



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY.**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

Descentralización de funciones de control escolar para trámites de ingreso al nivel
medio superior. Estudio de caso en la Universidad de Guadalajara

Estudio de caso que para obtener el grado de

Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

José Oswaldo Macías Guzmán

Asesor:

Luis Alberto Alvarado Gudiño

Guadalajara, Jalisco, México

Julio, 2007

Proyecto de estudio de caso: Proceso de descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

Por
José Oswaldo Macías Guzmán

Aprobado por los sinodales:

Mtra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Mtra. Ma. del Pilar González Romero

Mtro. Luis Alberto Alvarado Gudiño

30 de julio de 2007.

Dedicatorias y Reconocimientos

A Dios, por permitirme concluir con este esfuerzo.

A mi familia, por su comprensión.

A la Universidad de Guadalajara, por su apoyo y formación.

Al Tecnológico de Monterrey, por permitirme seguir con mi formación profesional.

A mis amigos, a quienes siempre estaré agradecido por su cariño y apoyo.

Con especial cariño para mi hermana, Nene.

Resumen

El presente trabajo de investigación se presenta como un estudio de caso, para obtener el grado de Maestro en Administración de Instituciones Educativas, como parte del programa que ofrece la Escuela de Egresados en Educación del Tecnológico de Monterrey. En este trabajo se presentan los resultados obtenidos en la práctica administrativa que se llevó a cabo para lograr la descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, y por supuesto, la importancia de este caso para la práctica administrativa en instituciones educativas. A lo largo de este trabajo de investigación se conocerán diferentes conceptos sobre descentralización, las implicaciones que ésta tiene y las diferentes teorías y prácticas administrativas que juegan un papel fundamental en su desarrollo. De la misma manera, por medio de los resultados obtenidos durante todo el proceso se podrán determinar las repercusiones que la descentralización trajo consigo en la Región Ciénega de Chapala: ¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad? ¿Hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado? ¿Se logró que la descentralización facilitara mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje? Y si la descentralización ¿ayudó a las escuelas a ofertar a sus aspirantes una educación con mayor calidad, equidad y con justicia social en sus aulas?

Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1: Presentación del caso y su relevancia en la práctica administrativa....	5
Capítulo 2: Marco teórico.....	20
Capítulo 3 Características distintivas del caso central.....	51
Capítulo 4: Metodología utilizada.....	61
Capítulo 5: Resultados.....	74
Capítulo 6: Análisis de los resultados.....	94
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones.....	112
Referencias.....	119
Anexos.....	121
Currículum Vitae.....	127

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Histórico de la demanda de solicitudes al nivel medio superior.....	53
Gráfica 2: Histórico de la Demanda vs. Admitidos al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara.....	54
Gráfica 3: Histórico de la demanda al nivel medio superior en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.....	54
Gráfica 4: Histórico de la edad promedio de los aspirantes en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.....	54
Gráfica 5: Histórico de la demanda de los aspirantes por género en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.....	57
Gráfica 6: Conocimientos previos del puesto.....	76
Gráfica 7: Compartir conocimientos.....	78
Gráfica 8: Antigüedad en funciones de trámites de ingreso.....	79
Gráfica 9: Proceso de trámites de ingreso anterior a la descentralización.....	80
Gráfica 10: Compartir conocimientos entre compañeros.....	82
Gráfica 11: Riesgos físicos.....	83
Gráfica 12: Alumnos encuestados.....	84
Gráfica 13: Trámites de ingreso antes de la descentralización.....	85
Gráfica 14: Acceso al Archivo General de Documentos.....	86

Índice de Tablas

Tabla 1: Características de la demanda al nivel medio superior en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.....	55
Tabla 2: Histórico de admitidos.....	65
Tabla 3: Muestra de admitidos.....	67
Tabla 4: Personas de la etapa de obtención de autorizaciones.....	72

Introducción

Cuando se habla de descentralizar funciones o actividades administrativas, por lo general la mayoría de las personas lo asocian a las empresas comerciales y con ello, a la reducción de costos de operación y aumento de utilidades de un producto o servicio.

La descentralización dentro del medio educativo es un concepto polémico y, al mismo tiempo controvertido, el cual se ha enmarcado dentro de procesos modernizadores que hoy en día llevan a cabo infinidad de instituciones educativas en distintas naciones. Al realizar una descentralización, se está desarrollando más que una mera estrategia administrativa, pues se están poniendo en práctica factores que implican cambios estructurales en la normatividad, operación y políticas de una organización. Además de que se modifican las relaciones del personal y sujetos que participan en la misma.

En el ámbito educativo, descentralizar no tiene mucha diferencia con el comercial o privado, más bien la diferencia estriba en qué tipo de institución educativa es la que decide llevar a cabo dicho proceso. Si se trata de una entidad pública o privada. En la Universidad de Guadalajara, por el tamaño de su estructura e infraestructura, ha sido necesario el replantear los métodos y maneras de administrar sus recursos a manera de obtener una administración justa y de acuerdo a las necesidades de cada uno los planteles y entidades de la red universitaria.

Para la mayoría de las instituciones educativas que viven del presupuesto público –estatal, federal, municipal o de todos-, cuando llevan a cabo una descentralización de una actividad o proceso, por lo general lo hacen para hacer más eficiente dicha actividad y por supuesto, lograr un ahorro en sus presupuestos, es decir, lograr una modernización de los sistemas educativos. Como principal estrategia de la

modernización se puede plantear políticas de descentralización que, en términos generales, significa la transferencia de un poder centralizado a las colectividades regionales (en este caso a las escuelas preparatorias regionales agrupadas en Polos de Regionalización); a su vez, esta descentralización del poder va acompañada de una nueva forma de autonomía que se transitará desde lo estatal hasta lo local-regional. De esta manera, la descentralización es una medida que pretende desburocratizar la práctica administrativa de las oficinas centrales, con objeto de lograr mayor eficiencia y, por tanto, mayor calidad de los servicios ofrecidos en todo el estado de Jalisco, delimitado por zonas geográficas regionales.

En lo propiamente educativo, la descentralización se ha planteado como una forma para fortalecer el carácter de la educación como servicio público, para elevar su calidad y para lograr la participación de los diferentes grupos de la comunidad universitaria y población en general.

La implementación de un proyecto de descentralización administrativa dentro de una institución educativa, debe estar ligada al mejor uso de recursos, como ya se ha mencionado, que deberán ser aprovechados en áreas meramente académicas de la propia institución. Sucede a menudo que las escuelas invierten más en sus procesos administrativos y de control escolar, que en la esencia misma de su razón de ser: el proceso enseñanza-aprendizaje y la academia.

A lo largo del presente documento se conocerá, de manera específica, el proceso que llevó a la descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala y por supuesto, la importancia de este caso para la práctica administrativa en instituciones educativas.

De la misma manera, a lo largo de los demás seis capítulos se conocerá de manera más específica las implicaciones que la descentralización de los procesos de los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, tuvieron en la Región Ciénega de Chapala: el que los aspirantes realicen los trámites de manera personalizada desde su lugar de origen; que el personal de las preparatorias regionales tengan la facultad de manejar los instrumentos y herramientas propias de los trámites de ingreso directamente desde sus escuelas; que cada una de las preparatorias regionales cuente con poder de decisión propio de acuerdo a sus costumbres -tales como la promoción de la oferta de educación media superior directamente en las escuelas secundarias, a las visitas domiciliarias de los posibles aspirantes, al uso de la propaganda por medio de estaciones de radio o de automotores con sistema de anuncios móviles- que se haya logrado una mayor integración del personal y general de las instituciones que ahora conforman una sola región geográfica; el desarrollo de liderazgo que surgió en cada uno de los directores de las preparatorias que conforman el Polo de Regionalización, al ser ahora ellos mismos, partícipes del desarrollo de estrategias y planeación para los procesos de selección de aspirantes en los planteles educativos a su cargo. En lo general, se conocerá la institución y la actividad administrativa que se observa, la metodología utilizada para su observación y análisis, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que finalmente se llegó, al interpretar los resultados obtenidos.

Con la realización de este trabajo de investigación, se dan a conocer cómo se dieron, desde el punto de vista de la escuela, los procesos de descentralización, los resultados que como consecuencia del mismo proceso, se obtuvieron al: eficientar sus recursos financieros, materiales y tecnológicos. Desde el punto de vista de los

aspirantes-alumnos, el significado que para ellos pudo representar acceder de manera fácil a un proceso anteriormente burocratizado.

Aunado a lo anterior, se investigaron las consecuencias, negativas que los procesos de descentralización pudieron ocasionar en las escuelas, aspirantes y localidades donde se llevó a cabo. Lo anterior como una manera objetiva de ver las distintas aristas del tema, ya que la descentralización, no obstante los múltiples problemas, limitaciones y riesgos que puede significar, también ofrece promesas y ciertas condiciones para que la educación se acerque más a las localidades y a sus habitantes. En este sentido, a las instancias administrativas centrales se les presentaron posibilidades de impulsar y promover acciones que supongan cambios promisorios en la educación.

Capítulo 1

Presentación del caso y su relevancia en la práctica administrativa.

En la presente tesis sobre el “*Descentralización de funciones de control escolar para trámites de ingreso al nivel medio superior. Estudio de caso en la Universidad de Guadalajara*”, se dan a conocer las implicaciones generales que dicho proceso tuvo al pasar de una práctica centralista a una regional. Tales como:

1. Los aspirantes tengan atención personalizada, pronta y expedita en su región, por lo cual no deberán trasladarse hacia la ciudad de Guadalajara para realizar cualquier trámite, ya sea desistimiento en el concurso del proceso de selección y retiro de documentos presentados para dicho proceso. Actualmente, cada Polo de Regionalización cuenta con un Archivo General Regional de su zona de influencia.
2. Que hayan disminuido notablemente los traslados del personal administrativo de las escuelas regionales pertenecientes a la Ciénega hacia la ciudad de Guadalajara, con el respectivo ahorro en gastos de operación, viáticos y traslados; además de la disminución de riesgo en el traslado de los mismos trabajadores.
3. Que se tenga una mayor integración de las escuelas por región. Es decir, anteriormente cada escuela se manejaba de manera independiente en todas sus actividades relacionadas con el proceso de admisión de los aspirantes, de hecho hoy lo siguen haciendo, pero ahora se ha desarrollado una sinergia e identidad de apoyo entre las escuelas que pertenecen a un mismo Polo de Regionalización.

4. Que todas las escuelas y sus trabajadores administrativos, que participan en labores propias de los procesos de selección de aspirantes a ingresar al nivel medio superior, dependientes del mismo Polo, compartan los conocimientos, experiencias y responsabilidades, ya que de alguna manera han sido integradas.
5. Finalmente, con el estudio de caso del proceso de descentralización de las funciones de ingreso de aspirantes del nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara pretende entender mejor qué pasó durante el proceso en el Polo de Regionalización de La Ciénega, y por qué pasó.

Actualmente en los centros educativos existe una fuerte tendencia sobre el desarrollo de estrategias y cambio de las instituciones con miras a la mejora administrativa y educativa; no sólo como mejoras internas de la propia institución, sino como parte de programas oficiales –estatal y federal- de mejora de centros educativos, como ejemplo el PIFIEMS (Programa Institucional de Fortalecimiento de Instituciones de Educación Media Superior) que pone en marcha el gobierno federal en 2004 y cuyo principal objetivo es apoyar con recursos económicos proyectos de mejora continua en procesos académicos y administrativos que presenten las instituciones públicas de educación media superior de todo el país.

Aunado a lo anterior, el Plan Institucional de Desarrollo, Visión 2010 de la Universidad de Guadalajara establece como una de sus prioridades la “descentralización” de los procesos académico-administrativos en lo que se ha llegado a denominar Red Universitaria del Estado de Jalisco. La Red Universitaria a la fecha, tiene presencia en prácticamente todo el estado de Jalisco por medio de los Centros Universitarios Regionales en cada una de las zonas económicas y de desarrollo más

importantes de Jalisco: (1) La Costa, con sede en Puerto Vallarta; (2) La Costa Sur, con sede en Autlán; (3) El Sur, con sede en Ciudad Guzmán; (4) Los Valles, con sede en la ciudad de Ameca; (5) El Norte, con sede en la ciudad de Colotlán; (6) Los Altos, con sede en Tepatitlán de Morelos y (7) La Ciénega, con sede en Ocotlán. Asimismo, se crean los Polos de Regionalización de escuelas preparatorias en siete regiones iguales que los centros universitarios, y con las mismas sedes de Polo, a excepción del correspondiente a Los Valles que tiene su sede en la ciudad de Tala.

Los principales ejes de la reforma planteada en la Visión 2010 de la Universidad respecto de la actividad administrativa mencionan como prioridades: la modernización y flexibilización de las estructuras académicas, administrativas, de planeación, descentralización y regionalización. Estos puntos han llevado, principalmente, a que el Sistema de Educación Media Superior haya diversificado y desconcentrado sus presupuestos, planes y programas. Hasta antes del año 2001, la Dirección General del Sistema operaba directamente el 70% del presupuesto total asignado al nivel medio superior en la Universidad; actualmente, sólo opera el 30% de dicho presupuesto anual.

Al descentralizar el presupuesto total que el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara, recibía del presupuesto estatal y federal, las escuelas preparatorias, tanto de la zona metropolitana como regionales, pudieron contar con liquidez en todo momento; además de que pudieron operar el presupuesto de la manera en como estas escuelas hacían su planeación anual y desarrollo de proyectos, es decir, no tenían que verse en la necesidad de estar gestionando siempre los recursos, incluso para la compra de materiales tan elementales como los usados en la limpieza de sus planteles.

Con base en lo anterior, el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara inició el proceso de descentralización de sus funciones hacia las escuelas preparatorias –actualmente se tienen 111 escuelas oficiales, distribuidas en 87 municipios del estado de Jalisco y 140 escuelas preparatorias con reconocimiento de validez oficial (Incorporadas), distribuidas en todo el estado de Jalisco y otros estados del país.

El primer paso de la descentralización que la Dirección General del Sistema encabezó, fue la de los procesos escolares, es decir, las actividades potencialmente descentralizables de la Dirección de Trámite y Control Escolar, específicamente en lo referente al “proceso de selección de nuevos alumnos al nivel medio superior”.

Antes del año 2002, los procesos más importantes relacionados con la admisión de alumnos al nivel medio superior de la UdeG estaban centralizados en la ciudad de Guadalajara. Desde esta ciudad se atendían todos los procesos y actividades de 111 escuelas preparatorias, distribuidas en 87 municipios del estado de Jalisco (Figuras 1, 2 y 3).

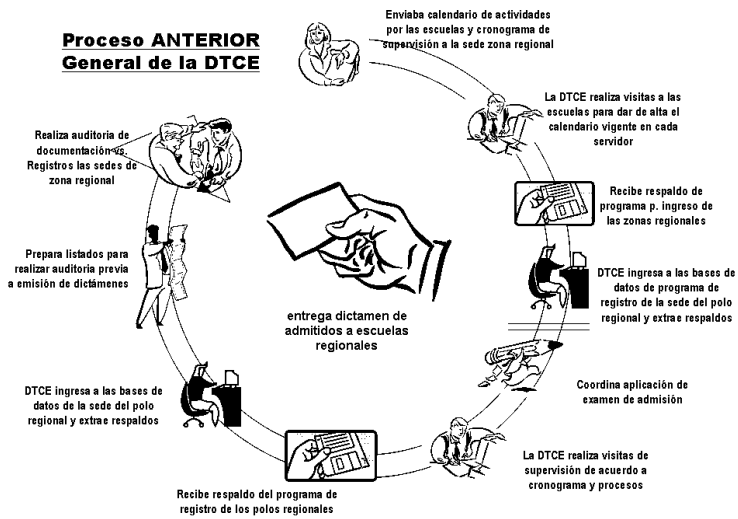


Figura 1: Proceso que realizaba la Dirección de Trámite y Control Escolar (DTCE) hasta antes de la descentralización.

Fuente: Dirección de Trámite y Control Escolar, Septiembre de 2001.

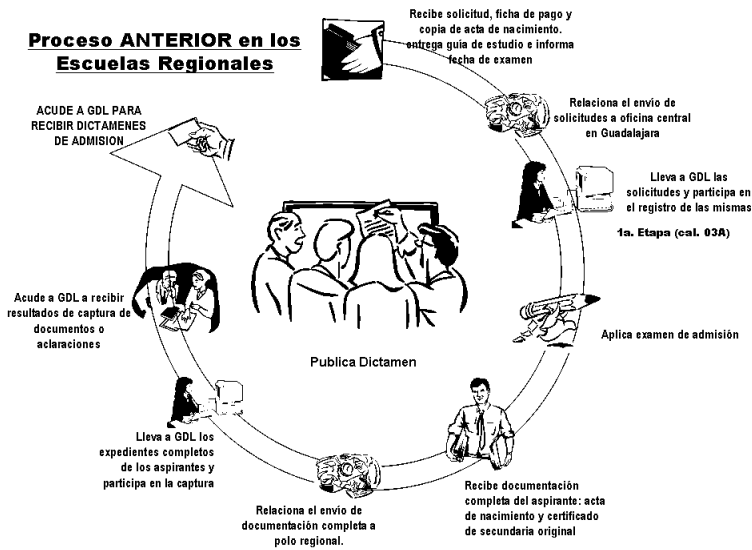
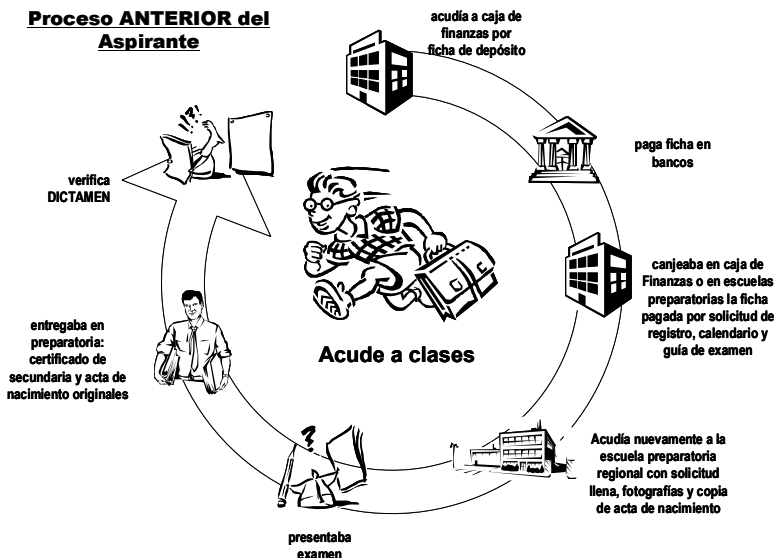


Figura 2: Proceso que realizaban las escuelas regionales hasta antes de la descentralización.

Fuente: Dirección de Trámite y Control Escolar (DTCE), Septiembre de 2001.



*Figura 3: Proceso que realizaban los aspirantes hasta antes de la descentralización.
Fuente: Dirección de Trámite y Control Escolar (DTCE), Septiembre de 2001.*

A partir septiembre de 2002 se dio inicio a la descentralización de procesos, que concluyó con la creación de siete Polos de Regionalización en los cuales se agrupan las escuelas preparatorias regionales que corresponden a la misma zona geográfica. De esta manera, La Costa tiene su sede en Puerto Vallarta, La Costa Sur en Autlán, El Sur en Ciudad Guzmán, Los Valles en Tala, El Norte en Colotlán, Los Altos en Tepatitlán y La Ciénega, con su sede en la ciudad de Ocotlán. Es importante mencionar que con la creación de los Polos de Regionalización se transfieren actividades, proceso y recursos a las escuelas agrupadas en cada región, no se debe confundir con los Centros Universitarios Regionales que se mencionan al principio de este documento (página 9). Con los Centros Universitarios Regionales, se llevaron carreras de nivel licenciatura, dependiendo de cada región, a todo Jalisco; con la creación de los Polos de

Regionalización, se acercaron los servicios de trámites de ingreso al nivel medio superior, a toda la población aspirante y, por supuesto, a las escuelas de cada región. Es decir, en el nivel medio superior las carreras u ofertas académicas ya se tenían vigentes en cada región de acuerdo a sus propias necesidades, aún y cuando sólo correspondían al nivel de bachillerato y carreras técnicas; sin embargo, en cuanto a los trámites escolares, las preparatorias regionales sólo eran “gestoras” del aspirante ante las instancias centrales que se ubicaban en la ciudad de Guadalajara.

