituciones emprendedoras o innovadoras en ciencia y tecnología.

La reingeniería, como toda actividad novedosa, ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es 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 la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios.

El término *reingeniería* se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la asociación pueda retro-alimentarse de lo que está sucediendo en el mercado; en la mente de sus consumidores, y aún dentro de la propia corporación.

Para ser eficaz, la reingeniería implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales, lo cual implica, que al cambiar un proceso, se puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y, de hecho, en el trabajo específico que se va desarrollar.

En síntesis, lo que aprovecha la reingeniería es:

- El individualismo
- Confianza en sí mismo
- Voluntad de correr riesgos
- Propensión al cambio (Hammer, 1994:3)

Cabe señalar que la reingeniería no busca modificar el comportamiento de los trabajadores, por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y la ingeniosidad de éstos (Hammer, 1994:3).

#### CONDICIONES DE LA REINGENIERÍA

La organización del trabajo tiene como función la integración de las partes o componentes del sistema por medio de una estructura definida. El núcleo básico de la organización es la estructura, a partir de la cual se establecen relaciones de comportamiento efectivas entre los miembros y ele-

mentos del sistema. La idea es asegurar que cada componente ocupe la posición correcta, exigida para optimizar su eficiencia, tomando en cuenta el equilibrio y coordinación entre todos los elementos del sistema. Al respecto, Hammer (1994) señala siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería:

1. *Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.* Esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios. Uno de los sectores donde ha sido más ampliamente recibido el concepto de reingeniería ha sido en el automotriz.
2. *Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.* Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones. Como tal incluirá muchos componentes del negocio como: mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información.
3. *Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continua.* La reingeniería de los proce-

sos de negocios se encuentra casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes. Y la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.

La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua. En lugar de tratar de instrumentar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que modifiquen la agrupación paulatinamente. Este enfoque no sólo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades, sino que permite a la corporación mantenerse evolucionando de manera continua y simultánea con su competencia.

4. *Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.* Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales.
5. *Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.* Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contando única-

mente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria.

6. *Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.* Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.
7. *Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.* Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera que permita monitorear su efectividad), la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para los nuevos proyectos, es la relación entre estos aspectos.

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios no es en sí misma un paradigma. Ella requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: *el deseo de cuestionarlo todo continuamente.* Aunque la reingeniería es bastante reciente, en general, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia han sido cosa común desde hace mucho tiempo.

Los supuestos básicos de los negocios no cambian por el hecho de instaurar la gerencia de calidad total, aunque es usual que se

fortalezcan. Este método de calidad es nuevo y muy eficaz, sin embargo, está destinado a la ampliación del desempeño y no a una cuidadosa revisión de las suposiciones básicas y de los procesos. Aun cuando la reingeniería y la gerencia de calidad total van por el camino correcto, tienen todavía un largo trecho por recorrer.

La recuperación crítica de la teoría de la organización se constituye en un elemento fundamental para avanzar en la comprensión del fenómeno organizacional capitalista. La base material del fenómeno organizacional ha sido teorizada a partir de los trabajos de Marx por los autores que se inscriben en la perspectiva del proceso laboral.

#### UNA APROXIMACIÓN A LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

La primera etapa en el desarrollo de la teoría de la organización se ubica en el marco de los trabajos realizados por los impulsores de la Administración científica. Generalmente se incluyen en este movimiento tanto a Taylor como Fayol, considerados como los padres de la Administración científica, fundamentalmente por la propuesta de la organización científica del trabajo, también conocida como taylorismo. Tal orientación, a la vez pragmática y normativa, representa la base material sobre la cual se ha desarrollado y a la cual se ha remitido constantemente la teoría de la organización.

Taylor, seguido por autores como Gantt, Emerson, Gilbreth y Ford, diseña un sistema de organización del trabajo que aseguraba su control a partir de la descalifica-



ción del obrero sometido a la máquina, mediante el principio de descomposición-recomposición de tareas (Braverman, 1983; Coriat, 1982). Por su parte Fayol, y posteriormente autores como Gulick y Urwick, proponen un conjunto de principios normativos expresados operativamente en procedimientos y estructuras que aseguraban la organización del “sistema Taylor”, a partir del cual adquieren sentido.

