

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas
Maestría en Administración Pública



DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA:
EL CASO DE LA VICERRECTORÍA, CAMPUS MEXICALI,
DE LA UABC

Estudio de caso que presenta:

Oscar Eduardo Cortez Ocampo

Para obtener el grado de Maestro en Administración Pública

Director de tesis:

Dr. José María Ramos García

Mexicali, B.C., octubre de 2006

ÍNDICE.

	Pags.
Introducción.	1-3
1. Planteamiento del problema: La educación superior y descentralización en la UABC.	4-5
1.1 Diagnóstico de la gestión 2003-2006.	6-13
1.2 Definición del problema.	14-16
1.3 Justificación del estudio.	17-19
1.4 Preguntas de investigación.	20
1.5 Hipótesis.	21
1.6 Objetivo general.	22
1.7 Objetivo particular.	22
2. Marco teórico: La descentralización administrativa y la nueva gestión pública.	23
2.1 Definición de descentralización.	24
La descentralización del mercado y la privatización.	29-30
2.3 Modos de descentralización.	30
La desconcentración.	30-32
Las conexiones organizacionales.	32-34
El clientelismo.	34
Marco conceptual: Otras experiencias homólogas al caso de descentralización administrativa en la UABC.	35-43
3. Análisis de correlación entre datos, supuestos y hallazgos.	44-45
4. Propuesta.	46-47
5. Conclusión.	48-49
6. Bibliografía consultada.	50
7. Anexos.	51
Glosario de términos: Conceptos y definiciones.	52-54
Instrumento de análisis.	55-60
Gráficas y resultados en términos cuantitativos.	

Introducción.

La descentralización, que no se limita al ámbito exclusivo de la educación, sino comprende al sistema económico y afecta la planificación y la política del desarrollo, es probablemente uno de los más importantes temas de nuestro tiempo. El primer acercamiento al fenómeno de descentralización exige poner en claro, en la medida de lo posible, la terminología y reflexionar acerca de su viabilidad. Desde el punto de vista conceptual, cuando se alude a la desconcentración se hace referencia exclusiva a la *distribución de competencias administrativas entre entidades en diversos territorios*, en tanto que la descentralización implica además transferencia de poder de decisión y de capacidad normativa y política.

La Universidad Autónoma de Baja California, “objeto de estudio de caso”, en su período rectoral 2002-2006 ha llevado a cabo un acuerdo de creación por el que se crean los campus, Ensenada, Tijuana y Mexicali, del cual atendiendo su normatividad vigente hace uso de sus facultades para llevar a cabo una descentralización administrativa y así pugnar por una división de tareas ejecutivas (facultades y atribuciones para la toma de decisiones) que en sus anteriores gestiones rectorales eran ejecutadas específicamente por el Rector de la institución y, que a partir de 2002 determinadas tareas han sido adjudicadas a las Vicerrectorías, ubicadas en los diferentes campus; dicho proceso ha significado en su actual e innovado esquema estructural de operación una serie de transferencias tanto de poderes como de posicionamiento geográfico para que la toma de decisiones tome significado en términos de eficacia y eficiencia en concordancia con lo especificado en el Plan de Desarrollo Institucional y permeado en los programas de desarrollo de cada campus universitario.

Ante los hechos ejecutados y por ejecutarse, dicha descentralización ha mostrado un contexto readministrado en sus estructuras funcionales y por consiguiente la reestructuración de planes y programas de los cuales sus indicadores de gestión podrán ser analizados en el planteamiento del problema para con ello determinar sus variables y sus rasgos más significativos hasta el año 2005.

Ante un diagnóstico comparado contra los estándares de calidad y eficiencia, la UABC actualmente representa un reto para otras universidades públicas en términos de gestión estratégica, asegurando que el quehacer

administrativo ha sido congruente en términos de eficacia y eficiencia y para el caso será analizado otro caso homólogo para ser tomado como referente a la presente investigación y de alguna manera establecer planteamientos comparativos en cuanto a standards se refiere.

Como definición del problema podremos contemplar y analizar que la descentralización administrativa representa en el presente y el futuro inmediato un reto a cumplir, dado que es la primera administración rectoral que considera asumir el riesgo de compartir la toma de decisiones con los diferentes campus y con ello igualmente referenciar los indicadores deseables en concordancia con la percepción de los usuarios de los servicios administrativos. A través de las políticas universitarias plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional que serán analizadas mas adelante, la UABC pretende dar respuestas a los problemas que antecedieron a las anteriores administraciones rectorales que para el presente estudio de caso tienen relación con descentralización y será incluyente un punto de vista con enfoque de gestión estratégica en cuanto a sus planteamientos.

El presente estudio de caso busca una justificación plena y sustentable que quedará representada mediante un análisis transeccional descriptivo, transeccional porque corresponderán a un solo momento, en este caso 2006-1, descriptiva porque los resultados obtenidos se analizarán, interpretarán y se describirán mediante un resultado cualitativo y cuantitativo a través de una consulta pública de opinión (sondeo). El sondeo será llevado a cabo a través de una selección de muestras, interpretadas como estudiantes, vistos como clientes directos a encuestar dentro de un universo poblacional.

Por medio de un análisis cuantitativo se estratificará el cúmulo de las opiniones obtenidas y se representarán en gráficas para así correlacionar el nivel de eficacia y eficiencia con que se prestan los servicios administrativos que son ofrecidos en las oficinas administrativas de la Vicerrectoría, campus Mexicali en términos específicos; cabe mencionar que la selección de muestras a seleccionar forman parte de la población estudiantil de la mayoría de las unidades académicas del campus Mexicali, con registro y matrícula vigente en el ciclo escolar 2006-1, contando con una base informativa solvente como lo es el Departamento de Servicios Estudiantiles de la Vicerrectoría, campus Mexicali.

Las preguntas de investigación contemplativamente pretenderán darle sentido en forma hipotética al ¿ por qué y para qué es importante realizar una investigación de este tipo ? y, ¿ cuáles en su caso pudieran ser las expectativas posibles o deseables como área o campo de estudio ? además de referir otros análisis similares y sus resultados alcanzados dentro del mismo contexto universitario. El planteamiento de las preguntas de investigación serán el eje central del presente estudio de caso ya que la información que se logre obtener estratificar y reflejar en términos tanto cualitativos como cuantitativos determinarán el status actual de los servicios administrativos hasta el año y ciclo 2006-1 y con ello configurar una posible realidad administrativa en términos de avance o retroceso en materia administrativa.

Las hipótesis de investigación buscarán sustentar las preguntas de investigación a través de planteamientos cuestionables ¿ del qué y el cómo ? se está llevando a cabo la descentralización administrativa en la actualidad y así determinar si se está dando valor público a la gestión administrativa renovada en términos de transferencia de poder para hacer un uso más racional y equiparado de lo planteado en el acuerdo de creación del campus Mexicali.

El objetivo general la investigación dimensionará el alcance que deberá tener una descentralización administrativa, partiendo de una desconcentración de poderes en términos de capacidad para la toma de decisiones por parte de la unidad descentralizada y en *términos específicos* contextualizar en forma operativa la eficiencia de los servicios administrativos contando para ello con una debida planeación, programación y presupuestación que son la base para que los recursos humanos ejerzan sus condiciones atributivas en una forma organizada, ordenada, eficaz y eficiente.

El documento contará con un marco teórico y conceptual que hará la vez de soporte en cuanto a acervo bibliográfico y documental de la información contenida en el documento. Para finalizar se hará mención de algunos hallazgos encontrados en el campo de investigación y en su forma propositiva se harán planteamientos de mejora en cuanto a los servicios administrativos y para cerrar el documento se describirán algunas conclusiones.

1. Planteamiento del problema:

La educación superior y descentralización en la UABC.

El planteamiento parte del siguiente cuestionamiento ¿ Será prioritario y necesario por parte de algunos actores de la UABC realizar un análisis contextual de origen para determinar si la Vicerrectoría, campus Mexicali, ha reflejado el impacto esperado en término de indicadores de gestión favorables para una efectiva descentralización administrativa a tres años y meses de haber iniciado el presente período rectoral? ¿sería factible asegurar que el proceso de planeación con sus líneas estratégicas correspondientes han sido acordes al considerar la eficientización del quehacer administrativo a través de la desconcentración del poder central y a su vez la descentralización para facultar a la Vicerrectoría, campus Mexicali para ejercer sus propios planes y programas administrativos ?

Mediante un consenso de reforma universitaria, la UABC a partir del mes de mayo de 2003 ha tomado impulso para el establecimiento de una estructura administrativa descentralizada en la que las Vicerrectorías ubicadas en las principales cabeceras del Estado de Baja California se han apoyado en la mencionada reforma para readministrar las estructuras administrativas preexistentes y haciendo uso de las facultades conferidas rediseñarlas de acuerdo a las necesidades de infraestructura y oferta educativa para con ello darle apoyo adjetivo (administrativo) asumiendo que es prioritario un menor número de dependencias administrativas. Con la desconcentración se ha pretendido conferir mayores atribuciones a las Vicerrectorías para operar bajo un esquema basado en el proceso educativo que orienta la misión y la visión de la Universidad en apoyo a un nuevo modelo educativo en donde las funciones sustantivas (académicas) se vean plenamente apoyadas por la función administrativa.

Para dar cumplimiento a su misión el Plan de Desarrollo Institucional (2003-2006) ha desarrollado programas y acciones a realizar por las Vicerrectorías como parte activa de la desconcentración de funciones centralizadas y con ello apoyar el desarrollo de normatividad con la finalidad de fortalecer las funciones sustantivas de la UABC. El mismo Plan de Desarrollo Institucional contempla en la actualidad iniciativas de carácter normativo

que atañen específicamente a la descentralización y pretende el rediseño de las estructuras académicas y administrativas en pos de reflejar crecimiento, transformación y sobre todo desarrollo institucional en donde se sustente la operatividad y la eficiencia de la administración; uno de los problemas, por decirlo así, sería la compactación de la administración central aunque en los hechos se ha percibido fuertemente ese mismo efecto en la Vicerrectoría campus, Mexicali, pero sobre todo *el mayor reto ha sido la socialización de esta clase de iniciativas que buscan adelgazar el aparato administrativo, hacerlo más eficaz, eficiente y productivo tomando como elemento conductor una mayor capacitación para atender un innovado contexto institucional apoyándose en una reforma estatutaria que contemple reglamentación y en si fundamentos normativos que sustenten las nuevas tareas adjetivas y sustantivas de la Vicerrectoría, campus Mexicali, vigilando muy de cerca estos nuevos procesos mediante evaluaciones del desempeño laboral y funcional.*

La descentralización como mecanismo de cambio conlleva algunos riesgos estructurales como proceso de innovación, ya que partiendo de su gestión puede verse vinculada a su forma operativa y funcional, entendiendo que la preexistencia de un modelo tradicional que ha operado durante más de 20 años (5 períodos rectorales anteriores, o más) puede mantener inocuos los esfuerzos de incentivar un cambio de cultura y desarrollo organizacional. Una transferencia de modelo operativo puede conducir a un fracaso rápido si no se cuenta con un diagnóstico prospectivo sujeto a la utilización de herramientas propias de la planeación institucional, basada de preferencia en otras experiencias contextuales similares al fenómeno de cambio (modelo estandarizado) como lo es la descentralización administrativa, ya que debe contarse con un plan central y programas pilotos para enfrentar un reto de la naturaleza de la UABC, considerando toda su infraestructura educativa prevalescente en una temporalidad o espacio de tiempo histórico que podría ser 2003-2006, que como ya se mencionó es preponderante la gestión de acuerdos y las afectaciones normativas ex ante de pretender transformar una estructura operativa y cultura burocrática y reconvertirla en una profesional, concibiéndolas como corresponsabilidades sociales e institucionales.

1.1 Diagnóstico de la gestión 2003-2006.

La Vicerrectoría, campus Mexicali, se ubica en el presente estudio de caso como unidad de observación y marco de referencia central, para que partiendo de ella, se analice la gestión del contexto institucional de la UABC y se determine en forma objetiva, sin fines evaluativos particulares, sino de investigación, si el quehacer universitario ha logrado resultados favorables en términos de eficacia y eficiencia en el período comprendido entre 2003-2005 y los meses transcurridos de 2006, tomando como base la descentralización administrativa que fue concedida por acuerdo de creación del campus Mexicali, atendiendo el marco legal vigente, contemplando para ello gestión de recursos de diferente índole para mantener y sostener la estructura administrativa y funcional actual del campus citado.

Estructura organizacional.

La estructura actual de la Universidad es piramidal, encabezada por la Rectoría, a la que se adscriben la coordinación de planeación y desarrollo institucional, abogado general, y secretario de Rectoría e imagen institucional, además de 24 facultades, 14 escuelas y 7 institutos, seguida por la Secretaría General, a la que se adscriben 8 coordinaciones normativas y 3 Vicerrectorías de los campus, Ensenada, Mexicali y Tijuana. Al respecto, la reducción de la administración, mediante el aplanamiento y adelgazamiento de la estructura organizacional, es una acción encaminada a fortalecer el quehacer académico y la presencia institucional. Se requiere también, afinar directrices, lineamientos y estándares generales que permitan ordenar y normalizar sistemas e instrumentos para la operación de la función adjetiva (función administrativa), a la par de estrechar la vinculación entre las unidades académicas y las dependencias de la administración general. A tal efecto, la creación de Vicerrectorías regionales, lo mismo que la puesta en marcha del Programa de Reforma Administrativa, constituyen acciones que se orientan a lograr este propósito.

Toma de decisiones.

Adoptar una estructura curricular flexible implica la desconcentración de funciones y recursos, *transitar de un modelo altamente centralizado de toma de decisiones a un sistema desconcentrado*, en donde las diferentes unidades académicas puedan tener perfiles y vocaciones para sí. Requiere, asimismo, de la *definición de políticas y mecanismos para la distribución de funciones*, de modo que sea posible establecer la comunicación y

coordinación adecuadas entre la administración general y las unidades académicas. Respecto de la *toma de decisiones*, ello implica que, por la trascendencia de su función, debe promoverse la participación de los académicos en la toma de decisiones institucionales e impulsar la comunicación organizacional. El funcionamiento de las academias en la Universidad será un factor de gran importancia para lograrlo.