Hasta antes de la creación de los siete Polos de Regionalización, en septiembre de 2002, la oficina de trámites de ingreso del Sistema era responsable de los procesos de registro de aspirantes a preparatorias regionales, que año con año alcanza la cifra aproximada de 20 mil aspiraciones. Por lo cual, ahora esa cantidad es distribuida en los siete Polos de Regionalización, teniendo la Oficina de Trámites de Ingreso la coordinación y supervisión de los procesos de admisión (Figuras 4,5, 6 y 7 al final del capítulo).

Ahora bien, el hecho de que se haya elegido el proceso descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso, obedece a las actividades que la Universidad llevó a cabo para modificar un proceso con más de quince años de antigüedad. A la par de la descentralización de las funciones de trámites de ingreso, a principio del 2002, la Dirección del Sistema había planteado la necesidad de que también fueran descentralizadas las funciones de atención a alumnos, servicio social y nóminas –personal- en una primera etapa. Para posteriormente continuar con los demás procesos administrativos y académicos de todo el Sistema; sin embargo, a la fecha, el proceso de trámites de ingreso es el único que cuenta con una estructura e infraestructura administrativa vigente.

Los demás procesos de descentralización planteados por la Dirección General del Sistema, a la fecha no han concluido con éxito, debido principalmente a la falta de interés de los directores de las escuelas preparatorias, tanto metropolitanas como regionales, quienes argumentan que no tienen el personal necesario para que se realicen en sus dependencias la mayoría de dichos procesos. Sin embargo, tiene que ver también con el hecho de que cada sede de Polo de Regionalización cobra una importancia operativa y, por así decirlo, política entre los mismos directores. De ahí que ellos mismos no han querido depender, de alguna manera, de sus pares. Si bien es cierto que con la descentralización de los procesos pendientes se estaría cerrando un círculo de eficientización, también es cierto que es posible que haga falta voluntad y entendimiento de cada proceso para que sean apoyados por toda la Junta de Directores, que son, al final de cuentas, quienes tienen el voto decisivo en la puesta en marcha de nuevos proyectos que afectan la operación general de actividades y procesos dentro del Sistema de Educación Media Superior.

Todo lo contrario sucedió cuando, en el primer bimestre de 2002, se dio a conocer a la Junta de Directores, el proyecto para descentralizar las funciones y actividades relacionadas con los trámites de ingreso al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara. Desde el primer momento los directores y, sobre todo, los que integran hoy en día el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, aprobaron y dieron el visto bueno para que se pusiera en operación. Hoy en día, tanto en el Polo de Regionalización Ciénega de Chapala, como en los seis restantes, las decisiones y planeación anual son tomadas de manera colegiada, adecuándose principalmente a las necesidades académicas y administrativas propias del Polo; que han eficientado los procesos ahora por medio de Internet y de una atención personalizada, los aspirantes

saben en todo momento cómo va en su proceso de selección, además de que esto ha ayudado a dar mayor transparencia al mismo proceso de selección ante la sociedad; los recursos financieros se han optimizado, el Polo de Regionalización utiliza sus recursos directamente en sus necesidades y prioridades, es decir, no es lo mismo el gasto de publicación de Calendario de Trámites en la zona metropolitana, donde por medios masivos de comunicación se da a conocer, a las costumbres de la Ciénega de Chapala, donde los miembros de la comunidad universitaria, deben ir secundaria por secundaria y casa por casa explicando el proceso de selección a los aspirantes.

Aunado a lo anterior, los propios trabajadores que tienen que ver con los procesos de selección al nivel medio superior, en las escuelas de la Región Ciénega, se sienten parte del proyecto general de selección de alumnos, no simples ejecutantes de actividades monótonas a las que no le entendían su importancia, pues no formaban parte del círculo de la toma de decisiones. Hoy en día, el personal que realiza actividades relacionadas con los trámites de ingreso en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala tienen poder de decisión, tanto funcional como financiero, han cambiado la percepción que tenían con relación a la importancia que tiene la actividad que cada uno de ellos realiza, se han atrevido a asumir el cambio y han entendido que ese poder de decisión ha traído también una responsabilidad compartida con el éxito del proceso en todo el estado.

En síntesis, anteriormente en los procesos de trámites de ingreso al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara:

1. Los aspirantes no tenían acceso, en ningún momento, al proceso mismo de su inscripción por medio de los sistemas informáticos.

2. Tenían que desplazarse en todo momento a la escuela para realizar cualquier movimiento.
3. Si existía algún error u omisión en su solicitud, no era detectada por el aspirante hasta el final del proceso.
4. Las escuelas preparatorias regionales no tenían poder de decisión u opinión, debían realizar las actividades de acuerdo a lineamientos establecidos desde el centro.
5. No podían realizar la promoción de sus escuelas y carreras, directamente como ellos creían que era la mejor forma.
6. No contaban con los recursos humanos, financieros o tecnológicos para brindar una mejor atención a sus aspirantes.
7. No se sentían parte del mismo proceso.
8. No tenían acceso a los registros y bases de datos que todo el proceso de selección generaba, y que podía ser utilizado en la mejor atención y aprovechamiento académico de los aspirantes que se convertían en sus alumnos.

Hoy en día, los aspirantes y escuelas preparatorias regionales, específicamente las del Polo de Regionalización de La Ciénega:

1. Registran directamente su solicitud desde cualquier lugar, sin tener la necesidad de presentarse directamente en la escuela.
2. Con el uso de la tecnología, los aspirantes pueden tener acceso en todo momento y conocer a detalle la situación real de su solicitud.
3. Las escuelas cuentan con recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el mejor desarrollo de su función.

4. Las escuelas tienen acceso en todo momento a las bases de datos que reflejen la demanda real de sus escuelas y oferta educativa.
5. Las escuelas cuentan con información estadística de cada uno de los resultados obtenidos por sus aspirantes, en los diferentes procesos, para apoyar las actividades y proyectos de mejora continua de sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, al final el presente trabajo de investigación tiene como objetivo entender en sí mismo, el concepto de la descentralización y las repercusiones que ésta trajeron consigo en el proceso llevado a cabo en el Polo de Regionalización de La Ciénega: ¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad? ¿Hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado? ¿Se logró que la descentralización facilitara mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje? Y si la descentralización ¿ayudó a las escuelas a ofertar a sus aspirantes una educación con mayor calidad, equidad y con justicia social en sus aulas?

Proceso ACTUAL
del Registro de
Solicitudes a Primer
Ingreso en la DTCE

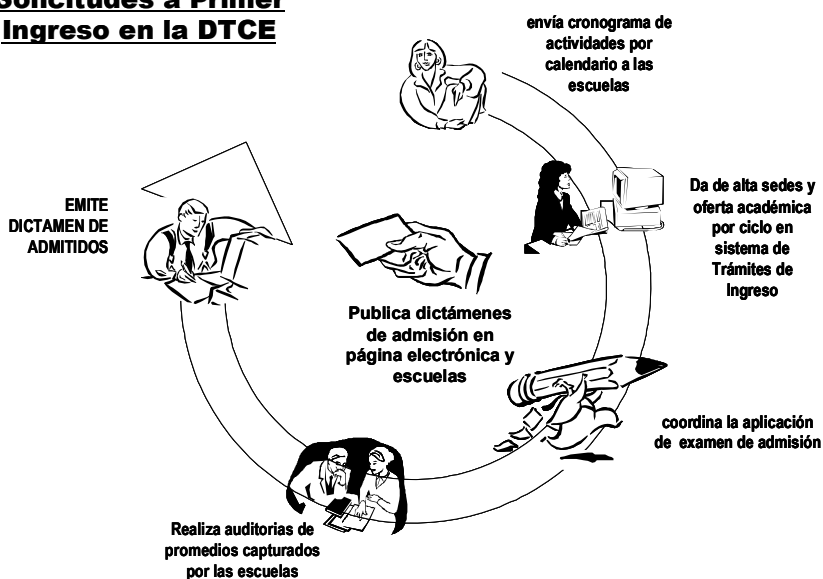


Figura 4: Proceso actual que realiza la Dirección de Trámite y Control Escolar

1. Una vez que se ha aprobado el cronograma de actividades, por la mayoría de los Polos de Regionalización, la Dirección de Trámite y Control Escolar lo da a conocer a todas las escuelas.
2. La Dirección de Trámite y Control Escolar da de alta, en el sistema de primer ingreso, la oferta académica que cada escuela ofertará en un ciclo escolar determinado.
3. Ahora la Dirección de Trámite y Control Escolar, sólo coordina la aplicación general del examen de admisión, pues ya es cada Polo de Regionalización, el responsable directo en su zona geográfica de influencia.
4. Participa en una auditoría general aleatoria, pues cada Polo de Regionalización realiza sus propias auditorías internas.
5. La Dirección de Trámite y Control Escolar, sigue siendo la responsable de la emisión de dictámenes de admisión; sin embargo, ahora cada Polo de Regionalización, es responsable de la publicación en las escuelas de su zona geográfica de influencia.

Proceso ACTUAL en los Escuelas Regionales

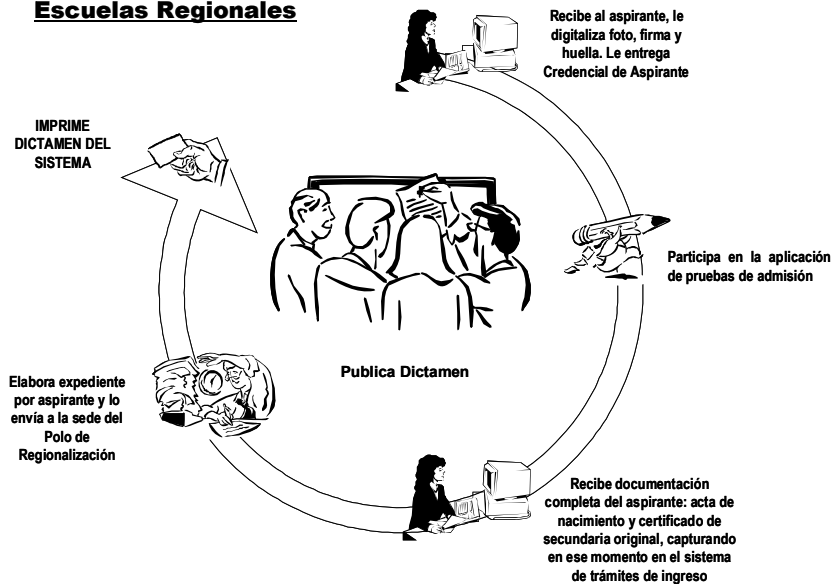


Figura 5: Proceso actual que se realiza en las escuelas

1. Ahora la escuela regional recibe a los aspirantes, hasta que éstos de hayan registrado en sistema de ingreso. Anteriormente, cada escuela tenía que realizar los trámites de registro de cada uno de sus aspirantes.
2. Ahora cada Polo de Regionalización es responsable de la coordinación y aplicación de pruebas de admisión en sus escuelas y zona geográfica de influencia.
3. Sigue siendo responsable de recibir y capturar la documentación necesaria para el concurso de ingreso.
4. En la actualidad cada Polo de Regionalización integra y resguarda los expedientes personales de sus aspirantes, ya no tiene que concentrarlos en la ciudad de Guadalajara.
5. Hoy en día, cada escuela de Polo de Regionalización puede tener acceso, por medio del sistema de ingreso, a los dictámenes y bases de datos de admisión con el tiempo suficiente para darlos a conocer a su comunidad de acuerdo a lo que cada escuela considera más conveniente.

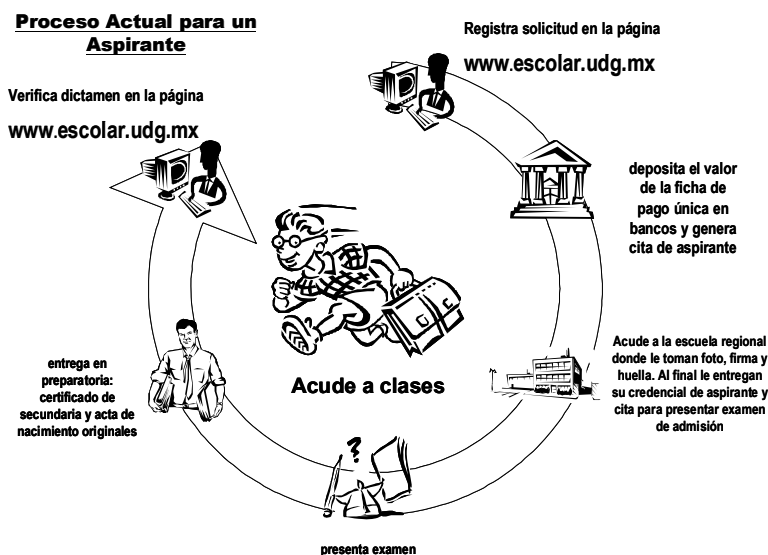
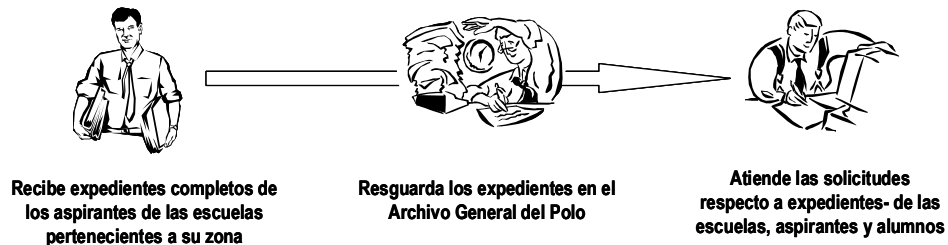


Figura 6: Proceso actual que se realiza el aspirante.

1. Ahora cada aspirante es responsable de registrar una solicitud de ingreso en el sistema, ya no es el personal de cada escuela quien tiene que realizarle todo el proceso.
2. Es el propio aspirante quien realiza el pago de derechos de concurso de admisión en el banco de su elección.
3. Una vez que ha presentando su examen de admisión y entregado la documentación necesaria para concurso de admisión, puede consultar el mismo, en Internet el avance y resultado del concurso desde cualquier lugar.,

Proceso ACTUAL de un Polo Regional



Coordina, junto la Oficina Central de Trámites de Ingreso, la aplicación de las pruebas de admisión en su zona de influencia

Figura 7: Proceso actual que se realiza en la sede de Polo de Regionalización.

1. Hoy en día en las sedes de Polo de Regionalización se resguardan los expedientes de cada uno de los aspirantes, esto ha permitido darles una atención eficiente y personalizada. No tienen que realizar cada solicitud o trámite en las oficinas centralizadas que funcionaban para cada proceso en la ciudad de Guadalajara.

Capítulo 2

Marco teórico

El presente Marco Teórico del trabajo de investigación, se desarrolló tomando en cuenta las interrogantes centrales del trabajo mismo, tales como:

1. ¿Cómo se daban los procesos de selección de alumnos hasta antes de la descentralización?
2. ¿Qué ha implicado que los procesos de selección de aspirantes del nivel medio superior se realicen hoy en día en Polos de Regionalización?
3. ¿Hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado?
4. Esta descentralización ¿ayudó a las escuelas a ofertar a sus aspirantes una educación con mayor calidad, equidad y con justicia social en sus aulas?
¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad?
5. ¿Se logró que la descentralización facilitara mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje?

Perspectivas Teóricas de la Organización Escolar

De acuerdo con González (2003) existen diferentes teorías acerca de las organizaciones escolares. Cada uno destaca y aborda aspectos diferentes de las mismas y es útil para fines diferentes. Los centros escolares constituyen un objeto de estudio

multidimensional y, en buena medida, esas diferencias reflejan un punto de vista deliberado. En consecuencia, las teorías no funcionan en el vacío sino en el marco de perspectivas de comprensión y de análisis que asumen supuestos diferentes sobre la naturaleza y funciones del conocimiento, sobre las relaciones entre la teoría y el objeto de estudio y, en definitiva, sobre lo que es importante en las organizaciones.

Para los interesados en las instituciones educativas, una perspectiva teórica de la organización escolar actuaría básicamente como un marco cognitivo previo del que partimos para definir lo que se quiere estudiar del centro escolar (el todo o alguna de sus partes), así como para describir, explicar e interpretar lo que se observa.

Ahora bien las teorías sobre organizaciones escolares centran su atención en aspectos, dimensiones o componentes determinados de ese objeto de estudio. El contenido de cualquier teoría presenta dos componentes principales:

1. Una estructura *sustantiva*, que es el conjunto de saberes descriptivos o explicativos expresados en forma de enunciados: conceptos acerca de elementos (unidades, variables, componentes o dimensiones) propios objeto de estudio y relaciones entre los mismos.
2. Una estructura *sintáctica*, que es el conjunto de reglas o convenciones que rigen la producción de conocimiento sobre ese mismo objeto de estudio. Nos ofrece fuentes, métodos y criterios aceptados a la hora de recoger datos, analizarlos e interpretarlos desde formas cuantitativas hasta cualitativas.

Disponer de una perspectiva teórica justifica que, cuando se percibe u observa una organización escolar, se genera una representación de la misma a partir de unas categorías mentales previas.

González (2003) afirma que la teoría de la gestión integra un variopinto mosaico de teorías y modelos que, ya desde sus orígenes, han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas. Constituye, por así decirlo, una macro-teoría que ha ido asimilando en su seno aportaciones provenientes de, -por ejemplo- los principios de Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, todos ellos citados por González (2003). Pero básicamente, estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas: una concibe a los centros escolares como organizaciones formales; otra, como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras.

La teoría de las organizaciones constituyen estructuras formales (o, también, sistemas técnicos) asume que las metas de la organización (no de los individuos) son el referente primordial para determinar cómo debe ser (el diseño) y qué debe hacer (el control) una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento. La determinación de las metas forma parte de procesos políticos (vinculados a los agentes o entidades que son propietarios de la organización), mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de estos.

Estructura de una Organización.

De acuerdo con González (2003) la estructura de las organizaciones puede ser sistematizada según diferentes dimensiones, entre las cuales serán destacadas las siguientes: *formalización, complejidad y centralización.*

La *formalización* hace referencia al grado en que la realización de tareas es determinada mediante formulaciones o especificaciones establecidas, que pueden incluso llegar a ser codificadas. Tales especificaciones describen y prescriben lo que se hace en la organización. Generalmente se ocupan de aspectos tales como:

1. ¿Qué hacer?: puestos de trabajo, con las operaciones que comprenden.
2. ¿Cómo hacerlo?: curso de realización de las tareas.
3. ¿Cuándo hacerlo?: temporalización de la realización de las tareas.
4. ¿Quién ha de hacerlo?: agentes a quienes corresponde la realización de la tarea.

Ahora bien, básicamente, la *complejidad* estructural de la organización hace referencia a la cantidad de elementos de que consta; esto es, a la cantidad de partes, subsistemas o componentes diferentes que son identificables en ella. La complejidad de la estructura de una organización suele considerarse comprensiva de varias dimensiones, no necesariamente relacionadas entre sí: la complejidad horizontal, la complejidad vertical y la complejidad espacial

La complejidad horizontal, está referida a la manera de dividir las tareas de la organización en sus componentes básicos. En este caso, el criterio empleado será la división en operaciones de la tarea y su distribución entre los miembros de la organización.

La complejidad vertical, a menudo es considerada una consecuencia de la complejidad horizontal, dada la necesidad de articulación generada por la división del trabajo. En este caso, será la estratificación en niveles jerárquicos de autoridad.

La complejidad espacial, se refiere al modo en que la organización está distribuida geográficamente.

Con relación a la *centralización*, González (2003) establece que ésta hace referencia a la distribución del poder (autoridad) identificable en la estructura de una organización. Así, decir que una organización está centralizada o descentralizada significaría hacer referencia a la distribución del poder que dentro de ella; el hecho de que sea una persona un grupo pequeño de personas o directivos quienes toman todas las decisiones por toda la organización y en donde el poder como tal, recae en una sola figura, sin oportunidad de que otros puedan llegar siquiera a pasar esa línea de mando. Una organización centralizada es aquella en la que el poder ha sido concentrado, es decir, unificado en un sólo punto jerárquico, mientras que una organización descentralizada es aquella en la que el poder está disperso, en la cual, el poder para la toma de decisiones y resolver situaciones que se presenten en el quehacer cotidiano de la organización, recae en varias instancias o personas. En términos generales, la escuela ha sido considerada una organización que se caracteriza por la ausencia de un poder centralizado significativamente determinante. No sería posible aislar en ella un poder central único de cuyas competencias dependa indefectiblemente su funcionamiento. En esta dimensión pueden ser diferenciados dos aspectos:

1. *Capacidad para tomar decisiones*: cuando la mayoría de las decisiones sólo puedan ser tomadas en un determinado nivel jerárquico (normalmente, el nivel supremo), la organización estará altamente centralizada.
2. *Capacidad de evaluación*: cuando la evaluación (básicamente, entendido como la determinación de la calidad y adecuación del trabajo realizado) sea llevada a cabo en un determinado nivel jerárquico (normalmente, el nivel

supremo), la organización presentará también un alto grado de centralización, con autonomía del nivel en que sean tomadas las decisiones. En cambio, cuando la evaluación sea llevada a cabo en múltiples niveles, la organización presentará un bajo grado de centralización.