Lo que se requiere señalar es que, para el caso de las propuestas de Fayol, el estudio de las orientaciones dominantes de la teoría de la organización adquiere relevancia únicamente a partir de la consideración de las relaciones de producción capitalista, de las cuales se constituyen en manifestación específica.

#### **CRISIS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU REFORMULACIÓN**

Actualmente coexisten dos corrientes paradigmáticas opuestas, constituidas por orientaciones diversas que intentan explicar el fenómeno organizacional: en primer lugar, el pensamiento convencional, que asumiendo los criterios racional-productivista y sustentando su análisis sobre alguna variante de la base conceptual perfilada en la segunda etapa del desarrollo histórico de la teoría de la organización, corresponde al conjunto de orientaciones surgidas a partir de la Segunda Guerra Mundial, con el propósito de abordar el estudio de la organización a partir de la consideración de algunos de sus aspectos específicos más relevantes; en segundo lugar, el pensamiento crítico, que derivado de la observación de las deficien-

cias conceptuales y metodológicas del anterior, corresponde al conjunto de orientaciones en formación que a partir de los años setenta se desarrollan con la intención de ubicar el estudio de la organización en el marco de la sociedad como totalidad histórica integrada por elementos

Esta etapa del desarrollo histórico de la teoría de la organización se ubica en un periodo en el que se ha venido desarrollando la reflexión más profunda en torno a la validez científica de las orientaciones, hasta entonces sustentadas tanto en el paradigma racional-productivista como en alguna variedad de funcionalismo, sobre la cual fundamentan su concepción de la realidad organizacional. Así, mientras algunos autores se identifican con cualquiera de las orientaciones de la teoría de la organización correspondientes a la tercera etapa de su desarrollo, siguen afirmando la potencialidad explicativa de las mismas, otros, desencantados con este tipo de esquemas empiezan a cuestionar su validez teórica y a proponer elementos para construir una aproximación alternativa. En el texto de Mouzelis (1975:85), *Organización y burocracia*, se establece:

Ya es hora de que la teoría de la organización contenga su excesiva preocupación por los problemas de los directores de empresas (eficiencia) y plantee otros nuevos, más relevantes desde el punto de vista teórico, y más cruciales para la comprensión de los rasgos organizacionales de la sociedad en que vivimos.

No hay duda de que en el estado actual de la investigación organizacional se debe dar

mucho más énfasis que antes al estudio de la organización como totalidad, al de su medio ambiente y al de los rasgos organizacionales de la sociedad total, adoptando un objetivo más amplio se tienen más probabilidades de estudiar problemas importantes, cruciales para la comprensión de nuestra civilización y su presente crisis. (Mouzelis, 1975: 175,186).

En síntesis, la teoría clásica de la organización, a través de algunos autores más representativos se caracterizaba por:

Taylor: padre de la administración científica, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

Fayol: padre de la administración general, tenía tres principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional:

- *Unidad de dirección*: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
- *Cadena de escalafón*: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, así como con la comunicación horizontal.
- *Unidad de mando*: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de

un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Weber: padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores.

En síntesis, la teoría clásica favorece:

- Estructuras piramidales
- Poca interacción entre los miembros de la organización
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente)
- Centralización en la toma de decisiones
- Exceso de reglas y reglamentos
- Motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad

En contraparte se halla la propuesta de la reingeniería, como un proceso en el cual, no se excede la regla, se abre la posibilidad a la motivación y más aún, donde todos y cada uno de los miembros deben participar de manera constante y cercana en los procesos.

#### EDUCACIÓN SUPERIOR-REINGENIERÍA-EMPRESARIZACIÓN

Los procesos que han reconfigurado al sistema educativo público en México y que desde el inicio de los años noventa del siglo

XX pretendían responder de manera inmediata a los imperativos de la integración económica con Norteamérica y en términos de un proceso más amplio como la globalización, se encuentran hasta la fecha en una suerte de laberinto y con una serie de problemáticas sin resolver.