El mejoramiento en la toma de decisiones conlleva, asimismo, la necesidad de impulsar el desarrollo de una integración horizontal interna entre las unidades académicas, de tal manera que se facilite la movilidad de académicos y estudiantes, y se amplíe el flujo de intercambio de servicios entre ellas.

Se requiere *descentralizar para ser más eficientes y desconcentrar para administrar con mayor eficacia*, y para ello es necesario analizar profundamente la normatividad institucional en cuanto a su adecuación a las necesidades institucionales, y lograr que los procesos de planeación, evaluación y supervisión se realicen en las instancias correspondientes. Asimismo, los servicios administrativos requieren ser optimizados y contar con sistemas de información confiables, con procesos descentralizados que permitan mayor agilidad y simplificación a los trámites, lo cual se enmarca en un amplio proceso de reestructuración organizacional que mejore la calidad y pertinencia de la educación universitaria.

Funciones de apoyo.

La administración es el sustento de las funciones sustantivas, la base que permite que aquéllas se lleven adecuadamente. Sin embargo, en ocasiones ha ocurrido que el sentido de la preeminencia se ha invertido, con lo que las regulaciones administrativas han establecido la pauta para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión. Por ello, se hace necesario establecer, asumir y vivir cotidianamente el principio de que la administración es un apoyo, que a su vez ha de estar firmemente sustentado en procesos eficientes, eficaces, ágiles y transparentes.

Gestión y descentralización.

Se ha generado un sistema administrativo abierto y flexible que da soporte al desarrollo del modelo académico de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

En la UABC se privilegian los aspectos académicos sobre los administrativos, lo cual lleva a un mejoramiento constante de los servicios educativos que ofrece la institución. La *toma de decisiones* de la función adjetiva es expedita debido a que la Universidad cuenta con un sistema integrador de información administrativa, que dispone de un soporte técnico permanente. Como la UABC está presente en las principales ciudades de la entidad, las actividades de apoyo y la toma de decisiones están descentralizadas. Ello permite que apoyen eficaz y eficientemente a las actividades académicas, y que las opiniones de los cuerpos académicos sean oportunamente consideradas y recibidas.

Los beneficios de la descentralización se observan también en el mantenimiento adecuado de las instalaciones, el suministro oportuno de los insumos requeridos por las funciones sustantivas y adjetiva, los servicios administrativos aprovechamiento de la infraestructura y el equipo con que se cuenta.

Cuadro comparativo relacionado con estilos de gestión entre administración tradicional y administración estratégica en la UABC.

Administración tradicional	Administración estratégica
Tradicionalismo basado en:	En lugar de paradigmas relacionados con el análisis y observación de:
1) Actuar de manera uniforme.	1) Apertura, flexibilidad, descentralización e interacción con otros actores (consenso interno y externo).
2) Régimen a base de normas estrictas.	2) Diseñar y actualizar la normatividad en base a tendencias e indicadores de gestión.
3) Jerarquía estructural piramidal.	3) Identificación de actores críticos e interactuar con los diversos niveles estructurales, además de socializarlos.
4) Centralismo basado en las decisiones.	4) Legitimación de la identidad institucional en base al desarrollo organizacional para afrontar nuevos procesos.
5) Falta de visión constructiva.	5) Vinculación entre prácticas administrativas y acciones políticas para inferir en nuevas teorías del cambio.

Relación entre descentralización y gestión estratégica.

Conceptualmente cuando se habla de *descentralización* nos refiere la contextualización de ciertos ámbitos geográficos en materia de transferencia y adjudicación de poderes de decisión y de capacidad normativa y política, en tanto que *gestión estratégica* determina el proceso que transformará el pensamiento estratégico, mediante el conocimiento y el cambio organizativo del contexto (objeto de estudio, en este caso la UABC) para reorientar una visión de éxito mediante el planteamiento de alternativas, valores y orientaciones, que, dicho de otra manera, sería el reinventar el liderazgo organizativo utilizando como parámetro el consenso interno y externo, antes que la intuición de particulares, en pos de considerar la adopción y/o adaptación en términos estratégicos de nuevos temas que sean relevantes para la generación de oportunidades vistas como recursos para fortalecer y afrontar nuevos procesos de planeación y estrategias que conlleven compromisos para la realización de acciones previamente consensadas.

Dentro de un *marco de fortalezas y debilidades* podría aseverarse que ante una percepción de la comunidad universitaria (que se verá reflejada en términos de indicadores nominales resultado de la aplicación de una encuesta aplicada bajo el tema de descentralización en su período 2003-2006) y, ante la ejecución de un acuerdo de creación de los campus, Ensenada, Tijuana y Mexicali, coexiste una intencionalidad muy particular a nivel institucional, que obedeció a un momento político en pos de segmentar el poder en su forma geográfica y su principal variable como lo es la toma de decisiones, cabe mencionar que en materia de *debilidades* fue escasa la gestión en términos de consenso institucional para poner en marcha un proyecto institucional de esta magnitud.

Una descentralización con enfoque estratégico podría entenderse como aquella que aprovecha las oportunidades para desarrollar su misión y que además se adapta a circunstancias cambiantes (readministración o reaprovechamiento de recursos de diferente índole) que aprovecha sus competencias para producir nuevos valores para la comunidad universitaria en aras de legitimizar la autonomía que engloba el término descentralización administrativa.

Mark Moore, plantea que las nuevas demandas organizacionales bajo un *enfoque de descentralización* no debe verse en forma singular como

problema (en su caso) sino, en su forma plural, como oportunidades y además infiere un replanteamiento, que se encuentra significado en la siguiente pregunta ¿ Cómo pensar para reposicionar y adaptar o para satisfacer nuevas necesidades pensando como líderes emprendedores ?, el cuestionamiento anterior no tendrá mayor efecto o impacto en su ejecución cuando no será garantizable la continuidad o, sino tratan de cambiar lo que hacen o cómo lo hacen; es prioritario cuestionarse continuamente si el valor de las actividades públicas favorecen las tendencias a ser proactivas y/o creativas.

Política universitaria.

El plan de Desarrollo Institucional 2003-2006, atendiendo su cumplimiento en relación a sus apartados normativos contempla 9 políticas institucionales que para el presente estudio de caso se exhibirán en su forma textual las políticas 4, 5, 7, 8 y 9 y, serán sujetas a análisis en correlación con el objeto de estudio.¹

Planeación y evaluación.

La planeación e investigación institucional son auxiliares para la administración universitaria. En la UABC se realiza una evaluación permanente de las funciones sustantiva y adjetiva. En lo general, los servicios universitarios son evaluados con criterios de eficacia, eficiencia, equidad, trascendencia y pertinencia, mediante un sistema de evaluación institucional.

Las políticas institucionales son los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, y sirven para interpretar las normas generales establecidas.

Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante ha especificado para lograr los objetivos propuestos. La Universidad Autónoma de Baja California considera a las siguientes como políticas institucionales prioritarias.

Política 4. Transparencia.

Esta política especifica que la Universidad se constituye en un espacio abierto a la *comunidad interna y a la sociedad en general*, en el sentido de que sus procesos, resultados y uso de los recursos están a la vista de toda la comunidad, interna y externa.

- El planteamiento de la política 4, contempla apertura y búsqueda del consenso comunitario en donde tanto el contexto como el entorno son piezas claves para la generación de procesos educativos con impacto social.

¹ Plan de Desarrollo Institucional UABC, 2003-2006.

Política 5. Calidad.

Con base en esta política se establece que las acciones institucionales deben caracterizarse por una *búsqueda permanente de calidad*, entendida ésta en el sentido de que las *acciones* emprendidas sean *eficaces, eficientes, equitativas, trascendentes y pertinentes*, ya que así lo requieren tanto la Universidad como los diversos sectores que conforman el entorno institucional.

- La política 5, es propositiva en cuanto a su pensamiento estratégico, inclusive pretende incentivar cambios organizacionales bajo un modelo operacional líder, aunque en la realidad la percepción de un modelo tradicional coexiste en términos de “standards de calidad en los servicios administrativos” pareciendo que la percepción de los esfuerzos por mejorar son aún insuficientes para lograr el valor público requerido, en términos de optimizar los resultados propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional de la UABC.

Política 7. Gestión y flexibilidad organizacional.

Esta política se refiere al papel adjetivo de la administración respecto de las tareas sustantivas de la Universidad. Asimismo, se pretende hacer énfasis en la noción de que es necesaria una transformación cualitativa del papel de los diversos sectores que conforman la comunidad universitaria, así como de las unidades académicas, dependencias, formas organizacionales, procesos y actividades que componen la vida institucional para adecuarla a las condiciones actuales y futuras.

- La política 7, trastoca y propone de alguna manera la sectorización con visión prospectiva, es decir, se percibe hipotéticamente que una descentralización eficaz y eficiente podría ser pertinente y aceptable siempre y cuando se incluya la gestión estratégica para concretar un modelo de planeación innovado.

Política 8. Participación y liderazgo.

Esta política especifica que la naturaleza de las funciones de la Universidad requiere de una participación amplia y responsable de todos sus miembros, de modo que la toma de decisiones se vea enriquecida por la experiencia y el liderazgo de la comunidad universitaria en su conjunto, particularmente en las unidades académicas.

- El planteamiento de la política 8, sugiere la readministración y reestructuración de recursos de diversa índole en pos de lograr indicadores de gestión reconocibles por los gremios institucionales sujetos a una visión prospectiva eficiente basada en procesos reorientados hacia el desarrollo institucional.

Política 9. Planeación y evaluación permanente.

Con esta política se reconocen la necesidad y conveniencia de que los procesos de reorientación integral tengan como punto de partida las acciones de planeación y evaluación, en tanto que permiten tomar decisiones sobre el destino institucional. Asimismo, se establece la necesidad de que la planeación y evaluación se constituyan como procesos continuos y pertinentes a las necesidades internas y externas.

La planeación y la evaluación guardan una estrecha interrelación, puesto que ambas intercambian elementos; los resultados de la segunda apoyan a la primera en la toma de decisiones que posibilitan reencauzar y mejorar los programas, proyectos y acciones, en función de las nuevas circunstancias institucionales y del contexto.

- Se estima que la política 9, aporta elementos de juicio suficientes para alentar una descentralización administrativa, con algunos argumentos propios de la desconcentración, es decir, pretende incentivar la competitividad en términos territoriales entendidas como entidades sujetas a evaluación en donde el argumento no se antoja subjetivo, aunque se torna difuso el posible logro de una conjugación o contrastación entre descentralización y gestión estratégica.

1.2 Definición del problema.

Los indicadores de gestión de que se hará referencia en este documento serán del tipo “nominal”, basados en la capacidad de decisión tomando como marco de referencia las atribuciones concedidas a través de la desconcentración y descentralización de actividades por conducto del poder central. Otro tipo de indicadores serán del tipo “operativo” y los mismos serán planteados en términos de ejes y/o subtemas que contemplarán en forma unitaria una serie de cuestionamientos plasmados en un cuestionario (sondeo de opinión) y aplicado a la comunidad universitaria, específicamente a la población estudiantil, considerando el universo total y tomando el 1% como muestra partiendo de la población total de cada unidad académica del campus Mexicali, en base a un censo oficial en el ciclo escolar 2006-1.

Estatutariamente, orgánicamente y como parte del marco legal las Vicerrectorías son las dependencias encargadas de auxiliar al rector en el gobierno de la universidad, dirigiendo las actividades de los departamentos administrativos y coordinando las actividades académicas, de investigación, culturales y sociales que se realicen en los campus a su cargo, con el fin de que se cumpla con los programas establecidos, y sus titulares serán designados y removidos libremente por el rector.²

Un estudio de los diferentes campos de investigación comparada demuestra que en ningún otro ámbito de la política pública, ni en la política económica, social o medioambiental, existe tan alto grado de estandarización global de las estructuras organizativas, de los modelos relevantes para la política y el discurso de la reforma, como en la política educativa y en la investigación educativa orientada hacia las políticas. Debe uno llegar a la conclusión, por tanto, que los sistemas y la investigación educativos no son simplemente, a diferencia de otros ámbitos de interacción social, un componente fijo de procesos más generales de la internacionalización y globalización de pautas culturales. Parecen más bien especialmente susceptibles a la dinámica de una creciente internacionalización.³

² Artículo 80. (Reformado por acuerdo por el H. Consejo Universitario en la sesión extraordinaria celebrada el 29 de mayo de 2003, publicado en la Gaceta UABC del 26 de julio de 2003).

³ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

Es importante reconocer que la descentralización no es una panacea, pues una mayor descentralización no es igual a una mayor democracia, la descentralización no es un fin en sí misma pero es indispensable para un desarrollo institucional.

La descentralización es un proceso dinámico y relativo en un momento histórico determinado. Por lo tanto, la descentralización no es un atributo institucional, por lo que puede estar presente o no en una organización.

Cuando se habla de descentralización se entiende a la transferencia del poder de decisión y ejecución de políticas del gobierno central a las entidades que geográficamente están en otro espacio contextual de la organización a la que pertenecen. Pedro Martínez menciona que es indispensable considerar al menos tres aspectos para que la descentralización pueda llevarse a cabo: a) La transferencia de competencias administrativas; b) Los recursos para poder asumir las diversas competencias, y c) La capacidad política para tomar decisiones acerca de cómo administrar las funciones y los recursos descentralizados.⁴

La auténtica participación está ligada al acceso al poder de decisión como variable principal, aunado al deseo humano de ser más sujeto que objeto en el proceso de legitimizar una organización tan importante como lo es la Universidad Autónoma de Baja California, en un segmento temporal de la vida universitaria.

Según el informe de Naciones Unidas, la gente desea participar en los acontecimientos y procesos que configuran sus vidas pero esos impulsos crean muchos peligros y oportunidades. Pueden convertirse en una fuente enorme de vitalidad e innovación para la creación de sociedades nuevas y justas.⁵

⁴ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

⁵ PNDU, 1993 (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) Informe Sobre Desarrollo Humano.

