

Reingeniería de procesos: técnica gerencial para incrementar la gestión en las bibliotecas universitarias

Norcka Fernández

Profesora Titular de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. Doctora en Ciencias gerenciales.

E-mail: norikalibertad@gmail.com

Egla Ortega

Profesora Titular de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad del Zulia. Master en Bibliotecología y Ciencias de la Información. E-mail: eglaortega@gmail.com

Resumen

La dinámica del cambio en las exigencias de las bibliotecas universitarias (**BU**), así como los nuevos planteamientos tecnológicos obliga a modificar tanto las formas de dirigir y organizar, como los comportamientos en estas instituciones. Se propone explorar la técnica gerencial reingeniería de procesos para incrementar la gestión de las **BU**. A tal fin, se realizó una investigación de tipo documental, la cual consistió en la revisión de referentes teóricos y un análisis de enfoques conceptuales referidos al tema en cuestión. Los resultados evidenciaron que la aplicación de la técnica gerencial *reingeniería de procesos*: a) aumenta el trabajo y reduce al mínimo el desperdicio; b) supera la eficiencia del trabajo con el objetivo de aumentar indicadores de desempeño; c) en la aplicación de un proceso de reingeniería, lo más importante es el factor humano. Se concluye que la esencia de las **BU** es brindar servicios de información que satisfagan las necesidades de su comunidad, para lo cual es importante el factor humano, así como una mayor aproximación a los usuarios y calidad de los procesos. La aplicación de esta técnica va a contribuir al mejor desempeño de estas instituciones y a la obtención de resultados más eficientes en su dinámica de su gestión.

Palabras clave: Bibliotecas universitarias, reingeniería de procesos, gestión de la información.

Process Reengineering: Managerial Technique for Increasing Management in University Libraries

Abstract

The dynamics of change in the requirements for university libraries (**UL**), as well as new technological proposals, force them to modify both their forms of directing and organizing and their behaviors in these institutions. This study proposes to explore the managerial technique "process reengineering," to increase **UL** management. For this purpose, research of a documentary type was carried out, consisting of a review of theoretical referents and an analysis of conceptual approaches referring to the topic in question. Results demonstrated that application of the managerial technique process reengineering: a) increases work and reduces waste to a minimum; b) exceeds work efficiency with the objective of increasing performance indicators; c) indicates that, in applying a reengineering process, the most important thing is the human factor. Conclusions are that the essence of the **UL** is to offer information services that satisfy its community's needs, for which the human factor, as well as a greater approach to the users and the quality of the processes, are important. Application of this technique is going to contribute to the best performance of these institutions and to obtaining more efficient results in their management dynamic.

Key words: University libraries, process reengineering, information management.

1. Introducción

La sociedad de la información actualmente encamina sus pasos hacia una sociedad del conocimiento, en este sentido podríamos afirmar que una gran parte de la fuerza laboral del mundo se dedica de una u otra forma a la gestión de la información y del conocimiento porque ambos son imprescindibles para el desempeño de cualquier actividad.

Teniendo en cuenta esta realidad, se puede inferir que las bibliotecas universitarias (**BU**) adoptan una nueva

función al servicio de su comunidad para facilitar la disponibilidad y suministro de la información, garantizando así que los usuarios tengan las herramientas cognitivas necesarias para localizar, evaluar y usar los contenidos aprovechables en las redes académicas, bases y bancos de datos a través de las tecnologías de información y comunicación (TICs), las cuales se han configurado como un elemento clave para apoyar y mejorar las distintas tareas de cualquier organización.

Cualquier rediseño de los procesos de una organización tendrá que

sustentarse en la superación de la eficiencia del trabajo con el objetivo de aumentar los indicadores de desempeño de los mismos, por lo tanto en la aplicación de la *reingeniería de procesos (RP)*, lo más importante es el factor humano.

Esta investigación tuvo como propósito explorar la técnica gerencial **RP** como una alternativa para incrementar la eficiencia de la gestión en las **BU**, por lo cual se realizó una investigación de tipo documental, basada en la revisión de diferentes teorías y en el análisis de enfoques conceptuales sobre el tema objeto de estudio.

