



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA

**"LA REINGENIERÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE  
EDUCACIÓN MEDIA "**

**JAVIER MARIO ARRIOLA RIVERA  
MIGUEL ÁNGEL MORENO MIGUEZ**

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en  
Optimización de Sistemas Productivos con  
Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994159 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Noviembre del 2005





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PAN AMERICANA  
CAMPUS GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

## "LA REINGENIERÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA "

JAVIER MARIO ARRIOLA RIVERA  
MIGUEL ÁNGEL MORENO MIGUEZ

Tesis presentada para optar por el grado de Maestro en  
Optimización de Sistemas Productivos con  
Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994189 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Noviembre del 2005

CLASIF: TE MOS 2005 ARK

ADQUIS: 61 869 Fj. 2

FECHA: 15/02/07

DONATIVO DE SI

\$ \_\_\_\_\_ Agregar al: 61954



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

MAESTRÍA EN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

Noviembre, 2005

ING. FRANCISCO ERTZE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXÁMENES DE GRADO.  
P R E S E N T E:

Me permito hacer de su conocimiento que los Ingenieros Javier Mario Arriola Rivera y Miguel Ángel Moreno Miguez de la Maestría en Optimización en Sistemas Productivos, han concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS , titulado:

**“LA REINGENIERÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
MEDIA”**

Manifiesto que, después de haber dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

Ing. Francisco Eduardo Anguiano Covarrubias  
ASESOR DE TESIS



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

MAESTRÍA EN OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

Sr. Javier Mario Arriola Rivera  
Sr. Miguel Angel Moreno Miguez  
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de Comisión de Exámenes de Grado y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por ustedes en la alternativa de TESIS, titulado;

**“LA REINGENIERÍA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
MEDIA”**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado por lo que deberá de entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Mtro. Francisco Inmanol Ertze Encinas  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

# Agradecimiento:

Por medio de las siguientes líneas queremos dar las gracias primeramente a Dios nuestro Señor por habernos permitido terminar con éxito nuestros estudios de Maestría dentro de la Universidad Panamericana en la cual pusimos todo nuestro esfuerzo durante más de dos años.

Enseguida un agradecimiento especial a nuestras esposas por su apoyo incondicional y sobre todo por su comprensión que durante estos más de dos años nos brindaron, lo mismo para nuestros hijos.

Y por último dar gracias a la Universidad Panamericana por habernos dado la oportunidad de seguimos preparando en este noble medio que es la educación y seguir mejorando nuestro servicio a nuestros alumnos.

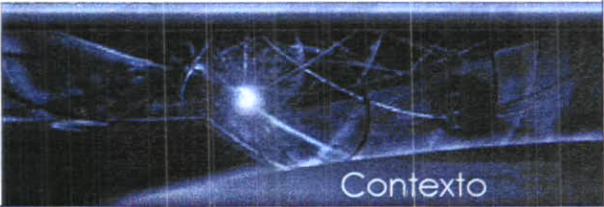
Una mención especial para nuestros profesores que aportaron todo su esfuerzo, dedicación y tiempo en transmitirnos los conocimientos.

A nuestro Director de Maestría, a nuestra Coordinadora por todo su apoyo y a nuestro asesor de tesis, el cual con sus observaciones que tuvo a bien enviarnos para que nuestro trabajo se viera reflejado al final en este nuestro trabajo.

Ing. Javier M. Arriola Rivera  
Ing. Miguel Ángel Moreno Míguez.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	4
Contexto .....	5
Capítulo 1. Introducción .....	7
<i>Justificación de la investigación</i> .....	7
Hipótesis .....	7
Objetivo .....	7
Capítulo 2. Diagnóstico previo .....	8
<i>Diagnóstico previo</i> .....	8
Objetivo de la investigación .....	9
Metodología de la investigación .....	9
Capítulo 3: Situación inicial .....	10
<i>Situación inicial</i> .....	10
Capítulo 4: Marco teórico .....	42
<i>Conceptos de Reingeniería.</i> .....	42
Clientes .....	42
Competencia .....	42
El Cambio .....	43
Definición Formal de Reingeniería .....	44
Reconstrucción de los Procesos .....	44
Consideraciones adicionales .....	53
Propuesta de cambio .....	54
<i>Empresas educativas: servir para servir.</i> .....	57
Mapeo de procesos: Definición de procesos de la organización .....	67
Importancia del Mapeo de Procesos .....	67
¿Qué ventajas tenemos al mapear correctamente los procesos de nuestra organización? .....	69
¿Qué tenemos que hacer con un mapeo de procesos eficiente y que sirva de base para una correcta mejora, estandarización y/o rediseño? .....	70
Mejora continua en la teoría de restricciones .....	71
El proceso de teoría de restricciones. La analogía del diagnóstico médico .....	74
Aplicando TOC a las organizaciones .....	75
¿Cómo puede contribuir la Teoría de Restricciones a mantener un proceso de mejora continua? .....	78
Capítulo 5. Aplicación diagnóstica .....	84
Capítulo 6. Propuesta de organización .....	101
<i>Esquema general</i> .....	102
<i>Indicadores de desempeño</i> .....	104
<i>Plan de acción</i> .....	106
Capítulo 7. Conclusiones .....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	111



## Contexto

El Colegio Palmares nace en el año de 1963 con la ayuda de donadores y un Patronato formado por señoras y señores que procuran el sostenimiento de la misma, con un concepto basado en la formación integral de la persona y no solo de su formación académica.

### **FORMAR A UNA MUJER, ES FORMAR UNA FAMILIA.**

El Colegio Palmares es un centro de educación exclusivo para mujeres, con el propósito de transmitir y ayudar a reforzar la vida familiar y los valores cristianos, así como la vivencia de las virtudes humanas.

Considerando:

- Un alto valor académico.
- Reforzando el papel de la mujer en la familia y de ésta en la sociedad.
- Trabajando en conjunto con los padres de familia, formándolos en los valores morales y cristianos para que trasciendan más allá de su familia.

El colegio para señoritas cuenta con un grupo de colaboradoras divididas en 3 áreas principalmente, las cuales son las que a continuación se detallan:

**Coordinación Académica.**- Que tiene la labor de velar por todos los asuntos académicos, que a detalle son:

- 1.- Selección y contratación del personal docente.
- 2.- Definición y seguimiento del Plan Académico de cada ciclo escolar.
- 3.- Evaluación permanente del desempeño didáctico de cada una de las profesoras.
- 4.- Seguimiento a la evaluación académica de cada alumna.
- 5.- Definición y seguimiento de los planes de acción grupales y personales para alcanzar el desempeño previsto por el colegio.
- 6.- Definición y seguimiento de los programas de capacitación de profesoras.
- 7.- Labores administrativas y oficiales relativas a la academia (calificaciones, boletas, etc.)

**Coordinación de Formación.**- Factor indispensable para el logro de los estándares de formación integral en las alumnas y el personal del colegio.

Dentro de sus actividades, las principales son:

- 1.- Participar en la selección de padres de familia y alumnas.
- 2.- Coordinar los esfuerzos relativos a la Escuela para Padres.
- 3.- Mantener comunicación constante con padres de familia acerca de los avances en la formación moral y ética de las alumnas.
- 4.- Participar en la selección del personal docente.
- 5.- Selección y contratación del personal formador.
- 6.- Definición y seguimiento del plan de vida de cada profesora del colegio.
- 7.- Definición y seguimiento del plan de vida de cada alumna.
- 8.- Coordinar los cursos de formación, requeridos para personal docente, formador, alumnas y padres de familia.

**Coordinación Administrativa.**- Responsable de la buena dirección financiera del colegio, así como del seguimiento a cobranza, pagos y contabilidad.

Los servicios educativos que ofrece el Colegio Palmares son:

Secundaria técnica en administración del hogar

Bachillerato general

Tecnología de servicios de alimentos.

Administración de sistemas de cómputo.

Escuela de padres y capacitación de madres de familia.

Consultoría familiar.

Programas de continuidad para ex alumnas.

Clubes juveniles, talleres de arte y deporte.

Apoyo a comunidades marginadas.



# Capítulo 1. Introducción

## ***Justificación de la investigación***

De acuerdo a la investigación inicial realizada y en conjunto con la Directora del Colegio se llegó a la conclusión de aplicar los conceptos de reingeniería tradicionalmente utilizados en la industria manufacturera, en el diseño e implementación de un sistema de operación del colegio basado en procesos.

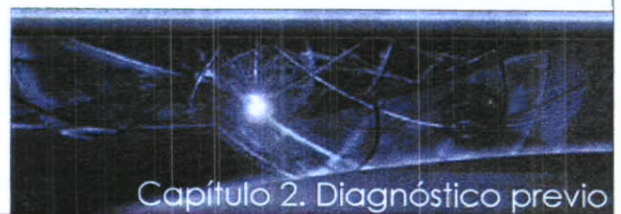
El sistema de operación basado en procesos permitirá al colegio contar con una estructura flexible y eficaz que permita el logro de los objetivos, sin menoscabo del tiempo disponible para la planeación y supervisión, que hasta el momento se encuentra limitado por el exceso de documentación requerida y que por otro lado permita identificar las actividades duplicadas o irrelevantes que al momento son llevadas a cabo.

## ***Hipótesis***

El uso de las herramientas tradicionalmente utilizadas en la industria manufacturera, son igualmente aplicables y eficaces en las empresas de servicios y en especial a una Institución educativa.

## ***Objetivo***

Lo que se observa en un principio dentro de la organización es ubicar a todo el personal dentro de un proceso, y ver a este proceso como un todo, y no ver la institución como una serie de departamentos que funcionan aisladamente, sino interconectados unos con otros con un único fin: la formación integral de las alumnas.



## Capítulo 2. Diagnóstico previo

*"Buena cristiana y virtuosa ciudadana".*

### **Diagnóstico previo**

De acuerdo a plática sostenida en el mes de Febrero del 2005 con la Directora del Colegio, la institución atraviesa por una etapa en la que las actividades cotidianas han crecido en forma vertiginosa, debido principalmente a que a través de los años se han implementado, por diversas personas, una infinidad de formatos y registros con la intención de mantener el control del colegio.

En esta misma etapa se han realizado esfuerzos para reorganizar las actividades de cada área, así como documentar estas acciones. El resultado hasta el momento es un sistema de trabajo pesado, en ciertos momentos burocrático y que requiere, de todo el personal, una parte importante de su tiempo para alcanzar las metas de formación propuestas por la institución, las cuales se detallan en el capítulo 3.

Aunado a esto, el colegio no cuenta con sistemas automatizados para el registro y posterior consulta de las actividades llevadas a cabo por las diferentes personas, en este punto la petición inicial fue, que se diseñará e implementará un sistema que permitiera el registro y consulta de la información en forma automatizada, con el objetivo principal de minimizar el tiempo requerido para las mismas, permitiendo al personal funcionar con mayor eficiencia.

### Objetivo de la investigación

Diseñar el sistema de operación basado en procesos en una institución educativa, que optimice los recursos humanos, materiales y financieros disponibles por la institución.

Adicionalmente, y que no sería parte de esta investigación, el diseño e implementación del software requerido para la automatización del registro y consulta de la información generada por la misma institución.

### Metodología de la investigación

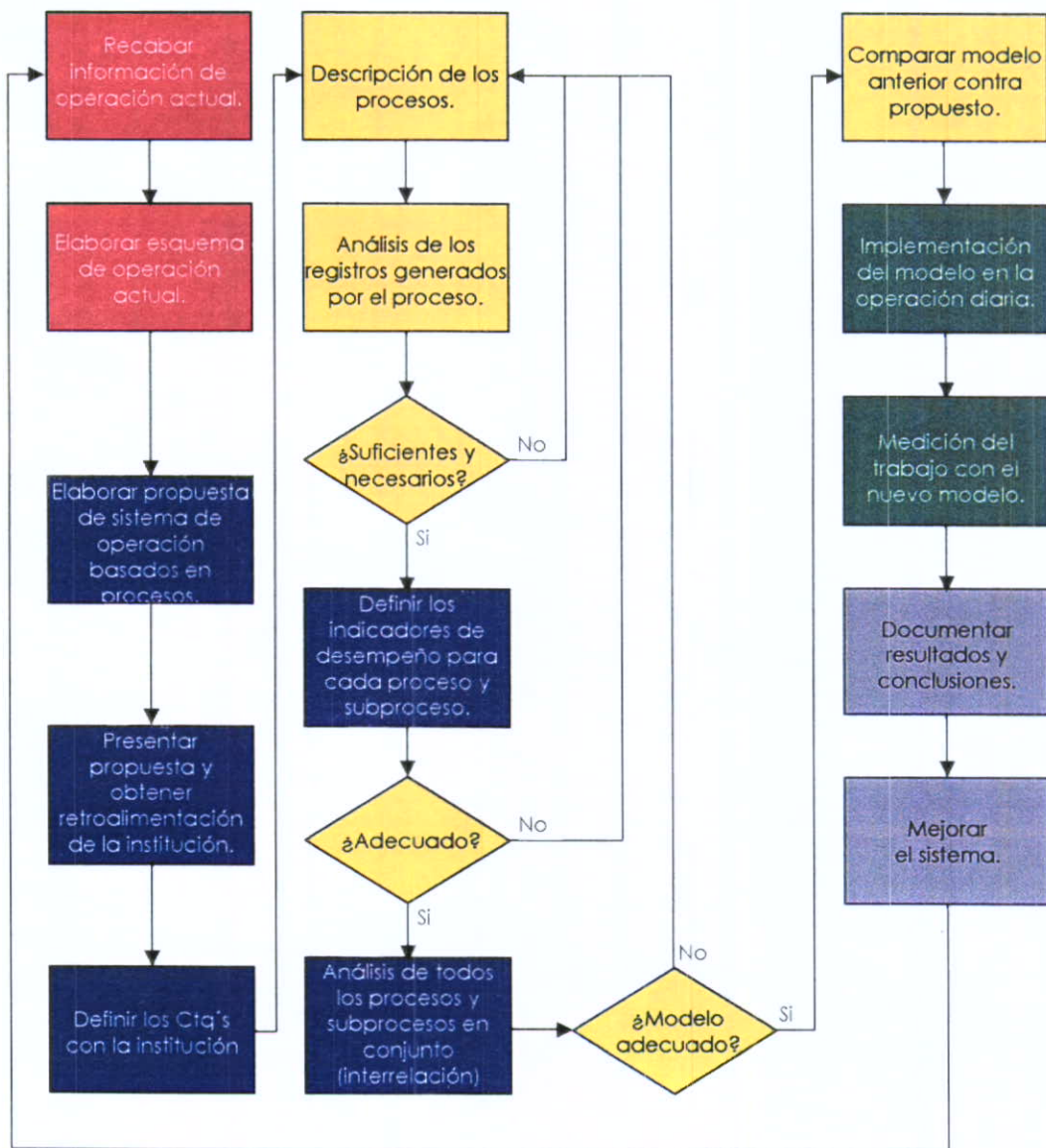


Figura # 1  
Ciclo de mejora continua.



## Capítulo 3: Situación inicial

### **Situación inicial**

El desarrollo de las actividades de cada una de las personas que colaboran actualmente en el Colegio Palmares responde a una tradicional forma de estructura, es decir, departamentos o áreas responsables de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el colegio, en donde cada área o departamento cuenta con un responsable y personal a su cargo, y en conjunto, realizan su tarea.

La estructura tradicional del Colegio Palmares se puede ejemplificar de la siguiente forma:

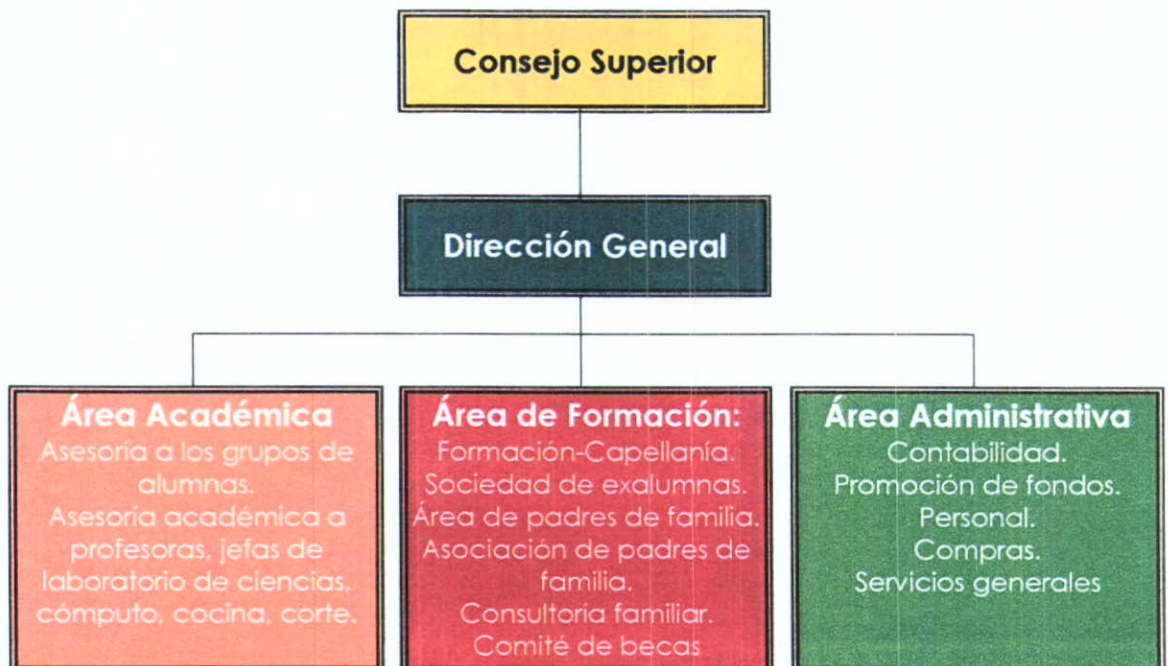


Figura # 2

La definición de metas y objetivos basados en una estructura tradicional, provoca que las personas responsables de los departamentos actúen según la forma en que son medidos. En nuestro caso los problemas detectados y derivados de esta definición de metas, son:

- a) Logro de objetivos en forma particular, es decir, se intentan lograr las metas particulares del área y en ocasiones se descuida el logro de las metas como un todo. Basados en el seguimiento y la observación de las diferentes personas que desarrollan sus actividades en el colegio se detectó que el índice de rotación de personal académico y formativo es de 10% aproximadamente lo cual afecta en forma directa al objetivo general del colegio.
- b) Se considera como único cliente, aquel que recibe el producto de todo el esfuerzo de nuestra labor en la organización, es decir, alumnas, padres de familia, comunidad, etc. Sin embargo se pierde de vista que en toda organización existen personas que reciben el resultado de nuestras actividades y que no necesariamente son nuestro cliente final. Aquellas personas que necesitan información o productos de actividades intermedias para procesarlas, analizarlas y tomar decisiones, es decir, clientes internos. A pesar de que no existe un indicador formal de satisfacción del cliente, en nuestras sesiones de trabajo se hizo evidente que existen profesoras que no comulgan con la formación del colegio y a su vez padres de familia que valoran la formación pero que no lo viven en casa.
- c) Duplicidad de actividades provocada por la definición unilateral de las actividades para cumplir con los objetivos, varias personas haciendo actividades similares o en ocasiones iguales, pero con resultados diferentes. Basados en el análisis del flujo de actividades actuales en el colegio se encontró lo siguiente; documentos duplicados 20 y registros realizados y no analizados posteriormente 15.

d) La toma de decisiones y las acciones resultantes en forma regular están basadas en la urgencia, debido principalmente a la desarticulación de las áreas o departamentos. Como resultado de la investigación de campo se identificaron los siguientes indicadores: promedios académicos 34% por debajo de la media esperada, porcentaje de bajas 50% arriba de lo esperado, el porcentaje de alumnas en recuperación 6% arriba de lo esperado. Una alumna en recuperación es aquella alumna que por haber obtenido notas por debajo de lo esperado es solicitada para atender clases y trabajos extras para recuperar con esos trabajos la(s) calificaciones bajas obtenidas en alguno de los períodos de evolución.

Aunque en el general de los casos existan algunos otros problemas, creemos que estos son los más representativos de nuestro análisis, porque son los que más afectan el proceso.

Otra de las situaciones que en forma regular se presentan en una organización con esta estructura, es la problemática para la sustitución de personal, debido a la infinidad de detalles que las personas llevan cabo en su labor diaria y que sería prácticamente imposible documentar en procedimientos o instructivos. Por tanto el personal de nuevo ingreso, se enfrenta a dos problemas; el primero de ellos es el ocasionado por el "shock" de ser nueva en la organización y que requiere de un tiempo prudente para conocer al resto de la organización y el segundo, el tiempo requerido para el conocimiento de todos esos detalles y si los procesos no se encuentran documentados será mayor el tiempo. El tiempo, para que una profesora de nuevo ingreso pueda asimilar todos estos detalles en la actualidad es de 3 a 4 meses.

Esta investigación pretende entre otras cosas el definir la generalidad de los procesos y que en cada uno de ellos, sean determinados los resultados esperados para el mismo proceso, así como su relación con los demás procesos de la organización, facilitando la comprensión de cada uno de los miembros de la organización eliminando las barreras naturales provocadas por la estructura tradicional.

En cuanto al personal docente el Colegio se apoya en un documento llamado "Agenda de la Profesora", en donde se encuentra información genérica del colegio, por ejemplo:

a).- Propósito del Colegio Palmares.

Promover el desarrollo de una educación integral donde el aspecto intelectual y la formación moral y ética lleve a vivir un proyecto de vida identificado con las exigencias que nos plantea el nuevo milenio.

Desarrollar el espíritu de servicio que lleve a multiplicar los bienes recibidos en los ámbitos familiar, laboral y social.

Palmares es un centro educativo que tiene el propósito de transmitir y ayudar a reforzar a través del trabajo académico:

**Búsqueda de la Verdad**

**Identidad Femenina**

**Fortaleza de la Voluntad**

**Virtudes Humanas, especialmente**

**Vida Familiar**

**la Honestidad**

En Palmares se quiere reforzar la esencia de la feminidad, el valor de la familia y la influencia que tienen en la sociedad, rodeado todo esto de la unidad de vida y apoyado cada año con una meta en particular.

b).- Valores tales como:

Respeto y caridad.- Saberme y actuar constantemente como hija de Dios, para lograr una sociedad cristiana llena de respeto y caridad.

Feminidad.- Vivir auténticamente la esencia femenina: delicadeza, servicio, comprensión, amor a la maternidad; dar testimonio de la aportación femenina a la familia, trabajo y la vida social.

Prudencia.- Reflexionar y pedir consejo para tomar decisiones bien pensadas, actuando con libertad y respondiendo de lo decidido.

Comunidad Abierta.- Estar abierta a trabajar en equipo, aceptando las diferencias, teniendo la capacidad de establecer relaciones sanas, afectuosas y asertivas.

Honestidad.- El trabajo bien hecho nos ayuda al desarrollo de virtudes. Responder ante la propia conciencia y ante los demás con honestidad.

Cooperación.- Con la cooperación y el apoyo entre unas y otras se logra el perfeccionamiento personal y de los demás.

Se desarrolla el liderazgo y la responsabilidad a través de:

Normativa de convivencia basada en la reflexión, toma de decisiones, vivir con autenticidad, conciencia social.

c).- Definición de objetivos generales y específicos:

### **Objetivo General**

¿Qué voy a lograr?