Alcances y limitaciones de la descentralización administrativa.

El marco de referencia central en este caso es la UABC, por tanto atendiendo en principio su naturaleza de institución pública descentralizada dependiente de la federación y el estado con autonomía propia para autorregular su normatividad interna contiene algunos aspectos en la actualidad para adecuar su administración central y llevar a cabo una descentralización administrativa partiendo de una reestructuración administrativa que ha generado impactos de diversa índole en donde se cuentan los impactos: organizacional, laboral, presupuestal y sociocultural, entre otros, en donde este último ha generado un cambio de percepción entre los actores laborales entendidos como empleados o fuerza laboral para dar vida a las labores sustantivas y adjetivas de la institución.

En concreto se aprecia que *una de las grandes limitaciones* antes de haber proyectado alcances, es la proporcionalidad que alcanzaría una descentralización en términos de readministración, considerando que no se sabe que haya existido, anunciado o promulgado oficialmente un cambio de visión contextual en la UABC, agregando que la vida universitaria ha manifestado una metamorfosis en términos de tránsito entre un modelo administrativo tradicional (similar en los últimos 20 años) a un nuevo modelo que ha tomado por sorpresa sobre todo a los nuevos campus universitarios, el caso de Ensenada y Mexicali, en donde Mexicali, en los pasados periodos rectorales estaba localizada la mayoría de la toma de decisiones en el puesto de Rector, y a partir de 2002 en donde da inicio la actual gestión rectoral se determina el cambio descrito en la vida universitaria en donde los Vicerrectores para este caso únicamente participan como coordinadores o decisores de determinadas acciones institucionales e igual se aprecia una debilidad estructural en la toma de decisiones, variable central del presente estudio y análisis del caso de la UABC, por lo que *en otro enfoque las decisiones de los Vicerrectores se ven subsidiadas en un gran porcentaje en la figura del Rector* por lo que se afirma la permanencia de la centralidad en la toma de decisiones y por tanto la continuidad del modelo tradicional preexistente.

1.3 Justificación del estudio.

Durante los últimos 15 años, *descentralización* ha sido un término persistente en el vocabulario político mexicano. Incluso en la turbulenta primera mitad del decenio de 1990, cuando las tradiciones y las instituciones políticas experimentaban un cambio dramático y sin precedente, la descentralización permanecía consistentemente en la cima de la agenda de las políticas públicas. Tal como lo propusieron en su tiempo los expresidentes de la república De la Madrid y la continuaron Salinas y Zedillo, la descentralización se ha abocado a distender las crecientes presiones políticas y aliviar algunos de los problemas administrativos que han contribuido a la erosión de la legitimidad y el control del gobierno.

De diversas maneras, la descentralización se ha convertido en un asunto prioritario en todo el mundo en vías de desarrollo.

La variedad de temas que ocupan ahora la agenda de la investigación incluye, entre otras cosas, los niveles mas equitativos de participación en la recaudación, que constituye un buen gobierno local (en el caso de la administración pública estatal y municipal, comparado con un gobierno autónomo como lo es el de la Universidad Autónoma de Baja California), y cuáles prácticas podrían aprenderse, las innovaciones en la administración de las finanzas públicas, la participación de los ciudadanos, la democracia representativa, la modernización de la administración pública, la mayor sensibilidad y rendición de cuentas, el incremento de la eficiencia y la eficacia en el diseño y aplicación de políticas, las prácticas gubernamentales más transparentes, la privatización de los servicios públicos y, en algunos casos, incluso la aplicación de la administración de calidad total al dominio público.⁶

La gestión de calidad total es una estrategia de gestión y mejora organizativa “exportada” hacia la educación desde el sector privado. Sin embargo, si se entiende la enseñanza como algo más que una actividad técnica, las organizaciones educativas como realidades socialmente construidas y no-orientadas-al-mercado, y el cambio educativo como un

⁶ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

proceso complejo cargado de valores e implicaciones ideológicas, la GCT no es la mejor estrategia de progreso para las próximas décadas. En todo caso, podría afirmarse que es la estrategia que mejor se ajusta a los supuestos de la política neoliberal imperante actualmente en educación en un buen número de países occidentales. Por otra parte, puede afirmarse que la GCT no constituye “un nuevo modelo organizativo” pues recoge propuestas de distintas teorías organizativas.

Las teorías neoliberales en materia de educación superior no han generado mayores cambios en las universidades públicas. En materia de apoyos extraordinarios el estado mexicano, no ha impulsado la exportación e importación de proyectos que enriquezcan el modelo actual de las instituciones de educación superior del orden público, sin embargo, ha sido perceptible que las instituciones del orden privado han tomado un repunte significativo y pujante en términos de posicionamiento e inclusive de apoyos por parte del gobierno.⁷

Por razones que se expondrán a continuación, la descentralización se ha convertido en una cuestión política de relevancia primordial. A principios del decenio de 1980 hasta fines del siguiente, el gobierno mexicano emprendió un extenso programa de descentralización, como instrumento para conservar el poder político y fortalecer la legitimidad tambaleante. El principio de la descentralización para conservar el control político global (y en efecto para *fortalecerlo*) parecía particularmente prominente durante la administración de Salinas. Para Zedillo, una descentralización genuina, *de facto*, se ha convertido en un imperativo que no puede posponerse si quiere que su partido sobreviva y conserve el control del gobierno central. Esta paradoja aparente - para conservar el poder se debe cederlo, o por lo menos dar esa apariencia - proporciona el marco para entender la distribución intergubernamental del poder en el México contemporáneo.

⁷ MANI, B.G. (1995) "Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS". *Public Administration Review*, 55(2), 147-158.

El propósito subyacente de la política de descentralización en México o centralizar descentralizando.

En efecto, los mexicanos tienden a ser muy reservados, sobre todo en lo tocante a presupuestos; como dijera un funcionario público: “La cuenta pública no tiene nada de pública”. “Además en todos los niveles de gobierno existen deliberadamente dos presupuestos: uno más o menos accesible al público y uno real”.

El dilema de centralización o descentralización.
El argumento es que la eliminación de la sobrecarga central es importante porque permite que el centro piense y actúe en términos de estrategia en lugar de ocuparse de las operaciones burocráticas cotidianas.

En esencia, la separación fundamental entre la centralización y la descentralización consiste en que “algunas funciones del Estado son inherentemente mejor manejadas por el centro, mientras que otras son inherentemente mejor resueltas por una estructura desconcentrada”.

Así pues una vez que un gobierno decide descentralizar por cualquier razón que sea, el problema siguiente consiste en decidir *qué* descentralizar. En un esfuerzo por conservar el mayor control posible, y dado que la mayoría de los esfuerzos de descentralización (cuando menos en las etapas iniciales) tienden a ser más bien tentativos y tibios, con frecuencia los gobiernos optan por descentralizar las tareas más *rutinarias* a favor de unidades subordinadas, mientras que las tareas *estratégicas* permanecen bajo control del centro. Desde un punto de vista administrativo y político, el problema central consiste en decidir cuáles funciones se desempeñarán, ¿dónde y por quién?, un debate cuyo objeto es justificar la descentralización como una elección pública.⁸

⁸ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

1.4 Preguntas de investigación.

¿ Existe una concepción institucional clara en donde los actores de primer nivel de la UABC están llevando a cabo una descentralización administrativa eficaz y eficiente, que no sea confundida con una desconcentración ?

¿ En el proceso vigente de descentralización de la UABC, existen las condiciones óptimas y deseables para promover eficiencia, eficacia y calidad académica ?

¿ A finales de la gestión rectoral actual 2003-2006, es perceptible un nuevo enfoque de la administración universitaria ?

1.5 Hipótesis.

El proceso de descentralización como medida innovadora, promoverá una mayor percepción por parte de la comunidad universitaria de acuerdo a lo que se promueve en el discurso oficial, y el mismo tendrá correlación con la deseable eficacia y eficiencia en sus servicios administrativos, a través del fortalecimiento de la comunicación y apertura organizacional.

Una descentralización administrativa como medida adaptativa, propiciará la toma de decisiones a nivel de espacios geográficos, como lo es el campus Mexicali, y con ello logrará que los procesos de gestión se encuentren mayormente inmersos en una misión y visión más consensada, entre la unidad central representada por la Rectoría de la UABC, y la unidad descentralizada, representada por la Vicerrectoría, campus Mexicali.

1.6 Objetivo general.

Dimensionar adecuadamente el alcance que deberá tener una descentralización administrativa en el caso de la Vicerrectoría, campus Mexicali, de la UABC, partiendo de una desconcentración de poderes por parte de la unidad central en términos de transferir y adjudicar la capacidad para la toma de decisiones por parte de la unidad descentralizada y contextualizar en forma objetiva-operativa la eficiencia de los servicios administrativos contando para ello con una debida planeación, programación y presupuestación, que son la base para que los recursos humanos ejerzan sus condiciones atributivas en una forma eficaz y eficiente.

1.7 Objetivo particular.

Lograr obtener una concepción real sobre el significado de descentralización administrativa, fundamentando teórica y bibliográficamente los diferentes conceptos y ramificaciones que conlleva un proceso de esta naturaleza y, hacer acopio de la percepción de la comunidad estudiantil de la UABC para así evaluar mediante un sondeo de opinión la percepción del contexto universitario en relación al avance y comprensión actual en cuanto a la transferencia de poderes, partiendo de la unidad central (Rectoría, hacia la Vicerrectoría, campus, Mexicali), para con ello legitimizar los esfuerzos y acciones institucionales para mejorar los servicios administrativos.

2. Marco teórico:

La descentralización administrativa y la nueva gestión pública.

La nueva gestión pública concebida como una innovada forma de conceptualizar las actitudes, las metodologías aplicadas al conocimiento y actitudes humanas, y a las tecnologías propias de nuestro tiempo coadyuvan a fortalecer las formas de organización, así como gerenciar la acción de los gobiernos con referencia a los valores administrativos auxiliares: economía, eficiencia, eficacia y algo de calidad. Tal vez alguna de sus debilidades constructivas se podrían referir a la carencia de filosofía de visión y/o de filosofía administrativa y de gobierno, mas si bien la desarrolla implícita o explícitamente bajo argumentos sustentados en la objetividad de los planteamientos en donde su apoyo conceptual sea debidamente enmarcado.⁹

Para el efecto, descentralización contiene algunos elementos comunes con este concepto, es decir, conjuga y contrasta sus finalidades en relación a regular espacios geográficos bajo un sentido de coordinación de tareas bien construidas y delimitadas sobre todo por el formato de organización y funcionamiento que promueve en relación a la toma de decisiones como punto central.

El modelo de descentralización institucional en la UABC debe estar regido por un sistema de gobernación que promueva las estructuras organizativas alejadas del centralismo autoritario, es decir, procurar de alguna forma la promoción de autonomías locales o regionales para la atención de determinadas problemáticas en pos de atender su propia agenda sin perder de vista el contexto y el entorno social en sus áreas comunes.

Centralismo y descentralización conllevan un tránsito de gobernabilidad a gobernación, en contraste con nuevas teorías y prácticas fecundas, pues el cambio de enfoque hacia la gobernación, en términos de ejercer un gobierno con otras capacidades y posibilidades en términos de efectividad.

⁹ Aguilar Luis F., Nueva gestión pública (gobernación y administración pública). Ensayos académicos. Los perfiles de la gobernación y gestión pública al comienzo del siglo XXI, ps. 22-23.

2.1 Definición de descentralización.

Descentralización se define como la transferencia de facultades y competencias del Gobierno Central y de los recursos del Estado a las instancias descentralizadas.¹⁰

La descentralización puede definirse simplemente como lo opuesto a la centralización, pero en realidad el concepto es mucho mas complejo, aunque sólo sea porque “en el mundo real no exista la autonomía total en la toma de decisiones ni, por ende, la descentralización pura”.

Así la descentralización debe entenderse como un proceso antes que una meta o un objetivo final logrado plenamente en cierto periodo.

El concepto se complica más aún por los diversos significados que se le asignan. En el presente documento se harán distinciones nítidas entre descentralización política, espacial, y administrativa; entre descentralización del mercado y la privatización, modos de descentralización y la desconcentración. Sin embargo, debe advertirse que la mayor parte de la bibliografía acerca de la descentralización se refiere a la descentralización administrativa. Solo cuando se aclaran estas distinciones podemos empezar a trazar límites y asignar nombres que identifican un sistema como “administrativamente descentralizado” “políticamente descentralizado” etc. Para los propósitos de este análisis, estas distinciones tienen una importancia decisiva, porque el objetivo es precisamente distinguir entre descentralización política y administrativa y analizar cómo y por qué se interrelacionan y traslapan, aunque cabría la posibilidad de que fueran contradictorias. Se utilizará como sistema de trabajo los diferentes tipos y modos de descentralización que se presentarán más adelante para evaluar los procedimientos con los que el gobierno mexicano ha tratado de descentralizar. En la bibliografía al respecto se han desarrollado varias tipologías de la descentralización, pero en general la más utilizada se basa en la obra de Rondinelli y sus colaboradores.¹¹

¹⁰ Ley No. 26922, Ley Marco de Descentralización, Artículo 2do., publicada el 03 de febrero de 1998.

¹¹ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

Ventajas de una descentralización administrativa.

Las ventajas de un sistema descentralizado pueden ilustrarse mejor con ejemplos concretos que muestran también la estrecha correlación existente entre la descentralización y el desarrollo, aunque la primera es un fenómeno relativamente reciente.