Las Organizaciones Escolares

González (2003) menciona que la dimensión estructural hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos. Constituye, por así decirlo, el andamiaje o esqueleto de la organización.

Santos Guerra (citado por González, 2003, p. 27), dice que:

La escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponde a su estructura. Este entramado le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo y le hace desempeñar unas funciones independientemente de las características personales de sus integrantes.

Sean cuales sean las formas que adoptan –las estructuras organizativas pueden ser más o menos participativas, más o menos jerarquizadas, más o menos rígidas-, la dimensión indica cómo está dividido el trabajo de la organización en distintas parcelas de actuación, y cuáles con los mecanismos formalmente establecidos para tomar decisiones sobre aspectos de la vida y funcionamientos del centro, y en general, para tratar de mantener una conexión o articulación entre sus distintas unidades organizativas.

Es decir, como dimensión formal, abarca diversos aspectos, de modo que si se pretende analizar la estructura de un centro, se habría de prestar atención a aquellos

elementos formalmente establecidos, y que configuran el armazón en el que se llevará a cabo la actividad organizativa:

1. Los papeles o roles que desempeñan las personas en el centro escolar, con sus correspondientes tareas.
2. Las unidades organizativas en las que están agrupados, con sus respectivas funciones y responsabilidades.
3. Los mecanismos formales que existen en la organización, -por ejemplo, para la toma de decisiones- destinado a que los individuos y las unidades organizativas se relacionen entre sí, se coordinen y no funcionen al margen de las otras.
4. La estructura física e infraestructura del centro, es decir, sus espacios y materiales y cómo están distribuidos; sus instalaciones y cómo se ha regulado su utilización.

Ahora bien, dentro de la organización escolar, González (2003) hace referencia a la *Dimensión del Entorno*. Es decir, a que los centros escolares son organizaciones en constante interacción con el entorno. Hablar de esta dimensión significa subrayar que aquéllos no sólo son complejos sociales, organizativa y educativamente hablando, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado.

El centro escolar no está cerrado a su entorno, ni puede permanecer ajeno a él. La interacción con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se le plantean al centro escolar desde el

exterior son cambiantes. Esta dimensión abarca lo que se denomina como entorno mediato y entorno inmediato.

Respecto del entorno directivamente relativo e inmediato se considera que influyen aspectos tales como los individuos y las organizaciones con las que se relaciona directamente; la administración y la burocracia administrativa; las organizaciones de apoyo, los padres, las madres; los grupos de presión de la comunidad, etc.

Existen otros entornos que influyen de modo más mediato, pero no por ello menos importante; tales como los sindicatos, el grado de escasez o abundancia de recursos nacionales, bienes y servicios, bienestar social, etc.; así, los centros escolares no son ajenos ni quedan al margen de las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad de la que forman parte; de las instituciones gubernamentales con sus expectativas políticas –cambiantes y, con frecuencia, conflictivas.

Por otro lado, los centros escolares como organizaciones presentan algunas características y rasgos que las hacen diferentes a otras, como por ejemplo las empresariales, militares, religiosas, etc. Cualquier organización se caracteriza por estar orientada a sus fines, propósitos o metas cuyo logro les confiere sentido, entendiendo por tales aquellos estados deseados que la organización trata de hacer realidad.

De acuerdo con Pfeffer (2000) para entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento. Ya que las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno, especialmente las organizaciones escolares, pues dependen directamente de esa vinculación, primeramente con padres de familia, con la comunidad de la localidad en la que se ubican; las características políticas, normativas y de financiamiento dictados por

la autoridad competente, de la que dependerá, precisamente la forma de desempeñarse y de interactuar de los miembros de dicha organización.

Planificación de la Estrategia

Para Martín del Campo (2001) la planificación estratégica se entiende como el proceso para trazar el mapa de una institución, a través del cual se proveerá de tal producto, a tal cliente, en tal lugar y tal precio.

Toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad. Para ello es necesario entonces:

1. Desarrollando ventajas competitivas.
2. Siendo flexible.
3. Innovando continuamente y anticipándose al cambio.
4. Manteniéndose solvente.
5. Obteniendo beneficios.

A medida que una institución va creciendo, empiezan a aparecer áreas y departamentos con objetivos particulares que pueden llegar a no coincidir con los objetivos comunes de la institución, creando situaciones tales como:

1. Falta de alineación en la institución.
2. Necesidad de modificar las líneas de actuación.
3. No existencia de un criterio común en la dirección para establecer prioridades y tomar decisiones.

4. Necesidad de que la institución tenga objetivos comunes para todos.
5. Existencia en la institución de “reinos de taifas”.
6. Inexistencia de una identidad propia de la institución que le permita una clara diferenciación en el sector.

Ahora bien, como parte de la planeación estratégica, las organizaciones deben definir y establecer su misión, visión y valores, es decir, definir la cultura de la organización. Dicha cultura estará compuesta por todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe la institución, el tipo de institución que se quiere y los valores que regulan su funcionamiento.

La *misión*, viene dada por las razones y motivos por los que se crea o redefine una institución, y que garantiza su continuidad. Constituyendo la razón de ser de la organización. Para definirla, se deben tomar en cuenta factores diversos:

1. Económicos.
2. Del sector de la educación.
3. De la competencia.
4. De los alumnos y los familiares.
5. De las actividades y servicios escolares.
6. Sociales, culturales y de vinculación.

Aunado a lo anterior, la Misión describe el propósito de la organización, es decir, su razón de ser. Para lo cual, se requiere una definición clara de cuál es el propósito de la escuela o cuál pretende ser, expuesto en una declaración concisa; también se pueden describir los productos o servicios de la organización, destacando el

beneficio y valor que recibe el cliente, en este caso: alumnos, profesores, personal y padres de familia.

La *visión*, es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser. La declaración de la misión y la visión define:

1. Quiénes son los alumnos y los familiares.
2. Cuáles son los principales productos o servicios de la institución.
3. En dónde compete la institución.
- 4.Cuál es la tecnología básica de la institución.
- 5.Cuál es la preocupación de la institución por supervivir.

La visión debe ser idealista, positiva, completa y detallada, debe tener un alcance de forma que todos en la organización conozcan cuál será su contribución para conseguirla. Además, debe transmitir fuerza y profunda inspiración a la institución. Debe plantear un reto y justificar el esfuerzo.

Los *valores*, son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores.

Son las creencias que la institución adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a alumnos y familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

Son la base del comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Sirven para aunar el estilo de todos los componentes de la institución, tanto en sus relaciones internas como externas.

La Adaptación de Modelo de Gestión a las necesidades de la Institución

Hoy en día, en las instituciones educativas, se hace imprescindible abordar el cambio cultural en las instituciones para no estar gestionando sólo información, puesto que las instituciones que consigan ser mejores, pero no consigan ser diferentes, es decir, no consigan innovar, serán víctimas en el futuro de las innovaciones de tu entorno.

Para ello, dice Martín del Campo (2001) se debe evolucionar de una forma íntegra, es decir en paralelo a la cultura, la estrategia, los procesos, las personas y la tecnología.

Dentro de un proceso de descentralización educativa, las personas realizan mayor variedad de tareas, solucionan problemas de mayor complejidad, son más autónomas, tienen mayor capacidad de decisión, aceptan un grado de responsabilidad mayor y, en definitiva, están más motivadas.

De acuerdo con Martín del Campo (2001) los clientes externos (aspirantes, alumnos y familiares) de una institución desean que el producto o servicio que se les entrega tenga un “valor” para ellos, es decir:

1. Que les satisfaga unas necesidades, que suelen ser definidas y objetivas en el caso de productos, aunque no son tan claras en el caso de los servicios. Estas necesidades se pueden referir a presentaciones funcionales, parámetros de calidad, precio, plazos de entrega, etc.

2. Que cumpla con unas expectativas que muchas veces son subjetivas. Estas expectativas no se suelen hacer explícitas, pero el grado de cumplimiento por la institución asegurará la fidelidad o no del cliente.

Tal vez muchos clientes (aspirantes, alumnos, familiares) no saben explicar la calidad requerida, pero sí la perciben, y así lo transmiten a otros clientes y posibles clientes. *Ésta es la razón por la que se deben analizar y transformar los procesos de una institución.*

El producto o servicio que se ofrece es el resultado final de uno o varios procesos, y si el objetivo es mejorar ese producto o servicio, se puede lograr trabajando sobre los procesos que llevan a obtener el producto o servicio como un resultado final.

Alarcón (citado por Martín del Campo, 2001, p. 38) dice que el proceso es “el curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unos *inputs* se transforman en *outputs* con valor para un cliente”. En cualquier organización existe una red de procesos que requieren ser gestionados y perfeccionados, algunos de ellos resultan vitales para la institución. Dichos procesos, que han de ser identificados, con frecuencia traspasan los límites departamentales y funcionales y requieren especial atención.

Ahora bien, de acuerdo con Mecon (citado por Martín del Campo, 2001, p. 45) para mejorar un proceso se necesita conocer:

1. El propósito del proceso
2. Las entradas al proceso
3. Los trabajos y las decisiones que conforman el proceso
4. Las salidas del proceso
5. Los requerimientos de los clientes en el proceso
6. Las personas afectadas por el proceso

Los procesos institucionales no suelen ser tan visibles como los de un aula o una oficina, por lo que sus mejoras no suelen ser tan inmediatas. Por ellos las posibilidades de mejora hay que contemplarlas haciendo las siguientes preguntas:

1. ¿Puede eliminarse operación cambiando el procedimiento?
2. ¿Puede una operación ser subsidiada y repartidas sus partes en otras operaciones?
3. ¿Puede ser combinada con alguna otra operación?
4. ¿La sucesión de operaciones es la correcta?
5. ¿Qué pasaría si se altera el orden de las operaciones?
6. ¿Qué pasaría si se realiza la operación en otro lugar?

La Gestión del Cambio

El individuo o el grupo que tiene que cambiar serán afectados negativamente por el cambio, o por lo menos cree que lo será. Kets (citado por Boyett, 1999, p. 60) explica que “el cambio... desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas”.

Los empleados creen que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensas. Strebel (citado por Boyett, 1999, p. 61) dice que los empleados se resisten al cambio principalmente porque los cambios importantes alteran los términos de los convenios que los empleados tienen con las organizaciones. Strebel ha identificado tres dimensiones comunes a estos convenios personales: *formal, psicológica y social*.

La *dimensión formal* hace referencia a las tareas básicas y al desempeño de sus funciones descritas en los documentos de la compañía, tales como la descripción del puesto, los contratos de trabajo y los pactos de productividad. Esta dimensión responde al siguiente tipo de preguntas que se realizan los empleados:

1. ¿Qué tengo que hacer ahora para la organización?
2. ¿Qué ayudas tendré para desempeñar esta nueva actividad?
3. ¿Cómo y cuándo será evaluado mi desempeño, y en qué forma recibiré retroalimentación?
4. Cuánto me pagarán y de qué manera se relacionará el pago con la evaluación de mi desempeño?

La *dimensión psicológica* de un convenio personal hace referencia a aspectos implícitos en las condiciones del contrato laboral. Esta dimensión abarca respuestas al siguiente tipo de preguntas:

1. ¿Voy a tener que trabajar más duro?
2. ¿Qué reconocimiento, recompensa económica u otra satisfacción personal obtendré?
3. ¿Las recompensas valen la pena?

Finalmente, en la *dimensión social*, los empleados se fijan no sólo en lo que sus líderes dicen sobre cuáles son los principios y misión de la empresa, sino también en lo que hacen en apoyo de estas declaraciones. La dimensión social responde a preguntas de este tipo:

1. ¿Son mis principios similares a los de la organización?

2. ¿Cuáles son las verdaderas normas para determinar quién de la empresa obtiene algo?

Por lo general, los cambios requieren que los empleados alteren los hábitos que han mantenido durante largos periodos. Y que la organización comunique eficazmente el qué, el porqué y el cómo del cambio y explique detalladamente las expectativas del desempeño futuro.

Kotter (citado por Boyett, 1999, p. 63) recuerda que antes de que la mayoría de las personas puedan entender y aceptar un cambio propuesto, ellas buscan respuestas a numerosas preguntas:

1. ¿Qué representa este cambio para mí?
2. ¿Qué representa este cambio para mis amigos?
3. ¿Qué representa para la organización?
4. ¿Qué otras alternativas hay?
5. ¿Existen opiniones mejores?
6. ¿Si voy a trabajar de manera diferente, podré hacerlo?
7. ¿Cómo aprenderé las nuevas habilidades que necesitaré?
8. ¿Creo verdaderamente que este cambio es necesario?
9. ¿Creo verdaderamente lo que me dicen sobre el futuro?
10. ¿Es ésta la dirección correcta que debemos tomar?
11. ¿Están otros jugando a un juego, tal vez para mejorar sus posiciones a costa mía?

Senge (1998) lo define como los procesos compensadores: estabilidad y resistencia. Un sistema compensador es un sistema que busca la estabilidad. Si nos agrada la meta del sistema, seremos felices. De lo contrario, todos nuestros esfuerzos para cambiar la situación quedarán frustrados, hasta que podamos cambiar la meta o debilitar su influencia.

En un sistema compensador (estabilizador) la autocorrección procura mantener una meta u objetivo. Por ejemplo, llenar el vaso de agua es un proceso de equilibrio donde la meta es el vaso lleno. Aunque el concepto es simple, los procesos compensadores pueden generar conductas asombrosas y problemáticas si se pasan inadvertidos.

Senge (1998, p.135) dice que:

Los dirigentes que intentan cambios organizacionales a menudo se sorprenden atrapados en procesos compensadores. Ellos tienen la impresión de que sus esfuerzos se topan con una resistencia repentina de origen misterioso. Cuando hay “resistencia al cambio”, sin duda hay uno o más procesos compensadores ocultos. La resistencia al cambio no es caprichosa ni misteriosa. Siempre surge de amenazas a normas y criterios tradicionales. A menudo estas normas están insertadas en la trama de relaciones establecidas de poder. La norma está arraigada porque la distribución de autoridad y control está arraigada. En vez de presionar más para superar la resistencia al cambio, los dirigentes astutos discernen el origen de esa resistencia y atacan las normas implícitas y las relaciones de poder donde están encastradas las normas.

Boyett (1999) dice que la estructura de una organización, los programas empresariales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades de los empleados y la cultura (principios, normas, creencias y presunciones) no están incluidas e integradas en el esfuerzo que supone un cambio. Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad.

Pfeffer (2000) explica que una dificultad con el cambio en las organizaciones, es que muchas de éstas, tienen miembros o empleados que no saben cuál es la meta de la organización, o si la conocen, no necesariamente la apoyan. Otro problema es que existen pruebas de que incluso cuando la meta se identifica con claridad y llega a cumplirse, las organizaciones a medida establecen nuevos objetivos, como si la meta de una organización, una vez creada, fuera simplemente su propia supervivencia continua y perpetuación.

Para González (2003) el cambio de los centros escolares no es un fenómeno simple y homogéneo, antes bien, representa gran complejidad y multitud de caracteres, por añadidura, heterogéneos. Es, asimismo, un fenómeno potencialmente problemático, dada la interacción de contextos (escolar, social, político) y de elementos diversos (individuales, grupos, entidades) que, afectados o involucrados en el origen, definición o trayectoria del cambio, actúan movidos por perspectivas e intereses diferenciados.

Podemos conceptualizar el cambio como la solución a un problema, esto es, la acción o conjunto de acciones que contribuyen a reducir la diferencia entre la situación percibida y la situación deseada. También el término *cambio* tiende a utilizarse en sentido descriptivo para significar: “una observación empírica de diferencia en forma, cualidad o estado sobre el tiempo en una entidad organizativa. La entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una estrategia educativa, un programa, un producto o la organización completa” (González, 2003, p. 138).

Si se habla de cambio, entonces, el *cambio planificado* es el intento conciente de diseñar, de poner en práctica y de controlar el conjunto de acciones de que conste un proceso de cambio.

Al cambio planificado suele asociarse el carácter de *progresivo*, en el sentido de que ocurre paulatinamente y consiste en una serie de avances limitados y continuos que mantienen el equilibrio general de la organización, sin alterar drásticamente su estructura y procesos habituales.

Para González (2003) en el ámbito educativo, el cambio planificado en los centros escolares suele ser referido, básicamente, como *reforma*, como *innovación y/o mejora*.

La reforma como tipo básico de cambio, suele estar motivada social y políticamente. Al menos en referencia a estos contextos, se justifica la necesidad del cambio.

Por el contrario, la innovación sería otro tipo básico de cambio que encuentra justificación en la existencia de problemas o de oportunidades de mejora de carácter más concreto y situacional. Las motivaciones suelen estar, pues, próximas a los contextos escolares o surgir directamente de ellos. Ciertamente, la innovación puede ser promovida o facilitada externamente, pero su contenido sustantivo será determinado por los centros escolares. Es presumible por ello, que una innovación cuente con la aceptación y movilización de los miembros involucrados.

De acuerdo con González y Escudero (citados por González, 2003, p. 152), las innovaciones se asocian a cambios más cruciales o profundos cuando tienen que ver tanto con la conducta externa como con la interna. Afectarían, entonces, no sólo a lo que se hace (funciones, tareas, tipos de práctica, interacciones), sino también, y sobre todo, a lo que se piensa (principios y creencias, valores y normas). En este sentido, se afirma que una innovación genuina entraña un cambio como desarrollo, esto es, un cambio que consiste básicamente en un aumento de capacidad o potencial.

Por otro lado, González (2003) explica que cambio planificado, juega un papel muy importante la *estrategia tecnológica*, la cual parte de la asunción de que el ser humano es una entidad racional que puede ser persuadida del valor del cambio por medio del conocimiento científico o técnico. Si este conocimiento, constata las ventajas de un cambio (es decir, muestra que es superior a la situación existente), convencerá a sus potenciales beneficiarios y éstos lo adoptarán.

Podemos observar que la bondad de este planteamiento depende de dos requisitos básicos:

1. Que sea posible demostrar o probar, más allá de duda o ambigüedad, la deseabilidad de un cambio basada en su calidad o eficacia (es válido, es fiable, reporta beneficios, da buenos resultados).
2. Que las personas se comporten racionalmente, esto es, que tomen decisiones y actúen guiadas por un sistema de valores o intenciones cuya coherencia interna les lleve a buscar la ganancia antes que la pérdida y a emprender acciones que les reporten más o mejores resultados, evitando las menos eficaces.

La Organización del Cambio Continuo

De acuerdo con Peter Drucker (citado por Boyett, 1999, p. 132) “lograr que el trabajo del conocimiento sea productivo, será la gran tarea de la dirección de este siglo, así como hacer que el trabajo manual fuera productivo era la gran tarea del último siglo”. El crecimiento industrial y las ganancias, dependerán, en gran medida, de las mejoras en el trabajo del conocimiento.

Las teorías de la administración del conocimiento, si bien, tienen su aparición a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, es innegable que el auge de esta nueva práctica de la administración, tiene su florecimiento en los años noventa. Sobre todo en los Estados Unidos; sin embargo, hoy en día, aún y cuando está comprobada en innumerables estudios la factibilidad de sus principios teóricos y prácticos por parte de las empresas y centros de estudios académicos, no todas las empresas están dispuestas a invertir en la misma.

Para Boyett (1999) las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de *todos* los miembros de la organización (sea cual sea su nivel) y su capacidad para aprender. El hecho de que colaboradores bien formados no necesariamente constituyan organizaciones inteligentes, no quiere decir, por supuesto, que uno tenga que ignorar el aprendizaje individual y crear una organización de aprendizaje continuo. Todo lo contrario, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional.