Involucrarme como miembro de la comunidad educativa de Palmares, en diferentes momentos y con diferentes niveles, en la planeación y seguimiento del proyecto escolar 2004-2005 mediante una comunicación clara y oportuna, a través de:

Asistir y aplicar los temas de la capacitación inicial y continua.

Preparar la reunión de asesoría académica.

Mantenerse activamente en las reuniones docentes y en el trabajo en equipo de las actividades de la Escuela

Objetivos Específicos.

Facilitar la construcción del conocimiento, a través de:

Experiencias previas.

Palabras poderosas.

Andamiajes.

Mapas mentales y conceptuales.

Bitácora.

Concretarlos en la unidad didáctica y en el plan de sesión.

Describir claramente las competencias a adquirir.

¿Cómo lo voy a lograr?

Habilitarme en la descripción de la unidad didáctica.

Habilitarme en la elaboración del plan de sesión.

Habilitarme en la aplicación de lo conocido.

Autoevaluarme en mis resultados.

Planear oportuna y eficazmente las actividades ordinarias.

A través de:

Uso de la agenda

Ficha evaluadora

Evaluación escalonada

Agenda mensual de grupo.

Considerar las metas grupales y sus diagnósticos.

Para propiciar hábitos de estudio y de trabajo en las alumnas, que permitan un mejor aprovechamiento escolar.

¿Cómo lo voy a lograr?

Seguimiento de las alumnas en el uso de la agenda

Seguimiento de la agenda mensual grupal.

Entrega puntual de la ficha evaluadora.

Asistiendo a las reuniones docentes para analizar los logros grupales alcanzados e integrar acciones concretas en el equipo docente.

Propiciar una convivencia eficaz, viviendo la normativa de Palmares.

A través de:

Promover el cumplimiento del Reglamento basándome en la reflexión.

Adquirir hábitos que me permitan crecer en las virtudes y valores del presente ciclo escolar.

¿Cómo lo voy a lograr?

Dando a conocer y recordar el reglamento.

Corrigiendo en el momento oportuno.

Siendo congruente con la normativa.

Comunicar y hacer propia la esencia de la feminidad.

A través de:

La experiencia ordinaria: vivir la feminidad en la actividad diaria.

La construcción de un proyecto de vida congruente, al servicio de los demás y fundamentado en el crecimiento en virtudes.

¿Cómo lo voy a lograr?

Cuidar el tono humano en el vestir: nuestro vestido y arreglo reflejan nuestro modo de vivir como hijas de Dios. Ser ejemplo de modo de vestir de las alumnas.

Cuidar el tono humano en las posturas: Sentarse y pararse adecuadamente.

Cuidar el tono humano en el lenguaje y en el trato: pedir las cosas de manera adecuada, dirigirse a las personas con respecto, etc.

d).- Plan de actividades calendarizada.

Planeación Escalonada de Exámenes Agosto del 2004.

Con el fin de facilitar los tiempos de estudio y las actividades integradoras se distribuirán de la siguiente forma:

Semana	Materias de secundaria	Materias de Preparatoria
1	Cuidado y conservación de la Casa, Administración del hogar, técnicas culinarias, servicio de ropa, educación física, neuromotor.	Institución familiar, repostería, planeación de menús, servicio de alimentos y hospitalidad, principios de administración, teoría de la organización, decoración, enfoques administrativos, economía, problemas socioeconómicos, seminarios de investigación, educación física.
2	Orientación F.C.E. Laboratorio, Inglés, Danza, Diseño.	Orientación, Orientación vocacional, inglés, laboratorio de diseño, taller de arte, difusión cultural, introducción a la filosofía, introducción al arte, filosofía, psicología, Metafísica, Taller de lógica.
3	I.F.Q. Física, Biología, Química, Historia.,	Física, Biología, Química, Ecología, Historia.
4	Matemáticas, Aprender a pensar, Geografía, Computación, Español	Matemáticas, Aprender a pensar, Literatura, Geografía, Computación.

Semanas de Evaluación: Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre.

	De	A
Primera Semana	30 de agosto	3 Septiembre
Segunda Semana	6 de Septiembre	10 de Septiembre
Tercera Semana	20 de Septiembre	24 de Septiembre
Cuarta Semana	27 de Septiembre	1 de Octubre

	De	A
Primera Semana	4 de Octubre	8 de Octubre
Segunda Semana	18 de Octubre	22 de Octubre
Tercera Semana	25 de Octubre	29 de Octubre
Cuarta Semana	1 de Noviembre	5 de Noviembre

Las tareas, investigaciones y otras actividades necesarias para integrar la calificación mensual se señalan en la ficha didáctica. Te conviene organizar las fechas de entrega y todos los datos en la agenda de trabajo, ya que es un elemento importante para la calificación.

e) Listado del personal del Colegio:

Directorio Personal Administrativo

Dirección General:

Directora General: Dra. Luz María Barreiro Güemez.

Asistente de Dirección General: Leticia López.

Dirección de Padres de Familia: Lic. María Elena Pérez Miramontes.

Coordinadora de Escuela de Padres: C.F. Consuelo Ramírez,

Asistente de Padres: Srita. Teresa González.

Coordinación Administrativa:

Administradora: C.P. Maribel Villavicencio.

Auxiliar: Lic. Luz Estrada.

Coordinación Académica;

Coordinadora Académica: Lic. Lourdes Juárez

Asistente de Coordinación: Sra. Patricia Jiménez.

Asesoras de Grupo:

1º de Secundaria: Lic. Georgina López

2º de Secundaria: Lic. Yolanda Iñiguez.

3º de Secundaria: Lic. Lilitiana Delgadillo.

1º y 2º de Preparatoria: Lic. Patricia Morales.

3º de Preparatoria: Lic. Magda López

Asesoras Académicas;

Área de Ciencias: Lic. Dora Benítez.

Área de Formación: Lic. Rosaura Salcedo.

Área de Hogar: Lic. Lucina García.

Área de Filosofía y Arte: Dra. Luz Barreiro.

Departamento de Formación;

Encargada: Lic. Katia Sánchez.

Biblioteca;

Encargada: Lic. Yolanda Guerra.

Laboratorio de Cómputo:

Encargada: Leticia Silva.

Control Escolar:

Encargada de Secundaria: Lic Socorro Díaz.

Encargada de Preparatoria: Srita Guadalupe Tovar.

Laboratorio de Ciencias:

Encargada: Q.F.B. Rebeca Marín.

Servicios Generales:

Encargada de Servicios Generales; Sra. Irma de la Torre.

Asistente de Servicios Generales: Lic. Ivi Ruiz.

Recepción: Sra. Martha Lacroix.

Auxiliares de Servicios Generales;

Sra. Acela Hernández.

Sra. Juana Varela.

Sra. María de Jesús Iñiguez

Sra. Martha Alicia López

Sra. Martha Catalina García.

Sra. Rosa González.

Sr. Jorge Chávez.

f).- Listado de profesoras del ciclo.

Profesoras del ciclo escolar

Profesora	Materias que imparte
Ada Gallardo Enríquez	Aprender a pensar y Matemáticas
Adela Leal Camberos	Lengua Española III y Literatura I
Ana Catalina Hernández Gutiérrez	Servicio de ropa II y III
Ana Celia Gómez Durán	Servicio de ropa I
Ana Claudia Ramos	Economía y principios de Admón.
Carmen Osuna Millán	Español y Lengua Española I
Celia Macarena López	Orientación Vocacional
Concepción Ledezma Razo	Orientación
Cristina Osorio Gutiérrez	Introducción a la Filosofía
Cristina Ruelas Guzmán	Geografía General y de México
Denisse López González	Expresión y apreciación artística
Diana Carolina Quezada	Historia
Dora Reyes de Benítez	Orientación
Elvia Rivera Mayorga	Biología
Georgina Aguilar de Durán	Historia Nacional, Institución Familiar Problemas Socioeconómicos
Hortensia Llamas de Sainz	Orientación
Leticia Silva Ibarra	Taller de Programación y Computo, Computación
Lorena Farías Martínez	Planeación de Menús
Lucina García de Lizarraga	Cuidado y Conservación de la casa
Luz María Barreiro Güemes	Filosofía II
María de la Paz Michel Mendoza	Formación cívica y Ética
María del Carmen Durán Guzmán	Educación Física y Neuromotor
María del Carmen Ríos Ruiz	Lengua Extranjera
María Elena Pérez Miramontes	Filosofía (Metafísica)
María Eugenia Arreola Nava	Geografía de México e Historia
María Teresa Aguinaga Martínez	Educación Física y Neuromotor
María Leticia González Morelos	Física
Mariana Pérez Omelas	Difusión Cultural y Español
Mónica Juárez Valenzuela	Matemáticas
Nancy Patricia Gómez Ley	Lengua Extranjera
Narda Mendoza Leal	Aprender a Pensar
Nora Guadalupe Vizcarra García	Computación
Patricia de la Torre Santos	Psicología
Patricia Lizarraga Ramos	Expresión y apreciación artística
Patricia Lizarraga/Carmen Osuna	Taller de arte

Pilar Galindo Abarca	Introducción al arte
Rebeca Marín Acevedo	Química y Prácticas de Laboratorio
Rosa Irene Castillo Llamas	Aprender a Pensar y Matemáticas
Rosario Castellanos de Grajeda	Técnicas culinarias
Rosaura Salcedo de Alba	Orientación
Sara Amelia Toquero	Introducción a la Física, Química, Biología y Ecología
Socorro Díaz Ávila	Teoría de la organización
Teresa Orendáin Parra	Administración del Hogar, Institución Familiar, S. de Alimentos y Hospitalidad.
Yolanda Duarte Piña	Historia Universal y de México
Yolanda Guerra Jottar	Taller de Lógica
Zulia Llamas Garibi	Servicio de Alimentos, Técnicas Culinarias.

g).- Criterios de evaluación:

Secundaria:

El proceso de evaluación debe ser integral, continuo, acumulativo y sistemático, y tiene como meta determinar juicios de valor objetivos.

Periodicidad de las Evaluaciones:

Se realizarán ocho evaluaciones:

8 Mensuales: Septiembre, Octubre, Noviembre, Enero, Febrero, Marzo, Mayo y

1 anual: Junio.

Parcial Septiembre	Procedimiento
I	Promedio de Septiembre y Octubre
II	Calificación de Noviembre
III	Promedio de Enero y Febrero
IV	Calificación de Marzo
V	Promedio de Mayo y Junio
Calificación Final	Promedio de los 5 parciales SEP

Escala de Calificaciones:

10	Excelente	Suficiente y muy satisfactorio.
9	Muy Bien	Suficiente y satisfactorio.
8	Bien	Suficiente y satisfactorio.
7	Regular	Suficiente y con mínimo satisfactorio.
6	Mal	Suficiente pero insatisfactorio.
5	Deficiente	Insuficiente e insatisfactorio.

### Recuperación

Las alumnas con calificación menor de 7 necesitan del apoyo especial de la profesora para su recuperación académica, deberá establecerse de manera personalizada y planeada teniendo como base los objetivos que no haya alcanzado la alumna.

La recuperación será requisito indispensable para tener derecho a la siguiente evaluación.

Forma de registrar y reportar calificaciones.

Las calificaciones serán reportadas a la Asesora Académica correspondiente junto con el análisis de resultados y el plan de recuperación de acuerdo al formato establecido.

El tiempo establecido para la entrega de calificaciones está indicado en el calendario anual.

Comentar siempre con la Asesora Académica los resultados obtenidos en entrevista personal para retroalimentar el trabajo docente, dar seguimiento a las alumnas en recuperación y analizar el avance programático.

Importante:

Informar a las alumnas las calificaciones antes de presentarlas a la Asesora Académica.

Reportar junto con las calificaciones el número de faltas de asistencia.

Unidad Didáctica.

Deberás entregar la planeación de tu unidad didáctica una semana antes del siguiente período a tu Asesora Académica, especificando en ella las actividades que integran la evaluación mensual.

Los exámenes serán siempre acumulativos.

En las fechas indicadas, es importante entregar a Coordinación:

Proyecto de examen anual.

Lista de alumnas que perdieron derecho.

Lista de posibles alumnas a exentar.

Es importante retroalimentación inmediata con el grupo después de la actividad integradora.

En caso de una alumna con dificultades de aprendizaje deberá reportarse a la coordinación en el momento de su detección.

Exámenes Extraordinarios

Presentan exámenes extraordinarios si las alumnas en su calificación final en la materia es inferior a 6.0 según lo establecido por la S.E.P.

Elaborar un temario para entregar a Coordinación como guía de estudio para las alumnas y el proyecto de examen extraordinario con sus claves correspondientes.

Coordinación entregará el calendario y horario para la aplicación, calificación y entrega de resultados de los mismos.

Preparatoria:

El proceso de evaluación debe ser integral, continuo, acumulativo y sistemático, y tiene como meta determinar juicios de valor objetivos.

Periodicidad de las evaluaciones:

Se realizarán 4 evaluaciones al semestre:

3 evaluaciones parciales y una final (Diciembre u junio)

Integración de las calificaciones.

Para poder presentar los exámenes, se requiere el 80% de asistencia en el mes y haber cubierto la recuperación.

Las calificaciones mensuales se integran con los criterios de evaluación señalados en las unidades didácticas. Se asigna una calificación de 10 a 100.

Cuando una alumna no se presenta a un examen parcial por causa justificada, se obtiene su promedio con los demás elementos o aspectos que la profesora ha determinado. Si la falta fuese injustificada el examen o actividad integradora se califica con CERO.

La calificación correspondiente al examen semestral se integra únicamente con la calificación del examen.

En el examen semestral, si la falta fue justificada procede a examen especial.

### Calificación final

La calificación final se obtiene del promedio de las tres evaluaciones parciales y el examen semestral.

### Escala de calificaciones:

100	Excelente	Suficiente y muy satisfactorio.
90	Muy Bien	Suficiente y satisfactorio.
80	Bien	Suficiente y satisfactorio.
70	Regular	Suficiente y con mínimo satisfactorio.
60	Mal	Suficiente pero insatisfactorio.
50 o -	Deficiente	Insuficiente e insatisfactorio.

### Recuperación

Las alumnas con calificación parcial de 50 y 60, necesitan recuperación, será requisito para tener derecho a la siguiente evaluación.

### Examen extraordinario

Las alumnas presentarán exámenes extraordinarios cuando su calificación sea inferior a 6.0

### l).- Normativa de Convivencia para las Profesoras

Para adquirir unos conocimientos que te sean útiles en la vida, desarrolles todas tus capacidades y facilitar la convivencia con tus compañeras de trabajo y alumnas es necesario cuidar los siguientes aspectos:

## I.- Docencia

### 1.1 Cursos y reuniones docentes

Son medios de formación humana y profesional. Es imprescindible y obligatoria, pues se unifican criterios y se conoce el estilo educativo de Palmares.

Es importante hacer una planeación anual y las unidades didácticas que permitan el logro de objetivos.

Presentar a la Asesora Académica, la relación de libros de texto, de consulta, u otros que se desee recomendar, para su aprobación. Así como sugerir los que enriquezcan la biblioteca de la Escuela.

Entregar puntualmente las calificaciones de las alumnas, y el proyecto de exámenes de acuerdo al calendario establecido.

II Normativa de la Convivencia:

Cuidar su presentación personal, siempre de acuerdo a su categoría humana y profesional, aun en actividades extraclase.

Puntualidad exacta para empezar y terminar las clases.

Avisar a Dirección Académica, cuando se tenga necesidad de faltar, previendo suplencias o fichas de trabajo. Cuando sea más de un día hacerlo por escrito, con la anticipación mínima de dos días.

Presentar al Departamento de Contabilidad el documento de incapacidad de IMSS, cuando las faltas sean por enfermedad.

No tener celular o beeper activado durante las clases.

Pasar lista todos los días y llevar el control de puntualidad de las alumnas: asistencia(●), inasistencias(I); y pasar estos datos en el concentrado de calificaciones.

Para la aprobación de actividades extracurriculares es necesario presentar previamente a Dirección Académica el plan de la actividad a desarrollar, indicando: fecha, lugar, objetivos, evaluación, etc. No se harán planes personales por separado con grupos de alumnas, ni con alguna en particular, teniendo en cuenta que la labor en conjunto resulta más eficaz.

Colaborar entusiasta y eficazmente en los encargos destinados por la Coordinación: periódico mural, concursos, festivales, etc.

Acudir con puntualidad y la debida preparación a las reuniones docentes.

Evitar comentarios negativos de las alumnas con otras profesoras para evitar prejuicios.

Evitar comparaciones entre grupos de un mismo grado o nivel.

Normativa de Convivencia para las alumnas

Para adquirir unos conocimientos que te sean útiles en la vida, desarrolles todas tus capacidades y facilitar la convivencia con tus maestras y compañeras es necesario que cuides:

1 Puntualidad y Asistencia.

1.1 Hora de entrada y salida.

a) La puerta estará abierta de las 7 a las 7:30

b) No habrá retardos, solo faltas.

c) Se requiere 80% de asistencia en todas las clases para tener derecho a la evaluación mensual.

d) La salida será lunes, miércoles y viernes a las p.m. y martes y jueves a las 2:15 pm

e) Si se presenta un problema grave, a juicio de la coordinadora, se podrán tomar medidas extraordinarias; incluyendo regresar a la alumna o suspenderla, previo aviso a los padres de familia.

#### 1.2 Justificantes de faltas por enfermedad o problemas graves de familia.

a) Tus papás informarán a la Asesora dentro de las siguientes 24 horas.

b) Si faltas uno o dos días, se justificarán con carta firmada por tus padres o tutores.

c) Cuando las inasistencias pasen de dos días acompañar el justificante con certificado médico (no receta).

d) Las faltas de 15 días consecutivos o cuarenta y cinco discontinuos sin justificación oportuna, será dada de baja.

e) Debes ponerte al corriente en tus materias.

f) Para la alumna que salga sin autorización tendrá una sanción de acuerdo a su falta.

g) Las faltas por suspensiones por mala conducta no son justificables.

- h) Cualquier otro caso especial de faltas deberás consultarlo por escrito con tres días de anticipación a la Coordinación.
- i) Para salir de la Escuela necesitas pase de salida firmado por la Coordinadora y con la previa autorización de tus padres.

## II. Uniforme y Presentación Personal.

- a) Traer el uniforme completo, de acuerdo al modelo establecido y en buenas condiciones, sin accesorios.
- b) El largo del uniforme es a media rodilla.
- c) El suéter, chaleco, chamarra, bata de laboratorio, mandil de corte y cocina, deberán estar marcados con tu nombre.
- d) En invierno podrás traer doble suéter, saco, chamarra o abrigo (negro, blanco, o azul marino, lisos) y traigas el del uniforme. No podrás traer chamarra de mezclilla, sudadera, ni ropa de color debajo de la blusa, solo de color blanco.
- e) Presentarse con el uniforme de deportes sólo para las clases de educación física y eventos deportivos. Tenis que predomine el color blanco.
- f) Siempre te presentarás en la escuela con uniforme. Solo en actividades extraescolares como clases fuera del horario normal, ensayos, consultas a biblioteca, reuniones extraclase, en algún encargo concreto.

- g) En dichas actividades cuidarás la modestia en el vestir.
- h) Cuidarás limpieza personal. Al usar el uniforme representas a la escuela y demuestras tu personalidad. Debido a esto, no te presentarás con el suéter o chamarra puesto en la cintura.
- i) Para mayor duración conviene que solo lo utilices para la escuela.
- j) Está prohibido el uso del chicle y fumar en la Escuela y en actividades escolares.
- k) Evitarás usar cosméticos y uñas pintadas.

### III. Estudios y Exámenes

- a) Los calendarios de exámenes son conforme a las disposiciones de la S.E.P. en Secundaria y de la U. de G. para Preparatoria. Si en la integración tu calificación es menor de 7 realizarás la recuperación. Este requisito será derecho a la siguiente evaluación.
- b) Para tener derecho a exámenes finales se requiere: tener el 80% de asistencias, estar al corriente en los pagos, llegar a la hora indicada a presentarlos y presentarse con el uniforme completo.
- c) Los exámenes pueden ser: Ordinarios o finales y extraordinarios (Por haber reprobado el promedio final, por no tener el 80% de asistencia en la materia o por no estar al corriente en las colegiaturas).
- d) Para tener acceso al siguiente grado escolar se requiere: Promedio final mínimo de 7. Promedio final mínimo 8 en conducta. No tener

materias reprobadas o haberlas aprobado en exámenes extraordinarios.

e) Las correcciones y aclaraciones sobre calificaciones se harán dentro de los dos días siguientes a su entrega en Dirección Académica.

Para exentar materias es necesario:

Tener el 80% de asistencias.

Estar al corriente en los pagos.

Tener 9.5 de promedio en la materia y en conducta general.

Por lo que las profesoras podrán reservarse el derecho de emplearlo o no.

IV. Tiempo Libre.

- a) Conviene que no traigas a la escuela: revistas, cuentos, novelas, radio, grabadora o walkman, beeper y video juegos. De ser así, el objeto será recogido y entregarlo al final del mes.
- b) Evitarás reunirte con varias compañeras estando uniformadas en lugares públicos.
- c) Cualquier falta moral grave, aun fuera de la escuela será motivo suficiente de expulsión.
- d) Conviene que no traigas a la escuela celulares. En caso necesario de traerlos deberán permanecer apagados durante el horario de clases, es decir de 7:30 a 3:00 p.m. o 7:30 a 2:15. si el celular está

encendido en este horario se recogerá y se te regresará después de 30 días.

V) Orden y cuidado del material e instalaciones.

- a) Debes esperar a las profesoras, dentro del aula.
- b) No se otorgan permisos para salir de la Escuela por cosas olvidadas. Tampoco se permite que te traigan a la escuela artículos olvidados.
- c) Habrás de cuidar el orden y la limpieza tanto del salón de clases como de las zonas de descanso y estudio.
- d) Las zonas de descanso son los patios y la cafetería. Es importante que dejes perfectamente limpio y recogido el área.
- e) No está permitido entrar a las aulas durante el recreo.
- f) Cuidar el orden y la limpieza en los sanitarios.
- g) Todo desperfecto causado por alumnas conviene que lo informes a la Asesora para reponerlo.
- h) La escuela no se hace responsable de ellos material de trabajo y demás cosas personales.
- i) Los objetos extraviados y olvidados deben ser entregados a la auxiliar de coordinación. El reclamo de objetos perdidos será el día asignado por coordinación, donde deberás pagar un costo por el mismo.
- j) En caso de extraviar objetos en la escuela: Informarás a la Auxiliar de Coordinación y/o asesora de grupo.

k) Está prohibida vender entre compañeras.

## VI. Respeto y Relaciones.

- a) Respetar y atender con delicadeza a lo que cualquier personal de la escuela te indiquen. Las alumnas deberán ponerse de pie y guardar silencio un momento en que cualquier autoridad de la escuela o profesora entre al salón.
- b) Cuando te dirijas al personal de la escuela deberás hablarles de usted.
- c) Tener detalles de atención y ayuda con todas las personas de la escuela.
- d) Las faltas de disciplina y de respeto será motivo de un reporte.
- e) Según el grado de la falta podrás ser suspendida temporal o definitivamente.
- f) Es más adecuado que tus amigos o novio te busquen en tu casa y no recibas visitas en la escuela, ni harás, ni recibirás llamadas telefónicas, excepto en caso de urgente necesidad y con la debida autorización.
- g) Para evitar preferencias no es conveniente que hagan regalos personales a las profesoras y Directoras, de una o varias alumnas o padres de familia.
- h) Es muy importante que siempre entregues las circulares y las devuelvas firmadas al día siguiente.