Ante una cita descriptiva, propia de la historia universal y contemporánea, tocante al tema de descentralización, se dice que en el siglo XIX la centralización significaba un fuerte control gubernamental de la economía. A medida que avanzaba la industrialización, este control gubernamental disminuía (originando también una mayor descentralización política) y conducía al rápido crecimiento económico. Así ocurrió en Gran Bretaña y en Japón, que eran mucho más localistas y se desarrollaron más rápidamente que Francia y China, que habían heredado fuertes burocracias imperiales. Las mismas circunstancias favorecieron el desarrollo de Alemania, que exhibía tasas de crecimiento industrial mayores antes de 1850, cuando su sistema estaba más fragmentado. Pero a medida que continuaba el desarrollo industrial, se incrementaban las presiones en favor del cambio. Se hacía cada vez más necesaria la intervención estatal para afrontar cuestiones tales como las recesiones cíclicas, para estimular el crecimiento y para resolver los problemas sociales causado por el desarrollo capitalista.

Así pues, la centralización gubernamental se convirtió en algo aceptado y aun deseado en la mayoría de los países, por lo menos hasta mediados del siglo XX. México encaja perfectamente en este patrón. Hacia la segunda mitad del siglo XX se desarrollaron varios factores que requerían una reconsideración de las ventajas de la centralización; es probable que el más importante de ellos fuese el efecto del crecimiento demográfico sobre la economía.

El crecimiento sin precedente de las ciudades más grandes no sólo produjo costos mayores y más dificultades administrativas, sino también los problemas urbanos más comunes (la declinación del nivel de vida, el desempleo, la vivienda insuficiente, los servicios públicos inadecuados, etc.). En algunos países (Polonia y la antigua Unión Soviética, por ejemplo) la emigración del campo a las ciudades tuvo un efecto desastroso sobre el sector agrícola: hizo que el país dependiera del comercio exterior; causó

innumerables problemas sociales y afectó el proceso mismo del crecimiento industrial. La centralización excesiva también volvió más lentos y rígidos la toma de decisiones y los procedimientos burocráticos. Las economías centralmente planeadas se asociaban cada vez más con la inflexibilidad, con la ausencia de incentivos para el desarrollo fuera de las áreas metropolitanas primarias y con un sistema administrativo casi estancado.

En resumen, para el decenio de 1970 la mayoría de los países industrializados había adoptado ciertas políticas para incluir el proceso de descentralización en sus economías y aparatos de administración pública. Durante este decenio, en efecto, la mayoría de los países emprendió ambiciosos programas de descentralización de un tipo u otro. Uno de los programas de descentralización contemporáneos más ambiciosos y controvertidos es el de Francia, iniciado durante la administración de Mitterrand.

Resulta significativo que muchos de estos programas se relacionaron también con el objetivo global de incrementar la participación política.

En virtud de que ningún paradigma o modelo teórico singular, específico, guía el proceso de la descentralización exitosa, la ruta particular que siga un país hacia la descentralización estará determinada por sus necesidades y, más concretamente, por las características de su sistema político. En otras palabras, las condiciones políticas nacionales y locales determinan la capacidad del centro para controlar la periferia. Por lo tanto, el sistema político nacional ofrece el marco en el que funcionan las organizaciones y en el que se aplicarán todas las políticas, incluida la descentralización.

En consecuencia, un análisis del sistema político resulta indispensable para entender mejor los esfuerzos de descentralización contemporáneos. “Descentralizar es democratizar y democratizar es descentralizar” Como ocurre en la mayoría de los contextos nacionales, la descentralización de México puede percibirse principalmente como administrativa, pero está llena de matices políticos. Al igual que en otras partes del mundo, la descentralización en México obedece simultáneamente a imperativos administrativos y políticos.

Así pues, debemos tener en cuenta la relevancia del contexto político al analizar la descentralización. Se citan muchas otras justificaciones cuando

se estudia y se aconseja la descentralización, en particular la necesidad de aliviar la carga administrativa, reducir las presiones demográficas, *incrementar la eficacia y la eficiencia de la burocracia*, mejorar la distribución espacial de las actividades económicas y de los beneficios sociales, etc., pero en general, ninguna de estas razones enteramente válidas puede separarse de la política. Después de todo, el gobierno decide por qué, dónde, qué y cómo descentralizar. Aquí se sostendrá qué, en el caso mexicano, lo ha hecho por una razón política apremiante: *mantener el control político, antes que mejorar la eficiencia en la manera de gobernar*.

De hecho la mayoría de los programas de descentralización administrativa aplicados en todo el mundo están tan fuertemente condicionados por factores políticos que raras veces pueden considerarse como casos de desconcentración puramente administrativa. Lo mas interesante y de mayor relevancia acerca de estos programas de descentralización administrativa es que a menudo no se diseñan solo por razones evidentemente políticas, sino que también se espera que tengan consecuencias políticas significativas.¹²

¹² Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

2.2 Tipos de descentralización.

A pesar de las dificultades conceptuales que pueden plantear los diferentes tipos y modos de descentralización, lo importante aquí es que la descentralización tiene de ordinario connotaciones negativas en el debate académico, pues se hace referencia a ella como algo que debe eliminarse. El debate no es nuevo, como tampoco lo es el concepto mismo, incluso un examen superficial de la bibliografía al respecto ofrecerá ejemplos abundantes de la ejecución de la descentralización en épocas antiguas. Si acaso, la discusión académica del tema ganó mayor atención a partir del siglo XVIII. Desde fines del decenio de 1950, según documenta Conyers (1983), la descentralización se convirtió en la última moda.

En esencia, como veremos, todos los tipos de descentralización sólo son variaciones del mismo fenómeno: *la dispersión de funciones y de poder del centro de la periferia*.

La descentralización política.

Cuando la descentralización política se lleva a cabo en toda su extensión, se equipara a la democratización, a la participación ciudadana y al gobierno representativo. En esencia, otorga mayor poder político al conceder autonomía a los ciudadanos y a sus representantes elegidos en la toma de decisiones y en el control de los recursos.

La descentralización espacial.

La meta general de la descentralización espacial es la búsqueda de un patrón de desarrollo urbano más balanceado “que disperse geográficamente la población urbana y las actividades económicas entre asentamientos de diferentes tamaños a fin de prevenir o revertir los niveles de concentración elevados en una o dos áreas metropolitanas grandes”. El resultado esperado es el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones públicas y privadas de las ciudades secundarias para recaudar sus propios ingresos que les permitan adquirir y suministrar los servicios, las instalaciones y las actividades productivas requeridas por el desarrollo económico.

La descentralización administrativa.

La descentralización administrativa es el tipo de descentralización más débil, más amplia y relativamente más fácil de ejecutar, de ordinario es también el primer paso que dan hacia la descentralización los gobiernos muy centralizados. Este tipo implica “la transferencia de responsabilidad de planeación, administración, recolección y asignación de recursos del gobierno central y sus dependencias a las unidades de campo de las dependencias gubernamentales, unidades o niveles de gobierno subordinados, autoridades o corporaciones públicas semiautónomas, autoridades de áreas regionales o funcionales, u organizaciones no gubernamentales”. La descentralización administrativa y la espacial se refuerzan recíprocamente casi de manera inevitable en virtud de que la necesidad de un gobierno local eficaz aumenta a medida que se vuelve más compleja la administración urbana de una ciudad; sin embargo, la descentralización de la administración no implica necesariamente una expansión de la participación política. En efecto, el control político central se mantiene a menudo, en los sistemas centralizados, por medio de la descentralización administrativa.

La descentralización del mercado y la privatización.

La descentralización del mercado es “un proceso de creación de las condiciones en las que bienes y servicios se proveen, por mecanismos del mercado, primordialmente a través de las preferencias manifiestas de los individuos” (Rondinelli, 1990, p.13). Este tipo de descentralización se logra de ordinario mediante políticas de liberalización económica como la desregulación del sector privado. La desregulación reduce las restricciones legales a la participación privada en el suministro de servicios y permite que los proveedores privados compitan por servicios que han sido monopolios públicos. A menudo, las organizaciones privadas proveen servicios que los gobiernos locales por sí mismos no pueden ofrecer de manera eficiente y eficaz, aunque la propiedad sigue siendo pública. La privatización varía ampliamente en su alcance, lo que permite que las empresas privadas ofrezcan servicios e instalaciones que antes eran suministrados por el sector

público, contraten la administración y operación de servicios e instalaciones públicas y creen asociaciones públicas-privadas.¹³

2.3 Modos de descentralización.

Aunque descentralización se ha convertido en un término globalizador que incluye diversos procesos y estructuras administrativas, hay tres formas generales que se diferencian muy frecuentemente en la bibliografía: la desconcentración, la delegación y la devolución. Aunque Rondinelli se refiere a estos modos como grados de descentralización, también pueden aplicarse cuando se haga referencia a otros tipos de descentralización. Por esta razón, se ha optado por referirse a ellos en el sentido más amplio. Además, por claras que puedan parecer las distinciones teóricas, todos los tipos de descentralización están interrelacionados. Por ejemplo, casi todos los estudiosos del desarrollo dirían que la descentralización política no es muy útil si no se traduce en algún mejoramiento del nivel de vida de la población a través de la descentralización económica. De igual modo, el propósito fundamental de la descentralización administrativa debiera ser la generación de un desarrollo regional más balanceado; para que el desarrollo de una región sea completo, debe evolucionar también alguna clase de descentralización cultural. Una discusión más amplia de dos formas adicionales de descentralización: las dependencias que miran hacia arriba y las que miran hacia abajo.¹⁴

La desconcentración.

La desconcentración se entiende generalmente como una transferencia de funciones, poderes y recursos a las oficinas estatales de dependencias centrales (federales). En términos generales, el centro realiza funciones normativas, de supervisión y control, de programación y presupuestación generales y de coordinación de operaciones regionales. Los estados son responsables de la operación de servicios y programas y de la programación específica de la utilización de recursos en la dependencia estatal, pero la autoridad final reside en el centro. En suma, la desconcentración significa

¹³ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

¹⁴ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

“un cambio de autoridad administrativa”, pero de acuerdo con una línea administrativa central. Esto puede significar un simple cambio de lugar; el gobierno establece sucursales fuera de la capital o en su caso envía alguna rama de la administración a una ubicación provincial.

Este proceso puede implicar una transferencia considerable de autoridad y poder o nada en absoluto.

La desconcentración se utiliza también a veces para denotar un adelgazamiento de la actividad en cierto lugar; en este caso no se busca ninguna transferencia del poder, aunque alguna podría ocurrir.

Lo que es importante señalar acerca de la desconcentración es que se trata de una acción administrativa y no altera el flujo del mando en el sistema. En cambio, la devolución puede implicar algún cambio en los lugares de control.

En la mayoría de las ocasiones, si no es que en todas, el centro tiende a resistirse a ceder el control de las unidades subordinadas y avanza rápidamente hacia la disolución, antes de que haya la devolución. Esto parece cierto sobre todo en lo que se refiere a la autonomía política, y en México no ha sido la excepción. En efecto, en virtud de que “la esencia de la devolución es la autoridad discrecional”, los esfuerzos principales de México respecto a la descentralización se han reducido a la desconcentración administrativa, sin llegar a la devolución total.

En México, el uso de la devolución, se percibe algo confusa porque se equipara a la descentralización, es doble:

- 1) funcional, cuando se transfieren poderes específicos a una organización descentralizada.
- 2) territorial, cuando se transfieren programas y recursos a los niveles estatales y municipales.

Así pues, cuando el gobierno federal descentraliza por medio de la devolución, trasfiere autoridad, funciones, programas y recursos y así otorga a la organización descentralizada una autonomía total; en consecuencia, se debilitan todas las líneas del poder jerárquico estricto (Beltrán y Portilla, 1968, p.92; Pardo, 1986; Secretaría de Salud, 1985; SPP, 1988; Sedesol,

1996). Pero en sentido estricto esto no es una devolución pura, en virtud de que la interpretación mexicana utiliza como sinónimos devolución y descentralización. Además, no hay ninguna traducción precisa de la palabra *devolution* al español; aunque podríamos sentirnos inclinados a utilizar *devolver por devolución*, estas palabras no transmiten el significado real de *devolution*.¹⁵

Devolver significa regresar algo; *devolution* significa otorgar una autonomía plena. Curiosamente, así como no hay ninguna traducción exacta para *devolution*, tampoco hay ninguna palabra castellana apropiada para otros dos términos que son fundamentales para el gobierno local eficaz: *empowerment y accountability*. *Empoderamiento y rendir cuentas*, como *devolver*, no transmiten realmente el significado y la relevancia de estos términos. (Sin embargo, ante semejante predicamento he optado por traducir estos términos como “devolución”, “dotación o adquisición de poder” y “rendición de cuentas” respectivamente, confiando en que el contexto en el que aparecen deje claro lo que se quiere decir).

Las conexiones organizacionales.

La extensión de la autonomía otorgada a la unidad descentralizada depende del tipo de conexiones organizacionales entre la entidad superior y la subordinada. “Conexiones son los mecanismos por los que una organización está atada o trata de influir sobre la otra” (Leonard, 1982^a, p.6).

La cantidad y la mezcla de conexiones de control y de asistencia varían de acuerdo con las características de las organizaciones que se conectan. En términos generales, las conexiones de control porque en la mayoría de las unidades descentralizadas se requiere la asistencia de la organización superior para superar las deficiencias financieras y administrativas.

Las unidades descentralizadas se corresponden, de modo que las conexiones operan en dos sentidos. Estos “mecanismos de conexión hacia abajo y hacia arriba” proporcionan la base para el desarrollo de una relación

¹⁵ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

de dependencia mutua entre el centro y las localidades. El centro puede tener la capacidad administrativa y técnica mayor y las conexiones de asistencia pueden ser necesarias para la supervivencia de una organización o un programa locales, pero las localidades ejecutan las políticas y los programas y pueden influir sobre el grado de control efectivo agregado a tal asistencia. Por lo tanto, las organizaciones locales pueden negociar con el centro cierta autonomía en la toma de decisiones; si las organizaciones locales entregan los servicios y ejecutan las políticas, incrementarán su posición de negociación y su capacidad para presionar al centro.