Para Schein (citado por Boyett, 1999, p.137) la cultura del aprendizaje organizacional se define como

La acumulación de aprendizajes anteriores basados en éxitos anteriores” y “un modelo de supuestos básicos... inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado... mientras aprende a enfrentarse a problemas..., que ha funcionado tan bien que es considerado como válido y por tanto... debe ser enseñado a los demás miembros de la organización como la manera correcta para percibir, pensar y sentir respecto de determinados problemas.

La cultura de una organización, continúa Schein, se fundamenta en las creencias, valores y suposiciones básicas de sus fundadores, y luego se va elaborando e insertando en la organización a través de mecanismos como:

1. En lo que los líderes se fijan, miden y controlan;
2. En cómo los líderes reaccionan ante eventos críticos y emotivos, y ante crisis organizacional;
3. La función intencionada de modelar y entrenar;
4. El criterio utilizado para otorgar recompensas y status;
5. El diseño de la estructura de la organización.

Volverse una organización de aprendizaje continuo no implica solamente cambiar, sino que además requiere que el cambio esté bien realizado. De acuerdo con Boyett (1999) algunas de las principales razones para crear una organización de aprendizaje continuo, son las siguientes:

1. Para tener un rendimiento y ventaja competitiva superiores.
2. Para mejorar las relaciones con los clientes.
3. Para evitar el debilitamiento.
4. Para mejorar la calidad.
5. Para promover la innovación.
6. Para el bien del personal.
7. Para controlar el cambio.
8. Para crear un equipo de trabajo enérgico y comprometido.
9. Porque el momento lo exige.
10. Para adoptar y poner en práctica la visión de comunidades y organizaciones.

Senge (1998) dice que en los últimos años muchos individuos que trabajan en compañías se han visto obligados a actuar con autonomía, a derivar sus propias conclusiones, cuestionar las cosas difíciles y correr el riesgo de fracasar, a fin de desarrollar capacidades para el éxito futuro. Estas son las destrezas que piden las organizaciones y las comunidades que aprenden.

De acuerdo con Senge (1998) las *organizaciones inteligentes*, son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Senge (1998) explica que quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzo para construir organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente”.

Como lo han observado maestros y administradores, las disciplinas del aprendizaje ofrecen genuina ayuda para hacer frente a los problemas y presiones que se encuentran hoy en la educación:

1. Dominio personal: ésta es la práctica de crear una imagen coherente de su visión personal, el resultado que anhela obtener en la vida, junto con una

evaluación objetiva de la actual realidad de su vida. Esto produce una especie de tensión interior que si se cultiva, puede ampliar su capacidad de tomar mejores decisiones y alcanzar más los resultados que se buscan.

2. **Visión compartida:** esta disciplina compartida fija un común propósito. Los que tienen un propósito común (maestros, administradores y personal en general) aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esta meta. Una escuela o comunidad que espere vivir aprendiendo necesita un proceso común de visión compartida.
3. **Modelos mentales:** esta disciplina de reflexión e investigación se enfoca en desarrollar conciencia de actitudes y percepciones, las de uno mismo y las de sus compañeros. Trabajar con modelos mentales también puede ayudar a definir más clara y honradamente la realidad corriente. Puesto que en educación la mayoría de tales modelos suelen ser “indiscutibles” y están ocultos, un acto crítico de la escuela que aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados.
4. **Aprendizaje en equipo:** ésta es una disciplina de interacción en un grupo. Con técnicas como el diálogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman su criterio colectivo y aprenden a movilizar sus sinergias para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros.

5. Pensar en sistemas: esta disciplina se aprende a entender mejor la interdependencia y el cambio, y por tanto a hacer frente con más eficiencia a las fuerzas que dan forma a las consecuencias de nuestros actos.

De acuerdo Senge (1998) es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Sin embargo, no se debe de perder de vista los *Arquetipos Sistémicos*, los cuales afirman que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos, vemos cada vez más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos dificultosos, y para explicar estas oportunidades a otros.

De acuerdo con el autor, la familiarización con los arquetipos sistémicos sin duda contribuirá a solucionar un problema apremiante contra el cual los directivos sin cesar: la especialización y fraccionamiento del conocimiento. En muchos sentidos, la mayor promesa de la perspectiva sistémica es la unificación del conocimiento a través de todas las especialidades, pues los mismos arquetipos se repiten en biología, psicología, terapia familiar, economía, ciencias sociales y administración de empresas.

Ahora bien, para Martín del Campo (2001) la necesidad de un enfoque sistemática es cada vez más urgente. En el pasado las cosas eran menos complicadas y no cambiaban tan rápidamente. Se podía aprender todo lo necesario para un trabajo con sólo haberse formado en él. Pero los tiempos cambian, la actividad que se llevará a cabo dentro de diez años puede no existir hoy en día. Se necesitará un conjunto de ideas útiles que nos ayuden a tomar decisiones. Será imprescindible disponer de un proceso sistemático con el cual se pueda en forma lógica y eficiente manejar muchas, diferentes y cambiantes situaciones. Este proceso deberá proporcionar:

1. Un esquema general para analizar problemas y tomar decisiones.
2. Indicaciones claras y eficaces sobre los caminos a adoptar dentro de ese esquema según el caso.

Senge (1998) dice que por alguna razón, a todos nos gusta armar un rompecabezas, nos gusta ver surgir la imagen de la totalidad. Para apreciar la belleza de una persona, una flor o un poema, debemos ver la totalidad. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades; es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad abrumba. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir.

Liderazgo

De acuerdo con Senge (1998, p. 419) la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de *construir una organización* donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

Esta nueva perspectiva es vital. A fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán sólo una “buena idea”, una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirlas. Adoptar esta postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo.

Aunque el papel del *líder* como *diseñador* hoy está olvidado, toca una cuerda que se remonta a miles de años atrás. Para parafrasear a Lao-tzu (citado por Senge, 1998, p. 420): “El mal líder es aquel a quien la gente desprecia. El buen líder es aquel a quien la gente alaba. El gran líder logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros”.

Senge (1998, p. 422) dice que “la mayoría de los líderes con quienes he trabajado concuerdan en que la primera tarea del líder como diseñador concierne al desarrollo de la visión, los valores y el propósito o misión”.

Bennis (citado por Boyett, 1999, p. 142) uno de los nombres más conocidos en el campo del liderazgo, presenta seis mega habilidades que los líderes deben tener:

1. Visión: tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
2. Pasión: tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
3. Integridad: Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
4. Confianza: se ha ganado la confianza de los demás.
5. Curiosidad: se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
6. Osadía: está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Dentro de los pensadores del liderazgo también se encuentran los conceptos enunciados por Covey (citado por Boyett, 1999, p.145) sintetizados en *Los siete hábitos de la gente altamente exitosa*:

1. Ser proactivo: es responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a sus condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y cada persona.
2. Empezar con el final en mente: puede visualizar el futuro que quiere conseguir. Tiene la idea clara de dónde quiere ir y qué quiere conseguir. Vive la vida de acuerdo con unas creencias, principios verdades fundamentales que sostiene profundamente.

3. Poner las cosas importantes en primer lugar: vive una vida disciplinada. Se centra en aquellas actividades de gran importancia aunque no necesariamente urgentes.
4. Pensamiento ganar-ganar: tiene una mentalidad “abundante”. Cree que hay mucho para todo el mundo. No cree en que para que una persona triunfe, otra tiene que fracasar.
5. Intentar primero entender, y luego se entendido: escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.
6. Sinergia: es creativo. Es pionero y explorador, Cree que el todo es más importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir con base en esas diferencias.
7. Afinar: busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Siempre quiere aprender algo nuevo.

De acuerdo con Blank (citado por Boyett, 1999, p. 149) nadie es líder hasta que se consigue seguidores. Los “seguidores”, escribe Blank, son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones. Los seguidores son los aliados que representan la cara opuesta necesaria de la moneda del liderazgo. Los líderes que intentan conseguir algo que es valioso, menciona Jones (citado por Boyett, 1999, p. 149) tienen que involucrar a otros en sus causas:

Alistar a otros significa asegurarse de que todo el personal está “atado” al líder, y a los demás, antes de empezar a tener éxito en una gran humareda, dejando a otros atrás. Jesús continuamente comprobaba el compromiso de los suyos, preguntándoles “¿Estáis conmigo?”, y esperando una respuesta.

Como se sabe, las relaciones no siempre son duraderas. Por consiguiente, si el liderazgo es una relación, los líderes tampoco serán siempre líderes, un líder hoy, puede que no sea un líder mañana. Blank (citado por Boyett, 1999, p. 151) dice que el liderazgo sucede igual que un acontecimiento. Los campos (interactivos) de líder-seguidor se producen, tienen una fase intermedia y finalizan. Se producen estas interacciones cada vez que un líder y un seguidor se unen.

Ahora bien, Peter Drucker (citado por Boyett, 1999, p. 151) el gran gurú empresarial, va más allá. Rechaza incluso la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales. Afirma que el discutir sobre las características y rasgos es una pérdida de tiempo y que el único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes eficaces que conoció era “carisma”.

Por otra parte, hace 20 años aproximadamente comenta Boyett (1999) los altos directivos ocupaban la mayor parte de su tiempo y atención en desarrollar y llevar a cabo estrategias empresariales. En el pasado, los directivos tradicionales “exploraban sinergias empresariales, carreras estratégicas equilibradas, y se esforzaban por articular sus proyectos estratégicos” (Boyett, 1999, p. 151). El construir estrategias ha sido considerado durante muchos años como una función clave del liderazgo, pero de acuerdo con los principales pensadores del liderazgo, no es en esto en lo que tienen que ocupar su tiempo los líderes actuales. Por el contrario, los líderes actuales se centran más en desarrollar una *visión* para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales.

Nanas (citado por Boyett, 1999, p. 152) describe una visión como:

Un futuro realista, creíble, atractivo para su organización... una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el

camino para todos aquéllos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir”.

Por otra parte, los directivos de las organizaciones ahora han creado sistemas para definir, medir y controlar mejor el trabajo dentro de sus áreas y buscar de manera más ágil satisfacer las necesidades de sus clientes. Sistemas que han sido creados para hacer que las personas de una organización hagan las cosas siguiendo las directrices de la compañía. Es decir, éstos nuevos líderes actúan como agentes de cambio que fuerzan a la gente a pensar y prepararse para el futuro incierto.

Capítulo 3

Características distintivas del caso central

La propuesta de este estudio de caso se centra en el análisis del “Proceso de descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala”, tomando como base en los temas relacionados con las Nuevas Tendencias en la Administración Educativa, principalmente. Lo anterior, debido a lo que respecta de las nuevas formas de administración –en cuanto a instituciones educativas- se presenta en la actualidad. El como la administración moderna debe estar al servicio de la academia, para de esta manera apoyar al logro de la excelencia en el proceso enseñanza-aprendizaje que toda institución educativa debe conseguir.

Aunado a lo anterior, las nuevas tendencias en la administración educativa apoyan el logro de objetivos de una manera más clara y eficiente, ayudan en la toma de decisiones y forman parte de una nueva cultura en la que todos los miembros de una organización, así como los actores externos –padres de familia y entorno- participan en la elaboración, puesta en marcha y revisión de sus propias metas.

La institución educativa, motivo del presente estudio de caso, en primera instancia se trata del Sistema de Educación Media Superior (SEMS) de la Universidad de Guadalajara. Hablar del SEMS implica analizar su magnitud; éste es un órgano que por ley es de carácter público, que es desconcentrado, que coordina y se responsabiliza de la integración de las funciones de docencia, investigación y difusión, así como de la administración de este nivel educativo en las dependencias afines a la Universidad. Estas funciones se realizan a través de las acciones de la Dirección General de

Educación Media Superior, instancia a la que se adscriben un total de 45 escuelas y 66 módulos regionales (escuelas que por su tamaño dependen de una preparatoria regional), distribuidos en 87 de los 124 municipios del Estado de Jalisco, en los cuales se imparten programas académicos de bachillerato, educación técnica, educación bivalente y educación terminal, en modalidades tanto escolarizada como semiescolarizada.

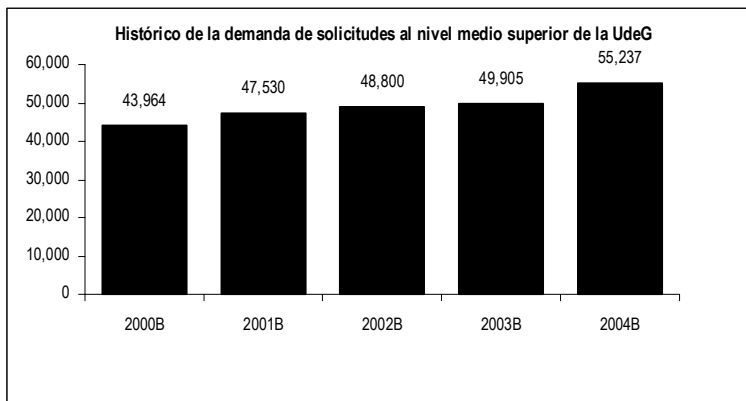
Lo anteriormente expuesto, puede resumirse en su *Misión*, la cual establece que: “El Sistema de Educación Media Superior es la instancia desconcentrada de la Universidad de Guadalajara con mayor presencia en el estado de Jalisco, estructurada como un sistema. Donde se forman integralmente en ambientes adecuados de aprendizaje a bachilleres y técnicos, y se ofrecen servicios educativos de calidad a las personas interesadas en su formación, en el nivel medio superior. Realiza acciones de rescate, preservación y difusión de la cultura en todas sus expresiones; y desarrolla, promueve y difunde la investigación educativa, como base para mejorar cualitativamente su quehacer. Sus acciones están regidas por los principios de respeto, libertad, solidaridad, justicia, tolerancia, corresponsabilidad y espíritu de servicio”.

Los 111 planteles educativos de educación media superior con que cuenta la Universidad de Guadalajara representan el 17.79% del total de las escuelas de este nivel en todo el estado de Jalisco, incluidas públicas y privadas.

Las escuelas preparatorias de la Universidad atienden al 45.78% de la matrícula referida en esta entidad; asimismo, en dichas escuelas laboran el 40.99% de los docentes que atienden al total de los grupos de educación media superior en el estado. Para dar el servicio educativo a sus 108,590 alumnos inscritos en sus 21 programas académicos; éstos son distribuidos en 2,537 grupos.

Ahora bien, para llegar a las cifras anteriores, que son de alumnos ya inscritos en las diferentes modalidades educativas que se ofertan, se debió haber pasado por un proceso de selección, que es el principio fundamental de este estudio de caso, como en cualquier otra universidad del país o del mundo.

Desde el año 2003 a la fecha, las cifras de aspirantes registrados en el proceso de selección para ingresar a cualquiera de las modalidades educativas y escuelas del nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara no han variado mucho. Para el proceso de selección del 2003, el total de aspirantes fueron casi 50 mil, de los cuales 18,600 corresponden a los Polos de Regionalización; en el 2004 la cifra de aspirantes fue de más de 55 mil, siendo de los Polos de Regionalización la cantidad de 18 mil aspirantes; y en el 2005, se tuvieron un total de 52 mil 400 aspiraciones de las cuales 18 mil 700 correspondieron a los Polos de Regionalización (Gráfica 1).

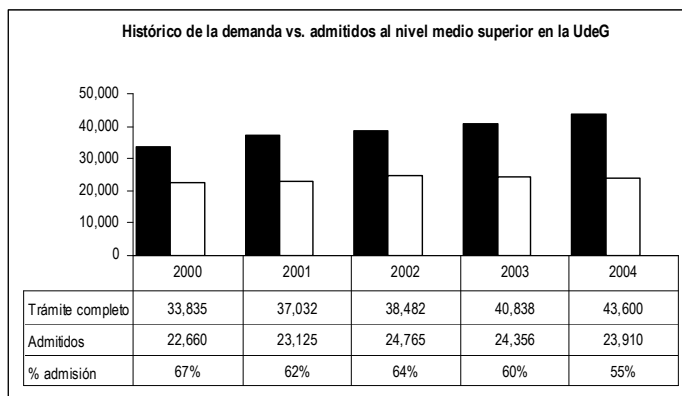


Gráfica 1: Histórico de la demanda de solicitudes al nivel medio superior de la UdeG.

Es importante aclarar que para la Universidad de Guadalajara el total de solicitudes se refiere al total de aspirantes que manifestaron su interés por concursar a alguna oferta educativa, independientemente de si concluyen con el proceso o no. Por otro lado, los que concluyen con el proceso –se registran, aplican examen y entregan

certificado de secundaria- se les cataloga como “aspirantes con trámite completo” y son el referente para los porcentajes de admisión.

En cuanto al porcentaje de admisión, es decir, del total de aspirantes que conforme a lo que se establece en el Reglamento General de Ingreso de Alumnos de la Universidad de Guadalajara son dictaminados como alumnos, en los últimos tres años ha sido prácticamente el mismo: 50% de admisión en las escuelas preparatorias de la zona metropolitana de Guadalajara y 60% en las escuelas preparatorias regionales (Polos de Regionalización) para dar un promedio general de admisión al nivel medio superior de 55% en la Universidad (Gráfica 2).



Gráfica 2: Histórico de la Demanda vs. Admitidos al nivel medio superior de la UdeG.

Ahora bien, específicamente el Polo de Regionalización de la Ciénega tiene las siguientes características:

Sede: Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán (EREMSO)

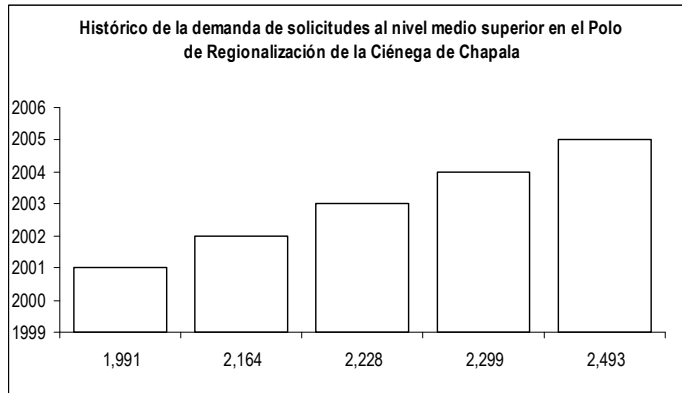
Preparatorias regionales: La Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán (EREMSO), la Preparatoria Regional de La Barca, la Preparatoria Regional de Atotonilco y la Preparatoria Regional de Degollado.

Módulos regionales: Atequiza y Tototlán que dependen de la EREMSO, Jamay que depende de la Preparatoria Regional de La Barca y Ayotlán que depende de la Preparatoria Regional de Atotonilco (Tabla 1).

Tabla 1
Características de la demanda al nivel medio superior en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

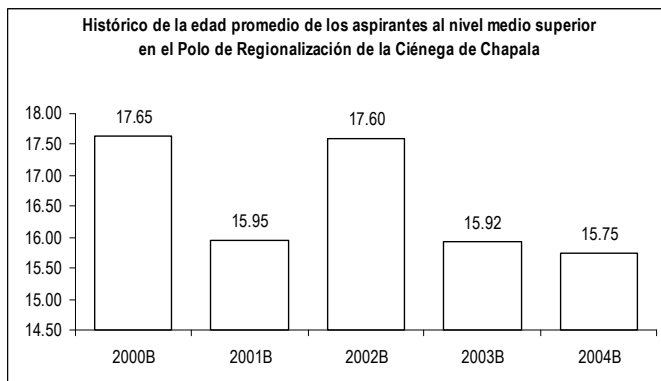
Sede	Aspirantes por año					Admitidos por año				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
Atotonilco	400	400	399	420	470	376	400	399	400	400
Mod. Ayotlán	115	100	96	100	100	115	99	96	100	100
Degollado	94	154	172	180	205	94	154	172	180	205
La Barca	550	570	564	590	610	405	400	400	400	400
Mod. Jamay	110	97	100	115	125	100	97	100	100	100
Ocotlán	532	568	605	620	683	428	469	605	600	600
Mod. Atequiza	120	150	180	188	200	120	150	180	180	180
Mod. Tototlán	70	125	112	86	100	70	115	112	86	100
Totales	1,991	2,164	2,228	2,299	2,493	1,708	1,884	2,064	2,046	2,085

Las cifras de aspirantes que atiende el Polo de Regionalización de La Ciénega en los últimos tres años son las siguientes: en el 2003 fue de 2,228 aspirantes; para el año 2004 fue de 2,299 y en el 2005 el total de aspirantes atendidos fue de 2,493. Como se puede ver, el comportamiento en la cantidad de aspirantes no ha variado en los últimos tres años y se espera que esa sea la tendencia de los futuros tres (Gráfica 3).