- i) Los documentos de Control Escolar debes solicitarlos con dos días de anticipación.

#### VII. Lealtad.

Agradecemos que aportes sugerencias a la Dirección de todo aquello que pueda mejorar en el funcionamiento de la escuela: No conviene que hagas comentarios de crítica con tus compañeras o maestros, porque no ayudan y en cambio si logran dividir y perjudicar al ambiente.

Adicional a la información mencionada se anexa el esquema de relaciones existentes para el personal docente:

## Mapa de ámbitos comunes. Profesora

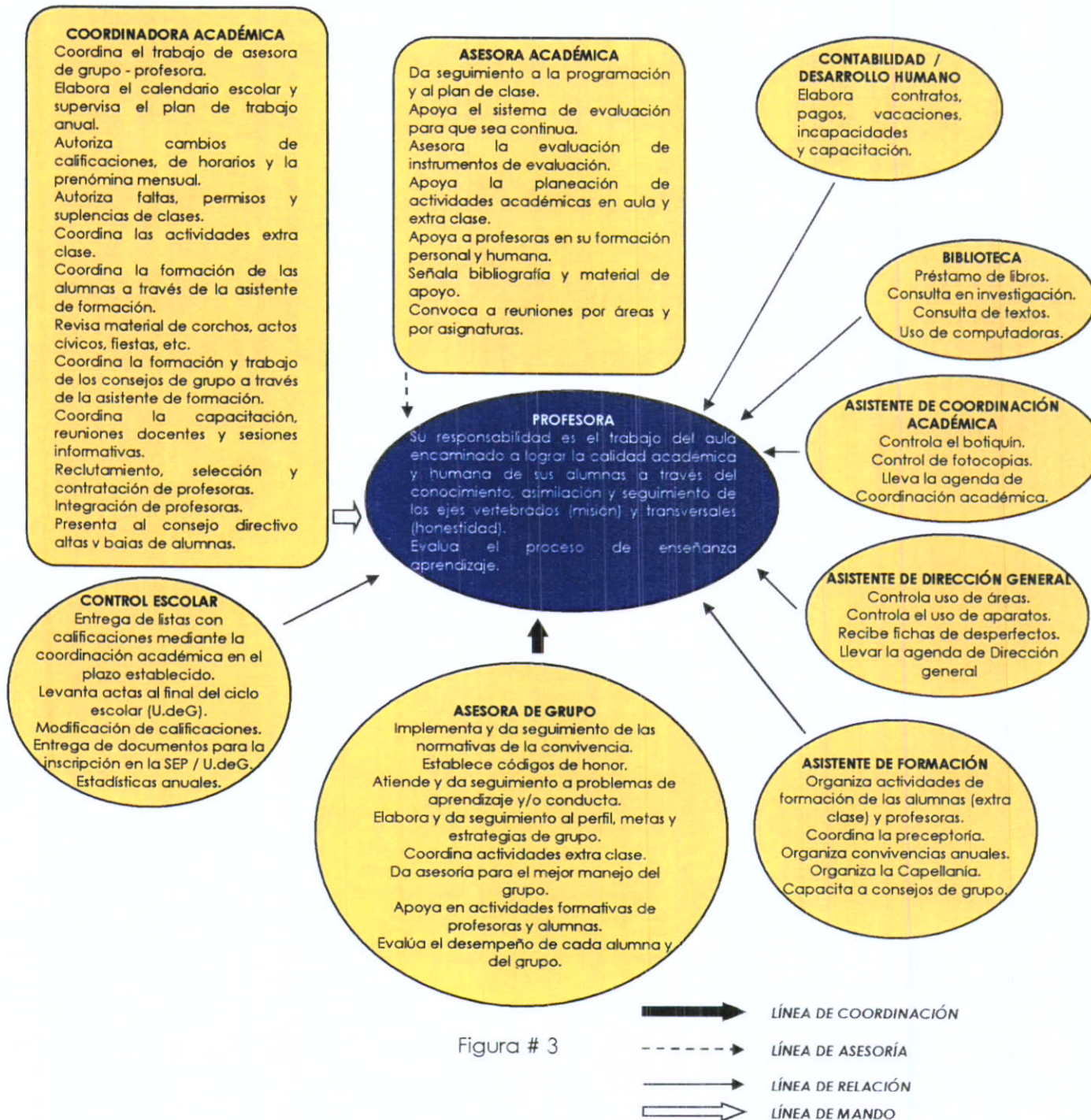


Figura # 3

## Mapa de ámbitos comunes. Asesora académica

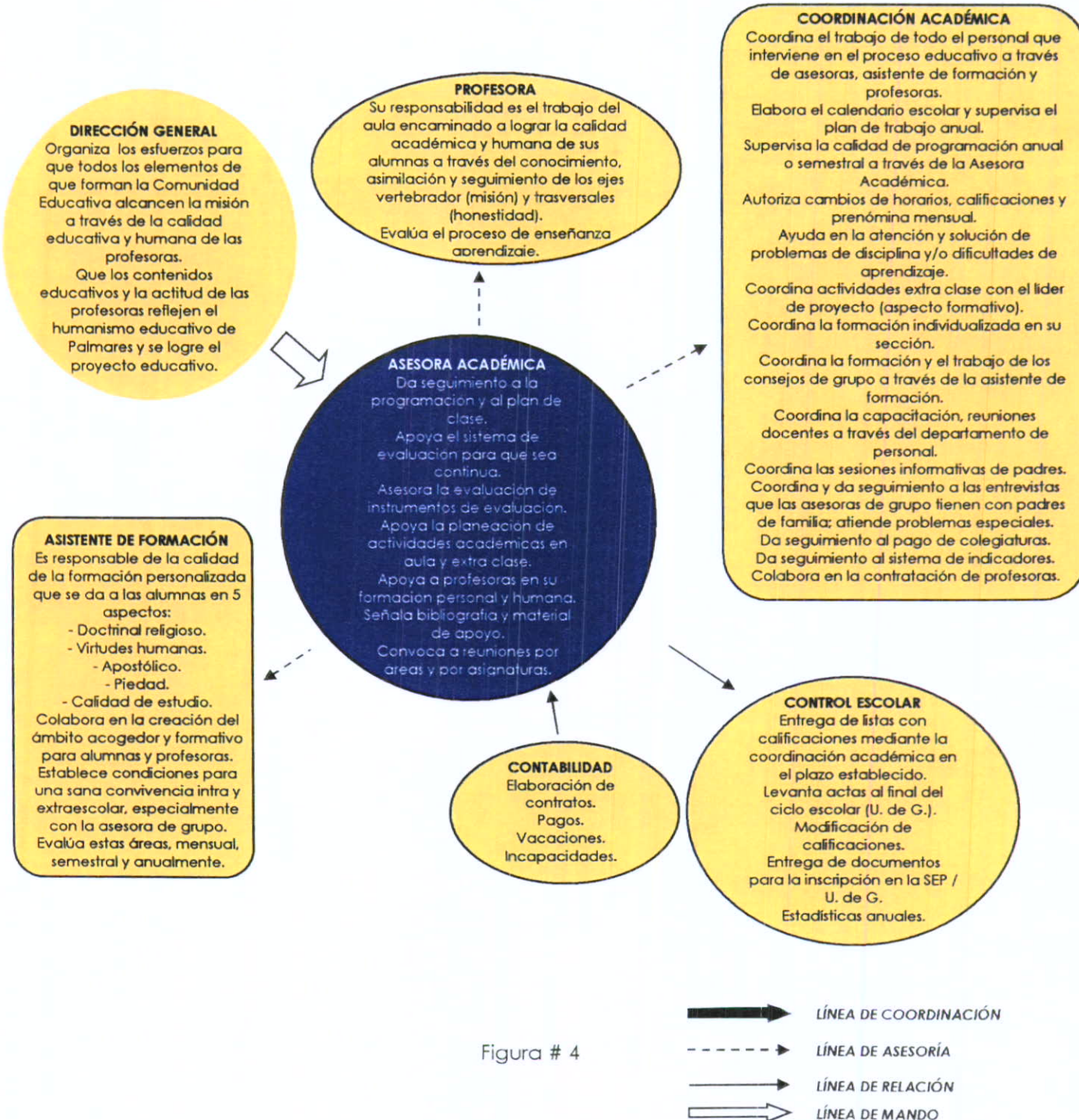


Figura # 4

## Mapa de ámbitos comunes. Asesora de grupo

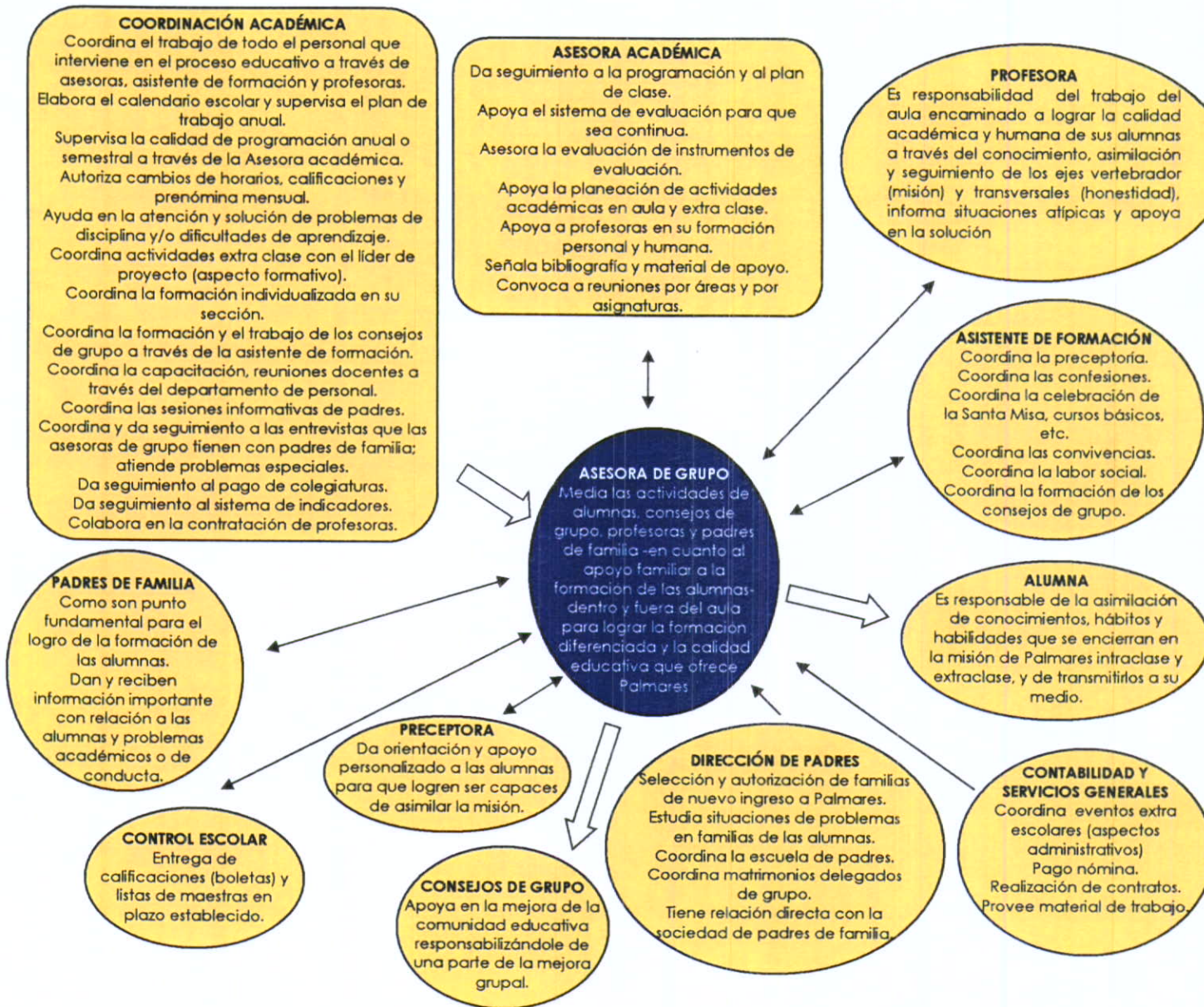
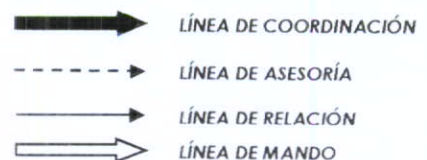


Figura # 5



## Mapa de ámbitos comunes. Asistente de formación

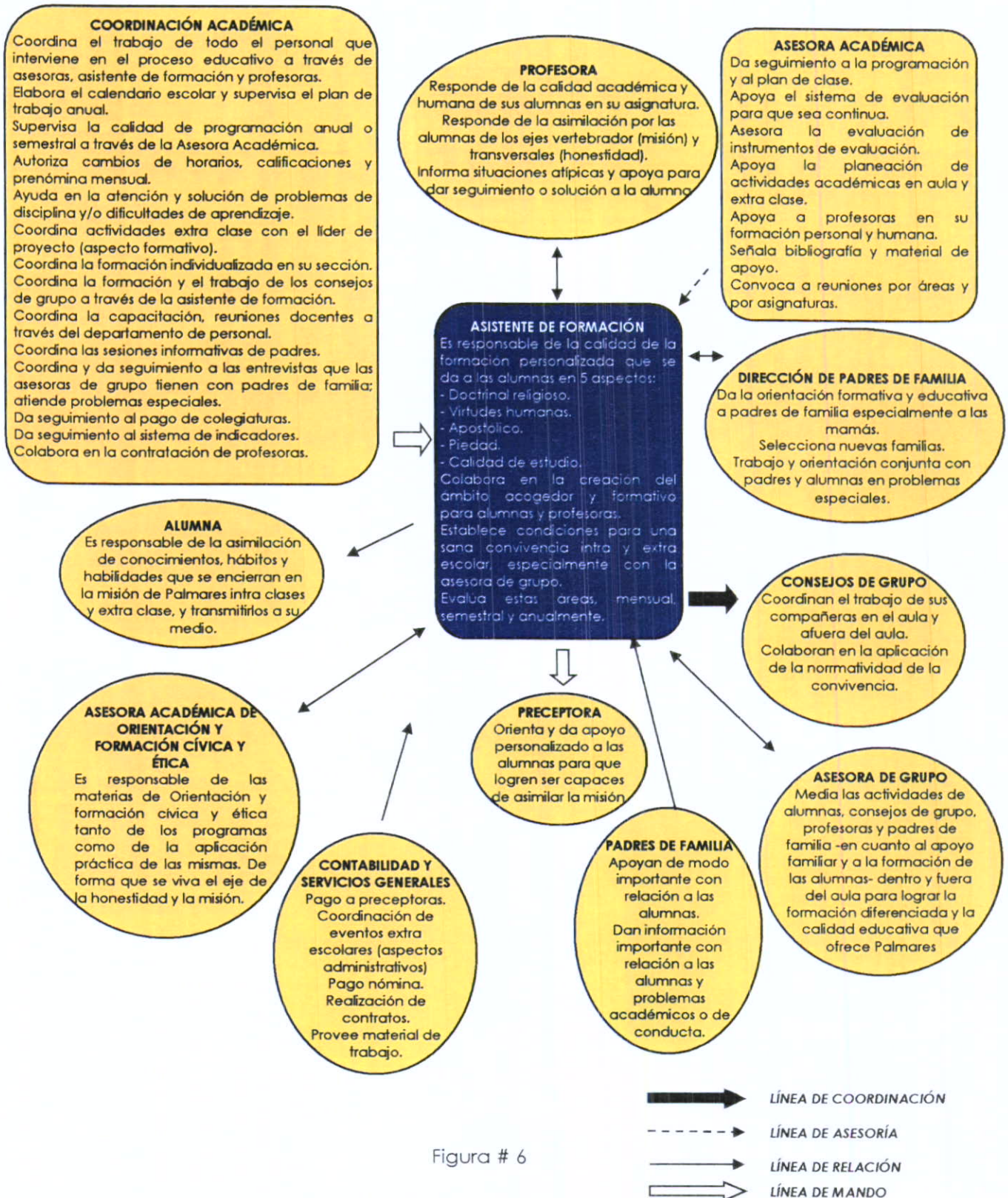


Figura # 6

## Mapa de ámbitos comunes. Alumnas

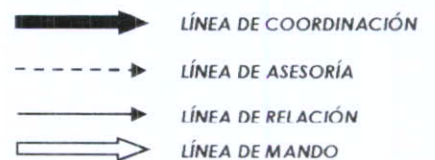


Figura # 7

Como podemos observar, estos esquemas establecen claramente las principales relaciones de la profesora, asesoras etc. con los otros departamentos y áreas, sin embargo no cuenta con el detalle de actividades que se llevan a cabo y el resultado esperado de las mismas.

El resultado de esta investigación pretende en forma similar que cada una de las personas en la organización cuente, en pocos documentos, con toda la información requerida para el buen desempeño de su función, así como los indicadores de desempeño esperados para cada proceso.



## Capítulo 4: Marco teórico

### **Conceptos de Reingeniería.**

#### **Clientes**

Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades, y más en el ámbito educativo. Se busca calidad en la enseñanza y un buen servicio a los padres de familia.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información y sobre todo por tener mayores opciones.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de que los clientes son muy importantes, sobre todo el conservarlos y que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo, y la peor publicidad es la de boca en boca.

#### **Competencia**

La tecnología transforma la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios. Se hacen estudios de mercado, se utiliza la mercadotecnia, la cual debe ser aplicada y que en muchos casos las instituciones que tienen mucho tiempo no han sabido implementar debido a que los tiempos modernos rebasaron todas las expectativas pronosticadas y no saben como volver al terreno de la competitividad. Algunas instituciones se han estado preocupando por implementar estas nuevas formas de darse a conocer para poder seguir estando vigentes en el mercado.

## **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses y en algunos casos específicos a semanas. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas o en bancarrota.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas herramientas en la dirección de empresas, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto; por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Lo grave es que estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

## **Definición Formal de Reingeniería**

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<sup>1</sup>.

En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es hacer más con menos, sino que con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente en un proceso de mejora continua.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados sino integrados a un fin común. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

## **Reconstrucción de los Procesos**

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

### **Varios oficios se combinan en uno**

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre

---

<sup>1</sup> Ilanova Galván, Melchor. Porque Fracasan Con Frecuencia los Esfuerzos de Reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.

Nieto Irigoyen, Ricardo. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.

Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994 Diario La Nación 2/5/99 Revista Mercado 6/96

es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos de su cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

Adicionalmente, la compañía estimula a sus empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos así como producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

### **Los trabajadores toman decisiones**

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones, esto se logra siempre y cuando el trabajador tenga la capacidad de decisión y que esté claro el objetivo en común de la institución.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

## **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas:

- Muchas tareas se hacen simultáneamente.
- Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso, se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

## **Los trabajos tienen múltiples versiones**

Esto se conoce como el fin de la estandarización; significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiado, es decir, no hay casos especiales ni excepciones.

### **El trabajo se realiza en el sitio razonable**

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales, es decir, las actividades que se pueden llevar por varias personas a la vez, y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

### **Se reducen las verificaciones y los controles**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo, por ejemplo; políticas internas en las instituciones.

## **La conciliación se minimiza**

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación o verificación por parte del usuario de la misma.

## **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto**

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

## **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas**

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

Cuando en una empresa se implementa la reingeniería algunos de los cambios que se logran son:

## **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.**

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso- es decir, en una institución educativa como lo es Palmares, no es posible definir cual respuesta a la siguiente interrogante es mejor:

¿La formación de las alumnas es más importante que la impartición del conocimiento?

## **Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional**

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, en lugar de individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten, con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos es muy delgada. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global, ¿quién puede en nuestro caso diferenciar o separar, en sentido estricto, la tarea de formación con la de impartir el conocimiento?

La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

### **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado**

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar, ¿Cómo deseamos que sean nuestras formadoras y personal docente? ¿Cuál es el perfil idóneo de ellas mismas? ¿Debemos separar la labor docente de la labor formativa? Éstas y muchas otras preguntas deberán ser respondidas con esta investigación.

### **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación**

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a

ser la norma de una empresa rediseñada. Por tanto, ¿cómo podemos asegurar que el personal de nuevo ingreso invierta la menor cantidad de su tiempo en el conocimiento detallado de sus nuevas responsabilidades? y al mismo tiempo ¿Cómo garantizamos que se lleven a cabo las actividades como quisiéramos que se hagan?

### **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados**

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una clase impartida? ¿O de los datos arrojados en las entrevistas de ingreso? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma, sólo una alumna que incida en su comunidad y viva los valores formados en la institución tienen valor para el colegio.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan el trabajo específicamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas específicamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso total.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las organizaciones pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

### **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo realizado adecuadamente, el ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente; el ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño, es un cambio, no una recompensa.

### **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. En este caso se debe trabajar para los alumnos y para los papás de esos alumnos, más que para una persona la cual está encargada, sin embargo los profesores centrados en un mismo fin trazado desde la dirección deben llevar a cabo todas las acciones necesarias para que dichos esfuerzos se vean plasmados en las alumnas y en el ambiente que se debe vivir en casa. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

### **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores**

Cuando una compañía 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 ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que se encuentra 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.

## **Estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas**

Cuando todo un proceso se convierte en trabajo de equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

## **Los ejecutivos cambian: de "anotadores de tantos" a líderes**

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

### **Consideraciones adicionales**

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar, dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo

podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

Nuestro mayor reto no es diseñar un sistema de organización que garantice el logro de los objetivos planteados por la institución, sino lograr que las personas que laboran en ella, logren sus objetivos a través de los procesos que aseguran el cumplimiento de éstos objetivos.

De esta forma la institución contará con la oportunidad de satisfacer las necesidades de toda su comunidad educativa en perfecta sincronía con las exigencias de las instituciones oficiales y de su Consejo Superior.

### **Propuesta de cambio**

Parte importante de la propuesta de transformación del Colegio, consiste en la definición de una Nueva Cultura Institucional, integrada por la formulación de los valores y sus actitudes asociadas, así como por las políticas generales de operación. A pesar de los estudios que demuestran que el cambio en la actitud del empleado sí es posible, el reto es tan grande que parece utópico enfrentarlo; sin embargo Kliksberg<sup>2</sup>, (1989) demuestra el auge que ha tomado el desarrollo de una conciencia de servicio en las organizaciones contemporáneas en América Latina, aunque los resultados puedan ser lentos en aparecer. El CAMBIO CON PARTICIPACIÓN se convierte en un detonante de la creatividad de los empleados y de su disposición natural a participar

---

<sup>2</sup> Kliksberg, Bernardo (1989) *Gerencia pública en tiempos de incertidumbre*, Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP), Col. Estudios, Madrid.

con ideas, proyectos, sugerencias y críticas, sobre todo en los niveles operativos donde el grado de resistencia siempre es menor.

