



11

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON

¿QUE ONDA MAI?
HACIA EL CONALEP DEL SIGLO XXI
LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL
REPORTAJE

285126

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACION Y
PERIODISMO

P R E S E N T A :
ROSA ISELA CASTAÑEDA FIGUEROA

ASESOR: EDGAR ERNESTO LIÑAN AVILA

MEXICO, 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

*A mis Padres: Por el maravilloso regalo que me dieron
con la libertad para elegir mi profesión,
mil gracias.*

*A Salvador: Por apoyar mi anhelo de concluir con
esta meta, gracias.*

*A Ceci: Perdón y gracias porque tomé del
tiempo que te correspondía para
alcanzar este sueño.
Te quiero.*

Contenido

	Pág.
INTRODUCCION	3
Primera parte. EL CONALEP, TIERRA FÉRTIL	5
Educación técnica... "el manejo inteligente de los recursos".	6
Nivel medio superior, campo de acción del Conalep.	7
Haciendo historia.	8
Datos para conocer al Conalep.	10
La Administración de Antonio Argüelles.	12
Oferta Educativa. Para la industria y los servicios.	13
Nissan de México: los de Conalep, gente con "enajundia".	14
La importancia de la zona metropolitana para el Colegio.	16
El Federalismo en el Conalep.	17
Segunda parte. El MAI, LA SEMILLA.	20
¿Qué onda MAI? Antecedentes.	21
¿Qué es el MAI?	22
¿Por qué cambiar?	23
La estrategia para lograr el cambio.	25
Resistencia al cambio.	26
La nueva estructura orgánica.	28
Cultura Institucional.	30
Desconcentración de actividades.	32
Rediseño de procesos.	32
Puesta en marcha del proceso. ¿Están todos los que son?	32
¿La aguja en el pajar? El egresado con éxito.	35
A MANERA DE CONCLUSIÓN.	37
BIBLIOGRAFÍA.	39
HEMEROGRAFÍA, AUDIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS.	40
FUENTES VIVAS.	41
ANEXO	43

INTRODUCCIÓN

Imagina que tienes 15 años y estás listo para ingresar a la prepa. Obtuviste nueve en tu certificado de secundaria y tus papás te hicieron una gran fiesta. Sólo te queda un obstáculo por salvar y estarás en la prepa cinco o de perdis en un CCH: el examen único de admisión al nivel medio superior. No puede salir nada mal. Tú te has preparado durante toda la secundaria para este momento y no tienes mayor problema. En tu lista de preferencias que entregaste a Comipems anotaste todas las prepas y todos los CCH, pero no pudiste evitar poner un Conalep, “sólo para llenar los espacios”.

El viernes siete de agosto te levantas muy temprano, casi de madrugada y corres a espiar al voceador de la esquina. En cuanto llega le pides, casi le suplicas, que te dé una Gaceta de Resultados. Buscas apresurado tu número de folio, te percatas de que tuviste 68 aciertos y te toca en... ¿el Conalep?, ¡el Conalep! Imposible. Tu carrera de comunicólogo se ha truncado para siempre.

El presente reportaje intenta reunir los elementos que caracterizan al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, como un sistema educativo que a ratos parece ir a la deriva y de vez en cuando asoma la cabeza al escenario público para mostrarle a la gente lo que es y lo que quiere llegar a ser.

Sirve como marco de referencia a este reportaje la reforma administrativa que se inició con la entrada de Antonio Argüelles como Director General de Conalep, denominada Modernización Administrativa Integral, cuyo principal objetivo es descentralizar y simplificar al máximo sus funciones administrativas. En este reportaje están las voces de los diferentes actores que intervienen de manera directa o indirecta en el quehacer

educativo del Conalep. Su opinión ayuda a conocer de manera más real lo que ofrece esta opción educativa, mejor aún que el *slogan* o el comercial.

Dividido en dos capítulos, el reportaje muestra en el primero una semblanza general del sistema Conalep, sus logros, sus metas, su gente. En el segundo capítulo se aborda el proceso de modernización administrativa que se encargará de elevar la calidad y oportunidad de los servicios prestados por este organismo educativo. Se suman a los datos y las cifras, los testimonios de la gente que encuentra en el Colegio una opción educativa, un lugar de trabajo, un semillero de personal o hasta un lugar inhóspito y poco recomendable.

PRIMERA PARTE
EL CONALEP. TIERRA FÉRTIL

*...260 planteles en todo el país.
9 mil 125 trabajadores administrativos.
218 mil 886 alumnos inscritos actualmente..."*

*"Logros del Conalep"
Publicado en Reforma,
agosto 20, 1998.*

Los orígenes del Conalep no pudieron ser mejores. Cuando los primeros planteles comenzaron a impartir educación técnica, el país requería de mano de obra calificada para operar maquinaria de todo tipo, desde la que hacía embutidos hasta la que ensamblaba autos. La tecnología no se permitía ni un respiro y los técnicos eran rebasados continuamente por los avances científicos. El Conalep tenía ante él tierra fértil donde poner la semilla de su sistema, pero no tenía visión. Le tomó muchos años comprender que debía renovarse, actualizarse y tratar de ganarle la carrera a otros institutos tecnológicos que tuvieron la buena idea de ir a la vanguardia en educación y de mantener una pertinencia entre sus planes de estudio y las necesidades intempestivas del mercado laboral.

Educación Técnica... “el manejo inteligente de los recursos”

Hablar sobre educación técnica, para una universitaria que ha recibido educación humanística, es definitivamente harina de otro costal. Sin embargo, no se puede iniciar este trabajo exponiendo la particularidad del Conalep sin antes mencionar aspectos importantes de la generalidad de la educación técnica.

“...Se considera como enseñanza técnica aquella que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades.” Así definió Luis Enrique Erro a la educación técnica. Quien fuera Jefe del Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial de 1930 a 1934 y que, apoyado por el secretario de Educación Pública de entonces, Narciso Bassols, diera el gran impulso que sentó las bases para la creación posterior del Instituto Politécnico Nacional, va más allá y asegura que “la enseñanza técnica debe corresponder a formas económicas de la vida industrial que le sirve, digámoslo así, como molde.”

La historia de la educación técnica en México es bastante amplia; sin embargo, con la creación de la SEP en 1921, comienzan a administrarse de manera más precisa los esfuerzos por conformar un sistema nacional de educación técnica.

A principios de 1923, José Vasconcelos expone que “más urgente que la educación superior es transformar nuestras antiguas escuelas de artes y oficios en modernos institutos técnicos, nos proponemos establecer, por lo menos, una escuela técnica en cada uno de los grandes centros de población.” Y la SEP lo cumplió y por mucho.

Actualmente, el Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET) coordina por lo menos a 13 instituciones de educación técnica en toda la república. Y para muestra, el botón Conalep, 260 planteles distribuidos desde Baja California hasta Yucatán. El SNET atendió durante el periodo escolar 1996-1997, a un total de

1 424 433 alumnos en todo el territorio nacional, algo así como el 41.7% del total nacional de los servicios educativos federales.