En términos generales la presión más eficaz que puede ejercer una unidad descentralizada sobre el centro es la naturaleza política. Mientras el centro puede aplicar mecanismos de conexión estrictos con el fin de controlar políticamente a las unidades subordinadas, las localidades no son impotentes y pueden negarse a aceptar ese control presionando políticamente al centro. Así pues, las condiciones políticas locales afectan la capacidad del centro para controlar a las localidades. El mejor ejemplo es la asignación de fondos para la ejecución de políticas que hace el centro a favor de la periferia: el centro asigna los fondos y demanda que las políticas sean ejecutadas de acuerdo con directrices fijadas por él, porque de otro modo cesará la entrega de fondos; pero la entidad subordinada puede insistir en la autonomía y mantener que, si no puede ejecutar las políticas de acuerdo con sus propias directrices y preferencias, se negará a cooperar o recurrirá a medidas como la denuncia pública del control central.

Tip O' Neill, antiguo líder de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, comentó en alguna ocasión que en los Estados Unidos “toda la política es política local”, y aunque esto sea probablemente una exageración, de todos modos resulta notable el contraste con la situación de México. En este país podemos decir sin temor a equivocarnos que toda la política seria es política federal. Como se señaló antes, en virtud de la naturaleza en extremo centralizada del sistema, la mayoría de las decisiones políticas que conciernen a los gobiernos locales se toman en la ciudad de México y, a veces, en las capitales estatales. En tal sistema de elaboración de políticas, las pocas decisiones locales las toman quienes tienen poder político o económico, quienes permanecen en estrecho contacto con las élites federales y estatales.

La cuestión de “quién gobierna” tiene un interés especial porque la estructura del poder se refleja inevitablemente en las políticas y determina quién se beneficia de la política pública. En términos de quién gobierna y quién se beneficia en el sistema intergubernamental mexicano, el centralismo va de la mano con el clientelismo.

El clientelismo.

El mentor más importante en la estructura clientelista mexicana es el presidente, cuyo control sobre el gobierno estatal se basa en una gran diversidad de facultades normales e informales. Por ejemplo, el artículo 89 de la Constitución permite que el presidente intervenga y anule los poderes de un gobierno estatal y el artículo 76 permite que el presidente remueva a un gobernador y lo sustituya por uno provisional (con la aprobación del senado). Además de estas disposiciones constitucionales, el presidente puede utilizar muchas facultades informales, incluidos el control de la policía y el ejército, la estructura partidista del PRI y los fondos asignados a los estados bajo la forma de proyectos de desarrollo más grandes.

La política de centralización. Otros esfuerzos de descentralización.

Un resultado fundamental, aunque en gran medida ignorado, de la descentralización es la “apertura” y reestructuración política y financiera del expresidente Salinas. Por lo menos en términos geográficos y económicos, particularmente luego de la firma del TLC, todo indica que las modernas industrias maquiladoras manufactureras (plantas de ensamblado), ubicadas a lo largo de la frontera con Estados Unidos, están tomando la delantera. Si las industrias de tipo maquila continúan expandiéndose desde la frontera hacia otras áreas provinciales de México – lo que Sklair (1989) llama “la marcha hacia el interior” constituirán un vehículo importante para desplazar la tendencia de la centralización. (Lustig, 1992; Wilson, 1992).¹⁶

¹⁶ Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

Marco conceptual.

En un caso homólogo al de la UABC, se pondrá como unidad comparativa, un caso que data de 1975; **EL CASO DE LA ENEP ACATLÁN (UNAM) CONSIDERACIONES ACERCA DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

En la actualidad hay un predominio excesivo de las estructuras escolares centralizadas en la educación superior que se imparte en México, no obstante, los discursos y las presiones sobre la necesidad de descentralizar son abundantes. Si las Instituciones de Educación Superior se apoyan en el Estado-nación, cuya estructura política privilegia, por ejemplo, el desarrollo industrial y el crecimiento de las ciudades, debemos suponer que otro tipo de sociedad (postindustrial o postmoderna) requerirá de diferentes estructuras políticas y educativas).

1. La descentralización-centralización controversial.

Una administración centralizada presupone que la mayor parte de las funciones son controladas en base a una estructuración institucional con cierta restricción orgánica, máxime cuando existen otros órganos realizando funciones homólogas. En el supuesto caso de considerar una descentralización, presupone que en apego al término conceptual, los aspectos funcionales transferidos serán ejecutados con plena responsabilidad por la entidad orgánica seleccionada; en otro orden de ideas, la desconcentración significa la transferencia administrativa de actividades, funciones y políticas que determinarán la forma de llevar a cabo los procesos actuales en términos de funciones o competencias. El desarrollo de normatividad alienta de alguna manera la distribución de responsabilidades a fin de restringir las arbitrariedades o antagonismo orgánico en pos de llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente.

En el caso de los centros de educación superior los procesos de centralización-descentralización refieren ventajas e inconvenientes ante determinados juicios externados por la comunidad en general haciendo uso de su propio raciocinio que son esgrimidas por orientaciones políticas. Considerando a las instituciones universitarias de corte democrático como gestoras internas en la resolución de problemas locales, descongestiona en mucho al poder central ante diversas problemáticas confiando la resolución

de problemas considerando como variable estándar la toma de decisiones en determinados rubros administrativos. En el marco de referencia planteado la centralización presupone cierta imparcialidad y presunción de competencias en determinados problemas comunes de corte institucional.

Una postura gubernamental tradicional puede argumentar que la descentralización de la política educativa puede influir inconvenientemente en los intereses de Estado. Descentralización conlleva un dilema preconcebido como “ambivalencia” relacionado con el control para transformar la sociedad bajo una perspectiva moderna del orden social como unidad reguladora (estatutos, criterios, políticas, etc.) incluyendo los aportes económicos para el desarrollo de la educación superior.

En relación al financiamiento de los centros educativos, una dirección descentralizada mejoraría el uso de los recursos al aumentar la familiaridad con las condiciones y necesidades locales en relación a la eficacia en la inversión de recursos.

El argumento anterior no garantiza en la práctica el aseguramiento de la gestión de calidad total “GCT”, sobre todo en países como México, donde falta recorrer trechos importantes en materia de organización democrática, de desarrollo económico y de políticas distributivas regionales.

Uno de los usos políticos que hacen referencia al valor de la descentralización educativa sería la disminución de la presión sindical del personal académico y administrativo.

Existen tres problemas importantes que el cambio educativo debe afrontar al pasar de una administración centralizada a otra más descentralizada:

- Las dificultades políticas y económicas relacionadas con la democracia y el reconocimiento del papel cultural que cumple una entidad universitaria local.
- La demanda de nuevos instrumentos de gobierno donde entra la negociación entre los implicados.
- La estrategia para dar respuesta a las exigencias de la opinión pública al atender sobre un problema educativo.

Es prioritario señalar que no existen modelos uniformes, buenos o malos, de organización del sistema escolar, sino modelos producto de un conjunto de factores presentes en la forma de estructurarla.

Por ejemplo algunos de los indicadores de descentralización serían: dependencia presupuestaria, control del gasto, administración de los recursos financieros, contratación del personal docente y no docente, planificación de la enseñanza y la investigación, competencias centrales, control de servicios escolares y de cómputo, control de las necesidades socioeconómicas locales, administración de servicios, control de becas, determinación de programas, administración de biblioteca, entre otros. Estos y otros indicadores muestran sus cualidades descriptivas siempre y cuando se diseñen para un campus universitario específico y se expliciten los criterios a partir de los cuales se elaboran.

La descentralización no supone en absoluto desechar la centralización que proporciona ciertas ventajas.

Tampoco debe asumirse que la descentralización sea buena en cualquier circunstancia.

Todos estos problemas no suponen devaluar los ideales autónomos, sino prevenir contra la creencia de que el proceso educativo se verá obligadamente favorecido por el solo proceso de descentralización.

2. Calidad educativa por la vía la descentralización-autonomía.

La descentralización debe plantearse a partir de la autonomía percibida, necesitada e incluso ejecutada desde los planteles de enseñanza por profesores, directivos, consejos académicos, funcionarios, administrativos y estudiantes.

Los sistemas educativos superiores más desarrollados tienden en la actualidad a reducir la presencia de la administración en los aspectos centrales de la enseñanza, tales como la distribución de recursos, determinación de líneas de actuación y de requisitos mínimos de admisión, control de la eficacia del rendimiento docente y cumplimiento de normas generales.

Cuando un plantel universitario gana en autonomía, la propia comunidad reconoce y plantea sus responsabilidades educativas, lo cual obliga a establecer vías operativas de actuación y a delimitar funciones entre el profesorado, los alumnos, las autoridades y los funcionarios.

Un panorama más descentralizado cambia también el modelo y estilo de dirección. Mientras en un plantel dependiente la conducción es autocrática, con funciones burocráticas de transmisión de control, en uno descentralizado se requiere una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones, que proporcione soportes técnicos e intervenga en la solución de conflictos .

La situación de transitoriedad afecta la acción del personal que labora en los centros docentes. Por ejemplo, con frecuencia se asignan a los directivos tareas que corresponden plenamente a una situación de dependencia (representar a la administración central, gestionar la dotación de recursos o garantizar el cumplimiento de la legislación), y otras más acordes con modelos autónomos como promover las relaciones con otras instituciones, impulsar las actividades del centro y coordinar la participación de los diferentes estamentos universitarios.

La estructuración de una mayor autonomía desde una perspectiva centralizada debe ser gradual, manteniendo el funcionamiento del plantel universitario y adoptando medidas que posibiliten la simplificación normativa, la transformación de una cultura burocrática en una profesional y el fomento de una situación de estabilidad y responsabilidad compartidas.

3. Descentralización en una escuela de la UNAM: el caso de Acatlán.

La ENEP Acatlán inició sus actividades en marzo de 1975 y con el tiempo se colocó como la segunda escuela más grande, en cuanto a número de alumnos, de la UNAM, después de la Facultad de Contaduría y Administración. En la actualidad, cada año atiende aproximadamente a unos 15, 000 alumnos, distribuidos en 16 carreras que se agrupan en cinco parcelas divisionales: Derecho, Ciencias Básicas, Arquitectura y Diseño, Ciencias Sociales y Humanidades. Esta situación no incita al orgullo, sino a la necesidad de encontrar fórmulas descentralizadoras de organización que permitan atender con eficacia a tan diversa y elevada cantidad de

estudiantes, similar en proporción al promedio que atiende cualquier universidad, reputada como tal según estándares mundiales.¹⁷

¹⁷ Torres Barreto Arturo, 2003, documento # 1369. Consideraciones acerca de la Descentralización y Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. El Caso de la ENEP Acatlán (UNAM), Ponencia individual.

Descentralización educativa y alternancia política en Chihuahua.

La importancia de integrar casos relacionados con descentralización educativa es posicionar otros marcos de referencia en relación con el de la Universidad Autónoma de Baja California, y con ello ocuparse en lograr obtener posibles coincidencias en su proceso, partiendo desde un esquema constituyente, es decir, ponderar sin inmiscuirse demasiado en el tema de la autonomía, dado que el tema académico no lo requiere de fondo, pero si de alguna manera rescatar los valores estratégicos, entendidos como las iniciativas sociales que han dado pie a que el sistema educativo a nivel universitario registre sus logros en materia educativa, es decir, que pugne por desarrollar sistemas que requieran innovarse en pos de fortificar sus estructuras educativas y académicas a través de consensos institucionales, tema que si es de fondo en el presente documento, además de replantear Standards, o niveles deseables en materia educativa en la educación superior en México.

El nuevo federalismo, eje de la política oficial de la modernización pone en marcha en 1992 una descentralización del sistema educativo nacional, siendo incluyentes los niveles educativos: básico y normal y de las modalidades indígena y especial, fueron transferidos a los gobiernos de las entidades federativas. Actualmente, éstos atienden todos los asuntos de las escuelas y el magisterio que siempre habían pertenecido a los estados, más las escuelas y magisterio de la federación que se encontraban en sus respectivos territorios.

El artículo 40 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que define al sistema federal como forma de gobierno asumido por México, otorga a cada estado la capacidad de tomar decisiones autónomas en lo referente a su vida interna, sin menoscabo de las disposiciones nacionales.

En este sentido la descentralización puede entenderse como una estrategia orientada a la democratización de la vida nacional en todos sus ámbitos. En el campo de la educación, esta descentralización efectivamente puede significar la apertura de espacios en cada estado que den lugar a procesos emergentes que transformen realidades y democratizen la educación. Por ejemplo a través de diferentes acciones y estrategias, los

gobiernos estatales pueden buscar formas de lograr en la educación mayor cobertura, equidad, eficiencia, calidad y pertinencia, así como mayor participación en los procesos educativos de docentes, autoridades, padres y madres de familia, estudiantes, la organización sindical y demás grupos de interés que conforman la comunidad educativa.

Sin embargo, en los actuales momentos 2006, la descentralización también ha significado nuevas formas tanto de adquirir, de ejercer, de luchar por mantener el poder y el control de la educación, por parte de antiguos y nuevos actores sociales, tanto internos como externos al aparato educativo. En este sentido, bajo el principio de la autonomía de las entidades federativas, la descentralización también puede representar riesgos, quizá no contemplados por los autores de la política descentralizadora, al abrir la posibilidad de llevar a cabo y/o reproducir regionalmente esquemas autoritarios, centralizadores e impositivos de gobernar y de tomar decisiones.

Con base en la puesta en marcha de la política descentralizadora en el caso de Chihuahua, tanto de fuera como posteriormente dentro del aparato educativo oficial diseñando la agenda educativa de la región de la frontera, y del grupo operativo de la zona norte de la Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico (CIyDA), en información hemerográfica y testimonios de algunas maestras y maestros, este trabajo es un esfuerzo por realizar una primera reconstrucción de la historia de este proceso. Esta reconstrucción está elaborada todavía muy cerca de los sucesos empíricos, dado que el objeto de estudio es parte de la inmediatez de este momento. Sin embargo, es un esfuerzo por dar una interpretación inicial a la lógica interna de lo que está sucediendo. Así pues, interesa abordar la situación novedosa que surge a partir de la presencia de los elementos en algunos estados de la República – *alternancia política y descentralización educativa* -, y de los riesgos y limitaciones así como de los alcances y retos que la descentralización ha tenido en entidades federativas que han experimentado dicha alternancia. Concretamente, se intenta describir el accidentado proceso de descentralización y la forma que históricamente esta tomando en Chihuahua.