Para cumplir el objetivo del Colegio –ser una institución de excelencia en la impartición de servicios educativos y de capacitación se buscó-, a través de la Nueva Cultura Organizacional, alinear las actitudes laborales de las empleadas con la del Colegio, objetivo que requiere además acciones a largo plazo que involucran otros aspectos organizacionales como: estructuras flexibles, investigación permanente sobre las necesidades del cliente, así como una constante y oportuna medición de los índices de desempeño – que son como se menciona al inicio de este trabajo requisitos indispensables para una aplicar correctamente la Reingeniería.

Se buscó conjugar una serie de creencias y conductas positivas para la organización que fueran compartidas por la mayoría del personal. El impulso de valores claramente definidos, ampliamente difundidos, compartidos por la mayoría de los miembros de la institución y sustentados por comportamientos concretos en los niveles organizacionales más altos, fue considerado la piedra angular del cambio del Colegio y el elemento fundamental para el éxito del proyecto. Los valores fueron concebidos como la expresión de lo que es importante para la organización y se complementaron con las actitudes asociadas, que son las que permitirán medir objetivamente las transformaciones de conducta del personal. Esto en consonancia con las propuestas de la Reingeniería de establecer los índices de desempeño que sean fácilmente evaluados y determinados.

Recapitulando, en los ámbitos normativo y estratégico se completó en dos aspectos clave para estructurar el programa de modernización, el primero relativo a la definición del propósito real de la organización y el segundo a dónde se quería estar en el futuro. Se establecieron las bases para una

cultura institucional acorde con los objetivos y metas que se planteó para los siguientes años. Otro aspecto importante del proyecto de transformación fue revisar los procesos sustantivos de la institución; se enfocó a resolver las cuestiones referentes a los cambios que se debían hacer en la organización del trabajo y en el sistema administrativo, así como determinar las modificaciones necesarias para agregar valor a los productos entregados al cliente-usuario.

Creemos importante hacer notar el siguiente artículo publicado en la revista ISTMO, debido a la importancia que reviste para nuestro trabajo en el Colegio Palmares.

### **Empresas educativas: servir para servir.<sup>3</sup>**

Cualquier escuela y universidad puede replantearse su objetivo y el modo de alcanzarlo: ¿es la persona el centro sobre el cual gira el sistema educativo o es un mero cliente, producto o medio para otro fin?

Estamos ante la posibilidad de cambiar nuestros modos usuales de dirigir las instituciones educativas. Se trata de que la dirección lleve a cabo una difícil síntesis entre el sistema y la persona. El sistema nos lleva hacia la tecnología del producto y del servicio. La persona en cambio, nos dirige las relaciones propiamente humanas.

Esto es más válido aún para el caso específico de las escuelas. Se necesitan directores que, en cierto modo podemos calificar como bicéfalos. Deben ser personas hábiles para las relaciones con las personas, sin caer en los extremos de los políticos usuales (simpáticos pero imprecisos), y al mismo tiempo ser personas hábiles para los números, sin caer en los extremos de los ingenieros químicamente puros (precisos pero insoportables).

#### **¿Genéricos personalizados o servicios estandarizados?**

Desde hace unas décadas se han distinguido dos tipos de empresas: las que elaboran productos y las que prestan servicios.

Las que elaboran productos se han caracterizado por la búsqueda de la producción masiva, para abaratar sus precios. El cliente debe acoplarse a esos productos masificados. Sin embargo recientemente esa tendencia ha empezado a revertirse en lo que podríamos llamar personalización a gran escala de los productos.

Esto ha influido de manera notable en la manera de elaborarlos. El problema fundamental de la elaboración de los productos es ahora tanto el precio, cuanto la amigabilidad, que podría resumirse en los siguientes puntos: más cerca, más pequeño y más accesible.

Por su parte las empresas calificadas como prestadoras de servicios se han caracterizado siempre por la personalización de los mismos. El servicio lo presta una persona individualmente a otra.

No obstante con el paso del tiempo y la mercantilización de los servicios, las empresas de servicios han empezado también a invertir su dirección natural y originaria. En la actualidad muchas veces lo importante no es tanto el carácter personal del servicio que se presta, cuanto su eficiencia, si logra estandarizarse de acuerdo a manuales, instructivos y

---

<sup>3</sup> Nota técnica: "Empresas educativas" Dr. Carlos Llano. Publicación Istmo Enero-Febrero del 2004 Año 46 No 270

reglamentos. En síntesis, las empresas que otorgan servicios paradójicamente están adoptando procedimientos que ya quieren abandonar las empresas elaboradoras de productos.

### **Apertura**

*El servicio debe estar centrado, pues, en las personas. Arranca del fondo de la persona servidora y finaliza en el fondo también de la persona servida. Por ello, San José María Escrivá<sup>4</sup> manifestó sus deseos de que las escuelas promovidas con el espíritu del Opus Dei tuvieran en cuenta sobre todo a las personas con las que la escuela se relaciona. Expresó lo que podríamos llamar orden de importancia con que las escuelas deberían relacionarse con los seres humanos que reciben sus servicios: primero los padres después los profesores y luego los alumnos.*

*Para lograr ese orden de importancia requiere un orden cronológico: primero el consejo superior en segundo lugar los profesores, quienes tienen que influir primero en los padres y después en los alumnos.*

*Los directores deben formar a los profesores para que puedan atender la formación de padres y alumnos; en ocasiones tendrán que aplicar el principio de acción subsidiaria, cuando los profesores no se encuentren aun bastante capacitados para brindar esa formación individual.*

*La acción subsidiaria debe entenderse así: ayudar a los profesores en la atención de padres y alumnos, por falta de capacidad o tiempo, pero de tal manera que se habiliten para esa tarea cuanto antes. De ninguna manera consiste en delegar a los demás lo desagradable y retener para sí lo agradable. Además de los dos tipos de empresa mencionados debemos referirnos a dos modos de dirección: la dirección centrada en la tarea y la centrada en el hombre. Las instituciones que se centran en la tarea dividen en partes el trabajo por hacer (asignación de materias, grados, grupos etc.); se enseña después a llevar a cabo el trabajo que cada uno le corresponde y por último se controla para comprobar que la tarea se realiza de acuerdo al modo indicado. Este estilo de dirección puede ser válido quizá para los casos en los que la escuela persigue sobre todo una finalidad de enseñanza de conocimientos o acumulación de datos.*

---

<sup>4</sup> San Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei, abrió nuevos caminos de santidad en la Iglesia Católica, recordando que todos los hombres y mujeres pueden alcanzar la santidad realizando su trabajo y sus actividades diarias con un espíritu cristiano.

En cambio, cuando la institución se centra en el hombre, el proceso en apariencia igual, sigue una línea completamente distinta: se definen las finalidades y objetivos que han de lograrse, referidos no a los conocimientos sino al modo de ser de los destinatarios de la institución (en nuestro caso profesores y alumnos).

Después se motiva, alienta, incentiva a quienes intervienen en el trabajo escolar para que deseen alcanzar esas metas y por último, se estimula a tales personas para que en verdad quieran de modo propio e individual lograr el objetivo y controlen ellos mismos su acercamiento a él.

Las instituciones que se centran en la tarea preceden de la manera indicada en la siguiente gráfica:



Figura # 8

En cambio, las escuelas centradas en el hombre, más que en la búsqueda de soluciones técnicamente acertadas, procuran el involucramiento de las personas que deben aplicarlas, como lo muestra la siguiente gráfica:

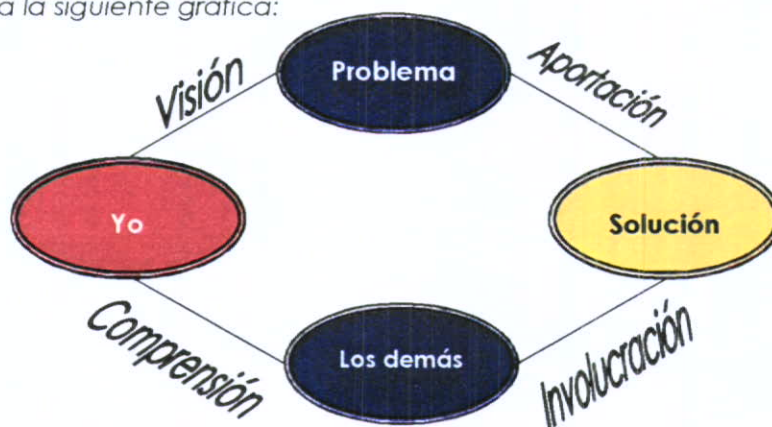


Figura # 9

Ninguno de los dos sistemas, unívocamente considerados, resulta válido. Tanto la bicefalia de la que hablamos antes debería de desglosarse en un proceso completo en donde importen tanto las soluciones correctas como los hombres que deben aplicarlas. Estos hombres son los profesores, los padres y los alumnos.

Tanto directores como profesores, padres y alumnos deben ser concientes de que la escuela no se encuentra en la tarea sino centrada en el hombre.

### **¿Cuándo peligra el servicio?**

Para lograrlo, deben llevar a cabo un trabajo conjunto, esto es trabajo en equipo pero lo podríamos llamar equipo colegial: nadie debe mandar solo ni trabajar de manera aislada, sino en grupo con los demás. Este trabajo en equipo favorece la apertura en la cual consiste la verdadera personalización.

Fritz Schumacher<sup>5</sup> dejó dicho con acierto en su *Good Work* que el trabajo en equipo es la mejor terapia para el egoísmo.

Para dar un verdadero servicio debemos preguntarnos si el que proporcionamos busca la reciprocidad, es decir una respuesta favorable por parte del destinatario al que se sirve, sea padre, profesor o alumno. El servicio de suyo no busca la reciprocidad (esto es una respuesta favorable al servicio), consiste exclusivamente en una entrega que no siempre goza de reciprocidad inmediata por parte de la persona que se ve beneficiada. Solo al cabo del tiempo, si ello ocurre, reconoce la ayuda que aquel servicio generoso le proporcionó.

Relacionado con lo anterior, debemos tener en cuenta lo que podríamos llamar momentos críticos que ponen en peligro el servicio. El primero de ellos es la urgencia: las tareas deben hacerse tan perentoriamente que sin darnos cuenta atropellamos a las personas, esto es debido en muchas ocasiones por la falta de programación en nuestras actividades cotidianas.

Ponen también en crisis al verdadero servicio las contrariedades u obstáculos inesperados, los cuales irritan nuestro carácter y vuelven ríspida nuestra relación con aquellos a quienes debemos servir. Olvidamos, como lo dijo Goleman<sup>6</sup>, que la sonrisa es la línea más corta entre

---

<sup>5</sup> Fritz Schumacher estudió economía en el New College de Oxford y fue profesor de la misma materia en la Columbia University de Nueva York.

<sup>6</sup> Daniel Goleman es autor del best-seller **La Inteligencia Emocional en el Trabajo** (1998), y también escribió **La Inteligencia Emocional** (1995), el cual permaneció en la lista de bestsellers del New York Times por 80 semanas. Su libro se ha publicado en 30 idiomas en 50 países, **La Inteligencia Emocional** tiene 5 millones de copias en la imprenta. Por 12 años ha escrito sobre ciencias del comportamiento y cerebrales en el **New York Times** y ha dado clases en la **Universidad de Harvard** (lugar donde recibió su Doctorado bajo el fundador de Hay/McBer: David McClelland).

dos personas (y olvidamos también uno de los doce consejos que recibió Stanford University de un grupo de consultores que debía hacerle doce recomendaciones para mejorar la enseñanza: la primera de ellas se reducía a enfatizar la importancia de que el profesor empezase sus clases sonriendo).

Otra crisis para el verdadero servicio es, paradójicamente, la simpatía que sentimos respecto de aquel a quien hemos de servir. La simpatía con el destinatario de nuestro servicio no es en modo alguno mala, pero lo es —y muy grave— si establece preferencias entre las distintas personas (volvemos a reiterar: padres, profesores y alumnos).

Por ello, el último momento de crisis es la antipatía. Deberíamos tener en cuenta lo que dice Jack Welch<sup>7</sup> en el sentido de que el buen director es aquella persona capaz de trabajar estrechamente con quienes le son antipáticos.

Lo fundamental en este tipo de relaciones es que el director no mezcle la cuestión laboral con la personal, y que este debe respetar la intimidad de las personas.

#### **UBICIDAD INVERSA: CUALQUIERA EN MI LUGAR**

Siguiendo con el tema de las instituciones centradas en la tarea y centradas en el hombre, debe decirse que el centramiento en la tarea que hay que llevar a cabo tiende a polarizarse en la función a desarrollar. En cambio, al centrarse en el hombre se privilegia a la persona. Más que preocuparnos de realizar una buena función de tal manera que la persona se adapte a ella, nos centramos en la persona de modo que la tarea se configure de acuerdo con las características de quien sirve como de quien es servido.

Si no lo hacemos así, la persona queda encasillada dentro de la función, lo cual reporta indudables ventajas para la eficiencia del sistema y para la supuesta necesidad de cambiar a la persona que ejercía la función: sólo se trataría de cambiar una pieza. En cambio, cuando la función es expresión o florecimiento de las personas que las llevan a cabo, en sentido activo o pasivo, se da en ellas una creatividad y un don de sí que no tendrían lugar si se limitasen al cumplimiento de la función. Cabe el peligro, en efecto, de que la persona proceda de una manera peculiarmente subjetiva y no lleve a cabo la función como en principio se requeriría.

---

<sup>7</sup> Jack Welch, ex director general ejecutivo de General Electric (GE).

De cualquier manera, la escuela debe tener cuidado de no embocarse en la corriente que Alvin Toffler<sup>8</sup> describe dentro de su Shock del futuro: en la civilización contemporánea, las personas están dejando de ser sí mismas para convertirse en módulos funcionales —el discípulo no es una persona sino simplemente el número de lista de un alumno inscrito en el curso de matemáticas.

Asimismo, al padre de familia se le trata sólo en su mera función de tal sin tener en cuenta las características peculiares de su modo de ser padre; y éste, a su vez, ve al profesor no como un individuo en sí mismo, sino bajo la perspectiva del módulo funcional de «profesor de matemáticas».

Por desgracia, en el momento cultural contemporáneo, la subsunción de la persona dentro de sus funciones sociales es a tal grado fuerte que llega a invadir y desplazar esa vida interior de cada yo que no tiene fondo porque se ahonda hasta el infinito. Ello ocurre, por desgracia, dentro de la misma familia. La esposa deja de ser una persona para convertirse en una función. La diferencia que existe entre las personas y las funciones es que las primeras son insustituibles. Cuando la mujer, el marido o los hijos se relacionan entre sí como módulos funcionales, no como seres personales, se da el fenómeno de que se pueden sustituir de alguna manera; diciéndolo con cierta amargura, la mujer o el marido pueden llegar a desplazarse como si fueran «refacciones», piezas de recambio. El hecho de que los hijos, cuando pueden, quieran vivir fuera del lugar de sus padres, es otra versión del mismo acontecimiento.

Esta suplantación de la persona por el módulo funcional es también una de las causas de la neurastenia, ansiedad y depresión que sufre toda persona cuando carece de un fuerte núcleo íntimo. Se produce lo que podría denominarse «ubicuidad inversa». Como se sabe, se llama «ubicuidad» al fenómeno de que una persona puede estar —con carácter extraordinario— en muchos lugares a la vez. En cambio, cuando la persona se convierte en módulo funcional ocurre que cualquiera puede estar en lugar de ella: de ahí la inversión de la ubicuidad.

## **MANIFESTACIONES DEL ESPÍRITU DE SERVICIO**

Una escuela en donde prevalece el espíritu de servicio a la persona más que el cumplimiento de una tarea, considera como nervio básico de sus actividades lo que puede

---

<sup>8</sup> Alvin Toffler, a quien muchos consideran el padre del Estudio de los Futuros o la Futurística Moderna

llamarse preceptoría, asesoría, tutoría o coaching, en donde los profesores tratan personalmente con los alumnos las cuestiones individuales que les pueden afectar en su dinámica de formación.

Para definir este medio educativo, privilegiado por los sajones, la descripción que ha dado Andrés Gómez, director del Instituto de Mandos Intermedios (IMI) de Monterrey, nos parece muy adecuada: el preceptor debe adaptar las enseñanzas generales que recibe el alumno a las condiciones particulares del mismo, a fin de que pueda asimilarlas. Pero, al mismo tiempo, debe propiciar la modificación de las condiciones personales del alumno, para que pueda asimilar las enseñanzas generales.

Evidentemente, uno de los más importantes factores del preceptor no es la «técnica» para introducirse en la intimidad del alumno o ganarse su confianza, sino su benevolencia, su ascendencia y su coherencia. Eduardo Sánchez de Alba, profesor de Filosofía de la Universidad Bonaferra, ha sabido recoger con mucho acierto unas luminosas palabras que Juan Pablo II pronunció en Aguascalientes, en 1990: «el mejor método de educación es el amor a vuestros alumnos (benevolencia) [bene volere, querer el bien para los alumnos], vuestra autoridad moral (ascendencia), y los valores que encarnéis (coherencia)».

Una clara manifestación del servicio es el escuchar. Por ello, todo lo que los alumnos nos digan es importante. Cuando se trata de personas no hay pequeñeces. Lo que al director, profesor, padre, puede parecerle insustancial, cabría que fuera definitivo para el alumno.

Escuchar es, como el sonreír, una de las modalidades más fuertes del servicio, en el entendimiento de que escuchar atentamente a los alumnos no significa estar de acuerdo con lo que digan. Pero, dado el caso, no podremos manifestar con eficacia nuestro desacuerdo si no escuchamos con atención. Escuchar para comprender, no para rebatir, y manifestar el desacuerdo para corregir, no para reprender.

Los griegos nos dicen que en la relación con las personas debemos «pensar alto, sentir hondo y hablar claro». Estas tres acciones se encuentran íntimamente vinculadas con el servicio que proporciona la preceptoría:

- *Pensar alto: ser magnánimos respecto del proyecto vital que debe asumir el alumno.*

- Sentir hondo: escuchar con atención para poder introducirnos en los profundos sentimientos que toda persona encierra (es mucho más difícil concordar en ellos que en los pensamientos).
- Hablar claro: ser fuertes. Decir las cosas con tanta claridad como con cariño.

Así las cosas, toda persona que trabaja en una escuela considerada como empresa de servicio debería tener a flor de piel la contestación que Sergio Raimond-Kedilhac<sup>9</sup> dio, de manera espontánea y sin grandes divagaciones, a un conjunto de periodistas que le preguntaron cuáles eran los nuevos proyectos del IPADE<sup>10</sup>: «Aquí cada alumno es para nosotros un nuevo proyecto».

De Julio Ortiz, director de Formación de varias entidades educativas en Guatemala, anoté esta sintética fórmula: la finalidad de nuestras escuelas es que «cada alumno elabore un proyecto de vida conforme a un concepto cristiano de la existencia y desarrolle las capacidades requeridas para llevarlo a su plenitud».

Todo lo que hemos afirmado gira en torno a una idea hasta ahora no manifestada por nosotros, pero que ya a estas alturas es evidente.

La enseñanza tiene dos dimensiones claramente diversas: la información y la formación.

La **información** se inclina más por el lado de la tarea: que los alumnos sepan. La **formación**, en cambio, atiende al hombre. No se trata de proporcionarle meros conocimientos, sino de configurar un carácter que le haga ser más persona.

Christopher Dawson, célebre historiador inglés, nos ha advertido del enorme peligro que existe cuando la ciencia (el cúmulo de conocimientos) se desarrolla con independencia de la ética (la conformación del carácter). Por eso es tan importante en la selección de los profesores no sólo escogerlos por sus conocimientos o dotes didácticas sino, especialmente, por la recta orientación de su carácter y el contagio de su ejemplaridad al alumno.

La información puede «producir» un buen ingeniero; pero la formación crea una buena persona. Ciertamente, muchos pensarán que para ser buen ingeniero no se necesita ser buena

---

<sup>9</sup> Sergio Raimond-Kedilhac Navarro es egresado de la Escuela Superior de Economía del IPN, miembro de la International Academy of Management y del Consejo de Administración de varias instituciones en México. Es rector de la Universidad Panamericana-IPADE y jefe de área de Entorno Económico del IPADE.

<sup>10</sup> Instituto Panamericano de Alta Dirección Empresarial

persona, pero para ser un ingeniero «como Dios manda» la persona debe tener las características de trascendencia y dominio de sí, que son definitorias suyas.

## **EDUCAR NIÑOS O FABRICAR REFRESCOS DE COLA**

La bondad de una escuela se puede estimar mediante dos criterios diferentes: el **criterio de extensión** —lo bueno es mejor cuanto beneficie a más personas; y lo malo es peor cuantas más sean perjudicadas— y el **criterio de incidencia** —lo bueno es mejor y lo malo es peor cuanto más profundamente se insertan o inciden en el interior de la persona.

Ambos criterios son válidos, pero por el materialismo cuantitativo de nuestra sociedad debemos precavernos de caer sólo en el primero. En efecto, la educación de una persona vale más que la crema Nivea consumida por millones.

Para ilustrar la diversidad entre ambos criterios, suelo contar este suceso. El profesor de una primaria quedó muy afectado por la observación que le hizo un importante empresario en refrescos de cola: «parece mentira que una persona con los postgrados académicos que usted tiene en Estados Unidos, esté dedicado a enseñar a niños pequeños». Traté de levantar la depresión de este buen director diciéndole que la contestación a esa propuesta debería haber sido: «parece mentira que una persona con sus altas cualidades gaste su vida en rellenar botellas de soda».

Mi interlocutor entendió enseguida, pero me advirtió que en realidad él estaba educando niños no tanto por el valor de la educación, sino por la necesidad que el colegio tenía de su trabajo. Le repliqué con las palabras que Manuel Machado recoge de boca del Cid: «por necesidad batallo, y una vez puesto en la silla, se va ensanchando Castilla, al paso de mi caballo».

## **DO WELL FOR DO GOOD**

Al hablar del servicio, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos, sino en cubrir sus auténticas necesidades. Muchas veces las personas que incluso por generosidad se ponen al servicio de los demás lo único que hacen es satisfacer deseos no necesarios (y aún caprichosos y perjudiciales), sólo por el hecho de ser demandados. Lo que debe hacer un verdadero educador al servicio de sus alumnos es satisfacer necesidades, aunque no sean

demandadas por ellos. La diferencia que existe entre deseo y necesidad está dada por el hecho siguiente: si desarrollan o no a la persona como tal.

Esta diferencia entre satisfacción de deseos demandados y satisfacción de necesidades no demandadas es fundamental para entender la naturaleza del apostolado que institucional y personalmente debe llevarse a cabo en una escuela de servicios que pretende una formación integral.

En el apostolado se da una primera etapa: que el destinatario —padre, profesor y alumno— se percate de que tiene necesidades de carácter trascendente, que a veces se encuentran implícitas o adormiladas en muchos aspectos de su vida; la siguiente etapa consistirá, evidentemente, en estimularlo a cubrir esas necesidades.

Finalmente diremos que, cuando el servicio se centra en la persona, el trabajo solidario en equipo se hace más fácil, porque la finalidad —el desarrollo del alumno— es capaz de eliminar todas las diferencias personales que pueden encontrarse en un trabajo difícil y áspero como lo es el de la enseñanza. Si a todos nos mueve la finalidad de desarrollar como persona al educando, nos llevaremos mucho mejor entre nosotros.

Ha de quedar claro que el servicio a la persona no implica un demérito de los sistemas, técnicas, procedimientos, experiencias educativas, que una escuela actual debe incorporar dentro de sí para alcanzar un trabajo eficiente en su tarea educativa, a la altura de las demás escuelas que colaboran con ella en la educación de la sociedad.