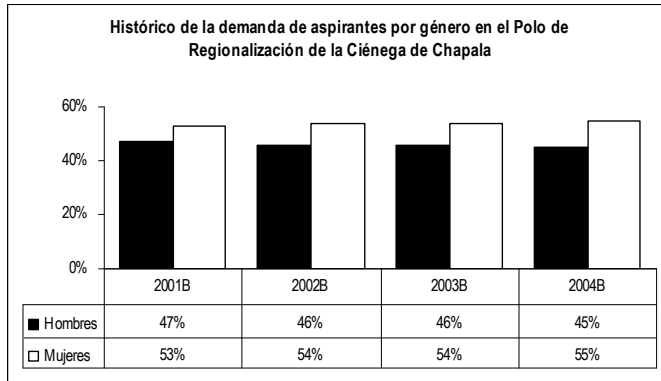


Gráfica 3: Histórico de la demanda al nivel medio superior en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

Del total de aspirantes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, la mayoría oscila entre los 15 y 17 años de edad; siendo históricamente mayoritaria la demanda de solicitudes del sexo femenino (Gráficas 4 y 5)



Gráfica 4: Histórico de la edad promedio de los aspirantes en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.



Gráfica 5: Histórico de la demanda de los aspirantes por género en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

Ahora bien, en cuanto a los procesos de trámites de ingreso al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara, en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala:

1. Los aspirantes no tenían acceso, en ningún momento, al proceso mismo de su inscripción vía Internet y de los sistemas informáticos.
2. Tenían que desplazarse en todo momento a la escuela para realizar cualquier movimiento.
3. Si existía algún error u omisión en su solicitud, no era detectada por el aspirante hasta el final del proceso.
4. Las escuelas preparatorias regionales no tenían poder de decisión u opinión, debían realizar las actividades de acuerdo a lineamientos establecidos desde el centro.
5. No podían realizar la promoción de sus escuelas y carreras, directamente como ellos creían que era la mejor forma.

6. No contaban con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para brindar una mejor atención a sus aspirantes.
7. No se sentían parte del mismo proceso.
8. No tenían acceso a los registros y bases de datos que todo el proceso de selección generaba, y que podía ser utilizado en la mejor atención y aprovechamiento académico de los aspirantes que se convertían en sus alumnos.

Hoy en día, los aspirantes y escuelas preparatorias regionales, específicamente las del Polo de Regionalización de La Ciénega de Chapala:

1. Registran directamente su solicitud desde cualquier lugar, sin tener la necesidad de presentarse directamente en la escuela.
2. Con el uso de la tecnología, los aspirantes pueden tener acceso en todo momento y conocer a detalle la situación real de su solicitud.
3. Las escuelas, cuentan con recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el mejor desarrollo de su función.
4. Las escuelas, tienen acceso en todo momento a las bases de datos que reflejen la demanda real de sus aspirantes.
5. Las escuelas cuentan con información estadística de cada uno de los resultados obtenidos por sus aspirantes, en los diferentes procesos, para apoyar las actividades y proyectos de mejora continua de sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

¿Qué ha implicado que los procesos de selección de aspirantes del nivel medio superior se realicen hoy en día en Polos de Regionalización?

1. Que aspirantes tengan atención personalizada, pronta y expedita en su región, por lo cual no deberán trasladarse hacia la ciudad de Guadalajara para realizar cualquier trámite, ya sea desistimiento en el concurso del proceso de selección y retiro de documentos presentados para dicho proceso. Actualmente, cada Polo de Regionalización cuenta con un Archivo General Regional de su zona de influencia.
2. Que disminuyan los traslados del personal administrativo de las escuelas regionales pertenecientes a la Ciénega hacia la ciudad de Guadalajara, con el respectivo ahorro en gastos de operación, viáticos y traslados; además de la disminución de riesgo en el traslado de los mismos trabajadores.
3. Que se tenga una mayor integración de las escuelas por región. Es decir, anteriormente cada escuela se manejaba de manera independiente en todas sus actividades relacionadas con el proceso de admisión de los aspirantes, de hecho hoy lo siguen haciendo, pero ahora se ha desarrollado una sinergia e identidad de apoyo entre las escuelas que pertenecen a un mismo Polo de Regionalización.
4. Que todas las escuelas y sus trabajadores administrativos, que participan en labores propias de los procesos de selección de aspirantes a ingresar al nivel medio superior, dependientes del mismo Polo, compartan los conocimientos, experiencias y responsabilidades, ya que de alguna manera han sido integradas.
5. Finalmente, con el estudio de caso del proceso de descentralización de las funciones de ingreso de aspirantes del nivel medio superior de la Universidad de

Guadalajara pretende entender mejor qué pasó durante el proceso en el Polo de Regionalización de La Ciénega, y por qué pasó.

Capítulo 4

Metodología

A continuación, se presenta la metodología usada para el estudio de caso del Proceso de descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso, en el nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala. Por medio de la metodología utilizada para el análisis del caso, se pretendió dar respuesta a las interrogantes que originaron la presente investigación:

1. ¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad?
2. ¿Hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado?
3. ¿Se logró que la descentralización facilitara mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje?
4. Y si la descentralización ¿ayudó a las escuelas a ofertar a sus aspirantes una educación con mayor calidad, equidad y con justicia social en sus aulas?

¿Por qué el Estudio de Casos?

De acuerdo con Stake (1999, p. 11) se estudia un caso cuando se tiene interés especial en sí mismo. Cuando se buscan detalles de la interacción con sus contextos. Dice que “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de

un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. Por lo tanto, se considera que el estudio de caso, ayuda con el procedimiento de análisis de la visión de una práctica administrativa particular.

Por lo tanto, esta definición nos permitió conocer el caso de estudio en general, pero al mismo tiempo, cada uno de los componentes que interactúan entre sí, por medio de diversas situaciones que pueden ser simples o complejas, pero que al final, aportaron herramientas importantes para la comprensión misma de la situación administrativa que se observó.

Siguiendo los lineamientos establecidos por Stake (1999) el presente estudio de casos se seleccionó como una manera de entender los procesos que se han llevado a cabo en el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara y que, culminaron con la descentralización de los procesos de ingreso de aspirantes en Polos de Regionalización, centrando la observación del caso en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

Se eligió este caso, por considerarlo, como lo menciona Stake (1999) una situación de alta rentabilidad, es decir, un caso que pudiera ser entendible con facilidad y en donde los actores principales, participaran con facilidad en la aportación de información para el análisis y presentación de la misma.

Ahora bien, por el tipo de observación que se realizó del caso, en este trabajo se utilizaron métodos cuantitativos, así como cualitativos. En la utilización de dichos métodos, de manera entrelazada y complementaria se pudo explotar de manera más eficaz ambas herramientas y al mismo tiempo, se pudo hacer uso de herramientas para obtener información como son las entrevistas, encuestas y observaciones.

Como en este estudio de caso abundaron las cifras duras, se hizo uso también de la metodología cualitativa. Stake (1999, p. 47) dice que la metodología cualitativa ayuda porque “su orientación está alejada de la explicación de causa y efecto, y su propensión a la interpretación personal, a la indagación cualitativa se distingue por su acento en el trato holístico de los fenómenos”.

Las personas o participantes que fueron fuente de la información para el presente estudio de caso, son el personal directivo, administrativo (que realiza funciones propias de los trámites de ingreso) y los alumnos (aspirantes a ingresar al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, en su momento) que forman parte de la comunidad universitaria del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala. Con este tipo de informantes o fuente de la información, se realizó una triangulación de los resultados obtenidos. Stake (1999, p. 48) dice que en la triangulación “la importancia depende de nuestra intención de ofrecer una comprensión del caso, y del grado en que tal afirmación contribuye a aclarar la historia o a diferenciar significados opuestos. Si es esencial para la definición del caso, deberemos estar más que seguros de estar en lo cierto”.

Por lo antes expuesto, resultó de la mayor relevancia la triangulación de la información obtenida de las observaciones, encuestas y entrevistas, a fin de poder tener la mayor certeza en la presentación de los resultados.

Intervención en el Estudio del Caso

A partir del año 2002, el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara, siguiendo las líneas trazadas en el documento denominado “Plan Institucional de Desarrollo 2010” (Universidad de Guadalajara, 2000) determinó

realizar la descentralización de los procesos de ingreso de aspirantes al nivel medio superior en Polos de Regionalización.

El hecho de que se haya observado el proceso de descentralización en el Polo de Regionalización de la Ciénega obedece a que se pretendió entender por qué se considera como un proceso administrativo exitoso. Puesto que a la par de la descentralización de las funciones de trámites de ingreso, la Dirección General del Sistema, había planteado la necesidad de que también fueran descentralizadas las funciones de atención a alumnos, servicio social y nóminas –personal- en una primera etapa. Para posteriormente continuar con los demás procesos administrativos y académicos de todo el Sistema; sin embargo, a la fecha el proceso de trámites de ingreso es el único que cuenta con una estructura e infraestructura administrativa vigente y efectiva.

De acuerdo con Stake (1999, p. 15) cuando se realiza un estudio de caso, “nos gustaría escuchar sus historias. Quizá tengamos nuestras reservas sobre algunas cosas que las personas nos cuentan, del mismo modo que ellas pondrán en entredicho algunas cosas que digamos sobre ellas”.

Población

Sampieri (2003) dice que una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre cuál se pretende generalizar los resultados. Por lo anterior, se puede entender a la *población*, como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población de este estudio comprendió a todos los directores de preparatoria y coordinadores de módulos regionales (escuelas que dependen de una preparatoria regional) que forman parte del Polo de Regionalización; los directivos que formaron

parte del proceso de descentralización y que hoy en día participan del proceso; los trabajadores administrativos que en cada una de las escuelas realizan actividades relacionadas con los trámites de ingreso de aspirantes al nivel medio superior y; los aspirantes que participaron en el concurso de ingreso al nivel medio superior en las escuelas del Polo de Regionalización durante el ciclo escolar 2002B.

El Polo de Regionalización de la Ciénega está conformado por 4 Directores de Preparatorias Regionales, de los cuáles 2 son mujeres; la edad de los directores va de los 45 a 52 años de edad; siendo la Directora de la Preparatoria Regional de La Barca, la de más antigüedad en el cargo.

Con relación a las escuelas que son Módulos que dependen de una Preparatoria Regional, en el Polo se tienen 4 Coordinadores de Módulo, los cuales en su sede hacen la veces de un director de escuela; de los cuales todos son hombres; sus edades van de los 23 a los 40 años de edad y todos tienen más de tres años de antigüedad en el cargo.

En cada una de las escuelas pertenecientes al Polo existe un responsable de trámites de ingreso, que de acuerdo con la carga de trabajo, son auxiliados por prestadores de servicio. Del total de responsables de trámites de ingreso, todos son del sexo femenino; sus edades van de los 22 a los 45 años de edad y todos tienen más de tres años de antigüedad en el puesto.

En cuanto a los aspirantes –hoy alumnos- el promedio es de 2 mil admitidos por año, distribuidos en las escuelas de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2

Histórico de admitidos

Sede	Admitidos por año				
	2001	2002	2003	2004	2005
Atotonilco	376	400	399	400	400
Mod. Ayotlán	115	99	96	100	100
Degollado	94	154	172	180	205
La Barca	405	400	400	400	400
Mod. Jamay	100	97	100	100	100
Ocotlán	428	469	605	600	600
Mod. Atequiza	120	150	180	180	180
Mod. Totolán	70	115	112	86	100
Totales	1,708	1,884	2,064	2,046	2,085

La Muestra

De acuerdo con Sampieri (2003) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Como el estudio del caso es al mismo tiempo cuantitativo como cualitativo, es necesario aplicar las características que se implementan con muestras, para lograr mayor riqueza de información y conocimiento que permita una descripción detallada.

Por lo tanto, para la aplicación del instrumento de evaluación, se tomó la siguiente muestra:

1. Directivos: los 4 directores de las escuelas preparatorias pertenecientes al Polo de Regionalización; los 4 coordinadores de módulos regionales (escuelas que pertenecen a una escuela regional); el Director de Trámite y Control Escolar del Sistema; el Director General del Sistema de Educación Media Superior y; el Coordinador de Control Escolar de la Universidad de Guadalajara.
2. Personal Administrativo: 1 de cada escuela regional (4 Preparatorias Regionales y 4 Módulos Regionales) que participa en actividades relacionadas con los trámites de ingreso de aspirantes, para este caso el

responsable del proceso en cada escuela. Lo anterior, debido a que el demás personal que los auxilia en el proceso son prestadores de servicio.

3. Aspirantes: para el caso de la muestra de los aspirantes admitidos, se tomó como base el total correspondiente al año 2004, obteniendo una muestra del 10% del total de cada escuela regional, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3
Muestra de admitidos.

Sede	Admitidos en 2004	Muestra 10%
Atotonilco	400	40
Mod. Ayotlán	100	10
Degollado	180	18
La Barca	400	40
Mod. Jamay	100	10
Ocotlán	600	60
Mod. Atequiza	180	18
Mod. Totolán	86	10
Totales	2,046	206

El Instrumento

La recolección de estos datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta de preguntas cerradas. De acuerdo con Sampieri (2003), las *preguntas cerradas son fáciles de codificar y preparar para su análisis*. Asimismo, requieren de un menor esfuerzo por parte de los entrevistados.

Ahora bien, la aplicación de una encuesta permite estar interrelacionando, por medio de la plática o charla, con el entrevistado, para de esta manera poder atender sus dudas y resolverlas al momento.

El instrumento que se diseñó para conocer el proceso de descentralización de los trámites de ingreso, y su impacto en los actores del mismo, contempló la aplicación de 6 a 10 ítems. Por medio de los cuales se conoció la opinión de los entrevistados respecto de los procesos de en sí mismos, de acuerdo a su actividad, participación o conocimiento del proceso de observación del caso. Anexos 1,2 y 3.

La encuesta se realizó en cada una de las escuelas que conforman el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala durante el mes abril de 2006, una vez que se obtuvieron los permisos necesarios por parte de las autoridades de cada uno de los planteles educativos.

Cada una de las respuestas cerradas contó con las siguientes opciones:

1. 99 = igual;
2. 0 = muy mal;
3. 1 = mal;
4. 2 = bien, y
5. 3 = muy bien.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, por medio de las encuestas que se aplicaron a los directivos, personal administrativo y alumnos del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, se pretendió entender:

1. ¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad?

2. ¿Hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado?
3. ¿Se logró que la descentralización facilitara mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje?
4. Y si la descentralización ¿ayudó a las escuelas a ofertar a sus aspirantes una educación con mayor calidad, equidad y con justicia social en sus aulas?

La Aplicación

Previa autorización de parte de los directivos y personal de las escuelas para participar en este estudio de caso y para ser citados en el documento, a los participantes de la muestra se les realizó la entrevista en sus oficinas de trabajo –en el caso de los directivos y personal administrativo- y en las escuelas a las que pertenecen en el caso de los participantes en el concurso de ingreso en el ciclo 2004B.

En total se realizaron 222 encuestas a un número igual de personas, de las cuales 4 son los Directores de las Preparatorias Regionales, 4 son los Coordinadores de Módulos Regionales, 8 son personal administrativo que realiza funciones de trámites de ingreso en sus dependencias y 206 correspondientes a alumnos que participaron en el proceso de selección de ingreso al nivel medio superior en las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, de acuerdo a la siguiente distribución:

1. 40 en la Escuela Preparatoria Regional de Atotonilco
2. 10 en el Módulo Regional de Ayotlán
3. 18 en la Escuela Preparatoria Regional de Degollado
4. 40 en la Escuela Preparatoria Regional de La Barca

5. 10 en el Módulo Regional de Jamay
6. 60 en la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán
7. 18 en el Módulo Regional de Atequiza
8. 10 en el Módulo Regional de Atotonilco

La Entrevista y Observación

En lo que se refiere a la observación, ésta permite recabar información relativa al tema de interés de esta tesis y será mediante la observación directa de la situación administrativa que se estará estudiando. De acuerdo con Sampieri (2003) la observación consistió en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta.

El objetivo de la Observación fue describir de manera concreta el proceso de presentación del aspirante a la escuela a la cual ha sido citado, posterior al registro de solicitud por Internet, para obtener su Credencial de Aspirante, resaltando sus diversas características.

La recogida de datos en la observación se realizó por medio de: sistemas narrativo; descripción detallada de los fenómenos y los procesos. El tiempo de observación lo determina la duración del evento.

Las principales características a observar serán:

1. Tiempo de atención, desde de que llega a la escuela hasta que se retira.
2. Principales actividades que realiza durante su estancia.

Ahora bien, tanto la entrevista, como la observación se realizaron en las mismas instalaciones de cada una de las escuelas que pertenecen al Polo de Regionalización de

la Ciénega de Chapala. Para tal efecto, durante los meses de febrero a mayo de 2006 los Polos de Regionalización y en sí, todo el Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara dieron atención personalizada a sus aspirantes, por lo que se estuvo en posibilidad de realizar un muestreo de eventos, tales como la misma atención personalizada a aspirantes en las propias escuelas, el registro de solicitudes vía Internet de los aspirantes que acudan a las escuelas o bien la entrega de documentación para efectos de concurso –certificado de secundaria. Por medio del Anexo 4, se presenta la Guía de Observación para tal efecto.

Por último, se revisaron documentos tales como reportes, manuales de organización, legislación aplicable en los que se establecen datos, las políticas, reglas, procedimientos y la información general que sirve para orientar las actividades que integran la situación administrativa estudiada en esta tesis. Lo anterior como evidencia escrita de lo que sucedía anteriormente a la descentralización de los procesos de trámites de ingreso.

Acceso a la Información

Para asegurar el acceso a las personas, información, documentación e instalaciones físicas tanto del Sistema de Educación Media Superior, como de las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega, se realizó un procedimiento de la siguiente manera:

Se solicitó la autorización necesaria por medio de oficio, donde se daba una exposición de motivos para realizar este estudio de caso, documento que se dirigió al Director General del Sistema de Educación Media Superior (SEMS).

La Secretaria Administrativa, después de autorizar los trabajos pidió hacer contacto con el Director de la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán (EREMSO), sede del Polo de Regionalización de La Ciénega, a quien se le explicó a detalle cual es la intención del estudio de caso y una aproximación de la metodología a utilizar.

A continuación se presenta una tabla con los nombres y puestos de los participantes en esta primera etapa “obtención de autorizaciones”:

Tabla 4
Personas de la etapa de obtención de autorizaciones.

NOMBRE	PUESTO	TELEFONO	EXTENSION
Lic. José Alfredo Peña Ramos	Director General	33-39424100	Privada
Mtra. Jesús Alberto Jiménez Herrera	Secretario Administrativo	33-39424100	4101
Lic. César E. González Coronado	Director de Trámite y Control Escolar	33-39424126	Directo
M.V.Z. Luis Alberto Robles Villaseñor	Director de la EREMSO	392-9223285	Directo
Dra. Lourdes Torres Barocio	Directora de la Escuela Preparatoria Regional de La Barca	393-9351511	Directo
Mtro. José de Jesús Manzanares Araujo	Director de la Escuela Preparatoria Regional de Atotonilco	391-9170487	Directo
Mtra. Leticia Adela Mosqueda Ochoa	Directora de la Escuela Preparatoria Regional de Degollado	345-9370858	Directo

La autorización obtenida en el Sistema permite revisar documentos del proyecto, así como poder preguntar, observar y obtener informes de las escuelas y Sede del Polo de Regionalización de La Ciénega, así como de la Dirección de Trámite y Control Escolar del Sistema.

En cuanto al papel personal en la Universidad de Guadalajara y por qué se obtuvo las autorizaciones y los apoyos necesarios para el estudio influyeron las siguientes:

El lugar de trabajo al que se pertenece es la Dirección de Trámite y Control Escolar perteneciente al Sistema de Educación Media Superior.

Por la actividad laboral que actualmente desempeña el autor del presente trabajo se conoce y se tiene acceso a la información y personas requeridas en el desarrollo del estudio de caso.

Análisis de los Resultados

El análisis de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas, encuestas y observación se hizo por medio de la utilización del método cualitativo y cuantitativo. Para el mismo análisis de resultados se utilizaron diferentes técnicas, tales como representaciones gráficas, hoja tabular, parámetros descriptivos y medidas de asimetría.