2. Reingeniería. Fundamentación

Para una organización, utilizar técnicas gerenciales implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado con su ambiente. En tal sentido, una de las mejores formas para desarrollar habilidades distintivas que contribuyen al logro superior de la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente, consiste en identificar el mejor desempeño organizacional y adoptarlo. Sólo a través de este conocimiento podrá generar y mantener los recursos y capacidades que sostengan la excelencia de estos factores.

Sin embargo, identificar el mejor desempeño organizacional involucra hacer un seguimiento del rendimiento de otras instituciones y, quizás, la mejor manera es mediante las técnicas gerenciales, tal como la reingeniería. Por otra parte, eficiencia, calidad, capaci-

dad de satisfacer al cliente/usuario, innovación son elementos importantes para el logro de ventajas competitivas en las instituciones para lograr su posicionamiento y la productividad necesaria en los servicios y productos que ofrecen. Cuando se hace referencia a técnicas gerenciales, se considera al conjunto de medios, procedimientos y procesos que se aplican en determinada entidad y que pretenden dar soluciones eficientes a los problemas que en esa institución existan, vinculados con la calidad, los recursos humanos, la información y el conocimiento.

Según Apórtela Rodríguez y González Pérez (2004:3) si bien es importante aplicar estas técnicas, resulta imprescindible contar con una infraestructura informacional que la respalde, pues sólo la información es capaz de proporcionar a la organización, un indicador válido y confiable para decidir cual o cuales técnicas aplican hacia que proceso o procesos se pretenden o aspiran con ella.

Las organizaciones modernas deben someterse a un proceso de cambio permanente en todos los aspectos, cambios que están asociados a dos elementos fundamentales: procesos y personas. La gestión en las mismas está orientada a brindar servicios que respondan a las necesidades de los clientes, para eso necesitan aplicar técnicas gerenciales como la reingeniería.

El término reingeniería fue definido por Hammer y Champy (1995:34), como la revisión *fundamental* y rediseño *radical* de procesos para alcanzar mejoras *espectaculares* en medidas críticas

y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

Fundamental: porque va a los fundamentos del por qué de la organización y su funcionamiento, lo que se hace y por qué se hace de determinada manera. La reingeniería comienza sin preconceptos y se concentra en lo que debe ser hoy la institución.

Radical: rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que está ya instalado. Significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de hacer el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Espectacular: porque conlleva el desafío de obtener resultados gigantescos en rendimiento, es decir, no se trata de hacer un análisis profundo y obtener mejoras insignificantes.

Procesos: es la más importante de las cuatro, porque en general, las organizaciones están enfocadas hacia las tareas y no hacia los procesos. Se reestructura en oficios, se cambian personas pero no se cambian los procesos.

Para conseguir que este cambio sea efectivamente profundo, debe existir un dominio del sistema en su conjunto. En este enfoque sistémico, es necesario tener como premisa la opción de aplicar este análisis a un subproceso, que a su vez, es un proceso en sí. Es decir, el principio de relatividad presente en la teoría de sistemas, también tiene una significativa validez en

la *reingeniería de procesos*. De allí que Lefcovich (2004) plantea que se hace hincapié en los sistemas debido a la imperiosa necesidad de reenforzar la gestión en las instituciones como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional enfoque funcional.

Consideramos que el análisis de sistemas, reviste gran importancia para las organizaciones, porque puede determinar, diseñar, rediseñar e implementar acciones en beneficio de la máxima eficiencia y operatividad a partir de una totalidad o de aspectos de este conjunto; puede alcanzar dicho análisis el mundo internacional, al sector económico, al cual pertenece la estructura como tal, a una unidad administrativa o procedimiento específico, así como lograr la calidad del servicio, ya que todos los elementos del sistema deben interactuar armónica y satisfactoriamente logrando la eficiencia y eficacia organizacional.

Morris y Brandon (1994:10), definen reingeniería como "el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños".

Según los autores, existen cuatro condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

1. Habilidades para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Destreza para evaluar, planear e implementar sobre una base consolidada.

4. Pericia para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

De tal manera que, este enfoque no solo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades, sino que permite a la organización mantener relaciones simultáneas y duraderas con su competencia, así como asumir las disposiciones gubernamentales y el ambiente cambiante de negocios.