El conjunto de diversos elementos ha provocado el reacomodo de las estructuras de poder y la reestructuración de las correlaciones de fuerzas al interior de esos espacios, generando con ello formas de relación y de

negociación diferentes a las acostumbradas entre dichos actores, entre ellos y sus respectivos gobiernos estatales, y entre estos últimos y el gobierno federal.

En cada estado gobernado por el PAN, de acuerdo con las condiciones coyunturales específicas, y según se definan los sujetos y actores sociales de la comunidad que intervienen en los procesos educativos, la descentralización de la educación ha seguido sus caminos y tomado formas históricas propias. En otras palabras, si bien las disposiciones oficiales de esta política son de cobertura nacional, y los principios doctrinarios de los gobiernos panistas parten del mismo proyecto de partido a nivel nacional, también es cierto que las formas de construcción histórica de la descentralización educativa en cada uno de estos estados resultan diversas y específicas. Cada entidad federativa representa una experiencia singular con relación a la interpretación que sobre la descentralización, entendida como autonomía regional, hacen los diferentes sujetos sociales, al uso que dan o intentan darle con respecto a cuestiones administrativas, laborales, sindicales, de política educativa, etcétera, así como la forma de tomar las decisiones.

En Chihuahua, el proceso descentralizador dentro de una coyuntura en la que en 1992 sucedieron importantes acontecimientos: igual que en el resto de los estados, la puesta en marcha de la descentralización educativa en septiembre, y la toma de posesión de un gobierno surgido del PAN en octubre. De aquí se desprende el interés por explicar:

- Lo que el nuevo gobierno ha hecho de la descentralización, de su nueva responsabilidad como rector de la educación en su estado y de su igualmente nueva tarea de diseñar una política educativa regional.
- Las estrategias y acciones que durante el primer sexenio éste ha llevado a cabo con objeto de instrumentar la nueva política.
- El reacomodo y correlación de fuerzas que, a partir de los cambios al interior del aparato educativo se han dado.

La descentralización educativa imponía un reordenamiento administrativo de la educación en el estado, al dejar en manos del gobierno estatal los servicios federalizados y los estatales.

Por tanto, el nuevo gobierno se propuso como primera tarea retomar la rectoría de la educación, responsabilidad que por ley le corresponde, pero que por tradición había estado en manos del sindicato magisterial. Esta responsabilidad fue interpretada como el control de los asuntos administrativos al interior del aparato educativo, que en ese entonces pertenecía a la Dirección General de Desarrollo Social (DGDS), y como el derecho a tomar decisiones y llevar a cabo acciones de manera autónoma, es decir, sin la intervención del sindicato.

Así, el gobernador procedió a nombrar al titular de dicha Dirección General y a los jefes de los subsistemas federalizado y estatal. A estas medidas siguieron otras bajo ese mismo esquema de autonomía: otorgamientos y cancelación de nombramientos y plazas a maestros y maestras. De esta manera se daba inicio un trabajo de depuración del magisterio en los cargos técnicos y administrativos.

Este proceso de depuración no fue acompañado por la sustitución de un equipo técnico-pedagógico propio de las nuevas autoridades educativas, pues estas carecían de personal preparado y competente.¹⁸

¹⁸ Espinoza Valle Víctor Alejandro, 1999. Modernización educativa y cambio institucional en norte de México. Colegio de la Frontera Norte.

3. Análisis de correlación entre datos, supuestos y hallazgos.

En base a los objetivos propuestos, que en síntesis pretende por una parte contextualizar el alcance de unas atribuciones adjudicadas por acuerdo a la Vicerrectoría, campus Mexicali, a través de los efectos de una descentralización deseablemente eficaz y eficiente, pueda fundamentar y sustentar un proceso de planeación debidamente consensado, tomando como referente inclusive otras experiencias homólogas tanto en sus fortalezas, como en sus posibles debilidades sistemáticas en sus resultados, de la denominada descentralización, como en el caso citado de la ENEP y la Universidad de Chihuahua, en sus casos concretos.

El punto central de la presente investigación académica lo significa en sus indicadores de gestión ya obtenidos mediante un sondeo de opinión lo significa la percepción, o dicho en otras palabras, el sentir de una comunidad universitaria que en este caso fue exclusivamente tomada como participativa por parte de la comunidad estudiantil a nivel de estudios de licenciatura, en donde la intención particular fue el dilucidar a través de sus respuestas, que objetividad se tiene en relación con los servicios administrativos que se prestan por parte de la administración actual hasta el año y ciclo 2006-1.

En este recorrido a nivel de gestión, en su período 2003-2006, se concibe un importante hallazgo que será representado en gráficas como lo son algunos resultados que se anteponen como alentadores en términos de avance, de la causa y efecto de la denominada descentralización administrativa, e inclusive, superando el planteamiento hipotético de este estudio de caso, en concreto, en términos de datos, se concreta que: de 4618 preguntas realizadas a 151 estudiantes, 516 solamente del “eje del tema de descentralización administrativa”, el 71 % de los estudiantes encuestados declararon conocer la existencia de una descentralización administrativa, situación que es halagadora en términos de conocimiento del contexto institucional. (Ver láminas en anexos).

En términos del “eje correspondiente a eficacia y eficiencia”, 1068 respuestas representaron que el 63.3 % de los estudiantes declaran estiman que, probablemente si y/o definitivamente si exista una mayor eficacia y eficiencia en los servicios administrativos que se prestan en la Vicerrectoría,

campus Mexicali, comparativamente con los que se prestaban anteriormente en forma centralizada. (Ver láminas en anexos).

En relación a que exista una percepción clara y sustancial que represente en este tiempo histórico un cambio positivo e innovado, de 4618 preguntas realizadas, 918 respuestas correspondieron al “eje de percepción del cambio organizacional”, en donde el 65% de 151 estudiantes respondieron entre que definitivamente si y probablemente si se perciba un cambio positivo para la UABC. (Ver láminas en anexos).

Una situación que ponderadamente significa un resultado realmente alentador, lo representa la realización de la visión y misión institucional y más aun el legitimar los esfuerzos realizados de “hacer más con menos recursos”, es decir, readministrar las estructuras administrativas y académicas con estándares de mano de obra minimizada en términos de puestos especializados, situación que no se observó ni de fondo ni de forma en esta investigación, pero que en los pasados períodos rectorales se contaba con puestos tipo, con la idea de realizar cada función administrativa con un puesto para cada función.

Un posible y muy importante hallazgo, lo representa que ante la necesidad de adelgazar un aparato organizacional, en este caso de la UABC, exista una política no registrada ni difundida, pero si percibida en la realidad actual, la situación obligue a una metamorfosis ideológica y posiblemente social, e inclusive laboral, que pudiera modificar los planteamientos académicos de los últimos 20 años, en términos de productividad administrativa, ya que en la actualidad los puestos administrativos son y podrían ser plurifuncionales en términos de productividad laboral, es decir, es prioritaria la necesidad de desarrollar la capacidad creativa e inclusive redescubrir las lealtades y voluntades de los recursos humanos y sus posibilidades de hacer cada vez mejor el trabajo universitario, mediante procesos de gestión conducidas por eficaces y eficientes estructuras administrativas.

Propuesta.

La propuesta se basa en introducir una metodología a nivel de gestión estratégica, además de incidir directamente sobre un problema central a nivel de “*sistema*” en donde se deben abordar tres principales problemáticas:

- 1) problemática del marco de referencia.
- 2) Problemática relacionado con las políticas prevalecientes.
- 3) Problemática relacionada con la gestión.

Las problemáticas aquí planteadas, contemplan de alguna manera una visión retrospectiva del problema en general, es decir, el reflejo e imagen de una estructura a la que no se le ha dado un enfoque prospectivo con un proyecto de universidad basada en valores públicos estructurantes; es decir, que los mismos actores sociales o capital humano sea comprometido con su comunidad, para solicitar por los diferentes medios el consenso antes que el disenso para establecer que clase de universidad se desea, y por supuesto, que esté basada en áreas de oportunidad de desarrollo institucional y las mismas sean desarrolladas con un nivel de conciencia en donde uno de sus principales argumentos sea la competitividad.

Alcances:

1. Replantear el marco de referencia institucional, en base a que el Plan de Desarrollo Institucional incluya tiempos, movimientos y estrategias a desarrollar en base a las metas propuestas, para que con ello los indicadores de gestión sean mayormente cuantitativos en sus avances y/o retrocesos.
2. Solicitar a los actores de primer nivel en la UABC mayor apertura para propiciar el estudio, análisis, y concertación de políticas institucionales innovadas, como efecto de la descentralización, es decir, replantear el marco normativo en donde en materia jurídica los derechos laborales incidan en la participación solidaria de la comunidad universitaria.
3. Propiciar espacios de consenso y confluencia de ideas, propuestas, proyectos e inclusive programas de trabajo en donde se aprueben y

validen nuevos procesos a través de comisiones especializadas en gestión académica y administrativa, anteponiendo las labores sustantivas y adjetivas como matrices o puntos de partida, con la idea de no desechar la experiencia acumulada y de esa forma readministrar tanto estructuras como procesos de trabajo en pos de mayor productividad e incentivación del valor público.

Cuestiones claves.

Innovación: propuesta de cambio, efecto de la descentralización administrativa.

- 1) Hacer nuevas cosas con los mismos medios.
- 2) Modificar estructuras completas o adaptarlas a las nuevas condiciones.
- 3) Enfatizar el cambio de la formación y acción de los sujetos.
- 4) Replantear las funciones administrativas convencionales.
- 5) Transformar procesos de comunicación o vinculación entre individuos.
- 6) Modificar los criterios normativos y reglamentos o bien reformar los mecanismos para su aplicación.
- 7) Propiciar cambios en los climas institucionales.

4. Conclusión.

La Universidad Autónoma de Baja California, “objeto de estudio de caso” ha querido dar respuesta al crecimiento infraestructural que ha manifestado en los últimos 24 años, en donde históricamente los actores de primer nivel han hecho inclusión a una descentralización administrativa que en su momento (2002-2003) fue diagnosticada como práctica y propositiva para el futuro del destino institucional, sin embargo, cabe mencionar que de acuerdo a lo citado en el presente estudio de caso, existe una marcada diferencia entre la nombrada descentralización y lo que conceptualmente se conoce como desconcentración administrativa, en donde ya se observó este último término, como una “distribución de competencias territoriales a diferencia de una descentralización que significa y determina un posicionamiento mucho muy diferente en materia de toma de decisiones y el poder que conlleva así mismo mediante unas atribuciones que cabe mencionar en este apartado final, no fueron consensadas plenamente para otorgarle una debida capacidad normativa y política para con ello definir los posibles alcances de la misma toma de decisiones.

En la presente gestión rectoral se han gestado esfuerzos por consensar las opiniones de la comunidad universitaria a través de la aplicación de cuestionarios en su programa de encuesta anual de ambiente organizacional 2005 para con ello propiciar un sondeo informativo por parte de la denominada Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional, que como antecedente de la aplicación del instrumento de análisis del presente estudio de caso, han sido retomados algunos aspectos del orden precisamente organizacional y de gestión que de alguna manera han representado una innovación institucional con una representación de indicadores puramente cuantitativos en términos porcentuales, sin especificar cuanta muestra poblacional por sector existe a un tiempo determinado (tipo de comunidad) que ha decidido tomar una opinión a favor o en contra de un supuesto avance o retroceso en la gestión rectoral 2003-2006, denotando con ello ilegitimidad en sus resultados considerando esto un hallazgo académico en términos de especificidad.

Una de las situaciones que han mantenido al margen el progreso esperado de dicha descentralización ha sido la alternancia política a nivel gubernamental en cualquiera de sus ámbitos, ya que el proyecto de universidad pública preconcebida por las instituciones no ha sido soportada

bajo teorías neoliberales que en si, provoquen el despegue institucional. En parte dicha explicación se basa en la teoría de que la administración pública federal, estatal y municipal ha mantenido estándares estructurales regidos por la llamada administración tradicional que de alguna manera su modelo operativo centralista determina las jerarquías piramidales y como parte de sus elementos específicos serían cotos de poder sectorial significado por el control, por lo que se deduce que dichas estructuras han limitado la inclusión de procesos que validen favorablemente políticas que propongan teorías del cambio y por ende las mismas teorías sean soportadas por la innovación; dicho de otra manera, la sensibilización e introducción de procesos de gestión estratégica que legitimen y den significancia y valor público a los esfuerzos académicos y administrativos, por lo que, retomando el contexto anterior, renace el cuestionamiento, ¿ Se contaba a finales del año 2002 y principios del 2003 con un escenario institucional apropiado para promover una descentralización administrativa y aunado a ello describir en el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006 que dicha descentralización promovería la eficiencia, eficacia y la calidad académica a través de la tarea adjetiva llevada a cabo por la administración”.

Uno de los pilares esenciales en términos constructivos que contribuirían hipotéticamente al impulso de una descentralización administrativa exitosa, sería la conjugación entre comunicación organizacional basada en políticas estatutarias plenamente consensadas por el contexto y el entorno universitario, ante sus necesidades de formación académica de calidad en términos de competitividad en sus áreas terminales, y por otra parte, el marco de referencia relacionado con el compromiso que conlleva la universidad pública actual, en contraste con el avance del fenómeno social, visto como compromiso central gubernamental. Ante las expectativas planteadas, es requerible de manera inmediata la adopción de técnicas organizacionales que promuevan “aun más” que la vinculación, “el raciocinio” de los actores sociales e institucionales para que en sus procesos de gestión rectoral, sea perceptible a finales del año 2006 un nuevo enfoque de administración universitaria, y que en la práctica de sus visiones prospectivas, la construcción de un futuro proyecto de universidad que todos deseamos para la Universidad Autónoma de Baja California.

Bibliografía consultada:

Aguilar Luis F., Nueva gestión pública (gobernación y administración pública). Ensayos académicos. Los perfiles de la gobernación y gestión pública al comienzo del siglo XXI, ps. 22-23.