Con frase concisa, el gran teórico del management, Peter Drucker, nos dice que las empresas deben hacer bien las cosas (do well) para poder hacer el bien (do good). Este grato juego de palabras sajonas y su interna tensión sinonímica fue análogamente advertido muchos años antes por San Josemaría Escrivá, valiéndose de otro juego de sinonimia de términos castellanos: «para servir, servir». Para prestar un servicio, para beneficiar a las personas, hay que servir, ser útiles, saber hacer bien las cosas.

## **Mapeo de procesos: Definición de procesos de la organización.**

### **Importancia del Mapeo de Procesos**

En la actualidad una gran cantidad de empresas en todo el mundo, están buscando posicionarse o mantener su competitividad mediante la mejora continua de sus procesos. La raíz de esta tendencia es la globalización económica y un consumidor de productos y servicios cada vez más demandante de calidad y servicio. Como consecuencia de lo anterior en las últimas décadas hemos visto surgir con singular fuerza diversas metodologías y teorías que buscan satisfacer la necesidad de las empresas por mejorar y aumentar su competitividad continuamente. Entre las más destacadas están las siguientes:

- El *Total Quality Management*<sup>11</sup> como un medio para mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.
- El ISO9000<sup>12</sup> como un medio para estandarizar y gestionar los procesos bajo una norma internacional.
- La Reingeniería de Hammer<sup>13</sup> como una fórmula para rediseñar en forma impactante los procesos y estructuras de las empresas.
- El *Six Sigma*<sup>14</sup> de aparición más reciente y cuyo enfoque busca optimizar los procesos en forma significativa mediante el uso de la metodología DMAIC<sup>15</sup>. Su aplicación requiere del uso intensivo de herramientas y metodologías estadísticas (en su mayoría) para eliminar

---

<sup>11</sup> TQM. (Total Quality Management) es una herramienta que se implanta en las empresas y tiene su relación con los departamentos financieros y otros que son áreas de soporte a la actividad central (core business).

<sup>12</sup> ISO 9000 es una estructura de operativa de negocios que especifica en términos muy concisos, los componentes necesarios de un sistema de control y mejora continua de calidad. ISO 9000 no se enfoca en un sector específico de la industria, más bien apunta a formar lenguaje estándar para todos, (proveedores y clientes) en el cual todos puedan tener puntos de referencia en común en sus compromisos relativos a la calidad.

<sup>13</sup> De acuerdo a Michel Hammer, la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

<sup>14</sup> Six Sigma es una iniciativa de calidad que ha revolucionado la forma de hacer negocio de innumerables corporaciones globales. A través de la reducción de la variación de los procesos de negocio las organizaciones aumentan la satisfacción de sus Clientes al mismo tiempo que reducen costos de mala calidad.

<sup>15</sup> El ciclo DMAIC, es la base del concepto de 6 Sigma, los cinco pasos establecen que primero debemos definir lo que deseamos mejorar, después medir el desempeño actual, posteriormente analizar los procesos que traen como resultado nuestro desempeño, el siguiente paso consiste en mejorar lo que hacemos actualmente, para finalmente controlar las mejoras realizadas.

la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados, con el mínimo posible de defectos, bajos costos y máxima satisfacción del cliente.

A continuación se muestra una tabla con los métodos que se pueden utilizar para la implementación de la metodología.

Tabla 1

<b>Definir</b>	<b>Medir</b>	<b>Analizar</b>	<b>Mejorar</b>	<b>Controlar</b>
Modelo de Aprendizaje	Mapeo de Procesos	Multivariantes	Diseño de experimentos	Regresión múltiple
Administración de Proyectos	Matriz Causa Efecto	Correlación	Programación Lineal	Planes de Transición
Herramientas computacionales	Diagrama Causa Efecto	Regresión	Programación Dinámica	Planes de Control
Estadística Descriptiva	Análisis Estadístico	Prueba de Hipótesis	Teoría de Decisiones	Control Estadístico de Procesos
	Herramientas de apoyo	Análisis de Varianza (ANOVA)	Teoría de Colas	Métodos de Control.
	Análisis del Sistema de Medición	Análisis de Modo de Efecto de Falla	Superficies de Respuesta	
	Capacidad		Experimentación Evolutiva de la Operación	

Ahora bien, todas las teorías o metodologías citadas están orientadas a tratar a la organización con un enfoque de procesos, desde el cual se visualiza a todo negocio como una colección de procesos relacionados, cada proceso inicia con una especie de solicitud y termina con la entrega de un servicio o producto. Algunos procesos sirven a clientes o usuarios externos, mientras que

otros son puramente internos o de naturaleza administrativa y como tal sirven a clientes internos, sin embargo, todos los procesos se interrelacionan con un fin común, satisfacer al cliente.

La mayoría de las metodologías que buscan el rediseño, mejora y/o estandarización de los procesos tienen como herramienta principal en la fase de análisis, el mapeo de los procesos sin un mapeo de procesos es sumamente difícil analizar la situación actual de los procesos que integran a la organización y aún más difícil proponer mejoras o cambios a los mismos.

Si analizamos y/o rediseñamos un proceso sin tener en cuenta las implicaciones que éste tiene en otros procesos de la empresa, estaremos perdiendo el tiempo y corriendo el riesgo de tapan un agujero destapando otro, lo que paulatinamente dañará el funcionamiento de la organización.

### **¿Qué ventajas tenemos al mapear correctamente los procesos de nuestra organización?**

Son varios los beneficios pero los más significativos son los siguientes:

1. Contar con herramientas visuales a través de las cuales se identifican fácilmente las interrelaciones entre los procesos, así como los requerimientos y productos de los mismos.
2. Identificar la secuencia lógica de las actividades o tareas que conforman un proceso.
3. Comprender claramente cómo están interconectadas las actividades de los procesos y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.
4. Identificar rápidamente las actividades que agregan o destruyen valor en los procesos.
5. Identificar los roles y responsabilidades del personal que participa en cada uno de los procesos.

6. Diferenciar los procesos clave del negocio, de los procesos habilitadores o de apoyo, facilitando además la priorización de los mismos de acuerdo a la estrategia.
7. Facilitar la identificación de los riesgos y los puntos de control en los procesos (mapa integral).
8. Facilitar la toma de tiempos de ciclo en los procesos, ya que se tienen claramente identificadas todas y cada una de las actividades que conforman el proceso

En resumen, el mapeo de procesos facilita el análisis e identificación de oportunidades de mejora en los procesos actuales y por consecuencia lógica facilita también el rediseño los mismos. En este sentido el mapeo de procesos es una técnica para examinar los procesos y determinar dónde y porqué ocurren fallas o desviaciones importantes.

**¿Qué tenemos que hacer con un mapeo de procesos eficiente y que sirva de base para una correcta mejora, estandarización y/o rediseño?**

La respuesta es aplicar siempre un enfoque de procesos, entendiendo que la organización es como un rompecabezas en donde cada pieza (proceso) interactúa con otras piezas, para armar el rompecabezas de la organización, será necesario primero analizar la interrelación existente entre las unidades de negocio, para posteriormente analizar la interacción de los procesos que las conforman y por último detallar la secuencia lógica de las operaciones o actividades que integran un proceso o subproceso, de esta forma tendremos un conocimiento que va de lo general a lo particular y una visión integral de la organización, que es la base de cualquier mejora.

## Teoría de Restricciones.

### Mejora continua en la teoría de restricciones

La Teoría de las Restricciones fue descrita por primera vez por Eli Goldratt<sup>16</sup> al principio de los 80's y desde entonces ha sido ampliamente utilizada en la industria. Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el simple hecho de que los procesos multitarea, de cualquier ámbito, solo se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador en el paso más lento y lograr que trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo, la teoría enfatiza la dilucidación, los hallazgos y apoyos del principal factor limitante. En la descripción de esta teoría, estos factores limitantes se denominan restricciones o "cuellos de botella", éstas restricciones pueden ser un individuo, un equipo, una pieza de un aparato o una política local, o la ausencia de alguna herramienta o pieza de algún aparato.

En el libro LA META<sup>17</sup>, de E. Goldratt, se resalta la aplicación de la Teoría de las Restricciones donde la idea medular es que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción. Si así no fuera, generaría ganancias ilimitadas, siendo las restricciones factores que bloquean a la empresa en la obtención de más ganancias, toda gestión que apunte a ese objetivo debe estar enfocada en las restricciones. Lo cierto de que TOC es una metodología sistémica de gestión y mejora de una empresa, en pocas palabras, se basa en las siguientes ideas:

---

<sup>16</sup> Eli Goldratt es escritor, educador, científico, filósofo y líder empresarial, pero ante todo es un pensador que incita a los demás a pensar.

<sup>17</sup> LA META, de E. Goldratt, resalta la aplicación de la Teoría de las Restricciones (TOC - Theory of Constraints-), donde la idea medular es que en toda empresa hay, por lo menos, una restricción.

La meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, esto es, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, si no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus propias restricciones. Contrariamente a lo que parece, en toda empresa existen sólo unas pocas restricciones que le impiden ganar más dinero, por tanto, no es sinónimo de recurso escaso y por otro lado es imposible tener una cantidad infinita de recursos, éstas restricciones son en general criterios de decisión erróneos o políticas internas.

La Teoría de Restricciones en sus últimos 16 años de difusión considera que la causa raíz de todos los males que aquejan a casi todas las organizaciones se debe a que son estructuradas, manejadas y evaluadas por partes, (departamentos, secciones, etc.) y no como una organización integral; como un todo. Algunos resultados de lo anterior son: rendimientos menores de los esperados, dificultades para asegurar y mantener una ventaja estratégica y competitiva, fuertes dificultades financieras, -estar siempre "apagando incendios"- dificultades para llenar las expectativas reales de los clientes, convivencia con conflictos crónicos sin resolver entre las distintas partes que conforman la organización, y cuya única salida es "echarle la culpa al otro", la generación de soluciones particulares que atacan los síntomas y no la causa raíz de los problemas de la organización como un todo, una vez que son removidas las barreras que impiden que las partes trabajen sincronizadamente y que se tenga conciencia que forman parte de un sistema integral, se logrará una notable y continua mejora en todos y cada uno de los problemas que se mencionaron antes.

¿Qué bloquea a las organizaciones para derribar tales barreras? ¿Cómo resolver el conflicto crónico entre estar presionado para lograr objetivos de corto plazo, lo urgente y la necesidad de planear el futuro; lo necesario, que

conlleva a las dificultades de balancear los riesgos del cambio con las oportunidades que se crean?

¿Es urgente y necesario cambiar? ¿Es posible usar el cambio para crear una ventaja competitiva? ¿Es posible hacerlo rápido, sin riesgo y a bajo costo y simultáneamente crear y desarrollar un plan estratégico que nos permita garantizar en el futuro las oportunidades que nos proponemos? Hoy, más que nunca, el cambio es esencial para satisfacer las expectativas, los clientes esperan pagar un precio justo por mejores productos y sobre todo por mejores servicios y los accionistas esperan hoy mayores rendimientos. Hoy, más que nunca, los empleados esperan tener un puesto asegurado. ¿Cómo lograr, hoy, mañana y siempre estos objetivos, si la administración está con la constante presión de mantener los costos bajo control? A la luz de las constantes presiones competitivas y un mundo cambiante, el no ajustarse al cambio -no cambiar- es cederle el paso a la competencia. Por lo tanto, es necesario entender que mejorar continuamente significa cambiar.

Mejorar continuamente implica, hoy y en el futuro:

- Proveer productos y servicios que constituyan soluciones a los problemas de los clientes,
- Ofrecer productos y servicios acordes con la demanda del mercado,
- Controlar y sincronizar la variabilidad en los procesos internos de la organización,
- Desarrollar y utilizar indicadores de ejecución que evalúen el comportamiento global de la organización; como un todo,
- Retribuir a los empleados por su contribución al cambio.

Algunas organizaciones han comprendido que en vez de reaccionar al cambio, o dejarse llevar por la corriente, implementar un proceso de mejora continua constituye una absoluta necesidad, para estas organizaciones un proceso de mejora continua significa resolver de manera más rápida y efectiva las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambiar?
- ¿Hacia qué cambiar?
- ¿Cómo implementar el cambio?

#### **El proceso de teoría de restricciones. La analogía del diagnóstico médico.**

TOC aplica el proceso de pensamiento de causa-efecto utilizado en las ciencias exactas para entender, proponer y ejecutar cambios de mejora en las organizaciones con o sin fines de lucro. El proceso que lleva a cabo un médico de consulta con su paciente es una excelente analogía para explicar cómo TOC realiza un proceso de recomendación -facilitador- para enfrentar el problema raíz de las organizaciones. Al sintetizar el proceso que lleva a cabo el médico con su paciente, encontramos lo siguiente:

1. Diagnóstico: sabedor de la inutilidad de tratar los síntomas, el médico comienza por hacer una lista real de los síntomas y utiliza el proceso causa-efecto para determinar la causa subyacente de todos ellos, -la enfermedad- o causa raíz de todos los males. Es decir, le apunta a la pregunta: ¿Qué cambiar?
2. Diseño de un plan de tratamiento: considerando la unicidad del paciente y su diagnóstico, el médico diseña un plan de tratamiento que ataque de raíz la enfermedad, (Ej.: quimioterapia). Además propone qué otras medidas

adicionales deben tenerse en cuenta acorde con el tratamiento, (Ej.: medicamentos, descanso). El médico, también está en capacidad de detectar qué efectos colaterales se pueden presentar y propone medios para eliminar, controlar o mitigar sus consecuencias. Todo con el fin de que el paciente recobre su salud. Es decir, el médico le apunta a la pregunta: ¿Hacia qué cambiar?

3. Ejecución del plan de tratamiento: teniendo en cuenta la unicidad del paciente y su diagnóstico, se ejecuta el plan utilizando y coordinando los recursos humanos y físicos con que cuenta la organización específica de salud. Es decir, el médico le apunta a la pregunta: ¿Cómo implementar el cambio?

### **Aplicando TOC a las organizaciones**

El proceso que utiliza TOC para recuperarle la salud a las organizaciones (o resolver cualquier otro problema, inclusive el de esta investigación) es similar al descrito, sólo que usa una terminología apropiada a las mismas. En TOC, el proceso está circunscrito a la solución de las 3 preguntas claves; ¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar? Y ¿Cómo implementar el cambio?

1. **¿Qué cambiar?** Un presente lleno de vicisitudes. De una lista de síntomas observables, (disminución en las ventas, incumplimiento en los tiempos de entrega, pérdidas financieras, inestabilidad laboral, altos inventarios, altos gastos operativos, etc.) y mediante el proceso de causa-efecto se identifica la causa raíz que genera todos los males de la organización. En las organizaciones la causa raíz tiene que ver con un conflicto no resuelto, que se ha vuelto crónico y que mantiene a la administración atrapada en una constante lucha, enfrentados: (mercadeo contra ventas; objetivos a corto plazo contra objetivos a largo plazo; centralización contra descentralización;

procesos contra resultados; etc.). Este conflicto crónico no resuelto es la causa raíz y cuyos efectos devastadores en la organización se ven reflejados en decrecimiento de mercados, débil estructura financiera y mucho dolor. Para aliviar estos efectos, es común que las organizaciones creen políticas, medidores y procedimientos (paños de agua tibia) que deben ser cambiados, reemplazados o eliminados cuando se trate la causa raíz.

2. **¿Hacia qué cambiar?** Hacia un futuro más halagador. Los resultados que se obtienen de la operación diaria de la organización y que no nos satisfacen hoy, son consecuencia de practicar políticas y procedimientos, y utilizar medidores que fueron diseñados e implementados en algún tiempo del pasado cuando la realidad era muy diferente a la actual y que estaban basados en unos supuestos, -modos de pensar y actuar, paradigmas- que ya no producen los resultados esperados, precisamente porque la realidad ha cambiado. Retar dichos supuestos, confrontar su validez actual, constituye el principio del desarrollo completo de una solución -plan, estrategia- que ataque la causa raíz y por consecuencia lógica, ataque todos los síntomas actuales. Al igual que el tratamiento médico, la estrategia debe considerar los cambios necesarios que hay que realizar y que apunten a atacar la causa raíz y asegurarse que la organización recupere su salud. Consecuentemente, los cambios planteados deben apuntar a cambiar, reemplazar o eliminar las políticas, los medidores y los procedimientos que actualmente impiden que la organización logre el resultado final esperado como un todo. Dentro de la estrategia debe considerarse los efectos negativos colaterales, -miedo al cambio, incertidumbre, desconfianza, etc. con el fin de eliminarlos, capitalizarlos o mitigarlos y así complementar la estrategia para que sea una solución ganar-ganar para todos los involucrados, (clientes, accionistas, proveedores, trabajadores, Estado). Aunque la estrategia indique que se trate de un cambio radical profundo en la cultura de la organización es

indispensable cuantificar los logros producto de la implementación de la misma, (aumento en ventas, disminución de tiempos de entrega, reducción de inventarios, control de gastos, etc.). En otras palabras, la estrategia debe conducir a la organización a ganar dinero, si no es así, es una mala estrategia.

3. **¿Cómo implementar el cambio?** Pasar del triste hoy al mañana esperado y en algunos casos de manera incierta. Considerando la unicidad de cada organización, se desarrolla un plan de implementación de la estrategia que permita a la organización hacer la transición del presente que agobia y atenaza a un futuro amable, cómodo y competitivo. El plan debe detallar qué acciones se deben realizar, para lograr qué objetivo intermedio, en qué orden y cuándo se deben realizar otras acciones que conduzcan a los siguientes objetivos intermedios hasta lograr el objetivo, y finalmente, quiénes son los responsables de llevarlas a cabo. Aunque se sepa que el cambio es necesario y puesto que los paradigmas se han arraigado de tal manera que se han generado fuertes hábitos de comportamiento y pensamiento, es previsible que los involucrados inconscientemente o conscientemente desarrollen resistencia al cambio que puede bloquear cualquier estrategia y plan. Por lo tanto, es absolutamente necesario construir consenso, compromiso y trabajo en equipo para implementar el cambio requerido. El cambio debe implicar soluciones ganar-ganar y de bajo costo, efectivo en el menor tiempo y con resultados cuantificables.

## Objetivos de cada paso

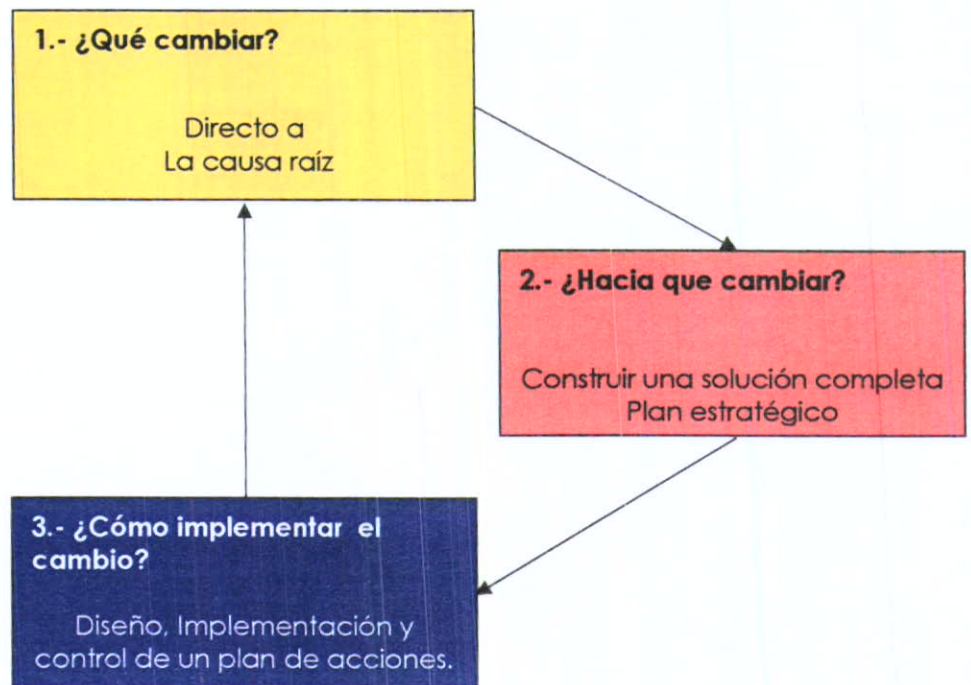


Figura # 10

## ¿Cómo puede contribuir la Teoría de Restricciones a mantener un proceso de mejora continua?

Todas las empresas están buscando que su proceso de mejoramiento continuo sea exitoso y perdurable. Para que sea exitoso es necesario tener un líder desde la alta gerencia, que sea carismático en la promoción del proceso permanentemente. Y para que sea perdurable, es necesario que se formen líderes constantemente, en todas las áreas. Cuando se apoya el proceso de mejoramiento continuo en un líder carismático, corremos el riesgo de que cuando no esté, el proceso se vaya muriendo. ¿Cómo se logra que en la empresa exista un ambiente que permita que todos asuman un liderazgo para que la empresa sea mejor globalmente?

Se ha encontrado que existen dos paradigmas muy arraigados que al ser retados guían a encontrar la dirección de una solución que nos permita

resolver ese problema. Primero: es una práctica común que cada área busque sus propios medidores de éxito, y un segundo paradigma, que resulta de estos medidores, el cual es una práctica común, que cada área construye y promueve un lenguaje particular que explica sus comportamientos, éste lenguaje hace que se perciba la necesidad del éxito de la tarea de cada área, o la necesidad de explicar su fracaso, en forma aislada. Si cada área busca sus propios medidores de éxito, y se piensa que la suma de los éxitos de cada área se refleja en el éxito de todos, entonces se alienta a que todos traten de ser mejores con una firme convicción. O se evalúa globalmente sumando éxitos y restando fracasos. Y para tener control del éxito, o evaluación del fracaso de cada área, de acuerdo a esos medidores, se construye un lenguaje local, que protege y une a cada persona del área, y los diferencia de los demás. De una forma se mide y se habla en el área financiera, o en el área de mercadeo, o en el área de sistemas, o de producción, o de personal, etc.

Pero resulta que el éxito de todo el proceso depende de la capacidad del eslabón más débil, que es el que determina la resistencia de la cadena, lo cual significa que si cada eslabón, distinto del eslabón más débil, puede tener más capacidad, eso no implica que se aumente la capacidad de toda la cadena, es decir, el éxito del proceso no es la suma de los éxitos de cada área de la empresa.

Y entonces ¿cómo se mide el éxito de un proceso? Por su capacidad de generar resultados al final del proceso, éstos resultados generan diferentes tipos de enlaces y de la estructura de los eslabones de una cadena, en una cadena son importantes los eslabones, pero en función de los enlaces, un enlace es lo que integra los eslabones. Un enlace es lo que le entrega un área a la siguiente para que puedan hacer parte de un proceso, y el enlace

que determina globalmente cómo debe ser la capacidad de transmisión de resultados locales es el enlace alrededor del eslabón más débil, dado que éste define la capacidad del proceso, el ritmo en que produce define el ritmo de toda la cadena, y lo que ese eslabón necesita para producir es lo que le deben entregar los demás eslabones, a través de sus enlaces. Eso significa que lo que produce el eslabón más débil, la cantidad y la forma como lo produce y lo entrega, define el carácter del resultado global del proceso, es así de sutil y contundente.