En este trabajo se plantea la necesidad de mirar hacia atrás e identificar lo que ya está construido o en proceso de construcción, respecto de las nuevas formas de organización en la educación pública mexicana y posteriormente analizarlo. Ello en función de la necesidad de conocer de una manera más clara, hasta qué punto los imperativos arriba señalados pueden ser considerados como elementos o variables que han determinado o sobredeterminado la aplicación de políticas, ya sea de reingeniería o simplemente de adecuación a la organización del trabajo en educación.

Como señala Hammer (1994), no se trata de hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, ni de recomendar, ni hacer componendas de los sistemas existentes para que funcionen mejor. Significa abandonar los procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar los trabajos que se requieren para crear el producto o servicio de una organización, para entregarle valor al usuario. No es lo mismo *rediseñar* que reorganizar una organización; no es mejora de calidad ni gestión de calidad total.

Aunque tanto la calidad como la reingeniería comparten áreas comunes, tales como reconocer la importancia de los procesos, que comienzan con las necesidades del consu-

midor; es desde ahí donde empiezan los procesos. Sin embargo, la reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente al que requieren los programas de calidad.

Respecto de la reingeniería aplicada a la educación, es preciso señalar que ésta, implica crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización. El énfasis está en tomar conciencia sobre el papel crucial de las prácticas organizacionales y cómo las nuevas formas de hacer las cosas evolucionan, así como el sentido de que tanto el orden como el desorden caracterizarán a la organización en los tiempos de cambio.

Hammer (1994) afirma que se dispone de las herramientas que se requieren para lograr cambios sustanciales, como la tecnología de información y con la imaginación necesaria para lograr resultados y metas que parecerían imposibles sin la guía de la reingeniería. Una idea básica de la reingeniería educativa es que no es posible modificar una variable y dejar otras al descubierto, pues de lo contrario, se propiciará tarde o temprano que el sistema se ajuste a las condiciones de las variables no contempladas.

Como puede verse, la reingeniería educativa no tiene como propósito dar eficiencia a los procesos ya existentes, sino generar otros a partir de la crítica radical de éstos.

Hammer (1994) insiste en el sentido de que el fundamento de la reingeniería es la noción del pensamiento discontinuo de reco-

nocer y romper con las reglas obsoletas y las suposiciones que subyacen en las operaciones. Su propósito es desafiar todos los viejos supuestos y cambiar las viejas normas que hacen que los negocios estén por debajo del desempeño requerido. Tradicionalmente, los administradores tratan de adaptar sus procesos a las nuevas circunstancias, pero generalmente, lo que ocurre es que se genera un mayor número de problemas. La Reingeniería rompe con los viejos procesos y sus principios creando otros totalmente nuevos, activa los cambios de muy diversas formas. El diseño del trabajo, las estructuras organizacionales, los sistemas de administración asociados con los procesos, deben ser reformados de manera integral. Es un esfuerzo que obliga a realizar cambios en muchas áreas de la organización. La reingeniería activa los cambios de muy diversas formas.

Otro de los elementos que hoy es indispensable reconocer, tiene que ver con la incesante *empresarización* del Estado y la sociedad, es decir, la diseminación de la lógica de los negocios y el mercado en cada uno de los intersticios minuciosos de la sociedad, con lo que se reestructuran los campos de acción de las poblaciones, afectando sus modos de existencia. Bajo esta orientación fundada en el individualismo, la competencia y la administración, se ha alentado la acumulación desenfrenada de la riqueza, sin reconocer los amplios costos sociales que implica en términos de justicia, equidad y participación.

Ante tal situación, la *empresarización* ha alcanzado a la universidad. Ella tiene como fin transformarse paulatinamente en el

“*Campus, Inc.*” que reclama el desarrollo económico y comercial de las naciones en el contexto de la globalización. En el caso de México, el mensaje a los rectores ha sido claro: siguiendo el ejemplo del presidente Fox, ellos deben gobernar a la universidad como si fuera una gran empresa, utilizando todo el instrumental técnico que les proporciona la gestión de los negocios para alcanzar la mayor eficiencia y productividad y, en consecuencia, para posicionarse adecuadamente en los mercados globales del conocimiento.