El SNET depende directamente de la SEP y encaja en el organigrama como Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT). Esta subsecretaría divide las instituciones educativas a su cargo en cuatro grandes áreas, con base en su administración:

1	Centralizados	<ul style="list-style-type: none"> - Dir. Gral. De Centros de Formación para el Trabajo - Dir. Gral. De Educación Secundaria Técnica del D. F. - Dir. Gral. De Educación Tecnológica Industrial - Dir. Gral. De Educación Tecnológica Agropecuaria - Dir. Gral. De Institutos Tecnológicos - Unidad de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar
2	Desconcentrados	<ul style="list-style-type: none"> - Instituto Politécnico Nacional - Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
3	Descentralizados de la Federación	<ul style="list-style-type: none"> - Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica - Centro de Enseñanza Técnica Industrial
4	Descentralizados de los Estados	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional - Institutos Estatales de Capacitación para el Trabajo - Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos - Institutos Tecnológicos de Estudios Superiores

Nivel Medio Superior, campo de acción del Conalep

El nivel medio superior de la educación en México, que tiene como antecedente escolar la secundaria, presenta tres modalidades: la propedéutica (bachillerato general), destinada a la preparación para cursar estudios profesionales de nivel superior; la terminal o profesional, y la denominada bivalente, es decir, la que cumple ambas

finalidades. De estas tres modalidades el SNET atiende dos: la terminal o profesional - mediante la formación de técnicos profesionales- y la bivalente, a través del bachillerato tecnológico y la formación de tecnólogos. El Conalep corresponde a la modalidad de terminal o profesional y a partir del ciclo escolar 1997-1998 impartirá sus programas con carácter bivalente, para los que opten por continuar con estudios de licenciatura. Con esta opción, el Conalep encaja también en la bivalencia.

Haciendo historia

Con 260 planteles distribuidos a lo largo de la República Mexicana -quizá la única institución educativa a nivel medio superior con representatividad en todo el país- y 218 886 alumnos inscritos actualmente, lo que representa el 56.4% de los estudiantes que cursan una carrera técnica a nivel medio superior, el Conalep se encuentra hoy en la lucha constante por consolidar un lugar en el amplio universo educativo nacional.

La tarea inició hace casi 20 años en el México de finales de los 70, años de efervescencia política, del despertar de la conciencia social y del famoso milagro mexicano. La demanda de espacios educativos crecía y las instituciones se veían rebasadas en su capacidad de respuesta. En el interior del país las oportunidades de estudio en el nivel medio superior se limitaban al bachillerato propedéutico, lo cual implicaba un gran sacrificio económico, ya que las escuelas se encontraban lejos de su lugar de residencia. La evolución de la economía y la tecnología demandaba mano de obra calificada para impulsar su crecimiento. Las instituciones educativas de entonces no contaban con opciones que cubrieran estas expectativas. La UNAM no formaba técnicos y el Politécnico comenzaba a tener cada vez más saturados sus espacios.

Son años de López Portillo. Muñoz Ledo renuncia a la SEP y en su lugar entra al quite Fernando Solana. Encuentran eco las ideas basadas en el "economicismo

pragmático", término con el que define Olac Fuentes Molinar en el libro "México hoy" a la tesis que sostiene que desde la secundaria la escuela debe capacitar para el trabajo y se culpa a la educación no productiva de la "frustración" de los jóvenes. En correspondencia, se impulsa la enseñanza técnica, con una concepción "estrecha" de adiestramiento.

Una tendencia que comienza a acentuarse en el sector educativo es la de ampliar las funciones de capacitación técnica. Se ha dicho que las transformaciones en la estructura productiva del país, que el Estado considera viable a partir de los recursos energéticos, no podrán darse si no se cuenta con una fuerza de trabajo eficiente y bien adiestrada. De ahí se desprende que el sistema escolar en su conjunto, pero en particular en sus niveles medios avanzados, deberán reforzar su orientación hacia las actividades productivas.

Para el Estado, los estudiantes de enseñanza media superior están en la edad adecuada para incorporarse a la fuerza de trabajo y, si se los canaliza en esta dirección, se podrá aliviar la presión por ingresar a la universidad, cuestión que interesa a los grupos dominantes.

Y el régimen dió pasos en esta dirección. En diciembre de 1978 se crea el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, como un organismo público descentralizado del nivel medio superior, con personalidad jurídica y patrimonio propios, orientado a formar los cuadros técnicos que se requieren para apoyar el desarrollo del país. Su primer objetivo: "reorientar y revalorar las profesiones técnicas".

El Colegio inició sus actividades académicas el 10 de septiembre de 1979, en medio de grandes expectativas por parte del sector productivo. En aquel entonces, su oferta educativa incluía ocho carreras y cuatro mil cien alumnos adscritos a diez

planteles. Para 1993 contaba ya con un catálogo de 146 carreras y una matrícula de 191 mil estudiantes, distribuidos en 256 planteles en toda la república.

El Conalep duplica aparentemente una vasta red de centros que funcionan desde hace tiempo (CECYT, vocacionales, tecnológicos regionales, el propio Politécnico Nacional), de modo que la única explicación a su creación es que no sería propedéutico para estudios superiores.

El Conalep ha conocido hasta hoy seis directores generales:

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. Ing. José Antonio Padilla Segura | 1978 - 1982 |
| 2. Lic. Fernando Elías Calles | 1983 |
| 3. Dr. José Gertsl | 1983 - 1988 |
| 4. Lic. Iván Ruiz Esparza | 1988 - 1989 |
| 5. Ing. Diódoro Guerra | 1989 - 1994 |
| 6. Lic. Antonio Argüelles | 1995 - 2000 |

Datos para conocer al Conalep

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica es regido por una Junta Directiva encabezada por el secretario de Educación Pública en turno, por funcionarios de la SEP y por representantes del sector industrial. El director general de Conalep somete a consideración de esta junta los aspectos relevantes de la administración. Las Oficinas Nacionales representan el órgano rector y supervisor del Conalep y se encuentran ubicadas físicamente en Metepec, Estado de México. En ellas se encuentran las secretarías Académica, de Promoción y Vinculación y la de Administración. En la Cd. de México, en la Av. Patriotismo, se encuentran las oficinas de las secretarías de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional y la de Capacitación y en la calle de Leibniz está la oficina desde la que despacha Antonio Argüelles, actual director general.

Estas oficinas son, por llamarlas así, normativas. Les siguen en jerarquía las oficinas supervisoras que son llamadas representaciones estatales o regionales. De éstas existen 22 en toda la república. También trabajan bajo órdenes de Conalep ocho centros de asistencia y servicios tecnológicos, (CAST), que han brindado servicios asistenciales a empresas como Koblenz, Mercedes Benz e incluso Coca Cola. Por último están los 260 planteles que realizan el trabajo pesado, el operativo, el que hace posible las estadísticas de las oficinas supervisoras y el regodeo de las normativas.

Según datos contenidos en el material que sirvió para dar a conocer el Federalismo a los principales directivos del Conalep, actualmente existen 218 886 alumnos inscritos. La demanda del primer ingreso al Conalep en el periodo 1995-1998 se incrementó en un 28.5% a nivel nacional. El índice de eficiencia terminal se elevó de 38% a 42.5% en los últimos tres años. Actualmente existe un laboratorio de informática en cada plantel y hay casi 20 computadoras y 11 libros en biblioteca por alumno.

Las funciones de Conalep se dividen en dos grandes áreas: la educación técnica y la capacitación. Esta última se ofrece en dos categorías: para el trabajo, mediante el Programa de Becas para Trabajadores Desempleados, Capacitación Basada en Normas de Competencia (CBNC), cursos de actualización y cursos tradicionales. La otra categoría es la de capacitación en el trabajo, que comprende cursos de especialización en planteles y CAST y que son solicitados por empresas e instituciones.

Otro programa que se deriva de la capacitación pero ésta de carácter social, es el Programa de Atención a Zonas Marginadas, que busca proporcionar capacitación, asesoría técnica y servicios de beneficio colectivo a zonas con altos índices de marginación de manera gratuita.

La Administración de Antonio Argüelles

“Estuvimos con Argüelles en Hacienda y tras los ‘errores de diciembre’ nos vinimos para acá, a ver que hacemos aquí”, comenta de buen humor Manuel Carreón, secretario técnico de Conalep. Y es que verdaderamente Antonio Argüelles se trajo casi completito el equipo de gente con el que trabajaba en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, desde la gente que ocupa actualmente las cinco secretarías y las 15 direcciones en el organigrama de oficinas nacionales hasta alguno que otro director de plantel.