En una sesión donde el uso de la teoría de restricciones era clave, el Ingeniero Enrique Reynoso Mayorquín <sup>18</sup>utilizó el siguiente esquema para ejemplificar lo anteriormente dicho.

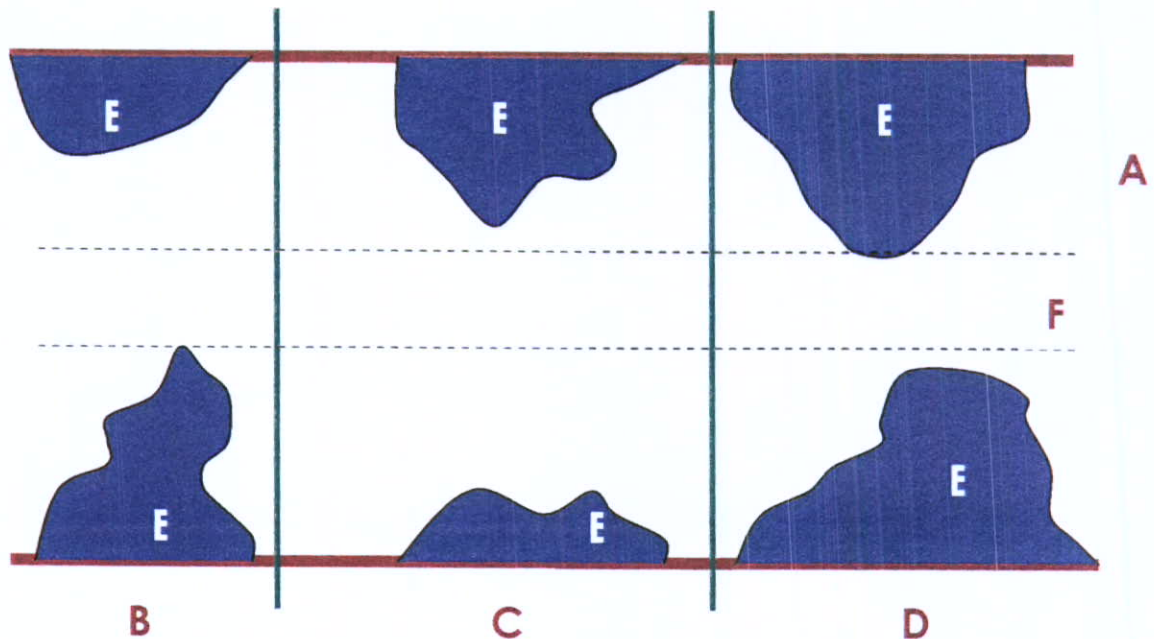


Figura # 11

<sup>18</sup> En la búsqueda de la excelencia académica. Universidad Panamericana. Investigación. Educación superior. México.

En la figura # 11, imagine que el resultado esperado de una organización es equivalente al diámetro de una tubería (A), y que la organización está dividida en departamentos organizados en forma tradicional (B,C,D), estos cuentan en su operación diaria con obstáculos particulares que limitan su actuación (E's) o disminuyen sus resultados, por tanto, el resultado global esperado, no es la suma de los resultados individuales de cada departamento, si no el resultado más bajo de los mismos (F).

Por tanto el proceso necesario y suficiente para comprender globalmente cómo mejorar una empresa, consiste en las siguientes etapas:

1. Entender la meta del proceso, enmarcada dentro de las condiciones necesarias de hacer más dinero hoy y en el futuro, satisfacer a los accionistas, a los consumidores y a los empleados, simultáneamente.
2. Definir los eslabones de la cadena y sus enlaces.
3. Identificar el eslabón más débil. Identificar la restricción del sistema.
4. Explotar el eslabón más débil. Lograr que le ofrezca al sistema toda su capacidad, que es la máxima capacidad de todo el proceso. Explotar la restricción.
5. Subordinar todos los demás eslabones y enlaces para ayudarle al eslabón más débil. Subordinar y sincronizar todas los demás procesos al comportamiento de la restricción.
6. Si ya no se puede obtener más capacidad del eslabón más débil, se debe buscar la mejor forma para aumentar su capacidad. Aumentar la capacidad de la restricción.

7. Cuando ese eslabón ya no sea el eslabón más débil, entonces vuelva al punto 3 porque siempre habrá una restricción.

8. No dejar que la inercia genere nuevas restricciones. Esto garantiza que se de un proceso de mejora continua.

La garantía de que este proceso funcione es que todas las áreas de la empresa conozcan y comprendan las relaciones causa-efecto fundamentales, que les permitan evaluar el impacto de sus decisiones y acciones locales sobre la meta del proceso. Y esas relaciones causa-efecto se integran en un lenguaje que les permita a las personas entender que la suma de las mejoras locales no es igual a la mejora global. Es un lenguaje orientado a identificar dónde enfocarse localmente para ser mejor globalmente. Conquistando la resistencia al cambio TOC ha desarrollado un proceso basado en la psicología del cambio que apunta sistemáticamente a las preguntas que se hacen las personas frente a la necesidad de implementar un cambio.

Este proceso está dividido en 6 etapas que constituyen los 6 niveles de resistencia al cambio.

1. ¿Hay consenso en cuanto al problema a resolver? Identificar la restricción, identificando la causa raíz.

2. ¿Hay consenso sobre la dirección que se le debe dar a la solución? ¿Hay consenso sobre cómo explotar la restricción?

3. ¿Hay consenso en cuanto a que la solución planteada produce los resultados esperados? ¿Hay consenso en cuanto a la cuantificación de los resultados globales? ¿Qué van a ganar los involucrados en el cambio?

4. "La solución es buena, pero.....", o, "La estrategia es buena, pero qué pasará con....." Análisis y manejo de los efectos negativos de la implementación de la estrategia. Subordinar los procesos al manejo de la restricción. ¿Quién puede salir lastimado?

5. "¿Cómo entonces se van realizar los cambios?" Definición de obstáculos para implementar la solución ajustada. Diseño, manejo, y control del plan de acciones. Formación y coordinación de equipos de trabajo. Asignación de recursos. ¿Quiénes son los responsables?

6. Miedos internos no expresados. ¿Las personas de la organización tienen un alto/bajo grado de confianza en la gerencia? ¿Las personas de la organización están acostumbradas a tomar acciones por sí solos sin tener que verificar cada decisión con sus jefes?

Si estas preguntas no son resueltas de una manera franca y efectiva tanto por las personas que implementarán el cambio como por las que se verán directamente implicadas; el cambio propuesto -estrategia – va ser muy difícil lograrlo.



## Capítulo 5. Aplicación diagnóstica

### ***Mapeo de Procesos en el Colegio Palmares***

Nuestra primer tarea es definir cuáles son los procesos clave, partiendo de una premisa: no considerar la estructura actual como algo definitivo, más bien partir de "una hoja en blanco" y a partir de ahí definir el nuevo sistema de organización basada en procesos interrelacionados entre sí y que el resultado final esperado sea más que la suma individual de ellos.

Hemos elegido utilizar la metodología SIPOC (por sus siglas en inglés Proveedor, Insumo, Proceso, Resultado, Cliente) para la definición de los procesos clave y después de realizado el análisis inicial con el personal responsable del colegio se llegó a la definición de los mismos y a continuación se describen los procesos clave del Colegio Palmares,

## Definición de Procesos Clave

Como paso inicial es necesario determinar los procesos clave de la organización, como aquellos que influyen de manera directa al resultado esperado de la operación del Colegio. En este punto es importante mencionar que existen procesos que agregan valor y aquellos que no agregan valor, pero que son necesarios, y en ocasiones indispensables, para la operación eficaz y eficiente de la organización. Cuando hablamos de procesos que agregan valor, se entiende que pueden agregar valor al cliente, a la organización o al producto, por tanto a continuación se mencionan los procesos del que tienen la función de agregar valor.

1. **Proceso administrativo**, se define como aquél responsable de la gestión adecuada de los recursos financieros.
2. **Proceso de servicios**, es el responsable de proveer los diferentes servicios necesarios para el buen desempeño de todos los demás, por ejemplo biblioteca, cafetería, intendencia, y otros.
3. **Proceso de comunicación familiar**, responsable de mantener informados a los padres de familia del desempeño de las alumnas en todas las actividades del colegio.
4. **Proceso de formación**, es uno de los pilares del Colegio Palmares, ya que en él se fundamenta una de las metas más importantes en el servicio ofrecido a padres de familia y alumnas de nuevo ingreso: la unidad de vida espiritual de las egresadas.
5. **Proceso académico**, ninguna institución educativa que se precie de serlo, puede tener otro pilar tan importante como éste, es decir que a través de la formación académica se logra el objetivo general del colegio, la integración, aplicación y desarrollo de unión de vida cristiana femenina.

# Interrelación entre los procesos existentes en el colegio

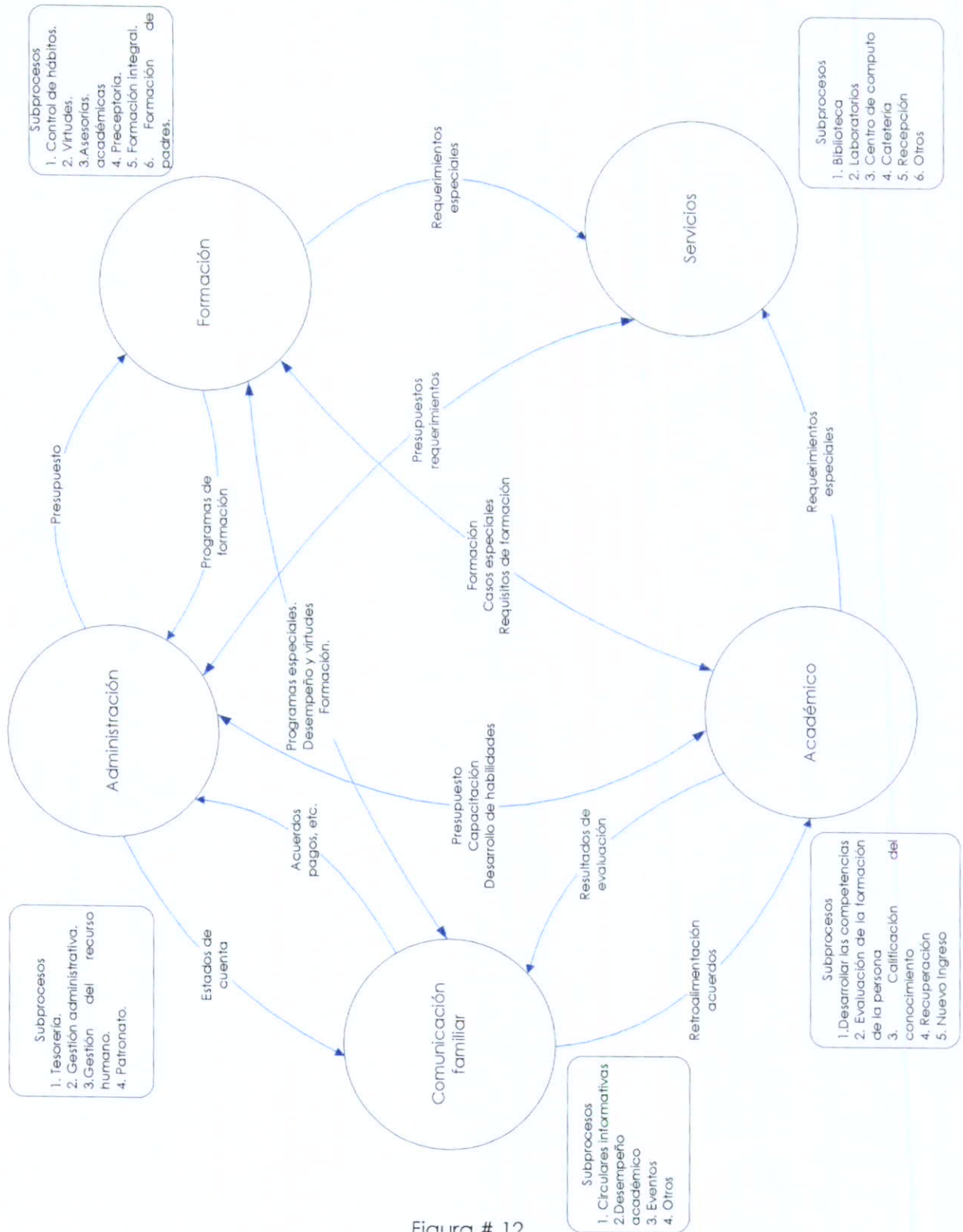


Figura # 12

A partir de ésta definición y considerando el objetivo inicial planteado, así como la prioridad establecida por la institución se detallan los procesos que en forma particular afectan de manera directa la misión definida por el colegio Palmares:

Palmares es un centro educativo que tiene el propósito de transmitir y ayudar a reforzar a través del trabajo académico:

**Búsqueda de la Verdad**

**Fortaleza de la Voluntad**

**Vida Familiar**

**Identidad Femenina**

**Virtudes Humanas,**

**especialmente la**

**Honestidad**

En Colegio Palmares se quiere reforzar la esencia de la feminidad, el valor de la familia y la influencia que tienen en la sociedad, rodeado todo esto de la unidad de vida y apoyado cada año con una meta en particular.

Estos procesos son el Académico y el de Formación, haciendo la aclaración que los otros procesos también influyen en el logro de los objetivos, sin embargo no tendría razón de ser el colegio de no iniciar el rediseño de la organización con éstos. En las siguientes hojas se muestra el resultado del análisis realizado en forma detallada a los mismos.

Mapeo del Proceso: ACADÉMICA				
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	CLIENTE
<input type="checkbox"/> Padres de familia <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Proceso de Formación <input type="checkbox"/> Proceso de Administración <input type="checkbox"/> Proceso de Comunicación familiar <input type="checkbox"/> Patronato <input type="checkbox"/> Escuelas de niveles anteriores <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Apoyos para formación <input type="checkbox"/> Biblioteca <input type="checkbox"/> Laboratorios <input type="checkbox"/> Cafetería <input type="checkbox"/> Apoyo de los padres <input type="checkbox"/> Escuela de padres <input type="checkbox"/> Convivencias <input type="checkbox"/> Eventos extracurriculares <input type="checkbox"/> Perfil mínimo de ingreso para cada nivel <input type="checkbox"/> Vinculación con Universidades <input type="checkbox"/> Profesores y/o candidatas <input type="checkbox"/> Asesoras académicas <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Selección del personal docente y formador (asesoras, preceptoras) <input type="checkbox"/> Selección de los papas y de las alumnas <input type="checkbox"/> Planeación y capacitación del personal docente y formador <input type="checkbox"/> Impartir el conocimiento <input type="checkbox"/> Labor de formación personalizada <input type="checkbox"/> Evaluación de la formación de la persona <input type="checkbox"/> Calificación del aprovechamiento (acreditación formal y certificación externa) <input type="checkbox"/> Normativa de actuación (personal y alumnas) <input type="checkbox"/> Crear y fomentar la cultura propia del Colegio <input type="checkbox"/> Acompañar en el desarrollo del personal docente y formador <input type="checkbox"/> Coordinar Labor Social <input type="checkbox"/> Programa de Continuidad de ex-alumnas <input type="checkbox"/> Diagnóstico de continuidad donde se evalúa, al menos lo siguiente: <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo académico <input checked="" type="checkbox"/> Formación en valores <input checked="" type="checkbox"/> Opinión de la asesora <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso a la filosofía del colegio <input checked="" type="checkbox"/> Redefinición de cuotas <input type="checkbox"/> Proceso Administrativo de la academia <input type="checkbox"/> Baja del Colegio	<b>SECUNDARIA y PREPARATORIA</b> <input type="checkbox"/> Reporte de asistencia de personal docente y formador <input type="checkbox"/> Claro perfil vocacional (orientación profesional) <input type="checkbox"/> Perfil de egreso requerido por la SEP <input type="checkbox"/> Perfil de egreso propio del Colegio, que al menos incluya: > Juicio crítico > 42 habilidades a desarrollar (ver listado anexo) > Integración, aplicación y desarrollo de unidad de vida cristiana femenina > Identidad femenina y familiar > Alumnas que influyan en su medio > Incidir en la voluntad	<input type="checkbox"/> Padres de Familia <input type="checkbox"/> Alumnas <input type="checkbox"/> Comunidad <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Otros Colegios <input type="checkbox"/> Ciclos posteriores <input type="checkbox"/> Proceso de administración <input type="checkbox"/> Proceso de Formación <input type="checkbox"/> Proceso de Comunicación Familiar

Tabla # 2

Del proceso Académico se desprenden los siguientes subprocesos, los cuales contribuyen a agregarle valor al resultado esperado de la organización:

1. Selección de personal docente y formador.
2. Selección de padres.
3. Selección de alumnas.
4. Diagnóstico de continuidad.
5. Proceso administrativo de la academia.

El resultado del análisis de estos procesos se muestra en los diagramas SIPOC siguientes:

Mapo del Proceso: PERSONAL DOCENTE Y FORMADOR				
MAP-01	REV. 0	PAG. 1		
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	CLIENTE
<input type="checkbox"/> Padres de familia <input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Proceso de Formación <input type="checkbox"/> Proceso de Administración <input type="checkbox"/> Proceso de Comunicación familiar <input type="checkbox"/> Patronato <input type="checkbox"/> Escuelas de niveles anteriores <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Fuentes de personal disponible <input type="checkbox"/> Contactos con otras instituciones <input type="checkbox"/> Capacitadores externos e internos <input type="checkbox"/> Programa de capacitación <input type="checkbox"/> Políticas para personal docente <input type="checkbox"/> Políticas para personal formador <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Detectar necesidades de personal docente y formador para el siguiente ciclo escolar <input type="checkbox"/> Buscar en base de datos disponibilidad de recurso humano (escuelas, archivo, recomendaciones, Universidades, Normales, ex-alumnas) <input type="checkbox"/> Selección de las mejores candidatas: candidata (CV) <input checked="" type="checkbox"/> Ciclo de entrevistas (Directora, Coordinadora, Asesor Académica y/o Consejo Superior) <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación de clase modelo <input checked="" type="checkbox"/> Elaborar informe para aprobación del Consejo Superior (opinión) <input checked="" type="checkbox"/> Contratación o archivo <input checked="" type="checkbox"/> Inducción hasta el proyecto institucional <input type="checkbox"/> Detectar necesidades de capacitación individual <input type="checkbox"/> Impartir la capacitación y la formación (programa general e individual) <input type="checkbox"/> Asesoría durante el proceso de integración y desarrollo <input type="checkbox"/> Acompañamiento durante su estadía en el Colegio <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño <input checked="" type="checkbox"/> Calidad Académica <input checked="" type="checkbox"/> Identificación con Palmares <input checked="" type="checkbox"/> Calificación de alumnas <input type="checkbox"/> Preceptorías y Asesoras de grupo <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación al personal Formador en: <input checked="" type="checkbox"/> Adolescencia <input checked="" type="checkbox"/> Familia <input checked="" type="checkbox"/> Entrevista (padres, asesoras) <input checked="" type="checkbox"/> Diagnóstico de la alumna <input checked="" type="checkbox"/> Como elaborar y dar seguimiento a un proyecto de vida <input checked="" type="checkbox"/> Como analizar el expediente de la alumna <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de grupo <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de grupos <input checked="" type="checkbox"/> Espíritu de la Obra <input checked="" type="checkbox"/> Controles de grupo <input checked="" type="checkbox"/> Diagnóstico <input checked="" type="checkbox"/> Administrativas <input checked="" type="checkbox"/> Asesoras académicas <input checked="" type="checkbox"/> Didácticas, doctrinales <input type="checkbox"/> Capacitación al personal Docente en: <input checked="" type="checkbox"/> Protección Civil <input checked="" type="checkbox"/> Vejeidad <input checked="" type="checkbox"/> Aquellos requeridos por instituciones oficiales	<input type="checkbox"/> Personal Docente con perfil Palmares <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Asesoras (grupo y académicas) <input type="checkbox"/> Preceptorías <input type="checkbox"/> Diagnóstico de continuidad docente. <input type="checkbox"/> Propuesta de aceptación del Claustro de profesores <input type="checkbox"/> Agenda de la profesora <input type="checkbox"/> Plan de formación personal docente <input type="checkbox"/> Programa de capacitación <input type="checkbox"/> Expediente de la profesora que incluya: <input checked="" type="checkbox"/> Currículo <input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad de tiempo <input checked="" type="checkbox"/> Asignación de materia, programa académico <input checked="" type="checkbox"/> Numero de IMSS <input checked="" type="checkbox"/> CURP <input checked="" type="checkbox"/> Registros de entrevistas <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación clase modelo <input checked="" type="checkbox"/> Y otros	<input type="checkbox"/> Alumnas <input type="checkbox"/> Personal Docente y formador <input type="checkbox"/> Proceso de Administración <input type="checkbox"/> Proceso de Académico <input type="checkbox"/>

Tabla # 3

Mapeo del Proceso: Selección de padres				MAP-01	REV. 0	PAG. 1
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	CLIENTE		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia.</li> <li><input type="checkbox"/> Educación familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Yatai.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultor familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación de escuela de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Asistente.</li> <li><input type="checkbox"/> Mesa directiva de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Perfil de ingreso de familias.</li> <li><input type="checkbox"/> Educación familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultoría familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Alianzas con especialistas de apoyo familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Centro de formación Yatai.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesoras de grupo y preceptoras.</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinadora académica.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Promoción de padres y alumnas como resultado académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Solicitud de inscripción, llenado y entrega de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Contratación o archivo.</li> <li><input type="checkbox"/> Entrevista de diagnóstico.</li> <li><input type="checkbox"/> Visita al domicilio en caso de que la alumna apruebe el examen de admisión, que llene dos objetivos:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Conocer la idoneidad de la familia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Sugerir la cuota para autorización del Consejo Superior</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Entrevista de dictamen, programa con los objetivos siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Lograr el compromiso hacia la escuela de padres</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Reglamento de alumnas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aceptación la cuota establecida por el Consejo Superior</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aceptación en todas las actividades que implican la corresponsabilidad</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> 1ª Sesión informativa, que busca la integración de la familia en las actividades del ciclo escolar.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Entrega del programa anual de escuela de padres.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nombrar a los matrimonios representantes de cada grupo para integrar la Sociedad de Padres de Familia</li> <li><input type="checkbox"/> 2ª y 3ª sesión informativa, que buscan dar seguimiento a las metas establecidas al inicio del ciclo escolar.</li> <li><input type="checkbox"/> 1ª asamblea de padres, en la que se formaliza la mesa directiva y se define el plan de trabajo de integración y apoyo a la institución, el cual genera los siguientes procesos:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Marco Jurídico.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comisión de Participación social.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Representación ante autoridades.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Aceptación de cuotas.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Comité de becas.</li> <li><input type="checkbox"/> 3 Entrevistas personales con las asesoras de grupo, con la finalidad de dar seguimiento a la corresponsabilidad de alumnas y familiar</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Ciclo de selección de padres al final de cada ciclo escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Familias comprometidas en la tarea de formación que provee la institución.</li> <li><input type="checkbox"/> Familias integradas, y sin disfunción moral grave.</li> <li><input type="checkbox"/> Familias que consideren en la educación de las hijas, la formación en virtudes, morales y religiosas como pilar.</li> <li><input type="checkbox"/> Situación socio – económica (máximo 10 SM).</li> <li><input type="checkbox"/> Integridad física y psicológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia del equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso administrativo</li> <li><input type="checkbox"/> Asesores de grupo</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación académica del nivel correspondiente</li> <li><input type="checkbox"/> Preceptora de la alumna.</li> </ul>		