La reingeniería prolongada permite que el programa de calidad de la organización y los procesos se integren completa y eficazmente, hecho que refleja otra ventaja de este enfoque. La reingeniería continua para mejorar la calidad es, en efecto, la implementación de los conceptos de calidad de Deming. Si se realiza en forma apropiada una metodología de reingeniería, puede mejorar en gran medida la eficacia de los esfuerzos de calidad, al ayudar a controlar los procesos de trabajo total y, además, a plantear y evaluar el impacto de las mejoras. Esta se presenta en la Figura 1.

La contribución más importante a lograr es la introducción de un nuevo ambiente, el cambio a un nuevo paradigma. Este cambio de paradigma se basa en la reingeniería, la cual debe aplicarse con la frecuencia que sea necesaria para obtener una ventaja competitiva. Cuando se van a producir nuevos servicios o productos, cuando hay nuevas tecnologías que pueden reducir costos y, en general, cuando se presente cualquier oportunidad significativa se debe aplicar reingeniería.

De hecho, Hanmer y Champy citados por Rodríguez Prieto y Álvarez Pérez (2002:4), señalan que las tecnolo-

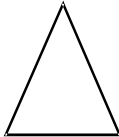

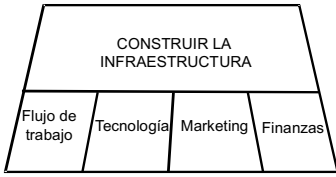
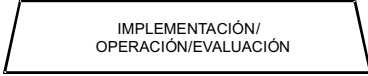
gías de la información son un instrumento esencial que permite a las organizaciones acometer la reingeniería de sus procesos de negocios.

En la reingeniería dinámica aplicada a la organización, se pueden trabajar los proyectos según tres puntos de vista, el personal, la tecnología y el proceso mismo, los cuales pueden apreciarse en la Figura 2.

Estas áreas se desarrollan en forma paralela, por lo tanto, están interrelacionadas con frecuencia a los procesos. El cambio, puede iniciarse para mejorar un solo enfoque o un pequeño grupo de ellos, relacionados entre sí. Con respecto a los recursos de la tecnología de información, es muy frecuente relacionar la reingeniería de los procesos; sin embargo, es necesario aclarar que no se trata de una actividad de computación. Algunas técnicas de reingeniería proceden de la experiencia en el desarrollo de los sistemas de información, mientras otras surgen de las ciencias administrativas. En este sentido, muchos proyectos exitosos calificados como de reingeniería, han sido proyectos de sistemas de información en los cuales se ha aplicado, en cierta medida esta técnica gerencial.

La tecnología de la información en todos los niveles, es un factor importante en los modelos de cambio. Así, el apoyo de la tecnología actual y el diseño total de la información corporativa se encuentra en el nivel de posicionamiento; los requerimientos para los nuevos sistemas de información se desarrollan en el de reingeniería; la compra y programación de nuevos sistemas en el de infraestructura y su imple-

Figura 1. Modelo de cambio en la reingeniería dinámica de los negocios.

Preguntas	Posicionamiento del negocio	Acciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Qué podemos hacer para mejorar? - ¿Cómo podemos utilizar mejor la competencia? - ¿Cuáles son nuestras mejores inversiones? - ¿Cuál es nuestra estrategia empresarial? 		Análisis de mercado y de la competencia Definición de la guía básica del negocio	Oportunidades Objetivos Estrategias Diagrama de flujo de trabajo de alto nivel
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo podemos cambiar? - ¿Cuál será el impacto de nuestros planes? - ¿Cómo integrar nuestros planes en las operaciones actuales? 		Diagrama de los procesos de negocios actuales. Nuevo modelo. Flujo de trabajo con la reingeniería. Análisis de impactos. Diseño de la nueva organización. Flujos de trabajo	Nuevos procesos y flujos de trabajo. Definiciones de los sistemas de la nueva organización y de los flujos de trabajo. Cifras de costos y beneficios.
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios necesitamos hacer en la forma como hacemos negocios? - ¿Cómo dirigir el impacto sobre el staff? - ¿Cómo coordinar todos los cambios? 		Disposiciones financieras. Desarrollo de sistemas de tecnología. Desarrollo organizacional. Planeación detallada de la implementación.	Infraestructura tecnológica. Recursos humanos y estructura organizacional. Presupuesto adecuado. Plan y metas iniciales de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estamos haciéndolo tan bien como podemos? - ¿Qué podemos hacer con nuevas ideas? 		Inicio de la nueva operación. Dirección del negocio. Evaluación del negocio.	Utilidades. Experiencia

Fuente: (Morris y Brandon, 1994).