Antonio Argüelles no cuenta con experiencia en el sector educativo pero sí en el administrativo público, así que las acciones emprendidas se encaminan a mejorar los servicios educativos del Colegio a partir de una mejor administración de los recursos.

En el *Programa Institucional 1995-2000* el equipo de Argüelles delinea la política educativa a seguir: mejorar la calidad, cobertura y pertinencia de los servicios educativos y de capacitación que ofrece el Conalep a la sociedad. Y formula tres estrategias básicas que se llevarán a cabo a nivel nacional.

1. *Nuevo Modelo Académico*: permitirá alcanzar un nivel de excelencia en la preparación de los profesionales técnicos que requiere la planta productiva del país.
2. *Programa de Capacitación*: elevará la calidad de los servicios otorgados a empresas e instituciones.
3. *Proyecto de Modernización Administrativa Integral*: posibilitará una operación desconcentrada y más eficiente.

Oferta Educativa. Para la industria y los servicios

En 1995, el Conalep cumplió sus primeros 17 años de vida y se enfrentó al reto de iniciar una gran reforma que le permitiera adecuarse a las nuevas condiciones del país. Ante esta circunstancia, la administración de Antonio Argüelles tomó la decisión de realizar un diagnóstico en todas las unidades para conocer la situación real del Colegio, con objeto de definir el sentido y alcance de los cambios que tendrían que instrumentarse.

Una vez realizados los estudios pertinentes, se inició la primera fase del redimensionamiento de la oferta educativa, en la cual se procedió a compactar el número de carreras, de acuerdo con los siguientes indicadores: vinculación con el sector productivo, vigencia de planes y programas de estudio, demanda potencial, matrícula, eficiencia terminal, planta docente, infraestructura, equipo y apoyos didácticos.

Se observó que de 146 carreras registradas sólo 105 de ellas estaban en operación y de éstas, algunas carecían de demanda y/o de elementos curriculares, por lo que se procedió a reducir la oferta educativa a 63 carreras, misma que entró en vigor a partir del ciclo escolar 1996 - 1997.

En 1996 se inició la segunda y última fase para definir la oferta educativa, con la cual ésta quedó reducida a 29 carreras en nueve áreas de formación profesional técnica para el ciclo escolar 1997. Los sectores en los que se engloban estas carreras son el industrial y el de servicios.

José Antonio Maturano es egresado de la carrera Profesional Técnico en Combustión Interna Especialidad Automotriz, "mecánico, pues, para que me entienda" comenta, mientras se toma un descanso sentado en la banqueta. Él trabaja para Llantcredit en la sucursal de Rojo Gómez. Gana el mínimo y trabaja de 9:00 a 18:00

hrs. Lo colocaron del Conalep donde estudió. "Siempre quise trabajar en una agencia de la Ford o de la Volkswagen, pero me pedían experiencia. Trabajé un rato como chalán en un taller mecánico y luego entré aquí. Es lo único que he podido conseguir, al menos trabajo con autos". José Antonio tuvo excelencia académica en su plantel y su certificado comprueba su 9.6 de promedio final. "¿La escuela?, sí me ayudó a conseguir este trabajo. Yo quería ser mecánico, por eso me apunté allí. Ahora que lo soy no encuentro trabajo, pero no creo que sea culpa de la escuela. Todos andamos por las mismas ¿o no?"

César Hernández Limón ha tenido mejor suerte. Egresado de la carrera de Informática de Ecatepec I, hace ya tres años, anduvo un tiempo de aquí para allá sin conseguir un empleo. "Definitivamente fue un golpe de suerte. Tenía un conocido en la Dirección de Informática de la SEP, hubo unas vacantes en su área y después de algunos meses de espera pude entrar. Con mi trabajo mucha gente se ha dado cuenta que los egresados de Conalep no somos gente improvisada y sin capacidad. Lamentablemente no hay muchos empleos, no importa de donde vengas".

Al final, siempre queda la pregunta: independientemente de la institución educativa de la que se egrese, ¿de qué depende la obtención de un empleo acorde a la formación?, ¿de la institución?, ¿de los docentes?, ¿del egresado?, ¿de la caprichosa y cambiante macroeconomía?...¿de la suerte?

Nissan de México: los de Conalep, gente con "enjundia"

Llegando por el Toreo todos los caminos llegan a Satélite. No hay pierde, cuando veas las torres te levantas y le dices al chofer: "aquí me bajo" y justo ahí está la Nissan. Vehículos Automotores de Satélite, S.A. de C.V. Germán Ramírez, Gerente General de esa importante agencia, habla de los egresados de Conalep que trabajan ahí: "los

muchachos llegan aquí un poco más deficientes en cuanto a conocimientos que otros chicos, pero a diferencia de aquéllos. éstos traen hambre, hambre de ser alguien, son más trabajadores, son más de empuje, será porque su posición económica los obliga. Ya en concurso, los muchachos de Conalep son de más enjundia, de mayor esfuerzo.

"El egresado de Conalep, en el aspecto pedagógico, cubre el perfil que aquí necesitamos. A los muchachos se les da la oportunidad de ingresar aquí haciendo sus prácticas profesionales y si demuestran un buen desempeño los contratamos como ayudantes de mecánica. Todos entran con este puesto con el objeto de que se vayan familiarizando con los aparatos, la herramienta, la marca, las refacciones, con la técnica de trabajo, porque no es lo mismo lo que les enseñan en la escuela a lo que hay en el trabajo".

Germán Ramírez asegura sentir un gran cariño por el Conalep. Recuerda que hace muchos años él mismo dio clases en este sistema y tuvo que dejarlo por falta de tiempo. "He apadrinado muchas generaciones de mecánicos y muchos directores me han invitado a formar parte de su Comité de Vinculación. Al principio participaba, porque me interesaba ayudar al Colegio, pero he podido darme cuenta con tristeza que no toda la gente que trabaja para el Conalep trabaja con las mismas ganas. Íbamos a reuniones de trabajo, nos poníamos de acuerdo en acciones concretas y después los del Conalep esperaban que los empresarios hiciéramos todo el trabajo. Ahora he aprendido que la mejor manera de ayudar a esta escuela es aceptando a sus egresados y dándoles a los que lo merecen una oportunidad de empleo.

"En esta empresa trabajamos con gente de Conalep desde hace 10 años, y le voy a decir una cosa, yo llevo 14 años en el ramo, he estado en tres agencias y he sustituido a los mecánicos empíricos con gente de Conalep. Por lo pronto aquí todos han llegado a ser técnicos. La bancada principal o lo más fuerte que tengo tanto en mantenimiento preventivo y correctivo como en autos importados es gente Conalep.

¿Que hasta dónde puede llegar este egresado?, pues ni más ni menos que a gerente de servicio. Sin ir muy lejos, en la Nissan de Cuautitlán Izcalli el gerente de servicio es un egresado de Conalep y conozco personalmente al gerente de hojalatería y pintura de la Mercedes Benz y también es un chico que salió de ahí.”

Este gerente detecta como factor determinante del bajo nivel educativo del egresado de Conalep, la falta de equipamiento en los talleres. Asegura que carecen de mucha tecnología, tomando en cuenta que cada marca busca estar a la vanguardia y además se muestra celosa de sus secretos. Al pedirle su opinión sobre el Programa de Complementación de Estudios que ofrece Conalep actualmente, se muestra incrédulo: “considero que es un programa hecho en escritorio y le falta apegarse más a la realidad. Pienso que es revolver peras con manzanas, porque ellos ya van encaminados hacia una profesión”.