Una vez que se obtuvo la información se procedió a la captura de la misma. El vaciado de los datos se llevó a cabo por medio de equipo de cómputo que cuenta con Sistema Operativo Windows y con programas de análisis de bases de datos como son Excel y SPSS.

Al realizar el análisis de datos obtenidos, no se puede estar a salvo de que algunas de las preguntas de las encuestas no hayan sido respondidas por los entrevistados, debido a que no conocen la información, no han querido ser honestos, no tuvieron tiempo para terminar la encuesta o que simplemente no haya querido responder a todas las preguntas. Es por ello que, la entrevista jugó un papel fundamental a la hora de la triangulación de la información.

Capítulo 5

Resultados

De acuerdo como estaba estipulado en el Capítulo de la Metodología, se aplicó una encuesta a cada uno de los participantes en el estudio de caso. De esta manera se realizaron en su lugar de trabajo o sede de estudio (para el caso de los estudiantes) un total de 222 encuestas, 4 entrevistas a directivos, 4 entrevistas a personal que labora directamente en el proceso de selección de alumnos y una observación presencial del proceso llevado a cabo por medio de aspirantes y su atención de parte de los trabajadores administrativos.

De las 222 encuestas que se realizaron su distribución fue la siguiente: 4 a los Directores de las Preparatorias Regionales, 4 a los Coordinadores de Módulos Regionales, 8 a personal administrativo que realiza funciones de trámites de ingreso en sus dependencias y 206 a alumnos que con anterioridad participaron en el proceso de selección de ingreso al nivel medio superior en las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, de acuerdo a la siguiente distribución:

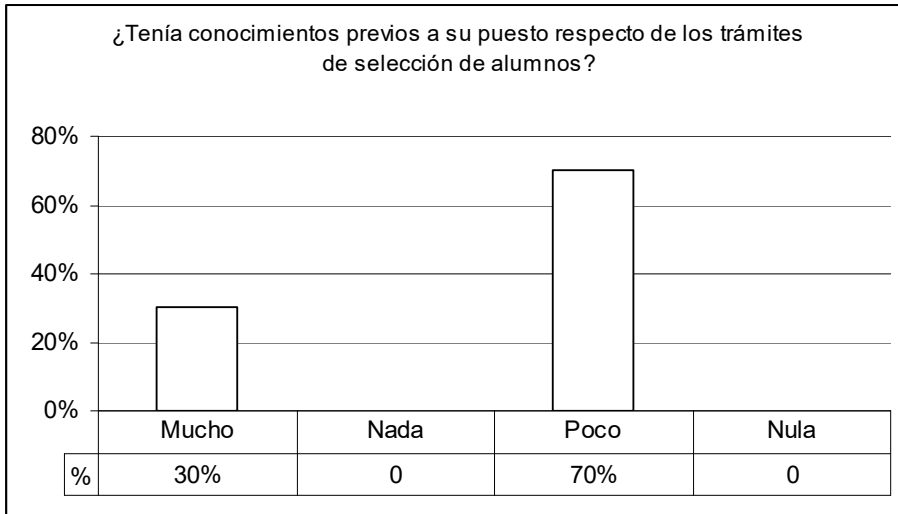
1. 40 en la Escuela Preparatoria Regional de Atotonilco
2. 10 en el Módulo Regional de Ayotlán
3. 18 en la Escuela Preparatoria Regional de Degollado
4. 40 en la Escuela Preparatoria Regional de La Barca
5. 10 en el Módulo Regional de Jamay
6. 60 en la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán
7. 18 en el Módulo Regional de Atequiza
8. 10 en el Módulo Regional de Atotonilco

Una vez que se recabaron las encuestas, la información obtenida en cada una de ella fue vaciada en hojas tabulares de Excel y del programa informático para estadísticas SPSS, de donde se obtuvo la siguiente información, de acuerdo a cada sujeto encuestado:

Encuesta a Directivos:

De los 8 directivos encuestados 5 respondieron que tienen más de cinco años de antigüedad como Directores de una escuela preparatoria, 1 tiene menos de un año, otro de 1 a 3 años y el último de 3 a cinco años.

Cuando se les preguntó expresamente si tenían conocimientos previos al puesto que desempeñan, en los procesos de selección de alumnos, el 70 por ciento de los encuestados respondió que tenían poco conocimiento (Gráfica 6). Esta pregunta es importante, dado que se pretende, más adelante, conocer la opinión que los Directivos de las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala tienen, respecto de los beneficios que ellos consideran ha aportado la descentralización de los procesos de trámites de ingreso en cada una de sus escuela.



Gráfica 6: Conocimientos previos del puesto.

Al interrogar a los Directivos respecto de qué opinión tenían de cómo se realizaban los trámites de ingreso anteriormente en su escuela, resulta que la opinión está dividida en un 50 por ciento. En donde la mitad de ellos opina que antes de la descentralización de los trámites de ingreso, que dio como resultado la creación de los Polos de Regionalización, dichos trámites les parecía que se llevaban a cabo de manera adecuada.

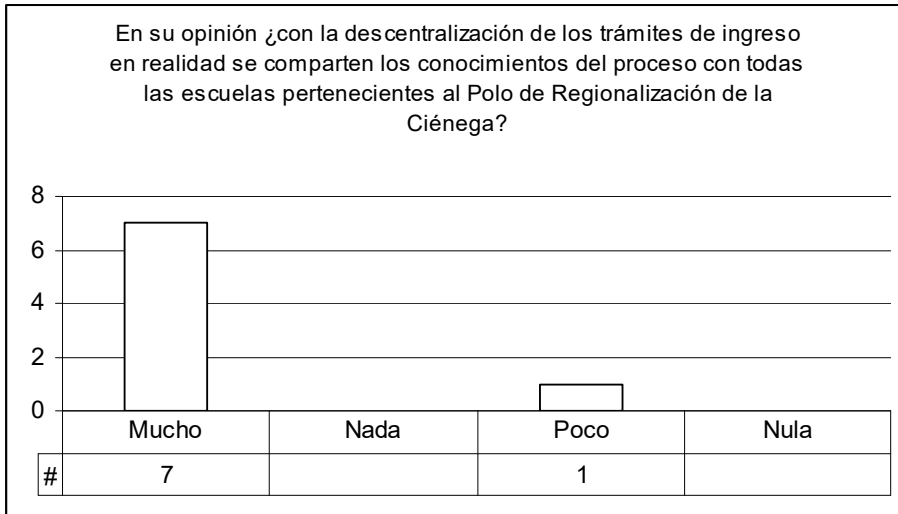
Sin embargo, al preguntarles su opinión respecto de los mismos trámites pero ahora desde la visión de los aspirantes, es decir, cómo consideraban ellos que era el trámite directamente para los usuarios más importantes, la opinión se dividió. Cinco de los ocho considera que el trámite era muy difícil de llevar por parte de los aspirantes a ingresar al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara.

En cuanto a que ahora los procesos de selección de alumnos se realicen de manera descentralizada, el 100 por ciento de los Directivos entrevistados lo considera como muy bien. Esta misma respuesta se encontró a la pregunta para saber su opinión

respecto de que si la descentralización de los trámites de ingreso ha ayudado a eficientar los procesos administrativos de dicha selección, en donde el 100 por ciento opina que mucho.

Dentro de la misma encuesta, se les interrogó a los Directivos sobre cuál era el nivel de integración administrativa y de colaboración entre las dependencias que las escuelas pertenecientes a su Polo de Regionalización habían alcanzado a raíz de la puesta en marcha de la descentralización, a lo que seis de los ocho respondieron que era mucha.

Uno de los objetivos que se había planteado de acuerdo a lo que se menciona en el Capítulo de Características distintivas del caso central, cuando se trabajó el diseño del proyecto de descentralización de los procesos de selección de alumnos, por medio de los Polos de Regionalización en el nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, tenía que ver con hacer partícipe del conocimiento adquirido por las escuelas en su propio ámbito de desarrollo, hacia las demás escuelas que formarían parte de un mismo Polo de Regionalización, fue por ello que se les cuestionó a los Directivos, si ellos consideraban que en efecto se estaba realizando un intercambio de conocimientos entre las diferentes instituciones educativas que integraban la región Ciénega de Chapala, a lo que siete de los ocho, respondieron que en efecto se estaba dando mucho el intercambio de conocimientos entre las escuelas del mismo Polo de Regionalización (Gráfica 7).



Gráfica 7: *Compartir conocimientos.*

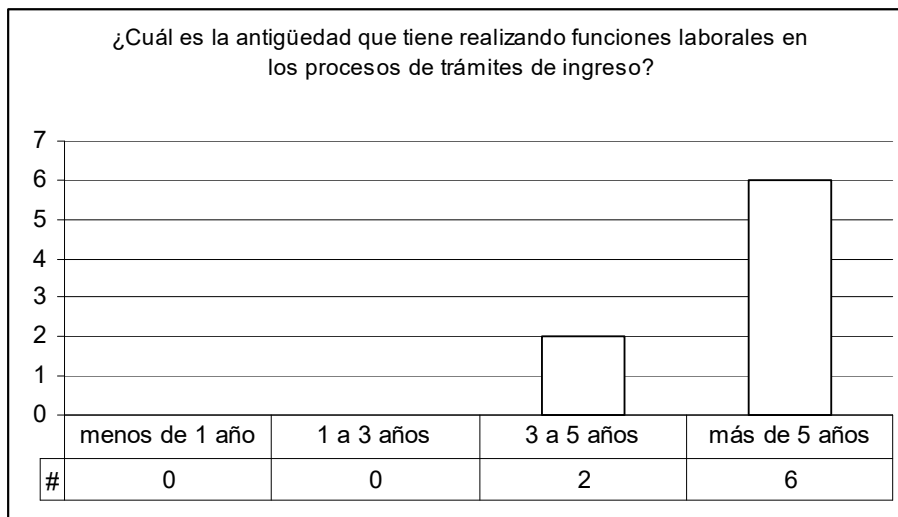
Otro de los motivos que se habían presentado para realizar el proyecto de Polos de Regionalización, era el concerniente a la distribución de recursos financieros hacia las escuelas preparatorias que se encontraban en las poblaciones del interior del estado de Jalisco. Fue por ello que se les pidió su opinión a los Directivos respecto de si la descentralización había beneficiado a su escuela en la obtención de mayores beneficios en recursos humanos, financieros y tecnológicos, a lo que 80 por ciento de los encuestados respondió que sentían que sus escuelas se habían beneficiado mucho.

Con relación a si ahora las escuelas preparatorias regionales, específicamente las pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega, tienen un mejor aprovechamiento de la información que se genera por medio de bases de datos e información estadística resultado del mismo proceso de selección de aspirantes a ingresar a sus dependencias, el 100% de los entrevistados respondió que mucho.

Encuesta a Trabajadores

Por otra parte, también se realizaron encuestas a ocho trabajadores administrativos que realizan funciones de trámites de ingreso, en cada una de las escuelas preparatorias regionales que forman parte del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, a manera de conocer desde su punto de vista, la visión que ellos tienen respecto del proceso de descentralización. La opinión de estas personas se considera importante, pues son ellos quienes directamente llevan a cabo dichas funciones y son ellos quienes también llevan a cabo las modificaciones o mejoras que se realizan en los procesos administrativos en cada una de sus dependencias.

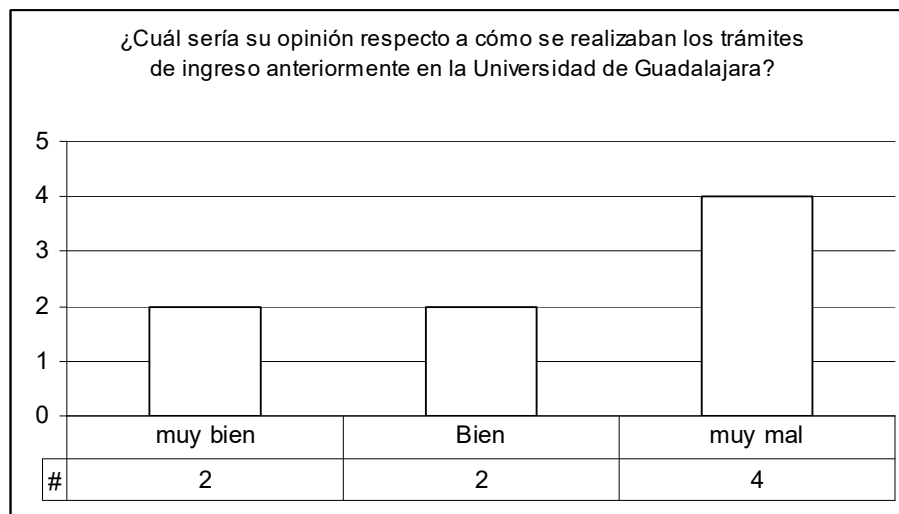
De los ocho entrevistados 6 tienen más de cinco años en el puesto realizando funciones de trámites de ingreso (Gráfica 8). En cuanto al nivel de conocimientos que sobre dichos procesos ellos consideran que tienen, el 100 por ciento de los entrevistados manifestó tener muchos conocimientos.



Gráfica 8: Antigüedad en funciones de trámites de ingreso.

A pregunta expresa de si ellos tenían conocimiento de que anteriormente en el nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, los trámites de ingreso se llevaban a cabo de manera centralizada desde la ciudad de Guadalajara, 6 de los 8 entrevistados respondieron que en efecto sí sabían y habían participado en dicho proceso. Este resultado podría haber sido previsible, puesto que recordemos que seis de los encuestados ya habían manifestado anteriormente tener más de cinco años desempeñándose en dicho puesto.

Respecto de la opinión que ellos tenían con relación a cómo consideraban que anteriormente se llevaban a cabo los trámites de ingreso, es decir, antes de la creación de los Polos de Regionalización, la respuesta fue muy dividida: el 50% consideraba el proceso muy malo, el 25% bien y, finalmente, el otro 25% lo consideraba sólo bien (Gráfica 9).



Gráfica 9: Proceso de trámites de ingreso anterior a la descentralización.

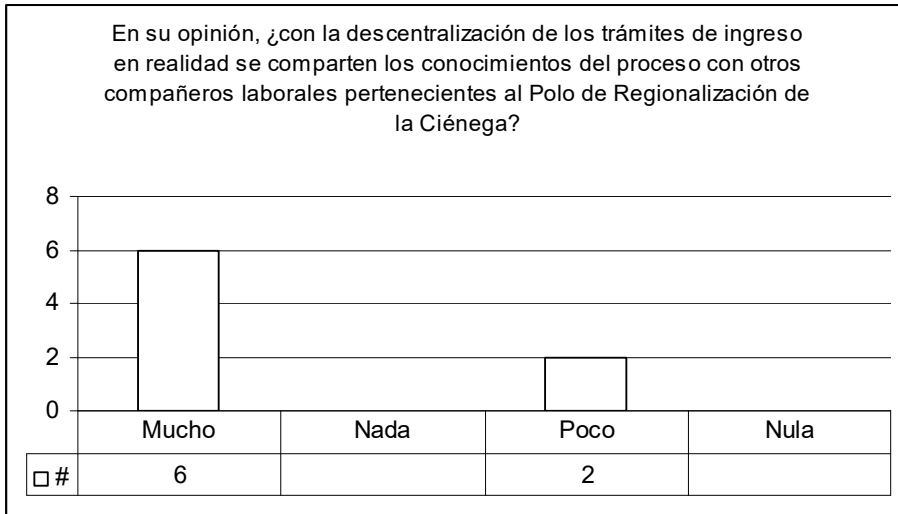
Ahora bien, para el 100% de los trabajadores administrativos que realizan actividades relacionadas con los trámites de ingreso en las escuelas preparatorias

regionales de la región Ciénega de Chapala, la descentralización ha venido a eficientar los procesos administrativos que respecto de dicho trámite se llevan a cabo.

Otro aspecto que se consideró importante de conocer de parte de los trabajadores administrativos, tiene que ver con la percepción que ellos tienen con relación a si en realidad con la descentralización de los trámites de ingreso, se acercaron los servicios a los usuarios finales, en este caso los aspirantes a ingresar al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara y a los estudiantes de la misma Casa de Estudios, a lo que 7 de los 8 respondieron que sí se benefició mucho a los usuarios finales.

Con relación al intercambio de experiencias y conocimientos entre los trabajadores administrativos de las escuelas preparatorias pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, y que realizan actividades propias del proceso de selección de alumnos al nivel medio superior, 6 de los 8 manifestaron que en efecto, con la descentralización ha habido un intercambio de conocimiento entre sus pares de las escuelas pertenecientes a dicho Polo de Regionalización (Gráfica 10).

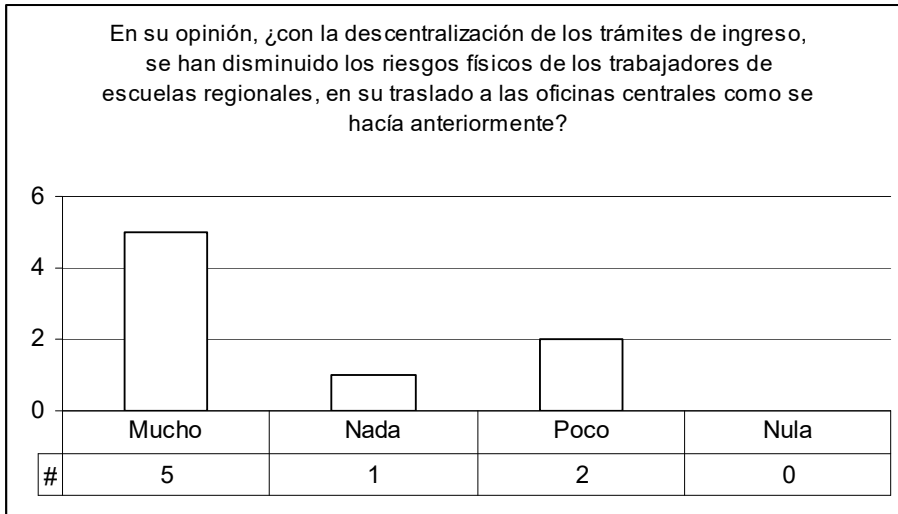
En cuanto a la encuesta realizada a los trabajadores administrativos, se les preguntó su sentir respecto de que si con la descentralización de los procesos relacionados con los trámites de ingreso, ahora ellos mismos se sienten parte de dicho proceso, a lo que 6 respondió que mucho, 1 que poco y otro nada.



Gráfica 10: Compartir conocimientos entre compañeros.

Otro aspecto importante por conocer de los trabajadores administrativos era el relacionado con la seguridad en su integridad física, que pudo haberles generado la creación de los Polos de Regionalización, por lo cual se les preguntó si con dicha descentralización sentían que habían disminuido los riesgos físicos de los trabajadores de las escuelas regionales en su traslado a las oficinas centrales como se hacía anteriormente, a lo que 5 respondieron que mucho, 1 que nada y 2 que poco (Gráfica 11).

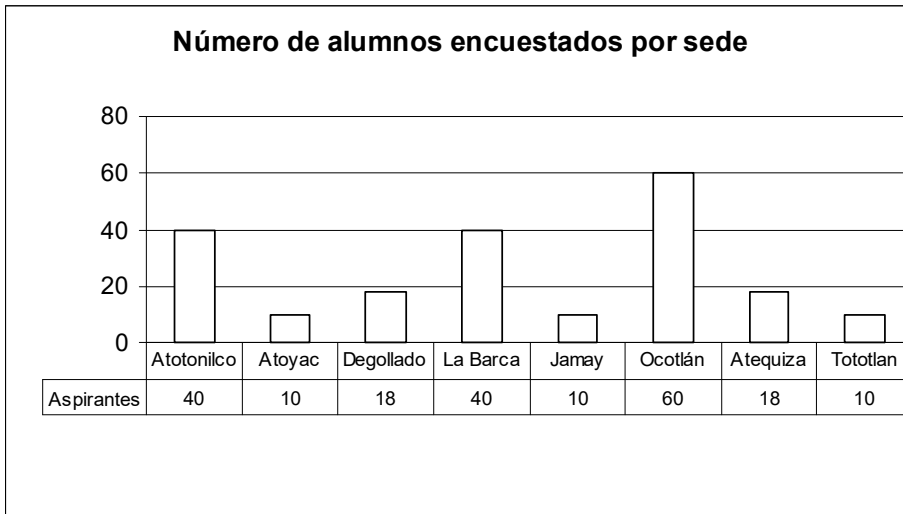
Finalmente, se les preguntó si ahora tenían un mejor aprovechamiento de bases de datos e información estadística de los procesos de selección de alumnos en el Polo de Regionalización, a lo que los 8 encuestados respondieron que mucho.