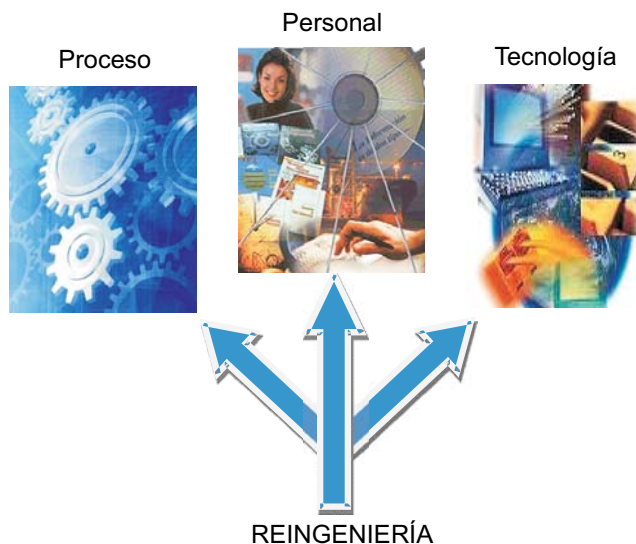
mentación y aplicación en el de operaciones.

La tecnología puede contribuir a la comunicación (datos e información en un proceso), controlar las tareas y mejorar la calidad, monitoreo de las actividades a través de estándares para corregir problemas inmediatos, apoyo a la toma de decisiones, desarrollar las etapas de trabajo actual (fabricación,

manufactura, servicios), apoyo a las funciones de trabajo del proceso, la tecnología puede asesorar en diferentes formas a los trabajadores para aumentar la velocidad y mejorar la calidad.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, no solo han favorecido los niveles de información para un control

Figura 2. Enfoque de tres puntas



Fuente: Morris y Brandon (1994).

más eficiente, sino que facilitan de manera decisiva la nueva forma de configurar los procedimientos en las **BU**.

El capital humano, no puede ser secundario a ningún otro factor en una organización. Su éxito obedecerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería, dependerá más de la habilidad, de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

La reingeniería significa un proceso de trabajo muy detallado, pero no desconociendo por completo las capacidades de la gente, el proyecto de reingeniería puede trabajar con los valores humanos y con métodos que favorezcan la iniciativa y flexibilidad individuales. Morris y Brandon (1994), recomiendan que la reingeniería de recursos humanos pueda realizarse como

una planeación desde la cima hacia abajo y una implementación desde el fondo hacia arriba.

De esta manera, cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la idea de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo. Por tal razón, no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los empleados.

Los aspectos que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular el personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidante para los mismos, pero el resultado debe ser empleado con habilidades apropiadas para hacer

el trabajo recién diseñado y racionalizar la cantidad de personal; para lograr esto se pueden realizar las siguientes actividades:

1. Definir posiciones y destrezas
2. Precisar una nueva organización
3. Reubicar el personal
4. Adiestrar y entrenar
5. Reclasificar
6. Retirar (si es necesario)
7. Implementar los cambios

Estas tareas, deben realizarse cuidadosamente porque la moral y la motivación del personal pueden decaer y por ende, el proyecto se cae, así que se debe tratar de convertir las dificultades de los empleados en ventajas para lograr el proceso de reingeniería.

3. Reingeniería en las bibliotecas universitarias

En la aplicación de la técnica gerencial reingeniería en las **BU** es indispensable considerar como elemento fundamental de esta, el factor humano. Son las personas que trabajan en estas organizaciones quienes se vinculan con los usuarios y proveedores, son éstos los que suministran los datos imprescindibles para tomar medidas de esta índole, son, en todo momento, quienes van a aportar los éxitos o fracasos a la organización. Por eso, Ponjuán (1998), plantea que la reingeniería no tiene como objetivo el hombre, sino el proceso.