La importancia de la zona metropolitana para el Colegio

Según datos de Conalep, el número de aspirantes a nivel medio superior en la zona metropolitana muestra la siguiente evolución: en 1996 eran 262 308 los egresados de secundaria que estaban deseosos de iniciar sus estudios a nivel medio superior, para 1997 la cifra disminuyó levemente a 234 925, para aumentar nuevamente en 1998 a 240 036 aspirantes.

Para la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior, COMIPEMS, según datos publicados en la Gaceta de Resultados del pasado concurso de selección para el nivel medio superior, se contabilizaron 244 068 concursantes registrados, de los cuales 94 801 mujeres y 92 626 hombres obtuvieron un lugar para continuar sus estudios.

Conalep, como miembro de la COMIPEMS, ofertó 40 mil lugares en este concurso, que es la capacidad con la que cuenta tan sólo en la zona metropolitana, ya que a nivel nacional el número asciende a 220 mil lugares.

El pasado 19 de agosto, con motivo del anuncio oficial de la federalización del Conalep, Antonio Argüelles declaró en entrevista para Stereorey en "Para empezar" con Javier Solórzano, que la preferencia por el Conalep como primera opción se ha ido incrementando en un 60% entre 1996 y 1998. La evolución del número de alumnos del primer ingreso en los Conalep de la zona metropolitana guarda asimismo la siguiente relación: en 1996 fue de 34 559 alumnos para aumentar en 1997 a 37 439 y se espera que para este periodo la cantidad que ingresen al sistema sea de 40 000 alumnos.

El Federalismo en el Conalep

"El proceso de federalización está enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Programa de Desarrollo Educativo y en el Programa para un Nuevo Federalismo, todos para el periodo 1995-2000. Este proceso consiste principalmente en la transferencia que hace el Conalep hacia los gobiernos estatales de atribuciones y recursos para administrar y operar los planteles y centros de capacitación que integran la institución en todo el país". Lee textualmente Guillermo Campuzano en un folleto limpiamente elaborado en verde "Conalep", al mismo tiempo que se disculpa por que el Lic. Gómez Mandujano "tiene mucho trabajo y no podrá atenderle". Guillermo Campuzano es secretario-particular de José Antonio Gómez Mandujano, titular de la Secretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional del Conalep. En las oficinas de Patriotismo 889, primer piso, Insurgentes Mixcoac, donde se encuentran dos de las cinco secretarías en las que se organiza el sistema, después de muchas llamadas

telefónicas y otras tantas visitas, por fin estamos del otro lado del escritorio, iniciando la entrevista con la parte oficial. "El modelo de federalización -continúa Guillermo Campuzano- busca responder a necesidades locales y se establecerá un marco de cooperación y responsabilidad compartidas entre los estados y el gobierno federal". Comenta además que se tiene contemplado la creación de organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales que administrarán y coordinarán la operación de los planteles. ¿Simplificación administrativa creando más burocracia? "No. Aún no se tiene bien definido pero muy probablemente las representaciones estatales se transformarán en estos organismos que se denominarán "juntas locales".

Los recursos se transferirán a los estados, el proceso de federalización empezará con los propios recursos humanos. El Colegio tiene una plantilla de 9 125 trabajadores administrativos. De estos, 7 611 trabajarán en los estados. Serán transferidos además:

- 142 inmuebles y los derechos de posesión de 20.
- 726 864 bienes inventariados, según la depuración de activos realizada este año.
- 994 millones de pesos de recursos federales que garantizarán la operación adecuada de los planteles. Además, los estados dispondrán de los ingresos propios de los planteles, cuyo monto se calcula en 194 millones de pesos para 1999.
- También se donará a los estados los recursos humanos, financieros y materiales de los ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos del Colegio.

El anuncio fue hecho por el presidente Ernesto Zedillo el pasado 17 de agosto. Durante la ceremonia participaron también el secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas y el director general de Conalep, Antonio Argüelles. A pesar de ser ya oficial, el proceso que hará posible la federalización de este sistema educativo aún no se define por completo y muchos detalles se van resolviendo en la marcha.

En el último de los *Cuadernos MAI*, de comunicación interna, que circula en los planteles con el fin de informar al personal de este proceso de federalización, se indica que se establecerá un nuevo sistema general de trabajo en dos ámbitos de competencia. El primero, de carácter estatal, basado en la creación de un Organismo Público Descentralizado (OPD), en cada entidad federativa coordinará el trabajo de los planteles y CAST a nivel local. El segundo, un órgano rector a nivel nacional, del sistema de operación federalizado, que supervisará y coordinará los esfuerzos de los organismo locales.

Para Antonio Argüelles, director general de Conalep, el proceso de federalización apenas comienza. "Si bien es cierto que se anunció en agosto, todavía no formamos ningún organismo público. El ser director general es un orgullo para mí, pero el reto ahora es poder crear sistemas que puedan desarrollarse localmente, altamente desconcentrados, y que nosotros nada más hagamos la normatividad y la evaluación. Estamos trabajando con muchas instancias para poder delegar el mayor número de funciones. Los títulos, por ejemplo, se tendrán que elaborar y firmar en cada estado de la Federación; para ello, Dirección General de Profesiones nos dará la alternativa para que estos documentos lleven las firmas del gobernador del estado o del secretario de Educación Pública estatal".

Sin embargo, asegura que existirán actividades que tendrán que ser de carácter nacional y dictadas desde el centro, como son las campañas de promoción de Conalep, la "Semana Conalep en la Comunidad" o la campaña que actualmente se sigue en todo el país y por todas las instituciones educativas, la colecta "México por Centroamérica". Esto con el fin de conservar una imagen institucional del Conalep a nivel nacional.

SEGUNDA PARTE

EL MAI. LA SEMILLA.

“Las dos terceras partes de los egresados del Conalep ganan entre dos y tres salarios mínimos; una quinta parte recibe entre tres y cinco; el 5.5 por ciento cuenta con remuneraciones de entre cinco y diez salarios, y el 1.2 por ciento más de diez”.

*Antonio Argüelles
Director del Conalep.*

La semilla de la modernización no siempre es el cambio. No siempre se necesita cambiar para estar a la vanguardia. Es importante saber hacia dónde sopla el viento para orientar nuestras velas en esa dirección. No vaya a ser que en el afán de cambiar, vayamos contracorriente. Cuando algún sistema educativo no se ha visto sometido a revisiones periódicas para conocer la pertinencia y vigencia de sus planes de estudio, el cambio forzosamente será drástico, casi total. Será necesario implementar un programa de modernización integral, no sólo en el ámbito educativo, sino también en lo referente a la administración del sistema educativo, sus recursos humanos y materiales. Los cambios son necesarios sobre todo cuando los órganos directivos se deciden por fin a bajar los ojos y ver que sus aulas se están quedando vacías de estudiantes.

¿Qué onda MAI? Antecedentes

“La burocratización es un mal que acaba por alcanzar a todo aquél que trabaja en el sector público. El mismo ambiente de trabajo y los compañeros, te obligan a no rendir extra, a trabajar lo mínimo, de lo contrario estarías obligándolos a ellos también a trabajar más”, comenta Jesús Cervantes Padilla, Jefe del Depto. Técnico de Catálogos Básicos de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la SEP.

La administración pública, la burocracia, es vista por todos los que están fuera - y aún por la mayoría de los que están dentro- como un aparato rígido, excesivamente centralizado y alejado de la ciudadanía, preocupado más por los procedimientos que por los resultados. Pero las cosas están comenzando a cambiar, según aseguran los encargados de implantar un proyecto de gestión administrativa en el aparato público mexicano: la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam).