Tabla # 4

Mapeo del Proceso: Selección de alumnas				
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios generales.</li> <li><input type="checkbox"/> Yatai.</li> <li><input type="checkbox"/> Colegio Los Altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Recepción.</li> <li><input type="checkbox"/> Asistente.</li> <li><input type="checkbox"/> Mesa directiva de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Orientadora vocacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo colaborador</li> <li><input type="checkbox"/> Perfil de ingreso de alumnas.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesoras de grupo y preceptoras.</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinadora académica.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Candidatas para entrar al colegio</li> <li><input type="checkbox"/> Formatos y documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Caja (pagos de cuotas)</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Solicitud de inscripción, llenado y entrega de documentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Entrevista de diagnóstico (en proyecto).</li> <li><input type="checkbox"/> Llevar a cabo los exámenes: Psico pedagógico (capacidades).</li> <li><input type="checkbox"/> Académico (de conocimientos), matemáticas y español.</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar y revisar guía del examen de admisión.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de los resultados de los exámenes.</li> <li><input type="checkbox"/> Informar a las candidatas del resultado del examen de admisión.</li> <li><input type="checkbox"/> En caso conveniente aplicar un segundo examen.</li> <li><input type="checkbox"/> Armar expediente de cada candidata.</li> <li><input type="checkbox"/> Análisis del expediente, por parte del Consejo Superior y la Dirección del Colegio.</li> <li><input type="checkbox"/> Llevar a cabo el estudio socio económico (excepciones).</li> <li><input type="checkbox"/> Entrevista de excepciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Selección de primaria a preparatoria.</li> <li><input type="checkbox"/> En caso de aprobar los pasos anteriores, se lleva a cabo la matrícula, que incluye lo siguiente:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entrevista de dictamen.</li> <li><input type="checkbox"/> Lectura y firma del reglamento (papás y alumna.)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Firma de carta compromiso.</li> <li><input type="checkbox"/> Se entrega la ficha de matrícula (pagos, entrega de documentos, instructivos).</li> <li><input type="checkbox"/> Uniformes y lista de material escolar</li> <li><input type="checkbox"/> Fechas de cada actividad.</li> <li><input type="checkbox"/> La familia hace el pago de derechos.</li> <li><input type="checkbox"/> La alumna se presenta a clase el día de inicio.</li> <li><input type="checkbox"/> El expediente de cada alumna se entrega a Control Escolar.</li> </ul> <p><b>PROMOCIÓN Y PRESELECCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alumnas de 1º y el grupo colaborador llevan a cabo la invitación a los colegios para la convivencia de amigas.</li> <li><input type="checkbox"/> En la convivencia se les da información de los talleres y laboratorios, así como, se llevan a cabo tertulias para dar a conocer la filosofía del colegio y las instalaciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Las interesadas llenan la ficha de pre - inscripción.</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar folletos de promoción, y formatos necesarios para el proceso de selección.</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar programa de entrevistas y de exámenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alumnas comprometidas en la tarea de formación que provee la Institución.</li> <li><input type="checkbox"/> Alumnas integradas, y sin disfunción moral grave.</li> <li><input type="checkbox"/> Integridad física y psicológica.</li> <li><input type="checkbox"/> Escolaridad sana.</li> <li><input type="checkbox"/> Edad 11 y 13 años para nivel secundaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Edad 14 y 15 años para nivel preparatoria.</li> <li><input type="checkbox"/> Consistencia en cociente intelectual.</li> <li><input type="checkbox"/> Examen académico.</li> <li><input type="checkbox"/> Promedio de calificación del nivel anterior.</li> <li><input type="checkbox"/> Salud adecuada a la carga de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia del equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso administrativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesores de grupo</li> <li><input type="checkbox"/> coordinación académica del nivel correspondiente.</li> <li><input type="checkbox"/> Preceptora de la alumna.</li> </ul>

Tabla # 5

Mapo del Proceso: Diagnóstico de continuidad				
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios generales.</li> <li><input type="checkbox"/> Yafai.</li> <li><input type="checkbox"/> Colegio Los Altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Profesoras.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesoras de grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesoras académicas.</li> <li><input type="checkbox"/> Preceptoras.</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Información del desempeño de la alumna.</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajadora social.</li> <li><input type="checkbox"/> Control escolar.</li> <li><input type="checkbox"/> Control de pagos.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultoría familiar.</li> <li><input type="checkbox"/> Consejo Directivo.</li> <li><input type="checkbox"/> Especialistas (psicólogo, neurólogo, A.A, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Recabar una copia de la información de cada alumna</li> <li><input type="checkbox"/> De cada alumna se obtiene información.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Académica.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Formación personal.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Participación de padres.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Pagos.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Definir metas a lograr en el siguiente ciclo.</li> <li><input type="checkbox"/> Las excepciones deberán ser evaluadas por el Consejo Superior.</li> <li><input type="checkbox"/> Diagnóstico del grupo, líderes, consejeros, sociograma, actitud, metas, habilidades, competencias.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de alumnas condicionadas.</li> <li><input type="checkbox"/> Seleccionar el personal formador adecuado a cada grupo y a cada alumna.</li> <li><input type="checkbox"/> Abril y Mayo (Resto).</li> <li><input type="checkbox"/> Enero y Febrero (3° de secundaria).</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento de alumnas de 6° preparatoria hacia las universidades considerando:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Becas</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Resultado de exámenes</li> </ul> </li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Orientación vocacional y promoción universitaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Promover la relación con sociedad de exalumnas, actividades, bases de datos, información de cursos de continuidad, preselección de becas.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación y autorización de la continuidad por parte del Consejo Superior y de la Dirección del colegio.</li> <li><input type="checkbox"/> En caso necesario aplicar de nuevo estudio socio-económico</li> <li><input type="checkbox"/> Detectar, canalizar, dar seguimiento y evaluar los casos que requieren atención especializada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Alumnas aptas en el proceso formativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Validar la persistencia y permanencia de la formación de la alumna.</li> <li><input type="checkbox"/> Valorar las condiciones de la formación en:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Padres.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alumnas.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Personal formador.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Personal docente</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Comprobar la información de la selección</li> <li><input type="checkbox"/> Comprobar el avance en el área:             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Académica.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Valores.</li> </ul> </li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proyecto personal de vida.</li> <li><input type="checkbox"/> Que tan factible es la continuidad hacia el siguiente nivel.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de la continuidad en la formación de los padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluar la responsabilidad en el pago de cuotas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia del equipo colaborador.</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso administrativo.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesores de grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación académica del nivel correspondiente.</li> <li><input type="checkbox"/> Preceptora de la alumna.</li> </ul>

Tabla # 6

Mapeo del Proceso: Proceso administrativo de la academia			
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO
<input type="checkbox"/> S.E.P. <input type="checkbox"/> U. de G. <input type="checkbox"/> U. P. <input type="checkbox"/> Coordinación <input type="checkbox"/> Control escolar <input type="checkbox"/> Capellanía <input type="checkbox"/> Asesoras académicas <input type="checkbox"/> Asesoras de grupo <input type="checkbox"/> Profesoras de ciclo <input type="checkbox"/> Dirección académica	<input type="checkbox"/> Agenda <input type="checkbox"/> Programa de estudios <input type="checkbox"/> S.E.P. y U. de G. <input type="checkbox"/> Programa de estudios propio. <input type="checkbox"/> Instructivos de organismos oficiales vigentes. <input type="checkbox"/> Formatos de unidades <input type="checkbox"/> Capacitación. <input type="checkbox"/> Resultados del análisis de la evaluación del desempeño del ciclo anterior (planes, correcciones, etc.). <input type="checkbox"/> Normativa de actuación. <input type="checkbox"/> Expediente completo. <input type="checkbox"/> Asesoras. <input type="checkbox"/> Calendario oficial S.E.P. y U. de G. <input type="checkbox"/> Formatos de registro para profesores y alumnas (asistencia, calificaciones, etc.). <input type="checkbox"/> Material didáctico, de laboratorios y deportes. <input type="checkbox"/> Software necesario. <input type="checkbox"/> Horarios de capellanía y santa misa. <input type="checkbox"/> Diagnóstico de grupo.	<input type="checkbox"/> Sesión de inducción, al colegio, social y de instalaciones. <input type="checkbox"/> Impreso de roles. <input type="checkbox"/> Actividades alarias, mensuales, bimestrales. <input type="checkbox"/> Calendario escolar. <input type="checkbox"/> Encargos <input type="checkbox"/> Calendario de entrevistas con asesoras y coordinación. <input type="checkbox"/> Libros de texto. <input type="checkbox"/> Relación de actividades rutinarias. <input type="checkbox"/> Programa, calendarios, horarios, agenda, lista de asistencia. <input type="checkbox"/> Formatos para guía didáctica. <input type="checkbox"/> Concentrados de calificaciones. <input type="checkbox"/> Diarios. <input type="checkbox"/> Firma de asistencia. <input type="checkbox"/> Registros de asistencias y faltas. <input type="checkbox"/> Impartir clase. <input type="checkbox"/> Realizar los cuidados que se desprenden de la normativa de actuación. <input type="checkbox"/> Mensuales. <input type="checkbox"/> Entregar unidad didáctica, comentarla con la asesora, explicar a las alumnas. <input type="checkbox"/> Aplicar los instrumentos de evaluación integral. <input type="checkbox"/> Asistir a la asesora académica. <input type="checkbox"/> Análisis del aprovechamiento académico de su materia con las alumnas (frecuencia de error y acierto). <input type="checkbox"/> Planear la recuperación del conocimiento con las alumnas. <input type="checkbox"/> Informar a coordinación el resultado de la evaluación. <input type="checkbox"/> Períodos oficiales <input type="checkbox"/> Análisis de evaluación continua <input type="checkbox"/> Reportar a S.E.P. <input type="checkbox"/> Semestrales <input type="checkbox"/> Entrega de proyecto de examen final, extraordinarios, con clave y temarios. <input type="checkbox"/> Requerimiento de material propuesto (texto, útiles, etc.). <input type="checkbox"/> Aplicar y revisar exámenes de acuerdo a los períodos establecidos. <input type="checkbox"/> Solicitar disponibilidad de horario y de continuidad. <input type="checkbox"/> Revisión de instrumentos de evaluación por parte de las alumnas. <input type="checkbox"/> Resguardo de instrumentos de evaluación según requisitos. <input type="checkbox"/> Asistir a las sesiones de capacitación asignadas. <input type="checkbox"/> Solicitar recursos didácticos necesarios. <input type="checkbox"/> Solicitar requerimientos de materiales para laboratorios (ciencias, alimentos, corte y sistemas). <input type="checkbox"/> Solicitar libros y materiales requeridos para las clases. <input type="checkbox"/> Permitir a las alumnas la asistencia a preceptoria y confesión.	<input type="checkbox"/> Padres de familia del equipo colaborador. <input type="checkbox"/> Dirección de padres. <input type="checkbox"/> Proceso administrativo. <input type="checkbox"/> Asesoras de grupo. <input type="checkbox"/> Coordinación académica del nivel correspondiente. <input type="checkbox"/> Preceptora de la alumna.
		<input type="checkbox"/> Alumnas aptas en el proceso formativo. <input type="checkbox"/> Validar la persistencia y permanencia de la formación de la alumna. <input type="checkbox"/> Valorar las condiciones de la formación en: <input type="checkbox"/> Padres. <input type="checkbox"/> Alumnas. <input type="checkbox"/> Personal formador. <input type="checkbox"/> Personal docente. <input type="checkbox"/> Comprobar la información de la selección. <input type="checkbox"/> Comprobar el avance en: <input type="checkbox"/> Académico. <input type="checkbox"/> Valores. <input type="checkbox"/> Proyecto personal de vida. <input type="checkbox"/> Que tan factible es la continuidad hacia el siguiente nivel. <input type="checkbox"/> Evaluación de la continuidad en la formación de los Padres. <input type="checkbox"/> Evaluar, la responsabilidad en el pago de cuotas. <input type="checkbox"/> Análisis de la evaluación de desempeño del ciclo que termina. <input type="checkbox"/> Cierre de ciclo escolar. <input type="checkbox"/> Reporte de puntualidad y asistencias.	<input type="checkbox"/> Alumnas aptas en el proceso formativo. <input type="checkbox"/> Validar la persistencia y permanencia de la formación de la alumna. <input type="checkbox"/> Valorar las condiciones de la formación en: <input type="checkbox"/> Padres. <input type="checkbox"/> Alumnas. <input type="checkbox"/> Personal formador. <input type="checkbox"/> Personal docente. <input type="checkbox"/> Comprobar la información de la selección. <input type="checkbox"/> Comprobar el avance en: <input type="checkbox"/> Académico. <input type="checkbox"/> Valores. <input type="checkbox"/> Proyecto personal de vida. <input type="checkbox"/> Que tan factible es la continuidad hacia el siguiente nivel. <input type="checkbox"/> Evaluación de la continuidad en la formación de los Padres. <input type="checkbox"/> Evaluar, la responsabilidad en el pago de cuotas. <input type="checkbox"/> Análisis de la evaluación de desempeño del ciclo que termina. <input type="checkbox"/> Cierre de ciclo escolar. <input type="checkbox"/> Reporte de puntualidad y asistencias.

Tabla # 7

Mapeo del Proceso: Formación				
MAP-01	REV. 0	PAG. 1		
PROVEEDOR	INSUMO	PROCESO	RESULTADO	
CLIENTE				
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Centros de formación de la obra.</li> <li><input type="checkbox"/> Universidad Panamericana.</li> <li><input type="checkbox"/> Prelatura del Opus Dei.</li> <li><input type="checkbox"/> D.I.F.</li> <li><input type="checkbox"/> Centros recreativos con características que faciliten la formación.</li> <li><input type="checkbox"/> Editoriales seleccionadas.</li> <li><input type="checkbox"/> Lugares de internet especializados en la formación.</li> <li><input type="checkbox"/> Revistas como ISTMO.</li> <li><input type="checkbox"/> Colmenares, Los Altos.</li> <li><input type="checkbox"/> Biblioteca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Preceptoras (deben cubrir ciertos requisitos).</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección de padres.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesoras de grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Capellanía</li> <li><input type="checkbox"/> Persona encargada de capellanía.</li> <li><input type="checkbox"/> Consejo Directivo.</li> <li><input type="checkbox"/> Alumnas que forman los consejos de grupo y los grupos de alumnas no formales.</li> <li><input type="checkbox"/> Espacios extraescolares para promover convivencias entre alumnas, profesoras y mamás.</li> <li><input type="checkbox"/> Instituto de educación familiar. (ICAM) esto es un gran pilar.</li> <li><input type="checkbox"/> Contratación de personas especializadas en algunos temas para la formación que impartan cursos a los padres de familia, profesores y alumnas.</li> <li><input type="checkbox"/> Servicios generales que proporcionan la logística necesaria para eventos especiales.</li> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto.</li> <li><input type="checkbox"/> Material y equipo necesario para el desarrollo de cualquier actividad.</li> <li><input type="checkbox"/> Lugares específicos para poder atender a los padres de familia, alumnas que requieran de algún consejo o ayuda.</li> <li><input type="checkbox"/> Consejo Superior.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultoría familiar interna y externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Participar en la planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento de la capacitación del personal docente y formador y a toda la comunidad educativa.</li> <li><input type="checkbox"/> Preceptoría</li> <li><input type="checkbox"/> Selección, contratación, capacitación y seguimiento del personal.</li> <li><input type="checkbox"/> Capellanía</li> <li><input type="checkbox"/> Asegurar el acceso de la comunidad educativa a los sacramentos.</li> <li><input type="checkbox"/> Asegurar la Orientación religiosa del plan de estudios.</li> <li><input type="checkbox"/> Asegurar la orientación moral necesaria.</li> <li><input type="checkbox"/> Actividades formativas extra curriculares.</li> <li><input type="checkbox"/> Diseñar el plan de apoyo en la formación de virtudes.</li> <li><input type="checkbox"/> Asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.</li> <li><input type="checkbox"/> Seguimiento a exalumnas</li> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia</li> <li><input type="checkbox"/> Dirección de estrategias de formación.</li> <li><input type="checkbox"/> Consejo de alumnas</li> <li><input type="checkbox"/> Grupos no formales para dirigir ciertas actividades a través del año como un apoyo a la formación.</li> <li><input type="checkbox"/> Pertenencia al club Majal que proporciona apoyo a la formación, este club atiende a las alumnas, profesoras y madres.</li> <li><input type="checkbox"/> Campañas de solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Crear un ambiente donde se vivan las virtudes, ponderando la identidad femenina, honestidad, comunicación abierta, sinceridad, respeto, caridad y cooperación.</li> <li><input type="checkbox"/> Padres familia, alumnas, profesoras y comunidad del colegio que encuentren el camino para desarrollarse integralmente.</li> <li><input type="checkbox"/> Claros criterios morales y éticos básicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Padres, alumnas y personal del colegio que amen su fe.</li> <li><input type="checkbox"/> Padres, alumnas y personal del colegio que administre adecuadamente su libertad.</li> <li><input type="checkbox"/> Formar líderes en su ámbito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Padres de familia.</li> <li><input type="checkbox"/> Alumnas.</li> <li><input type="checkbox"/> Comunidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Universidades.</li> <li><input type="checkbox"/> Otros colegios.</li> <li><input type="checkbox"/> Ciclos posteriores.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso de administración.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso de académico.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso de comunicación familiar.</li> </ul>

Tabla # 8

## **Teoría de Restricciones**

Para mostrar el uso de esta técnica, así como las bondades del mismo, se llegó a la conclusión de aplicar teoría de restricciones con las responsables de la institución y los resultados se muestran a continuación:

### ***Sesión de ejercicio para las autoridades y coordinadoras.***

En una de las sesiones llevada a cabo con la Directora del colegio y sus coordinadoras dentro de cada una de sus áreas estratégicas, se les pidió que enumeraran ciertas condiciones no deseadas dentro del colegio, y utilizando la lluvia de ideas, sin importar el orden de importancia y anotándolas y colocando cada una de ellas en papeletas se llegó a la siguiente situación, en la cual podemos vislumbrar algunas de las posibles soluciones o estrategias que se deberán implantar para resolver algunas de estas situaciones.

Situaciones no deseables dentro del COLEGIO PALMARES.  
(Las situaciones que se mencionan están en desorden)

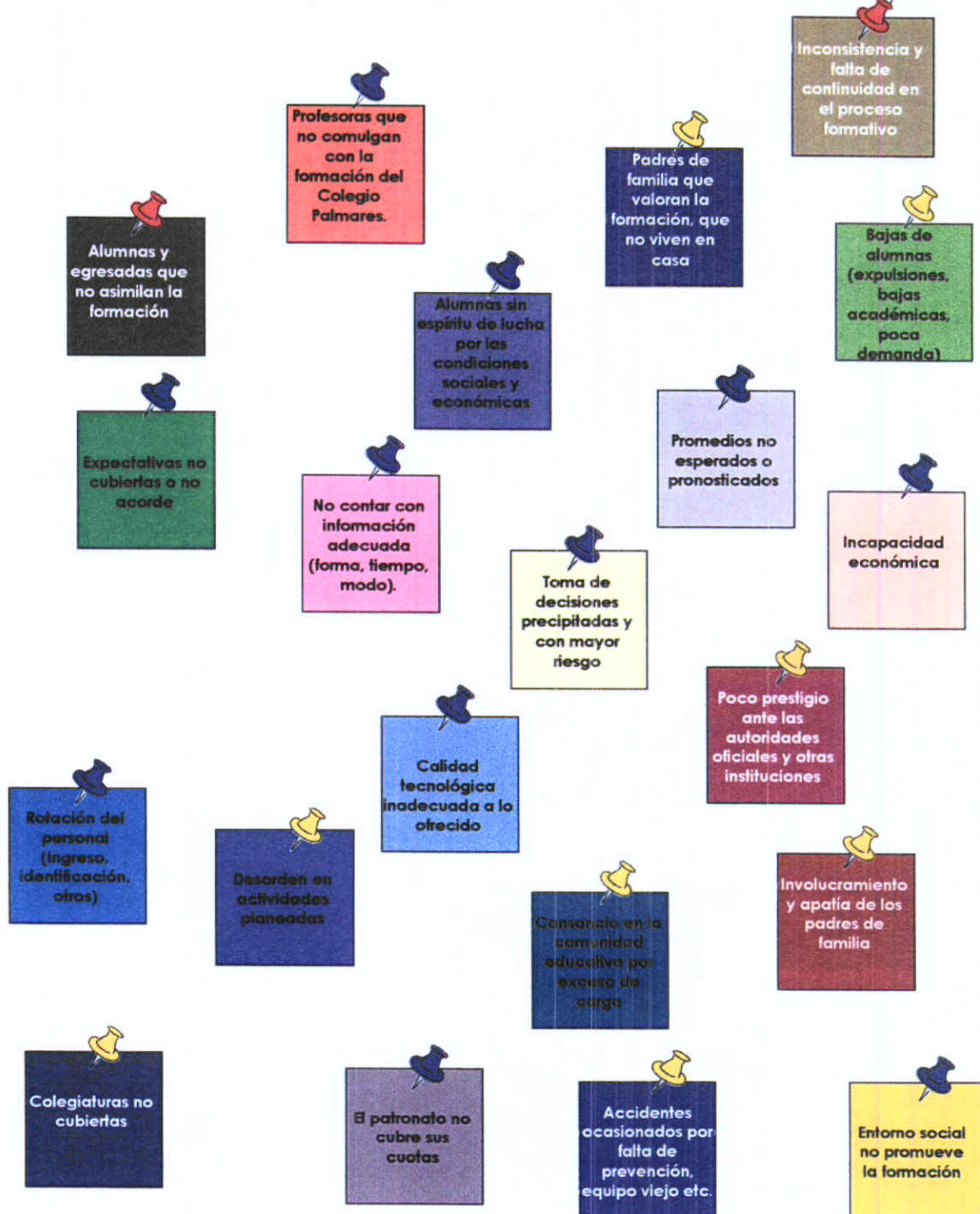


Figura # 13

El siguiente diagrama muestra la relación de causa-efecto entre las situaciones indeseables presentadas.