Por otra parte, Hanmer y Champer (1994), señalan que se utiliza al hombre para cambiar los procesos a través de la. Reingeniería, su éxito, depende en gran medida del rol indiscutible que juega el líder o líderes de la organi-

zación, asimismo, la transferencia que impere en la misma. Si a eso se suma un estilo de dirección donde prevalezca como principio de la organización la flexibilidad y el cambio, génesis de las **BU**, siempre existirá mayor disposición a asimilar la reingeniería.

Una aplicación de reingeniería que incorpore tales principios a un análisis de los servicios de biblioteca, tiene la opción de conocer datos vitales para mejoras en los costos y tiempo; por ende, se incrementa su gestión ya que estos indicadores constituyen algunos de los factores claves para el éxito de estas organizaciones. En este sentido, la técnica gerencial **RP**, ha sido utilizada para mejorar la gestión en organizaciones de productos y servicios (**PI**) ya que la misma constituye un rediseño de las actividades y procesos de la institución, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical los **PI** de las **BU** a los efectos de lograr incrementos significativos en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas

Con base en lo anteriormente planteado, las **BU** deben someterse a un proceso de cambio permanente en todos sus aspectos. En este sentido, implica una revisión fundamental y rediseño radical para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez (Hanmer y Champy, 1995).

El análisis de la reingeniería observa el proceso actual, el trabajo que se debe hacer y los parámetros que lo im-

pulsan; de este modo, la reingeniería tiene como objetivo primordial la búsqueda de alternativas tecnológicas y metodológicas que eleven la productividad, la eficiencia y, por supuesto, la calidad.

El cambio de enfoque y orientación de los procesos implícitos en la reingeniería, representan innovación de perspectivas sustanciales. Implica observar con nueva óptica elementos que tienen que ver con la estructura, enfoque, mediciones, pertenencia y clientes o usuarios. De modo que se hace énfasis en el trabajo, sus procesos, sus flujos y en el rediseño del mismo, sin considerar los niveles jerárquicos, unidades funcionales o productos involucrados; también, tiene que ver con el funcionamiento de las operaciones, la medición de resultados y la potenciación del talento humano, que en conjunto, contribuyen a elevar la cultura organizacional en las **BU**.

Coincidentes con estos planteamientos Johansson, Mc. Hung, Penderbury y Wheeler (1995:30), señalan que la reingeniería, por definición, es "la técnica gerencial mediante la cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento". En consecuencia, esta investigación plantea que las técnicas gerenciales pueden ser la fuente primaria para orientar el proceso de toma de decisiones y de otras acciones en las **BU**. Por este motivo, el conocimiento de las mismas establece las bases para un mejor enfoque y eficiencia de sus habilidades de gestión.

Dentro de esa perspectiva, en el ambiente organizacional se ha presentado, casi siempre, resistencia al cambio por varias razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia con los planes existentes. Con frecuencia, los paradigmas son la causa de esta resistencia inconsciente.

Al respecto, Martínez (2002:66) establece que los paradigmas no gobiernan un tema de estudio, "son síntesis de conceptos, creencias, compromisos, manera de ver, entre otros, compartidos por una comunidad científica", es decir, creencias subconscientes que filtran la percepción ó conjunto de reglas y modelos escritos o no, que establecen o definen límites los cuales indican la forma de comportarse dentro de estos límites para tener éxito.

Continúa diciendo el autor que entendidos estos como una transformación fundamental de los modos de pensar, percibir y valorar la realidad cada paradigma descubrirá problemas que no puede resolver, y esos problemas insolutos proporcionan el elemento catalizador requerido para provocar el efecto paradigmático, que no es más que la resistencia al cambio. Es necesario entonces, que el cambio sea espontáneo y voluntario, en el cual la aplicación de la técnica gerencial reingeniería supone una inteligente reflexión acerca del proyecto que se quiere realizar, evaluando con toda amplitud los desafíos que el cambio plantea.