La corriente de Gestión Pública es un fenómeno administrativo que se ha ido multiplicando en diversos gobiernos en todo el mundo como resultado del efecto de globalización, teniendo sus primeros éxitos en las burocracias de Francia y Estados Unidos. La gestión pública plantea la posibilidad de aplicar ciertos enfoques, metodologías y herramientas que parecían exclusivas del sector privado, adaptándolas a las características propias del sector gubernamental. Los principales objetivos de esta corriente son la calidad y oportunidad de los servicios, la optimización de los recursos y una relación más cordial con la sociedad. Se busca cambiar radicalmente la manera de ver el servicio público mediante la implantación de conceptos como Planeación Estratégica, Calidad Total y Reingeniería de Procesos.

En cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo, en mayo de 1996 la Secodam elaboró el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (Promap), como estrategia global de mejoramiento del aparato público mexicano.

El Promap no descubre el hilo negro de la administración pública, pero sí replantea una serie de mejoras encaminadas a hacer más eficiente el servicio público. Para ello ha agrupado sus acciones en cuatro grandes estrategias:

1. Participación y atención ciudadana.
2. Descentralización y/o desconcentración administrativa.
3. Medición y evaluación de la gestión pública.
4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

¿Qué es el MAI?

"Es el proyecto con el cual Conalep busca emprender una transformación profunda de la forma en que realiza sus actividades, con el fin de elevar la eficiencia, calidad y oportunidad de sus servicios". Así define "Cuadernos MAI", órgano de comunicación interna del Colegio, a su proyecto de mejora administrativa. La Modernización Administrativa Integral (MAI), está proyectada a muy largo plazo por cierto, ya que los resultados absolutos y contundentes se comenzarán a apreciar hasta después del 2000.

El MAI tiene como objetivos principales:

- Desarrollar una estructura organizacional y un sistema de gestión enfocados a satisfacer, de manera más ágil y eficiente, los requerimientos de los usuarios de la Institución.
- Impulsar un modelo de operación altamente desconcentrado en representaciones y planteles, acrecentando la capacidad de

autofinanciamiento y la autonomía de gestión, así como abriendo mayores cauces de participación de la comunidad en las actividades del Colegio.

El proyecto del MAI se elabora a partir de un diagnóstico estratégico llevado a cabo en 1995 en Oficinas Nacionales que demuestra la existencia de muchas áreas de oportunidad que era necesario atender. Algunas de éstas áreas eran: cultura organizacional, satisfacción del personal, seguridad, trabajo en equipo y nivel de comunicación.

Una vez que se tuvieron claros los errores y omisiones que se habían venido cometiendo en la administración y prestación de los servicios en el Conalep, se procedió a realizar una propuesta de cambio que involucraba diversos aspectos tan espinosos como una reestructuración de los recursos humanos, redefinición de la planta física, modificación de la estructura orgánica, implantación de sistemas informáticos, difusión de una nueva cultura institucional y la elaboración de un programa de comunicación interna.

¿Por qué cambiar?

En 1996, con 18 años de vida, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, comienza a despertar de su letargo académico y se percató de que el entorno educativo y económico ha cambiado y que su oferta educativa ya no es pertinente, que los servicios que presta han sido rebasados por otras instituciones educativas con mayor iniciativa y que la preferencia de los jóvenes egresados de secundarias nunca ha sido cautivada por sus carreras y planteles. Se enfrenta así al reto de iniciar una gran reforma que le permita adecuarse a las nuevas condiciones del país.

En *Memoria del Cambio 1995-1996*, obra publicada por Conalep, que busca resumir las actividades realizadas por la administración Argüelles en dicho periodo, se

esboza el ambiente que imperaba: durante mucho tiempo, el Colegio se preocupó por extender su alcance nacional -es la única institución educativa que tiene representatividad en todos los estados de la república, con 260 planteles-, pero no se cuidó con el mismo celo la calidad de los servicios prestados. No se aprovechaban al máximo los recursos de la institución, un número importante de carreras y planteles no estaban cumpliendo con las expectativas de los jóvenes, faltaba pertinencia, calidad y flexibilidad en los planes y programas de estudio, y lo más importante: ni se estaba logrando que la sociedad valorara la importancia de la educación técnica para el desarrollo del país, ni los empresarios consideraban los servicios de capacitación que se ofrecían como una vía idónea para elevar la productividad de sus empresas.

Pilar Salazar, del Conalep del Sol, ha trabajado para el sistema desde hace más de 15 años. "Entré aquí cuando tenía 20 años, soltera y sin compromiso. Los años más felices han sido estos últimos quince. Bueno, los últimos, últimos, no tanto. Cuando llegó la disciplina se acabó la pachanga. Malo para mí, bueno para el Conalep. Y es que antes todos hacían lo que querían. Fíjate que en los primeros años era como jugar a la escuelita. Los trabajadores no checábamos ni entrada ni salida. A medio día cualquiera podía salir a resolver algún pendiente, desde ir al banco hasta traer el mandado. Los jefes se iban con las secretarías todos los viernes a tomar la copa. De los alumnos ni me preguntes. También ellos tenían su propia pachanga. Queríamos preparar muchachos que salieran a trabajar a las grandes empresas, pero no sabíamos bien a bien cómo. Nuestros talleres no estaban bien equipados y nuestros maestros eran, muchos de ellos, empíricos".

Este era el panorama general en el que se desarrollaba la vida educativa del sistema y quizá la causa por la que el Conalep hizo la mala fama que aún conserva. Si las cosas cambian radicalmente, como lo espera lograr la actual administración, la batalla más fuerte será cuando se busque la credibilidad en sus usuarios.

En concordancia con las estrategias propuestas en el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (Promap), el Conalep elabora el Proyecto de Modernización Administrativa Integral, (MAI), que buscará sacar del bache académico a la institución.

La estrategia para lograr el cambio

La administración de Antonio Argüelles se estrenó en 1995 con la realización de un análisis del clima organizacional que se vivía en el Colegio en ese momento. Este análisis reveló que gran parte de la problemática académica y de servicios del colegio derivaba de su forma de operación, la cual se caracterizaba por un alto nivel de concentración de atribuciones y recursos en oficinas nacionales, duplicidad de funciones en las áreas, carencia de normas y políticas claras de operación, personal con perfil inadecuado en planteles y representaciones, así como inexistencia de sistemas oportunos y confiables de información, seguimiento y evaluación.

Para hacer frente a esta situación, en 1996 se diseñó el Proyecto de Modernización Administrativa Integral (MAI), con el cual se busca una transformación radical del Conalep a corto plazo, consolidar la organización a mediano plazo y prestar servicios educativos de excelencia a largo plazo, llevando todo el proceso poco más de cinco años.

El MAI recoge las directrices tanto del Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000, como del Programa de Modernización de la Administración Pública Federal, e incorpora los adelantos más exitosos en materia de gestión pública, como son la planeación estratégica, el enfoque de la calidad en la administración pública y el rediseño de procesos.

La Modernización Administrativa Integral diseñado por y para Conalep contempla seis etapas:

1. Determinación del Marco Metodológico e Instrumentos.
2. Definición de la Estrategia General.
3. Diagnóstico.
4. Formulación de la propuesta.
5. Instrumentación
6. Mejora continua (a partir del año 2001).

El 8 de julio de 1996 fue presentada a la H. Junta Directiva del Colegio la propuesta que permitiría llevar a operación el proyecto de Modernización Administrativa Integral en el Conalep, la cual contempla las siguientes estrategias:

- Cultura Institucional
 - Rediseño de procesos
 - Operación desconcentrada
 - Nueva estructura orgánica
 - Desarrollo de sistemas
 - Administrativos e informáticos
 - Modificaciones

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un problema de actitud que se genera cuando el personal siente amenazada su posición social, seguridad laboral o integridad personal. Esta percepción de amenaza puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Sin importar su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra

los efectos del cambio. Por lo tanto, es difícil pretender que con un método específico podamos combatirlo, cada caso es distinto y debe ser tratado bajo enfoques diferentes.