Artículo 80. (Reformado por acuerdo por el H. Consejo Universitario en la sesión extraordinaria celebrada el 29 de mayo de 2003, publicado en la Gaceta UABC del 26 de julio de 2003).

Espinoza Valle Víctor Alejandro, 1999. Modernización educativa y cambio institucional en norte de México. Colegio de la Frontera Norte.

Ley No. 26922, Ley Marco de Descentralización, Artículo 2do., publicada el 03 de febrero de 1998.

MANI, B.G. (1995) "Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS". *Public Administration Review*, 55(2), 147-158.

Plan de Desarrollo Institucional, UABC (2003-2006).

PNDU, 1993 (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) Informe Sobre Desarrollo Humano.

Rodríguez Victoria E., 1999. La descentralización en México. De la reforma municipal a Solidaridad y el nuevo federalismo. Fondo de Cultura Económica.

Torres Barreto Arturo, 2003, documento # 1369. Consideraciones acerca de la Descentralización y Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. El Caso de la ENEP Acatlán (UNAM), Ponencia individual.

Anexos:

Glosario de términos.

Instrumento de análisis.

Gráficas y resultados en términos cuantitativos.

Glosario de términos: Conceptos y definiciones.

Desconcentración: Se hace referencia exclusiva a la *distribución de competencias administrativas entre entidades en diversos territorios*. Los órganos desconcentrados son parte de la centralización administrativa, cuyas atribuciones o competencias la ejercen en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central supremo.

Revista de Administración Pública, Empresa pública. Desconcentración. Número 67 - 68 Julio-Diciembre 1986.

Descentralización: Implica transferencia de poder de decisión y de capacidad normativa y política. Responsabilidad atribuida a un determinado nivel de jerarquía en donde el área de control pertenece exclusivamente a dicho nivel.

Francis Fukuyama, La Construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI.

Análisis prospectivo: Toma como base teórica la “planeación prospectiva” y se comprende como un tipo de análisis que permite conocer no uno sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible, el mismo se apoya en elementos tanto teóricos como prácticos, apoyados por las ciencias probabilísticas. **Estudios del Futuro de la Universidad de Houston en Clear Lake, Texas. Peter Bishop.**

Nueva Gestión Pública: La Nueva Gestión Pública es una forma, concepción, actitud, metodología, tecnología....., de organizar y gerenciar la acción de gobierno con referencia a los valores administrativos de economía, eficiencia, eficacia y algo de calidad, pero que carece de una visión o filosofía administrativa y de gobierno o bien la desarrolla implícita o explícitamente pero sin un asidero o fundamento argumentativo adecuado. **Los perfiles de la gobernación y gestión pública al comienzo del siglo XXI. Luis F. Aguilar.**

Valor público: El valor se encuentra en los deseos y en las percepciones de los individuos, no necesariamente en las transformaciones físicas que materialmente puedan ser divisibles y erradicar las percepciones indivisibles o abstractas que en su proyección prospectiva no reflejen una realidad constructiva y soslayan la pretensión de contar con organizaciones públicas equitativas, eficientes y responsables.

Gestión Estratégica y Creación de valor en el sector público. Mark H. Moore

Innovación: Es necesario que la organización esté preparada para adaptarse a nuevas demandas y que sea innovadora y esté abierta a la experimentación para asegurar su continuidad, para así reposicionar su organización en el entorno político y operativo además de reinventar las organizaciones.

De Abreu, Carlos Ricardo. "Readministración". Departamento de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. ULA.

Gestión estratégica: Partiendo de su definición, se entiende como gestión estratégica al proceso mediante el cual se transforma el pensamiento estratégico, el conocimiento y el cambio organizativo, se desprenden los siguientes elementos en donde su objeto de estudio central sería la función social de la organización y en donde reside su ventaja competitiva respecto a otros actores y ¿cuáles son las necesidades y demandas de los distintos segmentos de población a los que tiene que atender?... ésta reflexión tiene que constituirse en un potencial para el desarrollo organizativo.

Gestión Estratégica y Creación de valor en el sector público. Mark H. Moore

Readministración: Bjur y Caravantes han propuesto el concepto de readministración:

La Readministración o Administración Renovadora, como suele ser llamada a menudo, supone entre otros aspectos evolución frente a revolución en las estructuras organizacionales y la participación de los miembros de la organización, en base a un nuevo modelo de administración.

Según Geraldo Carvantes y Westley Bjur, la readministración (o como también la llaman la administración renovadora) son los cambios que se realizan dentro de la empresa que son planificados hacia el éxito. Tomando en cuenta la estructura organizacional y además la participación de los que integran la empresa, basándose en un nuevo modelo administrativo describiendo su necesidad de comprender el contexto, los ambientes culturales, políticos y legales, la importancia de su misión y objetivos establecidos, el desarrollo de los recursos humanos y su obtención de resultados.

De Abreu, Carlos Ricardo. "Readministración". Departamento de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. ULA.

Reingeniería: La reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como

costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de trabajos y la productividad de una organización.

De Abreu, Carlos Ricardo. "Readministración". Departamento de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. ULA.

Principio de subsidiariedad: Principio en el cual para la toma de decisiones no deben intervenir niveles de gobierno superiores a los necesarios para desempeñar una determinada función.

Aplicado a la gestión de recursos humanos se puede traducir en: "las decisiones que en materia de personal deben tomarse lo más cerca posible de donde se trabaja y de donde surgen los problemas".

Francis Fukuyama, La Construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI.

Descentralizar la gestión del personal: En primer lugar sería necesaria una descentralización sincera de la gestión de personal. La centralización no es amiga de la innovación. Si deseamos fomentar la introducción de cambios en nuestras organizaciones debemos dar oportunidades para experimentar a los gestores de línea. Cada administración u organismo, en función de sus características particulares deberá encontrar el grado óptimo de descentralización y teniendo en cuenta sus parámetros organizativos y su cultura deberá decidir como y hasta donde descentraliza.

De Abreu, Carlos Ricardo. "Readministración". Departamento de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. ULA.

Políticas institucionales: Son los criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, y sirven para interpretar las normas generales establecidas.

Plan de Desarrollo Institucional de la UABC, 2003-2006.

Instrumento de análisis.

**Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Sociales y Políticas
Estudios de posgrado “Maestría en Administración Pública”**

**Instrumento de análisis
Encuesta y sondeo de opinión**

Folio _____ Fecha _____

Encuesta para el usuario de servicios de la UABC.

“Descentralización administrativa, el caso de la Vicerrectoría, campus Mexicali”

De antemano le doy las gracias por su disposición al contestar este cuestionario, que forma parte del estudio de caso en su etapa de investigación, cuyos objetivos son: realizar un análisis en la Vicerrectoría, campus Mexicali y su contexto institucional; y observar los resultados de sus indicadores de gestión.

La información que aquí proporcione será utilizada solamente para fines de estudio con tratamiento estadístico, y se manejará de manera totalmente confidencial.

Por favor conteste lo que a continuación se le solicita y marque con una “x” en el espacio que corresponda a su respuesta.

Datos de identificación.

Unidad académica y/o administrativa de adscripción:

Inicio de la encuesta.

Descentralización administrativa.

1. ¿ Está informado de que la Universidad actualmente se encuentra en un proceso de cambio ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso

4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ Considera un acierto la descentralización de la UABC en los campus de Ensenada, Mexicali y Tijuana ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ La nueva estructura organizacional en el campus Mexicali, responde adecuadamente a necesidades actuales ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

4. ¿ Los cambios implementados han mejorado la calidad de la institución ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

El discurso y la mejora continua.

1. ¿ En la UABC el discurso oficial es congruente con las decisiones y acciones que se toman ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ En la UABC la gente tiene un fuerte sentido de responsabilidad social ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ En la UABC las personas que comprendemos la comunidad universitaria somos lo mas importante ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

Misión y visión organizacional.

1. ¿ Esta institución tiene una clara visión de su futuro y del proyecto de universidad que desea ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ La misión de la institución es congruente con las necesidades actuales y refleja su compromiso en su impacto social ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ Considera que la UABC es forjadora de profesionales y profesionistas de alto nivel competitivo a nivel académico ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

4. ¿ La administración busca el beneficio de la institución ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

Eficacia y eficiencia organizacional.

1. ¿ La administración atiende con rapidez las solicitudes que hace como usuario de los servicios universitarios ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ Existe buena coordinación entre las áreas de trabajo administrativo ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ En esta institución se buscan soluciones eficaces y eficientes a los problemas administrativos actuales ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

4. ¿ La redistribución de funciones ha facilitado el trabajo administrativo ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

5. ¿ Considera que la UABC administra eficientemente los recursos financieros ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

6. ¿ La flexibilidad de los trámites administrativos permite dar mejor servicio al personal académico así como a los estudiantes ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

7. ¿ Los directivos y funcionarios de la UABC son organizados, competentes y eficaces en sus áreas de trabajo ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

Comunicación y apertura organizacional.

1. ¿ La comunidad universitaria tiene información suficiente sobre los trámites administrativos ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ La gente está muy comprometida con lo que es mejor para la institución ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ El estado de ánimo del personal administrativo es positivo ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

4. ¿ El estado de ánimo del personal académico es positivo ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

5. ¿ Actualmente el estado de ánimo de los estudiantes es positivo ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

6. ¿ En el presente existe buena comunicación entre la administración central y las vicerrectorías ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

7. ¿ Existe buena comunicación entre las vicerrectorías ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

8. ¿ Existe buena comunicación entre las vicerrectorías y las unidades académicas del campus Mexicali ?

1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

Percepción de adaptabilidad al cambio.

1. ¿ En la UABC existe un fuerte sentido de colaboración ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

2. ¿ Las funciones administrativas son claras y precisas ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

3. ¿ Administrativamente se trabaja de manera transparente ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

4. ¿ La administración busca el beneficio de la institución ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

5. ¿ Confío en el buen manejo de los recursos universitarios ?

- 1 ☐ Definitivamente si 2 ☐ Probablemente si 3 ☐ Indeciso
4 ☐ Probablemente no 5 ☐ Definitivamente no

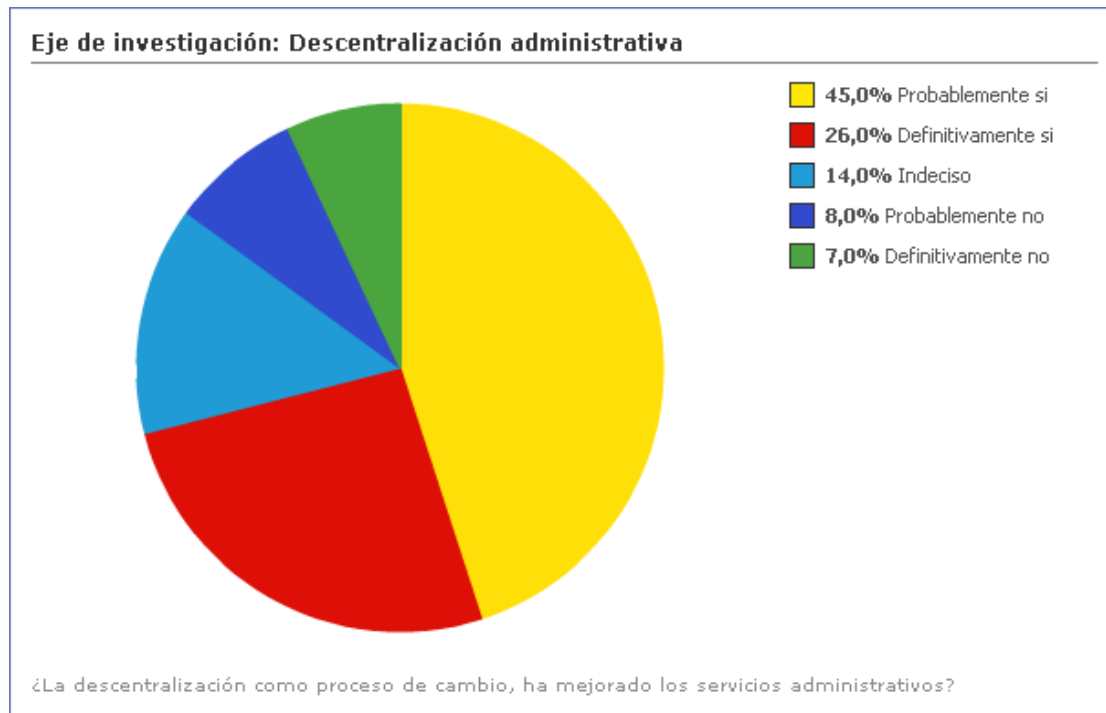
Fin de la encuesta.

Muy agradecido por su participación en la presente encuesta de opinión.

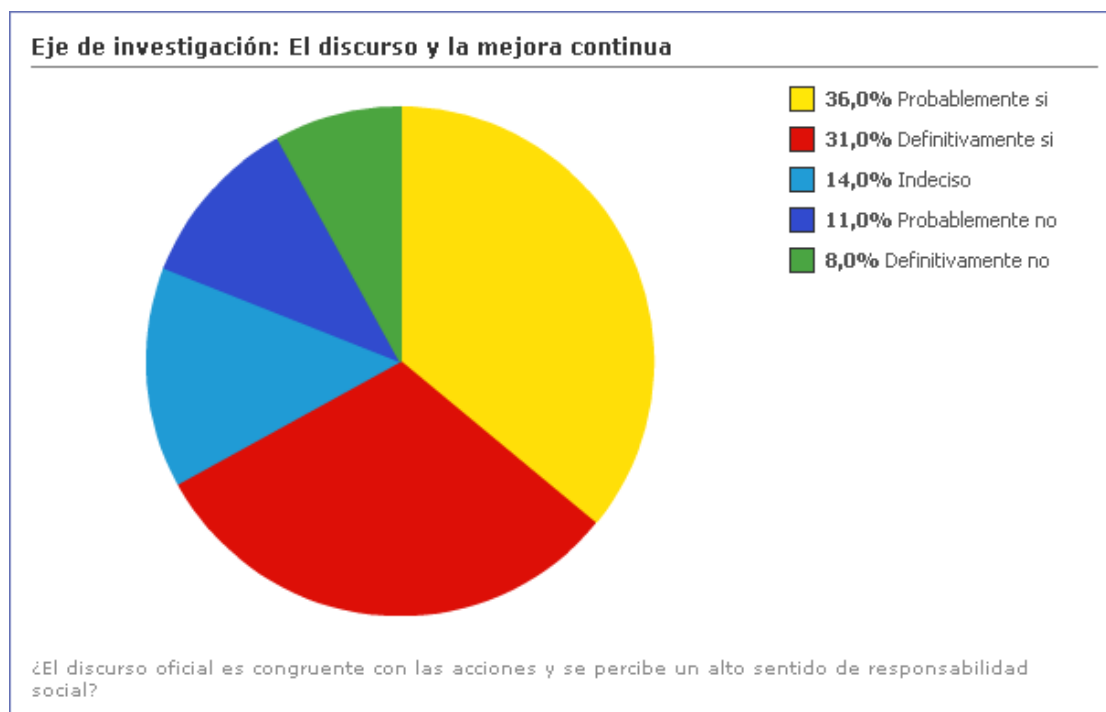
Gráficas de la aplicación del cuestionario (sonde de opinión), representado en valor porcentual, de acuerdo a un determinado número de preguntas y respuestas por eje.