De allí que en el ámbito de las **BU**, cuya esencia se fundamenta en la gerencia del conocimiento, que según

Winng, citado por Morales, Marrero y Agüero (1999:47), "no es otra cosa que la aplicación de técnicas gerenciales para interrelacionar los procesos, la infraestructura y el recurso humano, utilizando herramientas de información con el fin de maximizar el valor", es factible la aplicación de la RP con el propósito de ajustarse a las exigencias de la sociedad de la información, caracterizada por los nuevos paradigmas y cambios de enfoques en las organizaciones.

Por otra parte, Pérez Villanueva (2005) manifiesta que la reingeniería busca avances, no mejorando los procesos existentes, sino desarticulándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica igualmente un enfoque de gestión de cambio diferente. Uno de los métodos que deberían utilizar los gerentes de las BU para propiciar el cambio, estaría orientado hacia la aplicación esta técnica gerencial en el proceso de gestión de sus organizaciones.

La aplicación de ésta, viene a constituir un punto de apoyo importante para el cambio de los procesos, de los servicios y, en síntesis, de los modelos o paradigmas tradicionales. En este sentido Lefcovich (2004) señala que la reingeniería debe antes que todo conceptualizarse filosóficamente como una ruptura o cambio de los paradigmas en las organizaciones. Además, puede ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones, las cuales pueden darse en todos los niveles de la organización.

Se enfatiza que la reingeniería en las BU, implica el analizar estos siste-

mas internamente en un esfuerzo por crear una representación del servicio a un nivel más alto de abstracción con el propósito de hacerlo más eficiente. Reingeniería representa una oportunidad para desarrollar a mediano plazo un plan de evolución del sistema de información; además de sentar sus bases prospectivas. Tal como lo afirman, Andrade y Campo-Redondo (1998), desde el punto de vista gerencial, reingeniería es el análisis del sistema actual, considerando sus metas y los factores que en lo futuro permitirán medirlo.

Ya se ha señalado que para Hammer y Champy (1994) desde el punto de vista organizacional, reingeniería significa un cambio radical del proceso organizativo, ya que su fin es alcanzar mejoras dramáticas en la ejecución de las actividades que se realizan en la organización, de forma tal, que refleje un beneficio en los costos, en la calidad del servicio y en la velocidad del desempeño laboral de las actividades administrativas.

Ahora bien, ¿cómo repercute esa visión gerencial en el desarrollo de las BU?

La mayoría de las veces el análisis y posterior aplicación de la reingeniería ocurre en unidades que son muy vulnerables y que están pasando por situaciones que tienden al caos al estar la organización en actividad por un largo período, seguramente ha ido desarrollando aplicaciones y procedimientos cada vez más sofisticados que se van sobreponiendo como capas, logrando impactos no deseados en sus metas y objetivos. Debería, entonces, hacerse un análisis profundo; es decir, aplicar

reingeniería a los procesos en una forma drástica.

El concepto de proceso está implícito frecuentemente en la reingeniería, por lo tanto, se procederá a definirlo para lograr una mayor comprensión de los mismos.

Proceso: mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimiento. Un proceso se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio. También puede definirse como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que producen el cumplimiento de algún resultado (Lefcovich, 2004:1).

De acuerdo con esa definición y en correspondencia con la magnitud del proceso, se podría afirmar que existen una serie de aspectos que pueden estudiarse o aplicarse en las **BU**; estos estarán referidos a: personas, materiales, equipos, información, procedimientos, políticas, tiempo y costos.

El análisis de los procesos permite valorar paso a paso lo que se hace, así como diagnosticar qué tipo de fase se está dando y el tiempo que toma, lo cual permite medir los costos, el tiempo y el nivel de eficiencia, para ello, pueden usarse diferentes metodologías, tales como:

1. Obtener información relativa al proceso.
2. Efectuar análisis de la información.
3. Determinar las áreas más problemáticas.
4. Graficar la situación.

5. Seleccionar las áreas de rediseño.
6. Proponer un rediseño.
7. Comunicar entre los miembros de la organización el know how del proceso.