Esta actitud se presentó efectivamente como resultado del miedo y la desinformación en la mayoría de los planteles Conalep, por lo que comenzaron a circular cuadernillos de información al interior del sistema, *Cuadernos MAI*, que trataba de explicar a los trabajadores de manera clara en qué consistía el proyecto MAI, cuáles serían los beneficios para la institución y a qué estaban comprometidos todos y cada uno de los integrantes del sistema para lograr el cambio.

Teresa Ramos, del Conalep Chimalhuacán, asegura que cuando le tocó dar en su plantel la primera fase del curso "Administración con Calidad" fue un reto muy difícil que no quedó del todo salvado. "A mí me dieron el curso junto con otros 40 compañeros de diferentes planteles, con videos motivacionales y toda la cosa, y después nos mandan a nuestros planteles sin material y a la buena de Dios. Cuando estuve frente a mis compañeros intentando sensibilizar a gente con la que convives todos los días, gente con la que a veces tienes riñas y malos entendidos, fue verdaderamente difícil. Es gente que sabe de que pie cojeas, te sabe imperfecta, conoce tus vicios, sabe que tú también te tomas tu media hora para el café y luego te atreves a hablarle de 'calidad en el servicio'. Nadie es profeta en su tierra".

Arturo Calderón, trabajador sindicalizado del Conalep Xochimilco, comenta que "hay que predicar con el ejemplo". Con casi 10 años al servicio del Colegio, Arturo siempre ha colaborado con sus jefes cuando se lo solicitan. "De aquí ha salido para mantener a mi familia por 10 años y le tengo mucho cariño a mi trabajo. Cuando nos llamaron al auditorio para darnos la capacitación sobre 'Administración con Calidad' me pareció una pérdida de tiempo. Para que las cosas se hagan mejor hay que empezar por los jefes. Cuando cada quien haga lo que le corresponde y no te pidan que te quedes más tiempo para hacer una actividad que no fue bien planeada desde el

principio por los jefes, las cosas marcharán mucho mejor. Dicen que en el pedir está el dar, yo creo que un buen jefe logra de su gente lo que necesita en sus ocho horas de trabajo diario, ni un minuto más. Déjense de cursos y póngase a trabajar.”

Actualmente los 9 125 trabajadores administrativos que conforman la plantilla del Conalep no se encuentran en su totalidad enterados de lo que es este proyecto. Muchos piensan que es un trabajo aislado que se le ocurrió a la gente de Antonio Argüelles para matar el tiempo y muy poca gente sabe que en realidad el contexto es mucho más amplio y que todo el sistema, no sólo educativo, sino el público en general debe estar en estos momentos sometiéndose al mismo proceso. Es la minoría la que reconoce el compromiso con la Institución en momentos de cambio y son pocos los que lo asumen.

La Nueva Estructura Orgánica

Desde mediados de 1996 y durante 1997 se avanzó de manera importante en la instrumentación del proyecto MAI. En dicho periodo, se realizaron las negociaciones de la nueva estructura orgánica ante la SEP, la SHyCP y la Secodam, lo cual permitió obtener la aprobación de una estructura acorde con las necesidades del Colegio. Pero, ¿a qué precio?

A principios de 1997 en todos los planteles del sistema se escucha con insistencia un fuerte rumor: todos hablan de la reestructuración, pero nadie sabe con certeza en qué consiste, lo único más o menos claro es el hecho de que mediante un programa de “retiro voluntario” el Colegio intentará adelgazar su aparato burocrático.

El Ing. Armando Olivares Colín era el único director que había tenido hasta entonces el plantel Nezahualcóyotl II; un hombre de sesenta y tantos años que nunca podía evitar anteponer sus sentimientos a las inflexibles indicaciones que recibía de

Oficinas Nacionales. Así, cuando recibió la orden de animar hasta el hastío a sus trabajadores tanto de base como de confianza de que les convenía optar por el retiro voluntario con la amenaza de que con la reestructuración muchos puestos desaparecerían del organigrama y aquella gente con muchos años de servicio quedarían sin trabajo y sin compensación alguna, se negó rotundamente y sólo acertó a garantizar que mientras él estuviera al frente del plantel nadie perdería su trabajo, pero advirtió que "detrás de él venía otro" que no se tentaría el corazón para despedir a quien fuera. Y así fue, en marzo del mismo año fue relevado de su puesto y por primera vez el personal del plantel conoció la incertidumbre ante la llegada de un nuevo director. Hugo Delgado González, arquitecto, del equipo de Antonio Argüelles en Hacienda, llegó a "poner en orden un plantel sin ley", según sus propias palabras. Sus primeras acciones de "interacción con el personal": el levantamiento de cinco actas administrativas en contra de personal de base, todas mujeres. Además, ahora sí, acatando las disposiciones oficiales, despidió a 6 trabajadores de confianza con el argumento de que sus puestos desaparecían de la nueva estructura del Colegio.

Después de negociar con las autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, el 1o. de julio de 1997 entró en funcionamiento la nueva estructura orgánica del Conalep con carácter retroactivo al 1o. de febrero del mismo año. Muchos trabajadores, asustados en caso de no conservar su puesto con la nueva estructura, se retiraron voluntariamente del Colegio, aceptando su liquidación de buen agrado. En cada plantel, el trabajo que se hacía entre tres personas, ahora lo sacaría una sola. El MAI estaba en marcha.

Cultura Institucional

La Cultura Institucional es el conjunto de creencias básicas, valores, prioridades filosóficas y compromisos sociales de una organización, que son expresamente promovidos por sus directivos, a fin de lograr la integración, entendimiento y compromiso de todo el personal en la consecución de objetivos comunes. Esta distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, es decir, le confiere identidad y estilos propios, constituyéndose en el conjunto de ideas que deberá guiar las acciones de todos sus miembros.

Cambiar la cultura laboral de una organización es un trabajo intenso y permanente que comprende la aplicación de estrategias de largo plazo para lograr su asimilación y el correspondiente compromiso del personal con la Institución. Con la puesta en marcha del MAI, se diseñaron conceptos que buscan definir lo que el Conalep representa y hacia donde desea dirigirse, lo que se ha dado en llamar Cultura Institucional. Ésta se integra por dos conceptos básicos: la *Misión* y la *Visión* del Colegio.

Primero se definió la *Misión* del Colegio y se publicó en diferentes medios de comunicación interna para que toda la familia Conalep la conociera, la aceptara y se comprometiera con ella. La misión del Colegio se imprimió en carteles, en trípticos, se editó un video al respecto e incluso se decidió que en todos los planteles Conalep estuviera a la vista un cartel con esta misión.

"Ser una institución de excelencia en la impartición de educación técnica y pilar fundamental para la capacitación y prestación de servicios tecnológicos, en beneficio del desarrollo nacional".

Lo mismo sucedió con la *Visión*, que representa lo que se quiere ser, a dónde se desea llegar en el futuro como institución educativa:

"El Conalep es un centro de formación de profesionales técnicos que imparte una educación flexible, pertinente y de calidad, adaptada a las particularidades regionales. A nivel nacional es líder en la aplicación de una metodología novedosa de aprendizaje, como es la Educación Basada en Normas de Competencia.

Somos un pilar fundamental del esfuerzo nacional para la capacitación de trabajadores, desempleados y habitantes de zonas marginadas.

Hemos consolidado seis Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos en todo el país, como auxiliares en la preparación de docentes y la práctica de los alumnos; así mismo, los CAST están acreditados como laboratorios de pruebas y verificación de las normas oficiales mexicanas.

Nuestra organización funciona de manera altamente desconcentrada; lo que ha permitido a los planteles:

- * Ser autónomos en la gestión administrativa, en tanto que las representaciones regionales coordinan y dan seguimiento y las Oficinas Nacionales fungen como normativas, encargadas de la planeación, el desarrollo y la evaluación.