Gráfica 11: Riesgos físicos.

Encuesta a Alumnos

Como se mencionó al inicio de este Capítulo, se encuestaron a un total de 206 alumnos que en su momento fueron aspirantes a ingresar al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara durante el proceso de selección del ciclo escolar 2004B. De acuerdo al número de alumnos con que actualmente cuenta cada escuela preparatoria regional, perteneciente al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, fue que se determinó el número de encuestas que se aplicarían en cada sede (Gráfica 12). De esta manera, la escuela en la cual se aplicaron más encuestas fue la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán (sede del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala) con el 29 por ciento de los casos, seguida de las escuelas de Atotonilco y La Barca con un mismo porcentaje, 19 por ciento.

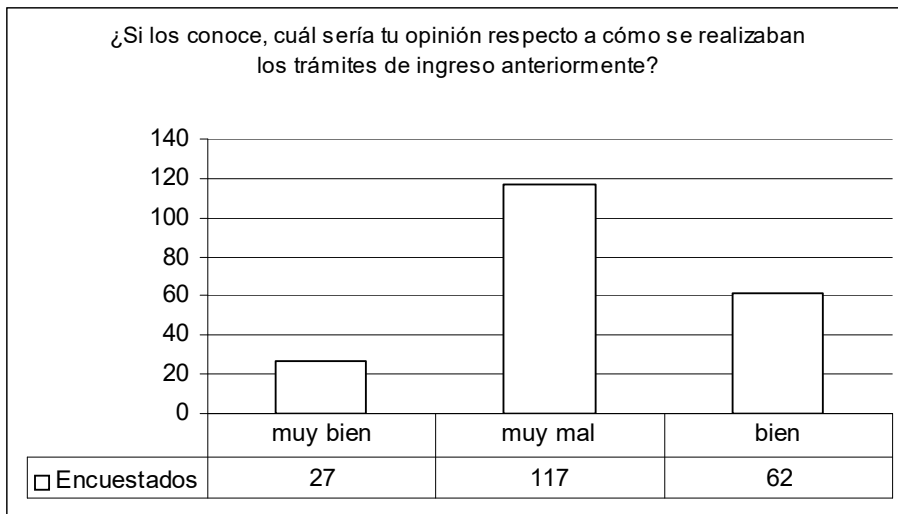


Gráfica 12: Alumnos encuestados.

La primera pregunta que se aplicó a los estudiantes tuvo que ver con la percepción que ellos tuvieron del proceso de selección de trámites de ingreso en la Universidad de Guadalajara al momento de realizar dicho trámite, a lo que el 75 por ciento lo consideró como muy bien y sólo el 2 por ciento de los casos como muy mal.

Con relación a si los alumnos, aspirantes al momento de participar en los procesos de selección, tenían conocimiento de cómo se realizaban dichos procesos anteriormente el 45 por ciento dijo que sí, el 20 que poco y el 29 por ciento que no. Esta respuesta de los alumnos encuestados pudiera parecer previsible dado que no necesariamente ellos debieran conocer con mucho tiempo de anticipación el proceso de selección.

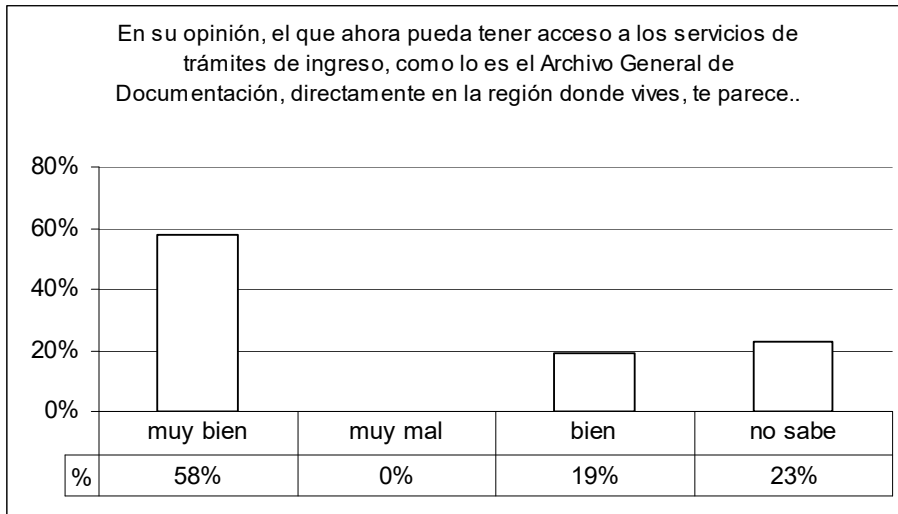
Con relación a que si conocían con anterioridad el cómo se llevaban a cabo los trámites de ingreso a la Universidad de Guadalajara, 117, es decir el 57 por ciento de los encuestados, lo consideraba muy mal y sólo 27 de ellos, es decir el 13 por ciento tenía una opinión muy favorable (Gráfica 13).



Gráfica 13: Trámites de ingreso antes de la descentralización.

Con relación al uso de la tecnología remota (Internet) para realizar los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara y, además, llevar todo el seguimiento de su solicitud por mismo medio, el 81 por ciento de los encuestados lo considera como muy bien y sólo el 6 por ciento tienen una opinión desfavorable.

Finalmente, con relación a tener a la mano la mayoría de los servicios, como es el Archivo General de Documentos, el 58 por ciento de los entrevistados lo ve como muy bien; sin embargo, existe un 23 por ciento de los encuestados, no supo qué responder a dicha pregunta (Gráfica 14).



Gráfica 14: Acceso al Archivo General de Documentos.

La Entrevista

A la par de las encuestas, a cada uno de los Directivos correspondientes a las 8 escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, se les hizo una entrevista en donde las preguntas principales fueron encaminadas a conocer su opinión o sentir, respecto de cómo la descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, ha cambiado para bien o para mal el modelo de gestión administrativa, si es que existía, en cada una de las sedes.

De esta manera, se determinaron cuatro cuestiones básicas para conocer de los directivos:

¿Qué importancia tuvo para las escuelas, habitantes y localidades de la zona el descentralizar: la administración de los procesos escolares, su financiamiento, la gestión, la toma de decisiones en su política educativa, de poder y autoridad?

Para el M.V.Z. Luis Alberto Robles Villaseñor, Director de la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán (EREMSO), la descentralización le ha resultado muy importante. Él menciona que cuando fue nombrado Director de la EREMSO, estaba afianzándose el proyecto de Polo de Regionalización. El Médico Robles ya había sido director de la escuela de Ocotlán cinco años atrás y recuerda que en aquel entonces ellos más que ser Directores de una escuela, se sentían como “caseros” de un gran señor, puesto que no tenían un presupuesto asignado directamente para el gasto corriente y de operación de la preparatoria. Menciona que en una ocasión se presentó en la oficinas centrales del Sistema de Educación Media Superior, en la Ciudad de Guadalajara y se encontró al menos a cinco directores más “prácticamente estaban haciendo fila a fin gestionar recursos para nuestras escuelas. La verdad es que no teníamos si siquiera para comprar una escoba o trapeador, eran los mismos directivos que desde las oficinas centrales te daban. Nosotros no podíamos disponer de los recursos financieros que se destinaban a cada dependencia, era la administración central quien decidía qué te daba y cómo te lo daba. La verdad es que no se tenía ningún poder de decisión respecto de los recursos que le correspondían a cada uno. Esto quiere decir que mi escuela podía estar necesitando una capacitación para los profesores sobre competencias, pero en la administración me decían que se podía hacer pero que el tema fuera la Historia de México, por ejemplo. Es decir, se hacía lo que ellos disponían centralmente”.

Recuerda el Médico Robles, que para él lo más vergonzoso era tener que ir incluso a solicitarles borradores y marcadores para los pizarrones de su escuela. Para el Director de la EREMSO las cosas han cambiado mucho, ahora cada escuela tiene sus propios recursos financieros y tiene la libre determinación de cómo deben ser usados

para un mejor aprovechamiento de los mismos, lo cual se ve reflejado en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.

En cuanto hasta qué punto las escuelas han participado de esa descentralización y cómo la han usado, en la entrevista con los Directores ellos manifestaron que cuando se les presentó el proyecto para la creación de los Polos de Regionalización, estaban más que encantados. Con el poder de decisión, que según ellos ya venía incrementándose desde el inicio de la actual administración en el Sistema de Educación Media Superior, ahora podían aprobar o rechazar la puesta en marcha de dicho proceso. La Dra. Lourdes Torres Barocio, quien lleva más de 10 años como directora de la Escuela Preparatoria Regional de La Barca, dice que su escuela, junto con la de Ocotlán, fueron las más participativas en las sesiones de trabajo para establecer los Polos de Regionalización, de hecho muchas de sus propuestas, se tomaron en cuenta al momento de la elaboración de la propuesta final para la puesta en marcha de los Polos de Regionalización. Para la Dra. Torres Barocio, la descentralización ha venido a ser, como ella lo expresa “una punta de lanza para el verdadero despegue de las prepas regionales, ahora tenemos más poder de decisión ante los órganos centrales de gobierno porque estamos juntos, tenemos representatividad y peso en la gestión de apoyos y beneficios para nuestras escuelas y comunidades. Ya no andamos cada quien remando por su rumbo, eso nos queda muy claro, los cuatro directores de la Región Ciénega nos reunimos, platicamos, organizamos actividades en conjunto y sobre todo hacemos uso de nuestra posición como Polo de Regionalización, eso ha sido muy importante”.

En ese mismo sentido también se manifestó el Mtro. José de Jesús Manzanares Araujo, Director de la Escuela Preparatoria Regional de Atotonilco, quien en la entrevista personal que se tuvo con él, manifestó que cuando fue nombrado responsable

del plantel educativo el Polo de Regionalización ya había iniciado; sin embargo, para él, que se dice conocedor de los procesos de modernización y descentralización que ha llevado a cabo la Universidad de Guadalajara en los últimos años, el hecho de que se hayan creado los Polos de Regionalización sirvió como vitalizador de un desarrollo que anteriormente no se percibía en las preparatorias regionales. El Mtro. Manzanares, dice que “la Universidad ya no puede dar marcha atrás en sus procesos de modernización, la creación de los Polos de Regionalización forman parte de la estrategia integral que la Universidad sigue a fin de continuar reforzando su liderazgo en el Occidente del País y como una de las universidades más importantes de México, además de que como parte de una entidad pública y que vive de los impuestos de todos los jaliscienses, estaba obligada a ver por el desarrollo de todas las regiones, no sólo por las escuelas y dependencias establecidas en la zona metropolitana de Guadalajara”.

Ahora bien, para los 4 directores de las preparatorias regionales, con la descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, las escuelas regionales por fin lograron tener acceso inmediato a las bases de datos que se generan como resultado del mismo proceso. Esto, según ellos, les ha ayudado en su planeación estratégica y táctica. Con la información que se genera de los procesos de selección, dice la Mtra. Leticia Adela Mosqueda Ochoa, Directora de la Escuela Preparatoria Regional de Degollado, las escuelas “tienen en todo momento el número exacto de las personas que aspiran a ingresar en su escuela, conocemos cuántos son hombres, cuántas mujeres, edad promedio. De hecho con mucho tiempo de anticipación al inicio de clases, al momento de que estamos trabajando en la Planeación Académica, ya sabemos qué calificación tienen en la secundaria nuestros aspirantes y admitidos, pero lo más importante,

sabemos exactamente cuáles son sus deficiencias y fortalezas académicas, pues podemos tener acceso directamente desde nuestro servidor, al resultado de las pruebas de aptitud que se le aplican a cada uno de los aspirantes”. Según la Mtra. Mosqueda, “ahora podemos hacer una verdadera planificación académica con nuestros profesores, pues sabemos exactamente qué aspecto del proceso de enseñanza aprendizaje debe ser atacado y cuál debe ser explotado”.

Para el M.V.Z. Luis Alberto Robles Villaseñor, Director de la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán, la descentralización ha significado un beneficio no sólo para su escuela o las escuelas preparatorias de la Universidad en la Región Ciénega de Chapala, sino para la población misma. Ya que según él, ahora las escuelas pueden ofertar, con base al uso de sus propios recursos humanos, financieros, de información y tecnológicos, una mejor calidad educativa para los jóvenes que egresan de las diferentes secundarias de la región. El Médico Robles, dice que “no es que anteriormente nuestro modelo educativo haya sido deficiente, pero la verdad es que sí carecíamos de los recursos financieros y sobre todo, de información para lograr un verdadero cambio académico y administrativo en cada uno de nuestros planteles. Por otro lado, el hecho de que ahora los estudiantes no tengan que pagar por servicios extras, motivo de la centralización de los procesos, ha significado en el aumento constante a partir de la creación de los Polos de Regionalización, de solicitudes de ingreso y de la matrícula misma. No debemos olvidar que si bien, las cuotas por inscripción en la Universidad de Guadalajara, se puede decir que son simbólicas en comparación con otras universidades públicas, no se diga de las privadas, nuestros estudiantes por lo general, son hijos de trabajadores asalariados y trabajadores del campo, por lo que sí les resultaba gravoso tener que desplazarse, por ejemplo, hasta la

ciudad de Guadalajara para realizar un trámite que les urgía. En ese sentido, en efecto, la descentralización ha venido a apoyar no sólo a las escuelas, sino a la población en general. No debemos olvidar que entre más muchachos estudien la preparatoria, más estarán en posibilidades de estudiar una licenciatura y con ello, apoyar el desarrollo de sus familias y comunidades”.

La Observación

Ahora bien, tanto la entrevista como la observación se realizaron en las mismas instalaciones de cada una de las escuelas que pertenecen al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala. Para tal efecto, durante los meses de febrero a mayo de 2006 los Polos de Regionalización estaban inmersos en el proceso de selección de alumnos, por lo que resultó en la mejor oportunidad para realizar dicha observación, directamente a los aspirantes y al personal que labora en cada una de las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización y que además, tienen funciones específicas de dicho proceso.

En ese sentido, se observó el proceso que llevó a cabo un aspirante en la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán, en donde se pudo observar que una vez que el joven realizó el registro de la solicitud vía Internet se presentó a las oficinas administrativas de la escuela de Ocotlán. Como el sistema de trámites de ingreso le genera una “cita” para ser atendido, se pudo constatar que no se tienen grandes filas de personas esperando ser atendidas. El proceso de atención personalizada de los aspirantes fluye de una manera rápida y sin mayor contratiempo, el aspirante no tardó más de 10 minutos en lo que llegó a la ventanilla, se le tomó una fotografía, se digitalizaron sus huellas dactilares y se le entregó una Credencial de Aspirante, que de acuerdo con el personal de la escuela, es el documento requerido para que el joven se presente en un

día, hora y lugar señalados para la aplicación de la Prueba de Aptitud Académica, que forma parte de los requisitos de ingreso que la Universidad de Guadalajara establece en su Reglamento General de Ingreso de Alumnos.

Por parte de la escuela se tiene un control estricto de los documentos y solicitudes que van recibiendo, tiene ahora un espacio equipado y acondicionado para tal efecto, el personal tiene acceso al Sistema de Trámites de Ingreso de manera remota y puede actualizar o modificar la información de los aspirantes de manera inmediata, en tiempo real. Se hace uso pues de la tecnología de la información remota en todo momento.

Con relación al Archivo de Documentos, se observó que cuentan con un sistema que les permite tener ordenado y accesible en todo momento cualquier expediente de los aspirantes. Los jóvenes que se presentan para entregar documentación, solicitudes o para solicitar copias de los mismos son atendidos en el momento y se les da el servicio, por lo general, en ese mismo momento, no tienen que regresar más tarde o en otros días.

En cuanto a la observación de documentos que norman los procesos de trámite de ingreso, se pudo constatar que el proceso de selección de alumnos está apegado a lo que se establece en el Reglamento General de Ingreso de Alumnos de la Universidad de Guadalajara. Sin embargo, con relación a los Polos de Regionalización no se encontró nada en la Normatividad Universitaria o en los documentos rectores de la Planeación Estratégica, como es el llamado Plan Institucional de Desarrollo. En la Normatividad Universitaria, se consultó la Ley Orgánica de la Universidad, el Estatuto General de la Universidad y el Estatuto del Sistema de Educación Media Superior.

En cuanto a la descentralización, la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara, en su Título Tercero, de su Estructura Orgánica; Capítulo Único, de la Red

Universitaria; Artículo 22, señala que la Universidad se conforma como una Red, la cual tiene presencia en todo el estado de Jalisco por medio de los Centros Universitarios Regionales. Aunado a lo anterior, en el Plan Institucional de Desarrollo, Visión 2010 de la Universidad de Guadalajara se encontró que establece como una de sus prioridades la “descentralización” de los procesos académico-administrativos en lo que se denomina Red Universitaria del Estado de Jalisco. De acuerdo con este documento La Red Universitaria, en efecto tiene presencia en prácticamente todo el estado de Jalisco por medio de los Centros Universitarios Regionales en cada una de las zonas económicas y de desarrollo más importantes de Jalisco: (1) La Costa, con sede en Puerto Vallarta; (2) La Costa Sur, con sede en Autlán; (3) El Sur, con sede en Ciudad Guzmán; (4) Los Valles, con sede en la ciudad de Ameca; (5) El Norte, con sede en la ciudad de Colotlán; (6) Los Altos, con sede en Tepatitlán de Morelos y (7) La Ciénega, con sede en Ocotlán.

Sin embargo, con relación a la estructura o creación de los Polos de Regionalización la Normatividad Universitaria consultada no menciona nada y el Plan Institucional de Desarrollo no ha sido actualizado en sus metas o definiciones, respecto de los Polos de Regionalización.

Capítulo 6

Análisis de los resultados

Al hacer el análisis de los resultados, como se mencionó en el Capítulo de Metodología, se utilizó el método cuantitativo para los datos duros de números reales y el cualitativo, para la interpretación de las respuestas obtenidas en las entrevistas y observación que se realizó del proceso que lleva a cabo un aspirante a ingresar al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara.

Una vez que se contó con toda la información se procedió a realizar una triangulación de la información a fin de encontrar las coincidencias o disonancias que cada uno de los sujetos participantes del estudio del caso vertieron en el presente trabajo.

De esta manera resulta que de los 8 directivos encuestados, cinco respondieron que tenían más de cinco años desempeñándose en el cargo, con lo que de alguna manera se puede llegar a tener la certeza de que ellos sabían de lo que se les estaba hablando; es decir, conocían el tema y tenían autoridad para hablar del mismo. Esto es muy importante puesto que se tenía un punto de partida confiable para realizar el análisis de una situación administrativa en particular, en este caso el relacionado con descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, específicamente en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala.

En ese sentido, de acuerdo con González (2003) es importante tener acceso a diferentes teorías y formas de pensar de los actores principales de las organizaciones educativas, el saber su perspectiva teórica de la organización, lo cual actúa básicamente

como un marco cognitivo previo del que se parte para definir lo que se quiere estudiar de un centro escolar (ya sea el todo a una de sus partes), de la misma manera ayuda para describir, explicar e interpretar lo que se observa u obtiene por medio de la recolección de datos.

Al mismo tiempo Senge (1998) menciona que la visión común es indispensable para que las organizaciones que aprenden logren los objetivos. La visión común determina el camino a seguir, y sirve de guía para las acciones de todos los miembros de la organización.

Sin embargo, aún cuando más del 50 por ciento de los directivos contaban con más de cinco años en el puesto, sólo el 30 por ciento respondió que conocía plenamente el proceso de selección de alumnos, en contraste con el 100 por ciento de los trabajadores administrativos que realizan funciones de trámites de ingreso y que respondieron que conocían plenamente el proceso. Esto puede entenderse con el hecho de que no necesariamente todos los directivos de las escuelas preparatorias participan activamente en todos los procesos académicos y administrativos de las dependencias a su cargo. Situación que pudiera ser un problema, puesto que ellos son los líderes de sus entidades, los que darán a conocer los planes y programas de la institución, los que guiarán durante el proceso a toda su gente.

Senge (1998) dice que la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. Dice que en una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir una organización donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

En este mismo sentido Pfeffer (2000) dice que una dificultad con el cambio en las organizaciones es que muchas de éstas, tienen miembros o empleados que no saben cuál es la meta de la organización, o si la conocen, no necesariamente la apoyan. En el caso de estudio que nos ocupa, sin embargo, esta afirmación deberá tener especial cuidado, puesto que si bien, se pudo observar en las entrevistas realizadas a los directivos, todos creen que el proceso de descentralización ha venido a facilitar sus procesos y a mejorar las condiciones administrativas y académicas de las instituciones que representan, no debe perderse de vista la importancia y relevancia que representa el proceso de selección de quienes serán sus alumnos.