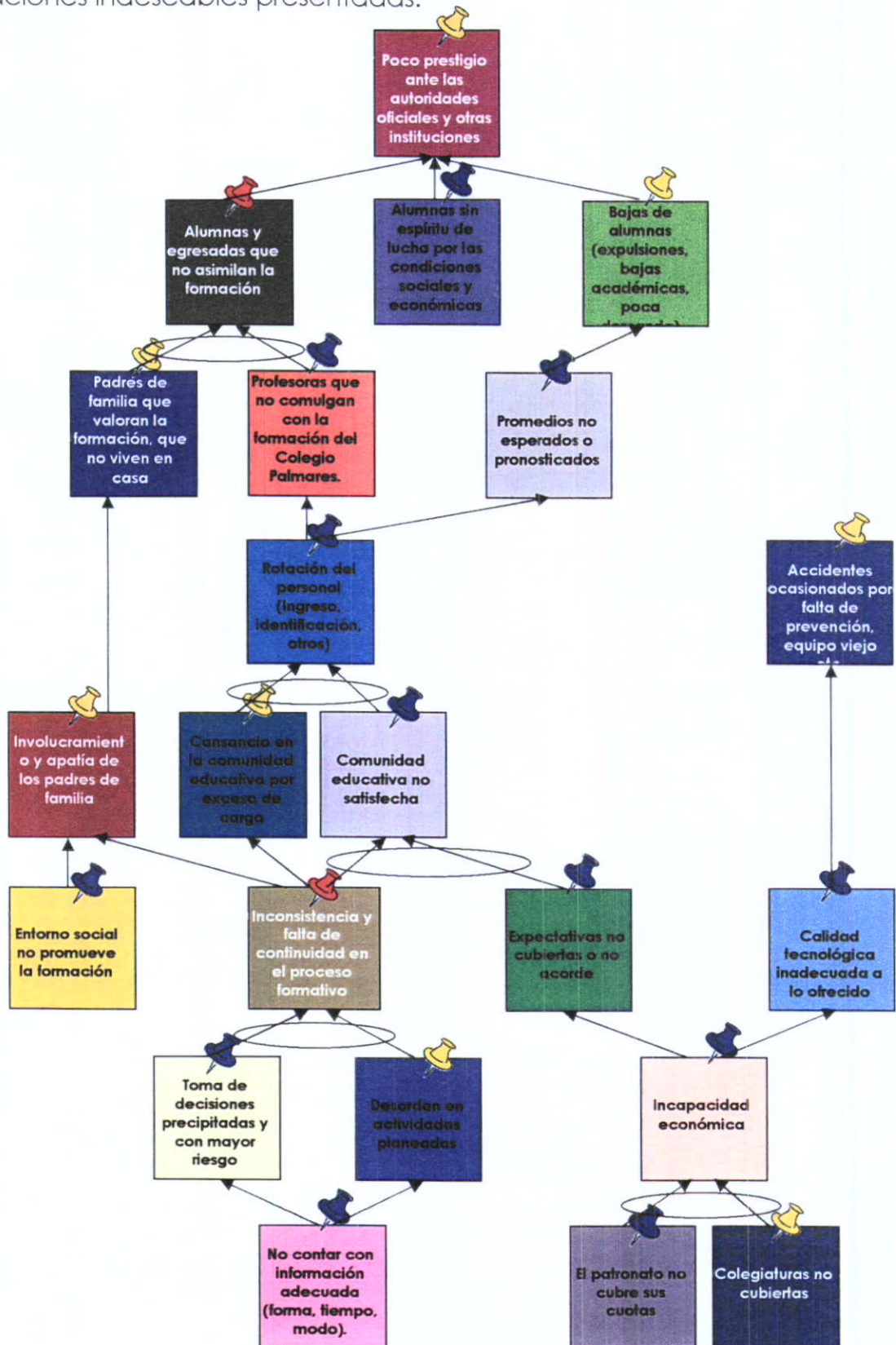


Figura # 14

Como lo menciona la Teoría de Restricciones, la construcción del árbol de realidad actual, es la representación gráfica de las situaciones indeseables que en apariencia no tienen relación unas con otras, es decir, al parecer no tendrían esa relación de causa-efecto, sin embargo no solo existe relación, sino que además existen una o más situaciones indeseables que pueden ser consecuencia de otra.

El árbol de realidad actual, se interpreta de la siguiente manera:

Tomamos el eslabón superior del árbol (Número 13 en la figura 15. Poco prestigio ante las autoridades oficiales y otras instituciones), entonces podemos leerlo de la siguiente manera:

El Colegio cuenta con poco prestigio ante las autoridades oficiales y otras instituciones, debido a:

- Que las alumnas y egresadas no asimilan la formación (1), además.
- Las alumnas no cuentan con espíritu de lucha por las condiciones sociales y económicos (4), y
- El colegio cuenta con bajas de alumnas por expulsiones, baja académica, y poca demanda.

Siguiendo el orden de los eslabones hasta el final, la conclusión y la causa raíz detectada sería que el colegio **no cuenta con la información adecuada en tiempo, forma y modo para la correcta toma de decisiones.**

A partir de esta causa raíz se realiza el plan de acción que permitirá al Colegio Palmares solucionar en forma estructurada su problemática, dicho plan de acción se presenta en el capítulo 6 de esta investigación.

El diagrama de árbol de realidad actual.

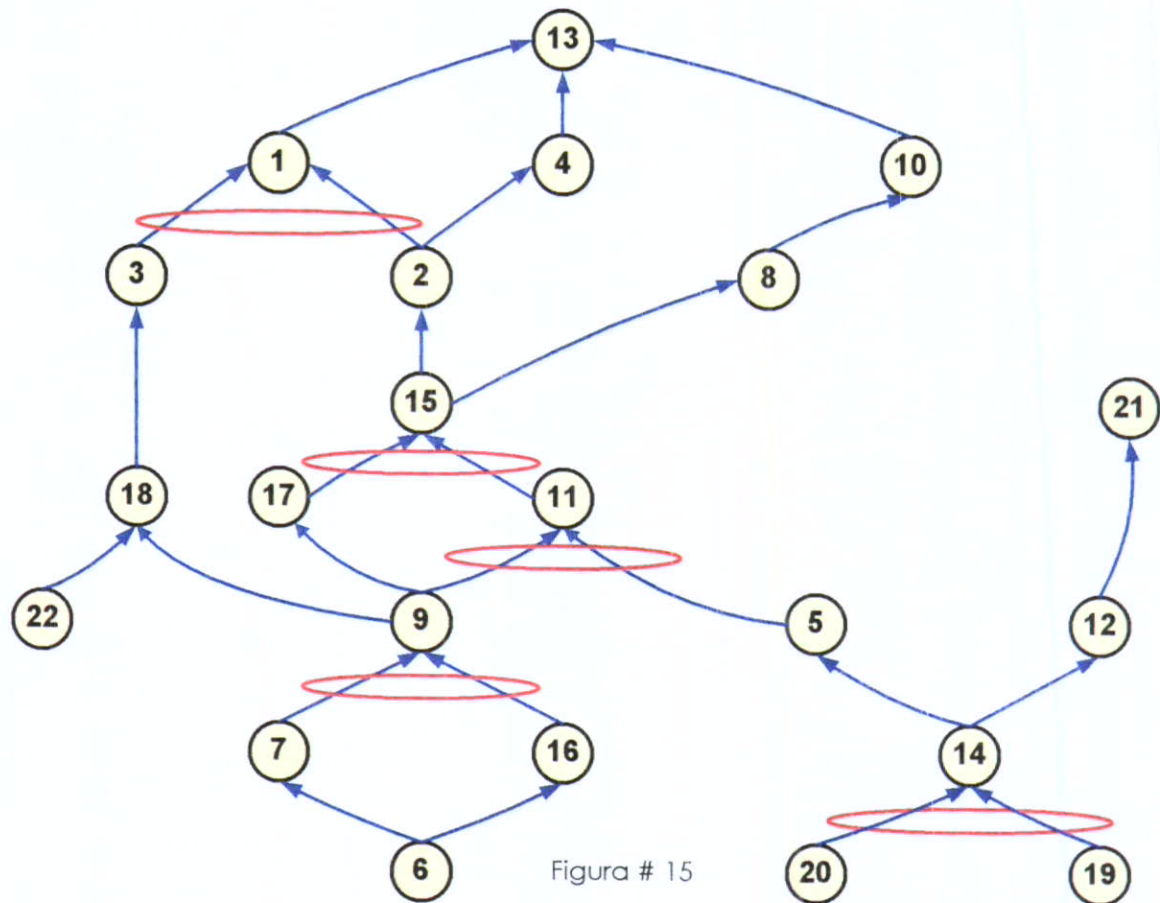
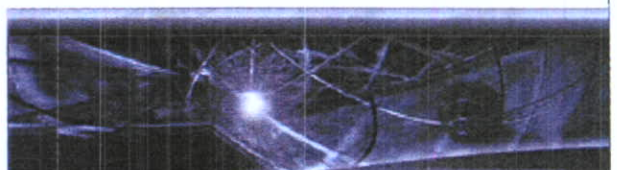


Figura # 15

1. Alumnas y egresadas que no asimilan la formación.
2. Profesoras que no comulgan con la formación de Palmares.
3. Padres de familia que valoran la formación, que no la viven en casa.
4. Alumnas con espíritu de lucha por las condiciones sociales y económicas.
5. Expectativas no cubiertas o no acordes.
6. No contar con información adecuada (forma, tiempo, modo).
7. Toma de decisiones precipitadas y con mayor riesgo.
8. Promedios no esperados o pronosticados
9. Inconsistencia y falta de continuidad en el proceso formativo
10. Bajas de alumnas (expulsiones, baja académica, poca demanda).

11. Comunidad educativa no satisfecho.
12. Calidad tecnológica inadecuada a lo ofrecido.
13. Poco prestigio ante las autoridades oficiales y otras instituciones.
14. Incapacidad económica.
15. Rotación del personal (ingreso, identificación, otros).
16. Desorden en actividades planeadas.
17. Cansancio en la comunidad educativa por exceso de carga.
18. Involucramiento y apatía de los padres de familia.
19. Colegiaturas no cubiertas.
20. El patronato no cubre sus cuotas.
21. Accidentes ocasionados por falta de previsión, equipo viejo, etc.
22. El entorno social no promueve la formación



## Capítulo 6. Propuesta de organización

Cuando iniciamos esta investigación, nuestro primer objetivo en mente, era proponer una estructura de organización simple, flexible y con indicadores de desempeño para los procesos clave del colegio. Con este objetivo en mente, y realizando un análisis de la información recabada y presentada en este documento, nuestra propuesta de organización la describimos de la siguiente forma:

- a. **Esquema general:** El cual define, para cada proceso clave, los requerimientos, las actividades principales y los resultados esperados.
- b. **Definición de indicadores de desempeño:** Los cuales son el resultado de establecer el criterio de medición para cada uno de los resultados esperados de cada proceso.
- c. **Plan de acción:** Siendo éste, el resultado del análisis del árbol de realidad actual y por tanto nos permite establecer las prioridades en las acciones a tomar en el colegio.
- d. **Resultados esperados:** Nos permitimos hacer una estimación de las mejoras al implementar nuestra propuesta de organización.

Podrían parecer demasiado simples nuestras propuestas, sin embargo, precisamente lo simple hace que nuestra propuesta sea muy poderosa y efectiva en la implementación, ya que permitirá, al personal directivo y operativo del colegio, tomar las medidas más sencillas y oportunas.

En otras palabras, el personal directivo, no tendrá que aplicar demasiado tiempo y esfuerzo para ir haciendo las adecuaciones a su organización, eliminará la duplicidad de actividades y tendrá al mismo tiempo un medidor en cualquier momento para identificar situaciones fuera de lo establecido, en

otras ocasiones para tomar acciones que permitan al colegio mejorar continuamente.

A continuación el desarrollo de cada propuesta

### **Esquema general**

Se definen 3 etapas generales en las que el colegio está involucrado:

- **Etapas selectiva** (color azul),
- **Etapas operativa** (color naranja)
- **Evaluativa** (color amarillo).

Estas tres etapas no significan de ninguna manera los procesos clave del colegio, sino que en cada etapa se pueden distinguir claramente cada uno de los procesos clave (cuadros de color) desarrollados en el capítulo anterior. Ahora bien, en cada cuadro existe una flecha de entrada y una de salida, en cada flecha se define el resultado esperado de ese proceso, que a su vez es la entrada del(os) siguiente(s) proceso(s). Con base en estas salidas es como se definieron los indicadores para medir el desempeño de cada proceso, desarrollados en más detalle a continuación de este punto.

En el cuadro de proceso se describen las actividades más importantes que se realizan o deben realizar para el logro del resultado esperado, haciendo la aclaración que no son todas las actividades detalladas, las cuales se pueden observar en el esquema SIPOC de cada proceso presentado en el capítulo anterior.

# Esquema General basado en Procesos

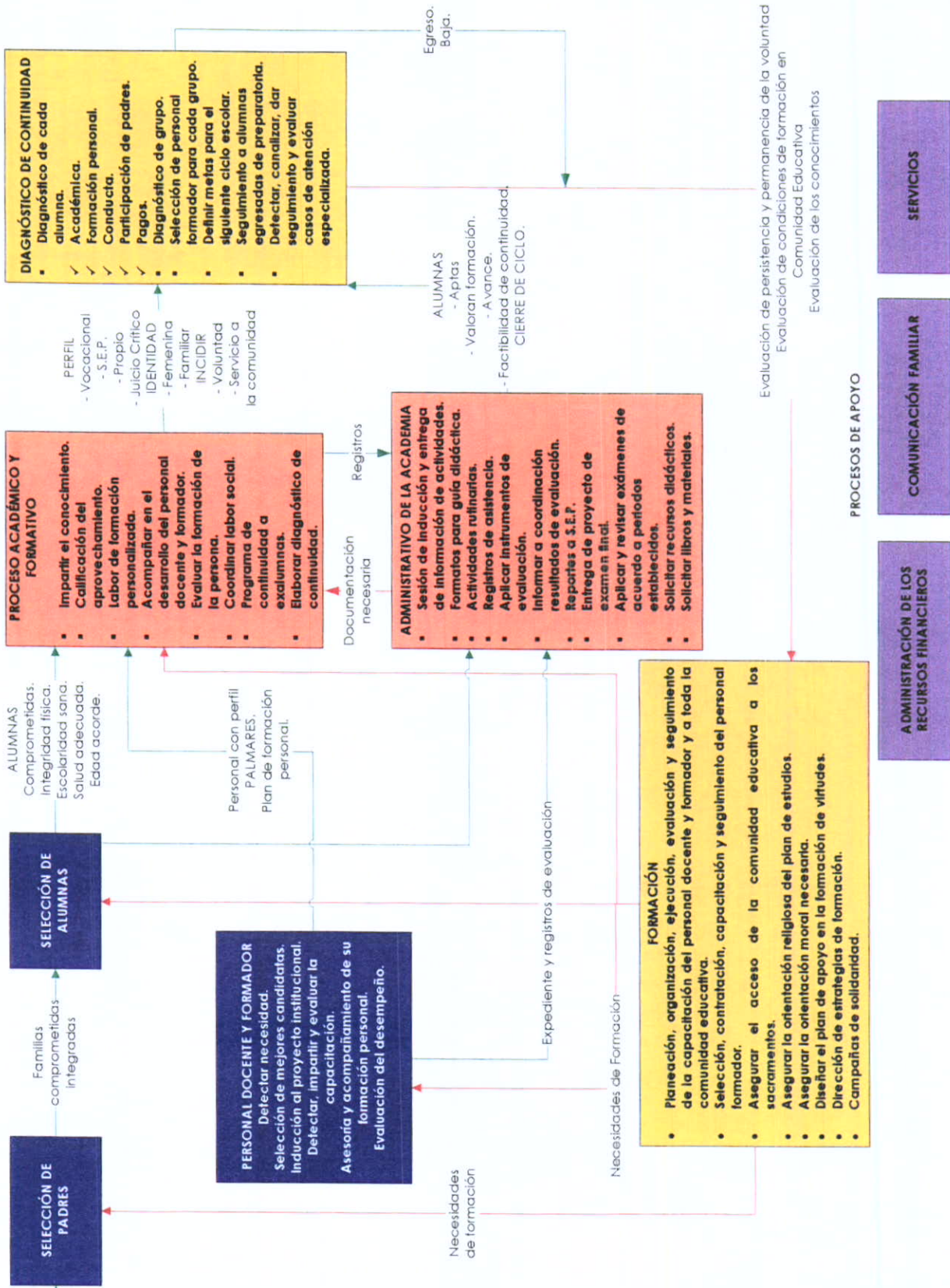


Figura # 16

## Indicadores de desempeño

Para cada uno de los procesos clave se proponen los siguientes indicadores:

Tabla # 9

Proceso clave.	Indicador.
Selección de padres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en actividades de formación (horas por ciclo)</li></ul>
Selección de alumnas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de continuidad por generación</li><li>• Promedio de calificaciones por generación</li></ul>
Selección de personal docente y formador.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calificación del desempeño por ciclo</li><li>• Antigüedad</li></ul>
Académico y formativo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promedio de calificaciones por generación</li><li>• Participación en actividades de formación</li></ul>
Administrativo de la academia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información requerida y oficial en tiempo y forma</li></ul>
Diagnostico de continuidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información requerida en tiempo y forma</li></ul>
Formación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación de la comunidad educativa en las actividades de formación</li></ul>

Parecería ser que con estos indicadores se elimina toda sensibilidad hacia la persona misma, lo cual es totalmente equivocado, ya que de esta manera, a cada integrante de la organización, se le puede retroalimentar acerca de su

desempeño, y no solo eso, sino que él mismo conoce de antemano lo que se espera de su trabajo diario, eliminando las sorpresas.

### **Plan de acción**

Para cualquier organización privada una de sus metas a lograr es el beneficio económico ahora y siempre, en nuestro caso además de esta meta existe otra meta igual de importante que es la formación de las alumnas para incidir positivamente en la sociedad. Debido a que no podemos influir directamente para resolver el asunto económico nos centraremos en resolver los efectos indeseables que requieren acciones inmediatas y que de resolverse se tendrían varios beneficios, por mencionar algunos:

- Mejorar el prestigio del colegio.
- Incidir positivamente en la formación de las alumnas.
- Y en forma indirecta a la meta económica de la organización reduciendo considerablemente el tiempo dedicado a procesos que no le agregan el valor adecuado a las diferentes tareas.

Como resultado del árbol de realidad actual mostrado en la página 73, los efectos indeseables que requieren acción inmediata y que resuelven en gran medida el resto de los efectos serían:

- No contar con la información adecuada (forma, tiempo, modo).
- Involucramiento y apatía de los padres en el proceso formativo.
- Expectativas no cubiertas o no acordes.
- Inconsistencia y falta de continuidad en el proceso formativo.

A continuación se describen las actividades principales a llevar a cabo por la organización:

Tabla # 10

Acción	Duración(meses)					
	1	2	3	4	5	6
1 Para cada proceso						
1.1.-Definir el diagrama de flujo	■					
1.2.-Definir los registros que requiere	■					
1.3.-Definir los registros que emite	■					
2 Concentrar registros emitidos y requeridos de todos los procesos	■					
3 Consensar con los responsables de cada proceso los registros necesarios		■				
4 Asignar propietarios para cada registro		■				
5 Análisis de todos los formatos que se requieren en toda la organización		■				
6 Análisis de los datos requeridos para cada formato		■				
7 Definir el flujo para cada formato que incluya responsable y cliente			■			
8 Desarrollo del software para captura y consulta			■	■	■	
9 Elaborar el manual de operación del colegio que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos generales</li> <li>➤ Objetivos de cada proceso</li> <li>➤ Medidores</li> <li>➤ Diagramas de flujo</li> <li>➤ Instrucciones</li> <li>➤ Formatos</li> </ul>						■

## Resultados esperados

Basándonos en los datos mostrados en el capítulo 3, y haciendo un pronóstico realista, esperamos lo siguiente:

Tabla # 11

<b>Indicador</b>	<b>Antes 2005</b>	<b>Después 2006</b>
Índice de rotación	10%	5%
Registros duplicados	20	0
Documentos duplicados	20	0
Registros realizados y no analizados posteriormente	15	0
Promedio académicos por debajo de la media esperada	34%	10%
Porcentaje de bajas de alumnas arriba de lo esperado	50%	10%
Porcentaje de alumnas en recuperación arriba de lo esperado	6%	2%



## Capítulo 7. Conclusiones

### **Conclusiones**

El uso de las herramientas DIMAC, SIPOC y Teoría de Restricciones en una institución de servicios son igualmente aplicables que para una industria manufacturera sin embargo es necesario hacer notar que se requiere adaptarlas antes de su aplicación en este tipo de organizaciones, de acuerdo con su meta.

El enfoque basado en procesos permite a la organización contar con mínima documentación para control y seguimiento de las actividades realizadas, y a la vez se identifican claramente los resultados esperados para cada uno de los procesos. Aunque el análisis de cada proceso se hace de forma aislada no se pierde de vista el enfoque sistémico para unificar el criterio en las metas de la organización.

El enfoque sistémico nos permite identificar claramente las interrelaciones e interdependencias de todos los procesos en la organización evitando con ello duplicidad de actividades y que los resultados de actividades que no vayan encaminados a la meta de la organización.

¿Por qué aplicamos la Reingeniería en esta institución?

En el inicio de esta investigación consideramos a la Reingeniería como una herramienta que pudiera ser aplicable, sin embargo durante las sesiones de trabajo con el personal del colegio se hizo evidente lo simple de los conceptos utilizados en Reingeniería que actualmente varios de estos conceptos ya son utilizados en el lenguaje común del Colegio Palmares, es decir la directora y sus coordinadoras identifican claramente qué es un

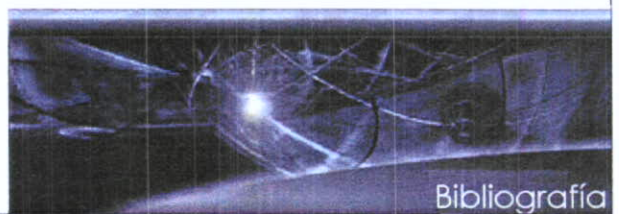
proceso, que es un requisito, qué es un resultado esperado, clientes internos y externos etc.

Aunque los resultados esperados de toda esta investigación no inciden directamente en los beneficios económicos del colegio, si inciden en forma directa y palpable en la formación de las alumnas, ya que las coordinadoras, profesores y personal de apoyo conocen los objetivos y metas establecidas para cada proceso, así como el indicador que mide la efectividad en el desempeño de sus funciones.

*La enseñanza tiene dos dimensiones claramente diversas:*

*la información y la formación.*

*Por tanto, la información se inclina más por el lado de las tareas: que las alumnas sepan. La formación en cambio atiende a la mujer. No se trata de proporcionarle meros conocimientos, sino configurarle un carácter que la haga ser más persona.*



## BIBLIOGRAFÍA

HAMMER Michael, CHAMPÚ James Reingeniería, Tr de Jorge Cárdenas Nannetti, Grupo Editorial Norma, 1993

GOLDRATT, Eliyahu M. LA META, Editorial Castillo 1993

LLANO, Dr. Carlos, Empresas Educativas, Istmo, Publicación Enero-Febrero del 2004 Año 46 No 270 .

SÉLLER Paulette J., JACKA J. Mike. Mapping, Internal Auditor, October 1999

WINCH Graham M., CARR Brid, Processes, Maps and Protocols: Understanding the Shape of the Construction Process, Construction management and economics, 2001 19, 519-531

CLARGO Mike, A Basic Guide to Process Mapping, Tesseract Management Systems Limited

HIBBERD Betty Jo, EVATT Allison, Mapping Information Flows: a Practical Guide, The information management journal, January/february 2004

LA FERLA Beverly, Mapping the Way to Process, Process mapping

KESNER Richard M., Preparing for Knowledge Management: Part 1, Process Mapping, Information strategy: The executive journal, fall 2001

MORENO-LUZÓN María D., PERIS Fernando J., GONZÁLEZ Tomás, Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Prentice Hall, 2001

GOLDRATT, Eliyahu M. , No Fue la Suerte, Ediciones Castillo, 1995