- * Cubrir en un alto porcentaje sus gastos de operación, por vía del incremento de sus ingresos propios tanto por servicios escolares como por la venta de cursos de capacitación y servicios de verificación a empresas.

- * Involucrar a la comunidad en la gestión y financiamiento, a través de diferentes órganos colegiados, que buscan en todo momento responder a las necesidades y especificidades de la región a la que pertenecen.

Al ofrecer todos nuestros servicios con calidad y oportunidad hemos contribuido a que la sociedad dé una mayor importancia a la educación tecnológica y reconozca al Conalep como una sólida y atractiva alternativa de desarrollo profesional y laboral".

Desconcentración de actividades

La desconcentración administrativa es la delegación de una o varias funciones que dirige el órgano central hacia los órganos subalternos de la organización a los cuales también les transfiere las facultades, recursos financieros y administrativos necesarios para realizar adecuadamente cada una de las actividades encomendadas. Esta idea es la que ha orientado el proceso de modernización del Colegio, a través del cual se dota de mayores responsabilidades a las unidades administrativas foráneas, depositando en ellas la confianza que les permita atender con calidad y pertinencia las demandas de servicio en el mismo lugar donde los solicitan sus usuarios. Esto permitirá que el usuario solicite, realice y reciba el servicio con mayor oportunidad y eficiencia.

Rediseño de procesos

Todos los procesos que antes de la reingeniería de procesos se venían desarrollando en el Colegio para realizar todas las funciones tanto académicas, administrativas, escolares y demás, con el rediseño de procesos quedaron normados en cinco grandes macroprocesos: Formación técnica, Administración, Capacitación, Vinculación y Planeación, programación y presupuesto.

Puesta en marcha del proyecto MAI, ¿Están todos lo que son?

“El proyecto MAI no es para ahorita, ni los resultados los vas a ver en dos o tres meses. Se tiene contemplado que la normalización del programa se dé en el 2000 y ahora continuamos capacitándonos. ¿El sector más reacio a transformarse? Definitivamente la gente de base, la sindicalizada” Así habla Diego Gerart García Nieto, coordinador ejecutivo del Atizapan I. Comenta que en enero de este año se dio

la orden desde oficinas nacionales de que para fines de febrero todos los que integran el sistema debían estar capacitados en lo referente a la *Misión* y la *Visión* institucionales. La Representación del Valle de México, por ejemplo, organizó una reunión de tres sesiones en las que capacitó a una persona por plantel. Las sesiones fueron dirigidas por personal de la Secretaría de Capacitación contando con todo tipo de material inductivo y motivacional. Las personas capacitadas salieron el último día llenas de optimismo y con las pilas supercargadas. Llevaban la encomienda de capacitar a todo el personal de sus respectivos planteles. Al llegar a ellos, comenzaron los obstáculos: ellos no contaban con el mismo material con el que habían trabajado en las sesiones anteriores, no había presupuesto para conseguirlo, ni el impreso ni mucho menos el audiovisual, que se cotizaba en dólares. Con todo y eso iniciaron su capacitación. Al inicio, había que sensibilizar al personal sobre la importancia de adoptar una actitud de servicio hacia los usuarios, hablarles de conceptos como la honestidad, la pertinencia, la mejora continua, el ahorro de recursos, la calidad. El auditorio era muy diverso: alumnos, docentes y administrativos. El objetivo primero se cumplió de forma, pero no de fondo. Se reportó la totalidad de la población como enterada de lo que es la *misión* y la *visión* de Conalep pero la capacitación aún continúa. "El personal de confianza está comprometido con el cambio, está obligado a cambiar, o se transforma o se va. Sin embargo entre la gente sindicalizada existen muchas personas dignas de ser mencionadas por la dedicación y esmero que ponen en su trabajo. Nosotros debemos apoyarnos en ellos como canales de comunicación y poder llegar así a sus demás compañeros".

El plantel Atizapán I se localiza en el corazón de Atizapán de Zaragoza, se llega a él por Periférico, un poco más adelante de las Torres de Satélite. El terreno es muy irregular, así que los edificios escolares aprovechan esta particularidad para formar una distribución caprichosa. Cuenta con una cancha de fútbol rápido y con una de

basquetbol. El rimbombante puesto de Coordinador Ejecutivo que ocupa Diego no es otro que el de subdirector. "Cuando llegamos aquí existía mucha deserción entre la población estudiantil. Todos los viernes mataban clases y pretendían entrar al plantel en estado de ebriedad. Con las materias optativas para el bachillerato y con un poco de disciplina, las cosas han cambiado. Ahora los muchachos acuden con gusto a todas sus clases, las instalaciones están más limpias y el trato que se les da es mejor. Los cursos que se han implementado en el marco del MAI han permitido que ellos se den cuenta de la importancia de su trabajo dentro del sistema educativo al que pertenecemos todos. Claro que no todo es perfecto y aún falta mucho por mejorar. Yo considero que la meta que tendremos que cumplir para el 2000 sí será alcanzada".

Investigador por convicción y profesor en sus ratos libres para la UAM Xochimilco, Hugo Aboites se muestra inconforme con el examen único que desde 1996 se aplica a aquél que busca un lugar educativo en el nivel medio superior. "Ante la impotencia del gobierno por planear de una mejor manera el sistema educativo mexicano, las autoridades descubren el 'hilo negro' y crean un mecanismo, dirigido por la SEP obviamente, que hará posible poner a cada quien en su lugar. No es posible hacer una clasificación tan brutal. No puedes decirle a quien cree tener vocación de odontólogo que será mecánico, porque obtuvo 35 aciertos en un examen que precisamente estaba preparado para eso: contestar correctamente sólo la mitad de las preguntas".

Enemigo acérrimo de este proceso de selección que permite, según la SEP, brindar a todos los aspirantes un lugar educativo postsecundaria, Hugo Aboites la emprende contra el Conalep. "El único beneficiado de este proceso es el Conalep. Antes batallaban mucho para llenar sus espacios, ahora automáticamente llegan a él todos esos chicos que no calificaron para otra opción, entre ellos aquél que iba a ser

odontólogo y terminará siendo mecánico. Lo peor, un mecánico sin vocación y pésimamente preparado”.

Para este investigador, el Conalep es una escolita que juega a dar clases y a entregar títulos. “Se ha invertido mucho dinero público en un coloso como es el Conalep y no se ha obtenido nunca ni en nada los mejores resultados. ¿Que cuenta con egresados que han logrado sobresalir? Sin duda, como en todo, como en cualquier escuela pública o privada. Siempre existen espíritus que buscan desprenderse del grueso de su generación y ser alguien en su profesión y no sólo alguien más. Pero ni sus docentes son los más actualizados ni sus talleres los más equipados y aquí es precisamente donde empieza el problema. Conalep es sólo una opción más, no sé si la peor, pero sí la más desleal, consigo misma y con sus usuarios, porque nunca ha logrado despegarse del suelo y sin embargo, cierra los ojos y se sueña en el cielo”.

¿La aguja en el pajar? El egresado con éxito

José Guadalupe Rivera García tiene 29 años y gana lo que quiere. Es egresado del Conalep Atizapán I, generación 85-88 y trabaja en la Nissan de Satélite. Empezó ganando el salario mínimo pero pronto destacó de entre sus demás compañeros. Antes de terminar la escuela ya lo estaban requiriendo para trabajar en la agencia donde hacía sus prácticas profesionales. Es jefe en el área de Autos Importados y piensa que todo se lo debe a él mismo. “La escuela es relativa, si quieres estudias y te preparas, si no, te quedas con lo que te da el maestro en clase. Cuando alguna persona que trae su auto a esta agencia, un auto importado de 500 mil pesos, y se entera que la persona que le dará el servicio estudió en el Conalep, siente mucha desconfianza. Yo he demostrado que la clave del éxito no está en tu “alma mater”, sino

en la experiencia y los conocimientos. Aquí en la Nissan necesitas de capacitación constante, capacitación que aquí mismo te dan, siempre y cuando demuestres suficientes capacidades para ser autodidacta.”