Davenport citado por Pérez Villanueva (2003) expresa "los negocios deberán ser vistos sobre sus procesos claves y no sobre funciones, divisiones o productos". Continúa afirmando Pérez Villanueva, rediseñar éstos desde el inicio hasta el final, empleando cualquier tecnología innovativa (innovación de procesos), ayuda a obtener: reducción del tiempo en los procesos, mejora de calidad, flexibilidad, optimizar los niveles de servicios y lograr cualquier objetivo de la organización, en el entorno específico de las **BU** incidirá en la redefinición de su visión y misión, en la formulación de políticas para la gerencia de la información y el conocimiento, en la instrumentación de planes estratégicos orientados al monitoreo permanente de las necesidades informacionales de los usuarios, en la capacitación continua del personal, con énfasis en la investigación aplicada, en mejorar el clima organizacional de la institución, propiciando una gestión participativa de los trabajadores impulsando una política de apertura y transparencia, en la socialización del uso de las tecnologías de información en la comunidad usuaria y en el replanteamiento de portafolios de productos y servicios sustentados en los requerimientos informacionales de los usuarios/clientes.

Conclusiones

La dimensión Reingeniería, fue percibida como la técnica que permite hacer cambios radicales y drásticos sobre lo existente, coincidiendo con Hanmer y Champy (1995) y Morris y Brandon (1994), cuando afirman que la reingeniería al ser aplicada a la organización permite trabajar los proyectos según tres puntos de vistas: el personal, la tecnología y el proceso mismo. Esta técnica permite realizar cambios radicales y drásticos sobre lo existente y su aplicación busca hacer el trabajo más fácil y más rápido y a mejorar las actividades de las BU con relación a los elementos internos y externos.

Igualmente, los gerentes lideran la gestión de su unidad de información en forma participativa, lo que coincide con Hanmer y Champy (1995:70), cuando señalan que el estilo de un proceso de reingeniería depende en gran medida del rol indiscutible que juega el líder o líderes de la organización.

La reingeniería es un proceso de cambio con el que se desarrolla no sólo una gestión de lo público, de lo económico y de lo social, sino que, además, se abren nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

Los puntos fuertes o positivos asociados a la aplicación de la reingeniería, son los siguientes: el gerente lidera la gestión de su unidad en forma participativa; la imagen corporativa es asumida como un activo, utilizan la información como un activo para crear ventajas competitivas.

La reingeniería es el proceso destinado a remover los paradigmas existentes en las BU generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización logrando con ello ventajas competitivas en el sector informacional venezolano y latinoamericano.

Referencias Bibliográficas

- ANDRADE, J. y CAMPOREDONDO, M. (1998). Tecnologías de información. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 3, N° 6, 241-56.
- APORTELA RODRÍGUEZ, F. y GONZÁLEZ PÉREZ, Y. (2004). **Avances sociales que introduce la gestión de la información en las bibliotecas públicas**. Facultad de comunicación de La Habana. Cuba.
- HANMER, M. y CHAMPY, J. (1995). **Reingeniería**. Colombia: Editorial Norma.
- JOHANSSON, H.; Mc HUG, P.; PENDEBLURY, A. y WHEELER, W. (1995). **Reingeniería de procesos de negocios**. México: Limusa.
- LEFCOVICH, M. (2004). **Reingeniería de Procesos**. Disponible en www.programa.financiero.com.recuperado 4-11-2008.
- MARTINEZ, M. (2002). **El Paradigma Emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. Trillas. México.
- MORALES, A.; MARRERO, C. y AGÜERO, M. (1999). La gerencia del conocimiento y el centro de información técnica de PDVSA-INTEVEP. **Visión Tecnológica**. Vol. 7, N° 1, 47-51.

- MORRIS, D., y BRANDON J. (1994). **Reingeniería**. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.
- PÉREZ VILLANUEVA, L. (2003). **Reingeniería de procesos en la administración pública**. Tesis digitales. Universidad UNMSH. Perú.
- PONJUÁN, G. (1998). **Gestión de información en las organizaciones**. Chile. CECAPI.
- PRIETO RODRÍGUEZ B. y ÁLVAREZ PÉREZ, M. (2007). **La reingeniería de procesos como herramienta de mejora de la gestión. El caso del Ayuntamiento de Gijón**. Universidad de Oviedo. España.