De 4618 preguntas, 516 respuestas correspondieron al siguiente eje.

Hoja 1 de 3

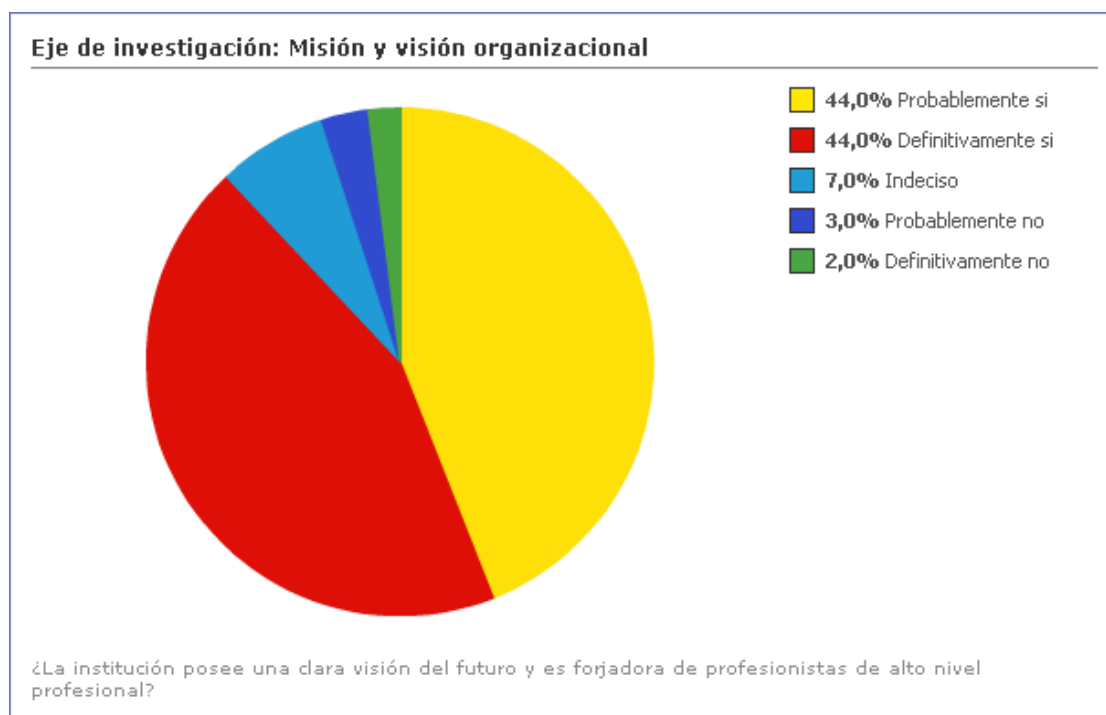


De 4618 preguntas, 338 respuestas correspondieron al siguiente eje.

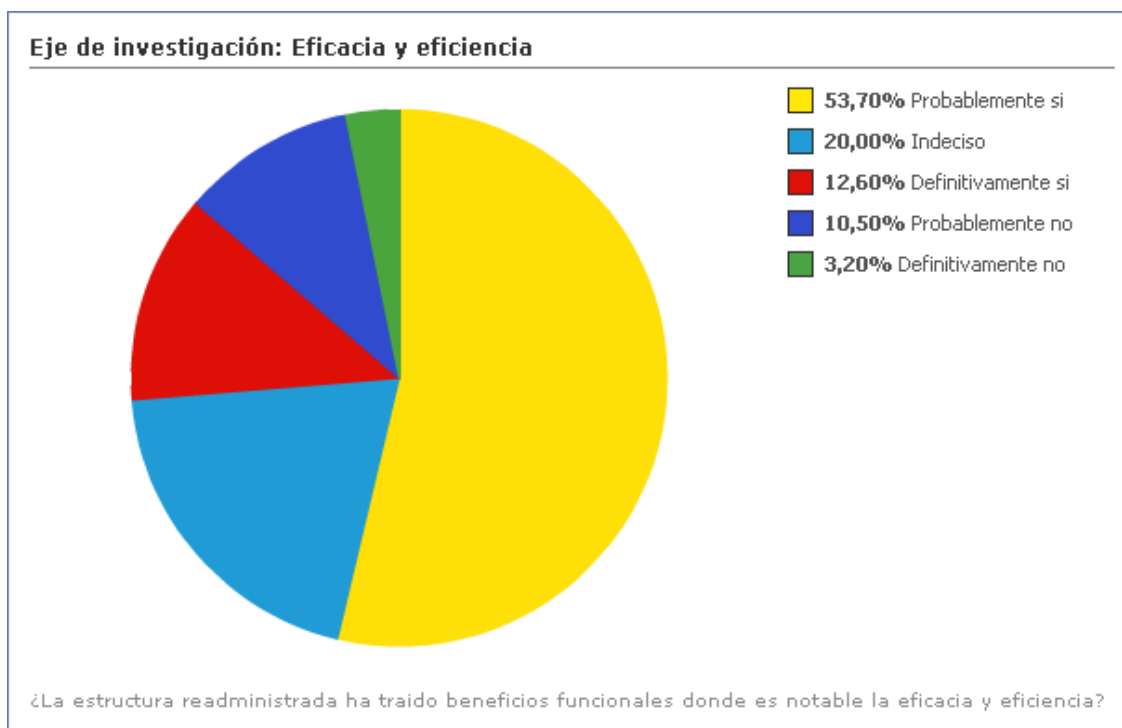


De 4618 preguntas, 587 respuestas correspondieron al siguiente eje.

Hoja 2 de 3

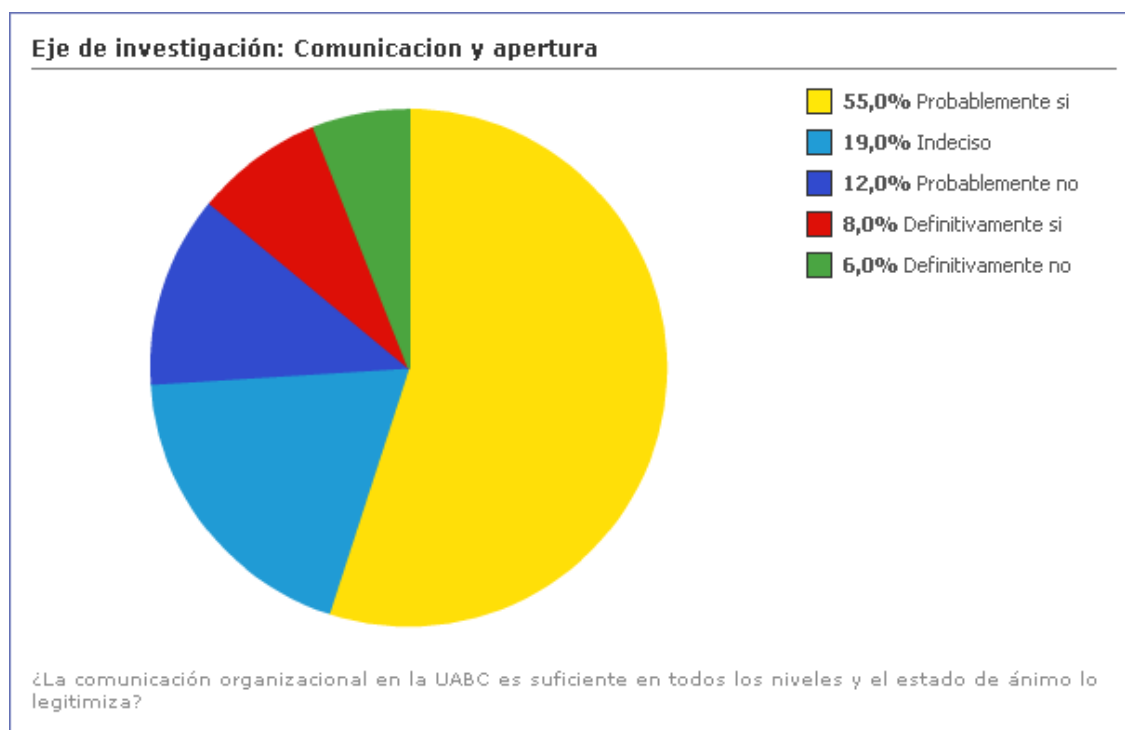


De 4618 preguntas, 1068 respuestas correspondieron al siguiente eje.

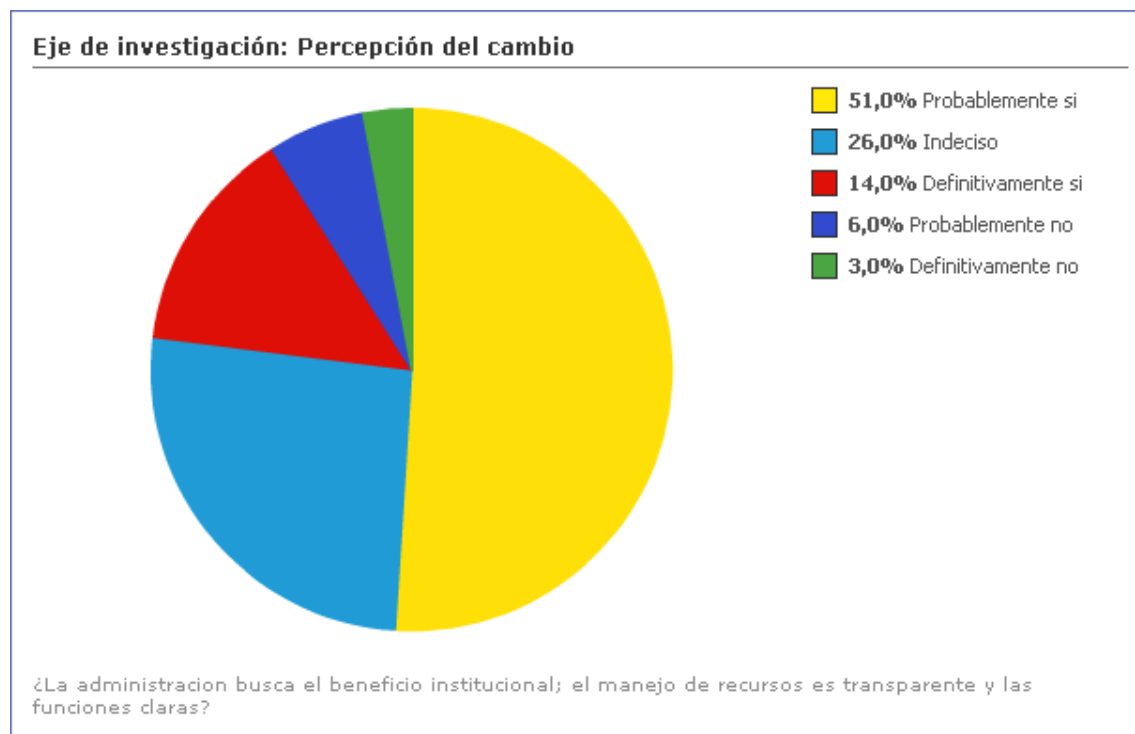


De 4618 preguntas, 1254 respuestas correspondieron al siguiente eje.

Hoja 3 de 3



De 4618 preguntas, 918 correspondieron al siguiente eje.



Total en preguntas 4681, total en respuestas 4681.

POL006079Concentrado de información, de acuerdo a la aplicación del cuestionario (sondeo de opinión) sobre el
tema: Descentralización administrativa, el caso de la Vicerrectoría, campus, Mexicali de la UABC

* aplicación de 151 cuestionarios.

Ejes de investigación	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	
Descentralización administrativa	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no	Total por tipo de pregunta
Pregunta 1	31	49	9	14	15	118
Pregunta 2	60	43	32	7	7	149
Pregunta 3	23	51	16	12	5	107
Pregunta 4	18	89	18	10	7	142
Total:	132	232	75	43	34	516
El Discurso y la mejora continua						
Pregunta 1	17	46	30	18	8	119
Pregunta 2	37	47	10	11	14	119
Pregunta 3	51	28	7	9	5	100
Total:	105	121	47	38	27	338
Misión y visión organizacional						
Pregunta 1	106	41	5	4	3	159
Pregunta 2	38	85	11	8	3	145
Pregunta 3	62	92	7	6	0	167
Pregunta 4	52	41	16	1	6	116
Total:	258	259	39	19	12	587
Eficacia y eficiencia organizacional						
Pregunta 1	19	68	12	19	20	138
Pregunta 2	15	62	22	21	15	135
Pregunta 3	17	116	55	10	8	206
Pregunta 4	16	90	30	10	8	154
Pregunta 5	17	63	15	18	16	129
Pregunta 6	28	89	17	10	14	158
Pregunta 7	20	52	53	14	9	148
Total:	132	540	204	102	90	1068