El 90% de los técnicos de esta agencia son egresados de Conalep. La mayoría cuenta con un documento, el “Pasaporte de Oro”, que los acredita como técnicos y que lleva un récord de sus certificaciones nacionales e incluso internacionales. Los certificados, diplomas y demás distinciones cuelgan de las paredes de la gerencia de servicios. “Esos documentos no son nuestros, son de la agencia, pero los conocimientos que has ido adquiriendo, esos no los pones en ningún lado más que en la práctica cotidiana. Estoy satisfecho con lo que he logrado pero reconozco que de la escuela salí mal preparado. Los talleres no contaban con el equipo adecuado y mis maestros no se actualizaban. Ahora he regresado de vez en cuando a mi plantel, invitado por las autoridades para dar pláticas motivacionales a los alumnos de nuevo ingreso, pero desconozco si las cosas han cambiado”.

A manera de conclusión

Si bien el tema de la modernización administrativa en el Conalep no goza de actualidad noticiosa, sí representa un asunto controvertido, sobre todo durante el proceso que año con año se lleva a cabo para el ingreso al nivel medio superior. Con casi veinte años de quehacer educativo, el Conalep parece continuar su camino sin pena ni gloria, saltando de vez en cuando al escenario público para dar anuncios espectaculares como el de la equivalencia a bachillerato en julio de 1997 o el de la federalización en agosto de 1998. Es una opción más para estudiar una carrera técnica o para sobrellevar los tres años de tránsito a la educación superior. Los factores de los que dependerá el que sea o no una *opción para la vida*, según reza su *slogan*, serán en casi todos los casos de la carrera y el plantel del que se trate.

Los alumnos que cursan el nivel medio superior en algún plantel Conalep son por lo general de dos tipos: los que desde un principio han aspirado a ser técnicos en alguna especialidad y aquellos cuyo número de aciertos en el examen de selección no les alcanzó para otra cosa, pero que además, son de estratos sociales bajos, porque de lo contrario, sus padres bien hubieran podido costearles una preparatoria privada.

"El periodismo de investigación concibe al reportero-investigador como un experto armador de rompecabezas, cuyas piezas están dispersas y a menudo alguien trata de mantenerlas ocultas. Su misión es poner las cosas juntas con el fin de mostrar cómo funcionan y cómo se comportan las personas en una sociedad en crisis". Así habla Gerardo Reyes, periodista colombiano, en su libro *Periodismo de Investigación*.

Lo expuesto en este trabajo ha sido resultado precisamente de eso: investigar, entrevistar, reportear, volver a investigar, preguntar, indagar, corroborar, estar en el lugar de los hechos. Oír todas las voces que tengan algo que aportar sobre el fenómeno observado, no para enjuiciar o para concluir al respecto, sino para presentar todas las caras, todos los ángulos de una misma pintura y poder conocerla y comprenderla mejor. Es interpretar la realidad buscando causa y efecto y tener la certeza de que al final no será nada igual.

Bibliografía.

Conalep, Cuadernos MAI, Cuadernos de Comunicación Interna, Conalep, México, 1997 y 1998, No. 1 al 8.

Conalep, *Memoria del Cambio 1995 - 1996*, Pliego Impresores, México 1997, 52 pp.

Conalep, *Memoria del Cambio 1997*, Transmisión Voz y Datos, México, 1998, 48 pp.

González Casanova, Pablo, *México hoy*, México, Siglo XX, 1991 Décimo cuarta edición, 419 pp.

Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, *Catálogo de Carreras 1997*, Sistema Nacional de Educación Tecnológica, SEP, México, 1997, 77 pp.

Trujillo Flores, Crescencio, *Origen y evolución de los institutos tecnológicos en la República Mexicana*, México, SEP, 1997, 321pp.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Hemerografía.

Alcántara Esteves, Armando, "*La federalización de la educación tiene como propósito lograr la equidad, calidad y pertinencia que anima la política educativa del Estado mexicano.*" El Nacional, México, Distrito Federal, agosto 18, 1998.

Aponte, David, "*En marcha, la federalización educativa: Zedillo*", La Jornada, México, Distrito Federal, agosto 18, 1998.

Melgar, Ivonne, "*Revelan un incremento de empleo para técnicos*", Reforma, México, Distrito Federal, agosto 20, 1998.

Audiografía.

Solórzano, Javier, *Para empezar*, Entrevista a Antonio Argüelles, director general del Conalep, México, Stereorey, miércoles 19 de agosto de 1998, 8:50 hrs.

Documentos.

Decreto de Creación de Conalep.

Estatuto Orgánico de Conalep.

Gaceta de Resultados del Concurso de Ingreso a la Educación Media Superior de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, 1998.

Manual de Políticas Generales de Operación de Conalep.

Fuentes vivas.

- Entrevista personal realizada con Antonio Argüelles Díaz González, director general del Conalep, el 07 de diciembre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Arturo Calderón Jiménez, trabajador sindicalizado del plantel Conalep Xochimilco el 09 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Cesar Hernández Limón, alumno egresado del plantel Conalep Ecatepec I, el 16 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Diego Gerart García Nieto, Coordinador Ejecutivo del plantel Conalep Atizapán I, el 22 de septiembre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Guillermo Campuzano, secretario particular de la Secretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Institucional del Conalep, el 28 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Héctor Germán Ramírez, gerente de servicio de Vehículos Automotores de Satélite, S.A. de C.V., el 21 de noviembre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Hugo Aboites, catedrático de la Universidad Autónoma Metropolitana, el 06 de octubre de 1998.

- Entrevista personal realizada con Jesús Cervantes Padilla, Jefe del Depto. Técnico de Catálogos Básicos de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto de la SEP, el 09 de septiembre de 1998.
- Entrevista personal realizada con José Antonio Maturano, alumno egresado del plantel Conalep Nezahualcóyotl II, el pasado 16 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con José Guadalupe Rivera García, egresado del plantel Conalep Atizapán I, el 05 de Noviembre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Manuel Carreón, secretario técnico del Conalep, el pasado 20 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Pilar Salazar Vázquez, secretaria de dirección del plantel Conalep Nezahualcóyotl II, el pasado 30 de octubre de 1998.
- Entrevista personal realizada con Teresa Ramos Linares, Jefe de Proyecto de Capacitación del plantel Conalep Chimalhuacán, el 14 de octubre de 1998.

Anexo

Carreras de formación profesional técnica en el Conalep

Sector Industrial

1. Industria del Vestido
2. Productividad Industrial
3. Químico Industrial
4. Plástico
5. Procesamiento Industrial de Alimentos
6. Control de Calidad
7. Control de la Contaminación Ambiental
8. Construcción
9. Máquinas y Herramientas
10. Metalurgia
11. Metalmecánica
12. Automotriz
13. Motores a Diesel
14. Mantenimiento de Equipo de Cómputo y
Control Digital
15. Electrónica Industrial
16. Telecomunicaciones
17. Mantenimiento de Sistemas Automáticos
18. Electromecánico
19. Refrigeración y Aire Acondicionado
20. Electricidad Industrial

Sector Servicios

- 21. Informática
- 22. Administración
- 23. Asistente Directivo
- 24. Contabilidad Financiera y Fiscal
- 25. Enfermería General
- 26. Dental
- 27. Salud Comunitaria
- 28. Hotelería
- 29. Alimentos y Bebidas

Total: 29 Carreras.