Estas atractivas declaraciones, apoyadas en el sentido común, desdeñan o desconocen las diferencias sustantivas entre una empresa y una universidad, haciendo equivalentes el trabajo fragmentado de la fábrica y la oficina al trabajo académico, y la producción de bienes y servicios a la formación de ciudadanos o la generación de conocimiento. Desde estas posiciones opera el desdibujamiento de la universidad como institución social compleja, en la que la producción y socialización del conocimiento se fundamenta en muy altos niveles de calificación, y en una organización colegiada que encuentra su razón de ser en la producción de resultados conjuntos que de otra manera no se generarían. Además, sus resultados son difíciles de valorar en el corto plazo y a través de indicadores cuantitativos que den cuenta de sus costos y beneficios, pues ellos representan intangibles cuyo valor se puede apreciar sólo en plazos largos y al margen de una causalidad directa o evidente.

Al aplicar la gestión de los negocios al manejo de la universidad se la equipara con la empresa, con lo que sus funciones

sustantivas comienzan a ser tratadas como tareas estandarizadas y el conocimiento como un recurso valioso sólo en la medida en la que demuestra su utilidad práctica en el menor plazo posible; los funcionarios y rectores que así piensan, desdibujan la complejidad de la universidad hasta reducirla a simple fábrica de conocimientos, operada mediante tecnologías administrativas que subordinan sus funciones a las exigencias del mercado y la ganancia.

Es en este contexto en el que ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia el estudio de la universidad como “organización” y el papel de la gestión de los negocios en el manejo de cada una de sus funciones y tareas, suscitando en años recientes un fuerte debate sobre los efectos que esta transformación supone para la universidad, sus comunidades y la sociedad.

Lo que se cuestiona no es tanto el uso de las técnicas administrativas en sí mismas, como la aceptación de sus criterios de eficiencia y productividad: al operar la universidad como si fuera una empresa ve redefinidas, a partir de la propuesta de la reingeniería, su naturaleza, finalidades y organización. Para plantearlo en otros términos, el debate en torno a la *empresarización* de la universidad supone cuando menos una triple disputa de la que depende el control y apropiación del conocimiento. Nos referimos a la disputa sobre la identidad de la universidad como institución social o como organización mercantil; a la disputa sobre la determinación de la naturaleza de las funciones de la universidad como bienes públicos inalienables o como servicios susceptibles de apropiación pri-

vada; y, finalmente, a la disputa sobre los modos de organización de la universidad como comunidad de conocimiento o como corporación burocrática. Al respecto, Ibarra Colado señala:

La universidad podría repensarse, a la vez, de diversas maneras, abandonando el absolutismo del discurso analítico, su lógica lineal y progresiva, para estar en capacidad de restituir el sujeto, reconocer la complejidad de sus relaciones, permeadas por contingencias y eventos que se producen en el contexto de la saturación social. Desde esta perspectiva la universidad sería reconocida como una realidad polimorfa, que es construida a partir del despliegue de muy diversas miradas que le otorgan múltiples sentidos, ubicándola precisamente en la complejidad de sus procesos de constitución y cambio. Implicaría pensarla desde muy diversos registros, recuperando su contexto, su textualidad, la importancia de sus múltiples ordenamientos materiales, imaginarios y simbólicos, constitutivos del propio sujeto simbólico que la crea, que la lee y la escribe, exigiría reconocerla en la diferencia, rechazarla como unidad totalitaria, como resultado de una única literalidad que conduce a la universidad, restituyendo los localismos, las historias particulares, las realidades sumergidas, en fin, las relaciones de poder (Ibarra, 2001: 29-30).

#### UN CIERRE PARCIAL

Estas conclusiones inacabadas han sido llamadas así en razón de que, únicamente se trata de una primera aproximación al objeto de la reingeniería en la educación superior, algo todavía inconcluso. La reingeniería ahora es la herramienta fun-

damental y la última del cambio. Ella dirige el proceso de negocios de una organización. En su estado actual, ayuda a ajustar los negocios, a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información. En el futuro continuará moviendo el negocio.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, las labores que ganarán al máximo serán aquellas que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así, se preparen a sí mismos para cambiar.

En suma, las consecuencias de este proceso de *empresarización* de la universidad implican, en lo esencial, la disputa por la reinención de la identidad de la universidad en el imaginario social y, en consecuencia, la transformación de los modos de existencia de sus comunidades: bajo este modo de racionalidad, la universidad tendería a dejar de funcionar como referente cultural básico de la sociedad, para constituirse en corporación burocrática al servicio del mercado; por su parte, los académicos perderían paulatinamente su conciencia crítica para conformarse como analistas simbólicos en busca de soluciones a los problemas específicos de la economía y la sociedad, o como esos nuevos ejecutivos del saber encargados de negociar los términos del intercambio comercial del conocimiento.

En relación con esta última cuestión, la educación pública, en general, puede sufrir una serie de modificaciones, sobre todo en el ámbito simbólico. Los nuevos gerentes tendrán preeminencia sobre aquellos académicos de características críticas y formas de pensar abiertas. La *empresarización* en la educación, de inicio, se ha hecho presente en las instituciones mexicanas con su característico matiz acrílico y normalizado. Tal vez eso pudiese ser un factor de erosión de las posibilidades de libertad y de libre pensamiento, características de instituciones nacionales como pudieran ser la mayoría de las universidades públicas mexicanas. A fin de cuentas, lo que la realidad marca, al menos en América Latina, es que no necesariamente lo privado es mejor que lo público y como muestra se tiene la crisis de Argentina, en donde los programas de privatización llegaron al extremo. Procesos como en el que en este acercamiento llevamos a cabo, tendrían que ser discutidos primero y criticados posteriormente, para después ser redefinidos.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ANUIES (1995), *Nuevas tecnologías, nuevas profesiones*, México, ANUIES.
- Argüelles, Antonio (1999), *Hacia la reingeniería educativa: el caso CONALEP*, México, Limusa.
- Barnett, Ronald (2001), *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*, España, Gedisa.
- Bravo, Víctor (1982), *La empresa pública industrial en México*, México, INAP.

- Braverman, Harry (1983), *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo.
- Coriat, Benjamín (1982), *El taller y el cronómetro*, Madrid, Siglo XXI.
- Didriksson, Axel (2005), *La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro*, México, CESU/UNAM/Plaza y Valdés.
- Espíndola Castro, José Luis (2000), *Reingeniería educativa*, Colombia, Pax.
- Fayol, Henry (1982), *Administración industrial y general*, México, Herrero.
- Guevara Niebla, Gilberto (compilador) (1992), *La catástrofe silenciosa*, México, FCE.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1991), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, UNAM/ Miguel Ángel Porrúa.
- Ibarra Colado, Eduardo (2001), *Universidad de México hoy: gubernamentalidad y modernización*, Colección Posgrado, México, UNAM/UAM/ANUIES.
- Hammer, Michael & James Champy (1994), *Reingeniería*, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Mouzelis, Nicos P. (1975), *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Barcelona, Península.
- Mungaray Lagarda, Alejandro (1999), *Reingeniería para una educación superior orientada por el desarrollo social y la excelencia*, México, SEP/ANUIES.
- Orive, Adolfo (2003), *La difícil construcción de una utopía*, México, UNAM-Más actual Mexicana de ediciones.
- Pedroza Flores, René y Bernardino García Briceño (comp.) (2005), *Flexibilidad académica y curricular en las instituciones de educación superior*, México, Universidad Autónoma del Estado de México/Universidad Autónoma del Estado de Morelos/ Porrúa.
- UNESCO (2005), *Informe mundial de la UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento*, ediciones UNESCO, París.
- (2006), *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, Venezuela, UNESCO/IESALC.