En el caso de la percepción que tienen los miembros de las escuelas respecto de si la descentralización de los trámites de ingreso al nivel medio superior en la Universidad de Guadalajara era necesaria, aquí se puede encontrar una discordancia entre lo que opinan los directivos y lo que opinan los propios trabajadores que realizan directamente esas funciones. Para el 50 por ciento de los directivos el proceso como estaba se encontraba de manera adecuada; sin embargo, para el 50 por ciento de los trabajadores ese proceso estaba muy mal y para otro 25 por ciento, sólo estaba mal.

De nueva cuenta, nos encontramos con la diferencia de opiniones, posiblemente debido a que quienes están en el frente de batalla laboral son precisamente los trabajadores administrativos y no los directivos, lo que conlleva a tener dos teorías respecto de un mismo planteamiento.

En ese sentido Senge (1998) dice que la realidad de cada persona es el resultado de los pensamientos que haya tenido y modificando éstos, cambia las circunstancias. Para el autor las interrelaciones son más complejas de lo que pensamos. De esta forma, lo importante no es lo que sucede, sino la interpretación y la evaluación que hace cada

uno de sus experiencias y eso se produce a nivel de diálogo interno, es decir, de pensamientos. Las palabras que cada uno utiliza para describir su experiencia reflejan cómo se siente y cómo ve las cosas. Los predicados del lenguaje indican mucha información sobre los procesos internos de cada persona y cómo interpreta cada uno la realidad.

Esto contrasta con lo que González (2003) expone al respecto, ella dice que los centros escolares constituyen un objeto de estudio multidimensional y, en buena medida, esas diferencias reflejan puntos de vista deliberados. En consecuencia, las teorías no pueden funcionar en el vacío sino en un marco de perspectivas de comprensión y análisis que asuman supuestos diferentes sobre la naturaleza y funciones del conocimiento, sobre las relaciones entre la teoría y el objeto de estudio y, en definitiva, sobre lo que es importante en una organización educativa.

Por otro lado, esa diferencia de opiniones representa una oportunidad para poner en práctica lo que Senge (1998, p. 148) ha denominado como el Pensamiento Sistémico, el cual es un proceso que busca la mejora organizacional pero inicia con el dominio personal. “La clave del pensamiento sistemático es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas”. Y aunque sería difícil no estar de acuerdo con este principio, para la mayoría de las organizaciones no es tan obvio. Es necesario poder organizar la complejidad para poder identificar las causas de los problemas y buscar soluciones que perduren en el tiempo, es decir, retroceder unos pasos, identificar los procesos de cambio y no sofocarse con los detalles, para que “los árboles no nos impidan ver el bosque” (Senge, 1998, p.164).

Ahora bien, en cuanto a la dificultad del proceso de selección de alumnos al nivel medio superior, tanto los directivos como los trabajadores administrativos consideran que estaba muy mal. Esto es importante, porque desprende otra arista, es decir, desde el punto de vista de la administración de la escuela no lo veían mal, pero desde el punto de vista práctico y de servicio al usuario final -los aspirantes- su apreciación es que sí estaba muy mal. De hecho los mismos aspirantes consideraban que anteriormente el proceso de selección de trámites de ingreso estaba muy mal, así lo manifestó en la encuesta el 57 por ciento de los alumnos encuestados.

Quizá por lo anteriormente expuesto, el 100 por ciento de los trabajadores administrativos consideran que la descentralización vino a mejorar y eficientar los procesos de selección de alumnos. Lo que puede constatarse con lo que al respecto manifestaron los alumnos encuestados, en donde el 75 por ciento de los entrevistados consideró como muy bien el proceso de selección. En ese sentido, es importante mencionar que estos 206 alumnos encuestados, fueron aspirantes en una fecha en la cual ya se había dado el proceso de descentralización y la creación de los Polos de Regionalización.

Por lo tanto, los directivos y los trabajadores administrativos tenían claro que en efecto, antes de la descentralización no estaban ofreciendo el servicio adecuado a su cliente, que no le estaban facilitando el proceso de selección de ingreso, lo cual denota un entendimiento de compromiso y responsabilidad con el usuario final. Por lo tanto, se percibe que algo sucedía al exterior de sus oficinas y del mismo centro educativo y que posiblemente, no estaban cumpliendo con su Misión de “brindar servicios de calidad a sus usuarios”

En concordancia con los resultados obtenidos por medio de las encuestas, en la entrevista realizada a los directivos, también se pudo corroborar ese mismo sentimiento. De hecho el Mtro. José de Jesús Manzanares Araujo, Director de la Escuela Preparatoria Regional de Atotonilco, manifestó que cuando él fue nombrado responsable del plantel educativo, el Polo de Regionalización ya había iniciado, sin embargo, para él como conocedor manifiesto de los procesos de modernización y descentralización que ha llevado a cabo la Universidad de Guadalajara en los últimos años, la creación de los Polos de Regionalización sirvió como vitalizador de un desarrollo que anteriormente no se percibía en las preparatorias regionales. El Mtro. Manzanares, dice que “la Universidad ya no puede dar marcha atrás en sus procesos de modernización, la creación de los Polos de Regionalización forman parte de la estrategia integral que la Universidad sigue a fin de continuar reforzando su liderazgo en el Occidente del País y como una de las universidades más importantes del México, además de que como parte de una entidad pública y que vive de los impuestos de todos los jaliscienses, estaba obligada a ver por el desarrollo de todas las regiones, no sólo por las escuelas y dependencias establecidas en la zona metropolitana de Guadalajara”.

En este sentido Martín del Campo (2001) dice que la *misión*, de una institución educativa debe venir dada por las razones y motivos por los que se crea o redefine, lo que constituye la razón de ser, de la propia organización. El mismo autor sostiene que los clientes externos (los aspirantes, alumnos y padres de familia) de una institución desean que el producto o servicio que se les entrega tenga un “valor” para ellos, es decir, que satisfaga sus necesidades y que cumpla con las expectativas que se tienen del mismo.

Sin embargo, es importante resaltar que la identificación de un problema por parte de todos los miembros de la organización, los directivos y el personal que realizaba las funciones de trámites de ingreso, es importante, puesto que se había identificado un proceso que ameritaba ser modificado, lo que contrasta con lo que afirma Martín del Campo (2001) en el sentido de que en cualquier organización existe una red de procesos que requieren ser gestionados y perfeccionados, algunos de ellos resultan vitales para la institución. Dichos procesos, que han de ser identificados, con frecuencia traspasan los límites departamentales y funcionales y requieren de especial atención.

Ahora bien, en cuanto a la integración que resultado de la descentralización las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala han logrado, tanto los directivos como los trabajadores consideran que se ha avanzado mucho en ese sentido. Para el 80 por ciento de los trabajadores administrativos se da un mayor intercambio de experiencias y conocimientos entre sus pares de las otras escuelas pertenecientes a la misma región geográfica. De hecho la Dra. Lourdes Torres Barocio, Directora de la Escuela Preparatoria Regional de La Barca, lo expresó de manera clara: “Ya no andamos cada quien remando por su rumbo, eso nos queda muy claro, los cuatro directores de la Región Ciénega, nos reunimos, platicamos, organizamos actividades en conjunto y sobre todo, hacemos uso de nuestra posición como Polo de Regionalización, eso ha sido muy importante”.

Esta posición de nuevo liderazgo que han adoptado los directores de las escuelas preparatorias regionales, se puede entender con lo que dice Blank (citado por Boyett, 1999, p. 150), para quien nadie es líder hasta que se consigue seguidores, los “seguidores”, escribe Blank, son el elemento fundamental que define a todos los líderes

en todas las situaciones. Los líderes que intentan conseguir algo que es valioso, tienen que involucrar a otros en sus causas. Alistar a otros, significa asegurarse de que todo el personal está “atado” al líder, y a los demás, antes de empezar a tener éxito en una gran humareda, dejando a otros atrás.

En este mismo sentido Senge (1998) dice que para que una organización sea inteligente, el líder se convierte en el responsable de construir la organización, inspira a otros a realizar la visión de la institución, muestra compromiso, responsabilidad, entusiasmo. Y sobre todo, escucha la visión de otros e incluso está dispuesto a cambiar la propia cuando sea necesario, sólo así pueden crear una visión personal y compartida a la vez. El líder es en gran medida responsable que otros logren su aprendizaje y que embonen en la totalidad de la organización.

Por su parte, el Médico Luis Alberto Robles, Director de la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán, ve otros beneficios en el sentido económico y de apoyo a la población en la cual se ubican. Él dice que “el hecho de que ahora los estudiantes no tengan que pagar por servicios extras, motivo de la descentralización de los procesos, ha significado en el aumento constante, a partir de la creación de los Polos de Regionalización, en el aumento de solicitudes de ingreso y de la matrícula misma. No debemos olvidar, que si bien, las cuotas por inscripción en la Universidad de Guadalajara, se puede decir que son cuotas simbólicas en comparación con otras mismas universidades públicas, no se diga de las privadas, nuestros estudiantes, por lo general, son hijos de trabajadores asalariados y campesinos, por lo que sí les resultaba gravoso el tener que desplazarse, por ejemplo, hasta la ciudad de Guadalajara para realizar un trámite que les urgía. En ese sentido, en efecto, la descentralización ha venido a apoyar no sólo a las escuelas, sino a la población en general. No debemos

olvidar que entre más muchachos estudien la preparatoria, más estarán en posibilidades de estudiar una licenciatura y con ello, apoyar el desarrollo de sus familias y comunidades”.

En ese sentido, los directivos y miembros del Polo de Regionalización denotan clara su visión, respecto de la descentralización en su zona de influencia. Presentan una Visión Compartida, que puede definirse como idealista, positiva, completa y detallada, que de acuerdo con Martín del Campo (2001) hace que todos los miembros de una organización o colectividad conozcan cuál será su contribución para conseguirla. Además de que transmiten fuerza y profunda inspiración hacia la institución.

Para Senge (1998) la visión compartida es la piedra angular del dominio personal, es un destino específico, la imagen de un futuro deseado concreto. Representa el desarrollo de las ideas rectoras y valores centrales de una organización. Para el autor, la visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energía para el aprendizaje; brinda un timón para mantener el rumbo del proceso y alienta a la experimentación.

Aunado a lo anterior, se puede decir que el hecho de que los miembros del Polo de Regionalización de la Ciénega se hayan enfrentado a un cambio fuerte, no les afectó emocionalmente ni en su compromiso con la institución. Lo anterior denota un gran liderazgo de parte de los directivos de las escuelas preparatorias regionales, Boyett (1999) sostiene que ahora los directivos de las organizaciones han creado sistemas para definir, medir y controlar el trabajo de sus áreas y buscar de manera más ágil satisfacer las necesidades de sus clientes. Sistemas -como la descentralización de proceso de trámites de ingreso- que han sido creados para hacer que las personas de una organización hagan las cosas siguiendo las directrices de la compañía. Es decir, dicen

los autores, estos nuevos líderes como agentes de cambio que fuerzan a la gente a pensar y prepararse para el futuro.

No sucedió lo que el mismo autor menciona con relación al cambio, en donde las personas que participan de éste pueden sentir que se verán afectados negativamente. En ese mismo tenor, tampoco sucedió lo que Kets (Boyett, 1999, p. 60) dice con relación al cambio:

... el cambio desencadena una multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas.

Posiblemente el cambio que vivieron los miembros del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, no los afectó de la manera que se describe anteriormente, porque como lo mencionan Boyett (1999) los empleados tuvieron conocimiento del proceso y lo que representaba para la institución en la que se desempeñaban, además de que se pudo haber logrado una comunicación eficaz en la cual, el qué, el por qué y el cómo del cambio se explicó a todos los miembros de una manera detallada. Es decir, no presentaron la dificultad que otras organizaciones presentan, cuando se pone en marcha un nuevo proyecto y sus miembros no saben cuál es la meta de la organización, o si la conocen no necesariamente la apoyan.

Se puede decir que más bien se entendió que hoy en día se hace imprescindible el cambio en las instituciones educativas a fin de no estar gestionando sólo información, es decir, se requiere que no sólo sean mejores, sino que consigan innovar. Se debe evolucionar, como lo menciona Martín del Campo (2001) de una forma íntegra, que vaya en paralelo a la cultura, las estrategias, los procesos, las personas y la tecnología.

Se entendió que un proceso de descentralización, debe ser entendido como un cambio para toda la estructura en su conjunto, incluido por supuesto las personas que forman parte del mismo, puesto que ahora esas mismas personas realizarán más y variadas funciones y actividades, apoyarán en la solución de problemas de mayor dificultad, serán más autónomas, deberán tomar más decisiones y por tanto, tendrán mayor responsabilidad y motivación al mismo trabajo. Aún y cuando no es fácil que los miembros de una organización eliminen su resistencia al cambio, pues creen que les ocasionará una mayor carga de trabajo y menos recompensas.

En otro tenor, el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas a los miembros del Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, muestran que para el 80 por ciento de sus miembros, con la creación del Polo de Regionalización se ha dado un mayor intercambio de conocimientos entre sus miembros. Lo anterior puede interpretarse como parte de la misma sinergia que ahora tiene los miembros de una escuela que realiza funciones relacionadas con los trámites de ingreso, con otros compañeros de otra escuela que realiza las mismas funciones. Además de la sinergia que se da también entre los Directivos, pues ahora comparten un mismo proceso administrativo dentro del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara. Se puede decir, en ese sentido, que con la creación del Polo de Regionalización se han venido creando comunidades de aprendizaje.

En ese sentido, el intercambio de conocimientos entre los miembros del Polo de Regionalización ilustra lo que al respecto dice Boyett (1999) cuando afirma que las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización (sea cual sea su nivel) y su capacidad para aprender. El mismo autor dice que el hecho de que

colaboradores bien formados no necesariamente constituyan organizaciones inteligentes, no quiere decir, por supuesto, que uno tenga que ignorar el aprendizaje individual y crear una organización de aprendizaje continuo. Todo lo contrario, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional.

En este tenor, se puede decir que el intercambio de conocimientos que se da entre los miembros del Polo de Regionalización, concuerda con lo que al respecto dice Senge (1998) cuando afirma que las organizaciones inteligentes, son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

En síntesis, se desarrollan nuevos y mejores patrones de entendimiento para mejorar procesos y de esta manera eficientar los servicios educativos que ofrece a la sociedad, es decir, se logra construir lo que ha llegado a denominarse una Organización Inteligente.

En otro tema de análisis de resultados, se les pidió su opinión a los Directivos, respecto de si la descentralización había beneficiado a su escuela en la obtención de mayores beneficios en recursos humanos, financieros y tecnológicos, a lo que 80 por ciento de los encuestados respondió que sentían que sus escuelas se habían beneficiado en mucho. Esta respuesta de la encuesta contrasta con lo que al respecto mencionó en la entrevista el M.V.Z. Luis Alberto Robles Villaseñor, Director de la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán, cuando se le interrogó respecto de los beneficios económicos que había generado la descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso, por medio de la creación del Polo de Regionalización de la

Ciénega de Chapala, a lo que el mencionó que anteriormente los directores de las preparatorias regionales “prácticamente estaban haciendo fila a fin gestionar recursos para nuestras escuelas. La verdad es que no teníamos siquiera para comprar una escoba o trapeador, eran los mismos que desde las oficinas centrales te daban. Nosotros no podíamos disponer de los recursos financieros que se destinaban a cada dependencia, era la administración central quien decidía qué te daba y cómo te lo daba. La verdad es que no se tenía ningún poder de decisión respecto de los recursos que le correspondían a cada uno. Esto quiere decir que mi escuela podía estar necesitando una capacitación para los profesores sobre competencias, pero en la administración me decían que se podía hacer pero que el tema fuera la Historia de México, por ejemplo. Es decir, se hacía lo que ellos disponían centralmente”.

De acuerdo con lo que comenta el médico Robles, se puede decir que dichas afirmaciones sobre la *centralización* de decisiones y recursos, se explica con la definición que al respecto ofrece González (2003) cuando dice que una organización centralizada es aquella en la que el poder ha sido concentrado, es decir, unificado en un sólo punto jerárquico, mientras que una organización descentralizada es aquella en la que el poder está disperso. Actualmente, el Polo de Regionalización de la Ciénega, se puede considerar como parte de una organización descentralizada, puesto que de acuerdo con lo que al respecto menciona el médico Robles, “las cosas han cambiado mucho para bien, ahora cada escuela tiene sus propios recursos y tiene la libre determinación de cómo deben ser usados para un mejor aprovechamiento de los mismos, lo cual se vea reflejado en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes”.

Esta afirmación, se contrasta con lo que al respecto expone González (2003) cuando dice que en una organización descentralizada el poder para la toma de decisiones y resolver situaciones que se presenten en el quehacer cotidiano de la organización, recae en varias instancias o personas.

De acuerdo con lo establecido por Senge (1998) la situación mencionada por el médico Robles, se define como “Localismo”. El autor dice que las organizaciones inteligentes serán cada vez más localistas, distribuyendo el máximo grado de autoridad y poder tan lejos de la cima como sea posible. Lo que significa liberar el compromiso, promover la libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados

Como resultado del proceso de descentralización de los procesos de trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, ahora las escuelas preparatorias regionales tienen un mayor acceso y aprovechamiento a la información que se genera en dicho proceso, para el 100% de los encuestados esa es la percepción. Esto implicaría que ahora, el acceso a la información y a los sistemas informáticos facilitará la toma de decisiones y la planeación estratégica en cada uno de los centros escolares pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala. Al hacer uso de la información y de las tecnologías de la información, se espera que las dependencias escolares puedan mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje, así como brindar un servicio a sus usuarios de mejor calidad, que al fin y al cabo es uno de los objetivos que las instituciones escolares buscan desde su creación.

La Mtra. Leticia Adela Mosqueda Ochoa, Directora de la Escuela Preparatoria Regional de Degollado, define muy bien en ese sentido el aprovechamiento de la información en las escuelas: “tienen en todo momento el número exacto de las personas

que aspiran a ingresar en su escuela, conocemos cuántos son hombres, cuántas mujeres. De hecho con mucho tiempo de anticipación al inicio de clases, al momento de que estamos trabajando en la Planeación Académica, ya sabemos qué calificación tienen en la secundaria nuestros aspirantes y admitidos, pero lo más importante sabemos exactamente cuáles son sus deficiencias y fortalezas académicas, pues podemos tener acceso, directamente desde nuestro servidor, al resultado de las pruebas de aptitud que se le aplican a cada uno de los aspirantes”. De acuerdo la Mtra. Mosqueda, ahora pueden hacer una verdadera planificación académica con sus profesores, pues saben exactamente qué aspecto del proceso de enseñanza aprendizaje debe ser atacado y cuál debe ser explotado.

Lepeley (2003) dice que el uso de la tecnología y de la información será un instrumento cada vez más necesario en educación, tanto para facilitar el desarrollo de las clases, cursos y programas, como para el mejoramiento de los procesos administrativos. Además, el uso de la tecnología a la que ahora ya tienen acceso las escuelas preparatorias regionales, ayudará al desarrollo de la gestión de la calidad, puesto que el fundamento de la gestión de la calidad se basa en el principio de mejoramiento continuo y este proceso requiere la recolección, el manejo de datos y el análisis de información.

En ese mismo sentido, Martín del Campo (2001) dice que toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad. Por lo cual, es necesario entonces, entre otras cosas: desarrollar ventajas competitivas, innovar continuamente, anticiparse al cambio y obtener beneficios.

El que ahora las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega, tengan acceso a los sistemas de información y los usen en beneficio de sus miembros y comunidades, es sinónimo de compromiso con su medio ambiente y usuarios. No olvidemos que estas escuelas están inmersas en la dinámica de las comunidades en las que se desarrollan y al final, es responsabilidad de estas escuelas coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de vida de dichas comunidades y sus habitantes. En ese sentido, según se pudo observar en el Polo de Regionalización de la ciénega de Chapala, se tiene un control estricto de los documentos y solicitudes que van recibiendo, tiene ahora un espacio equipado y acondicionado para tal efecto, el personal tiene acceso al Sistema de Trámites de Ingreso, de manera remota, y puede actualizar o modificar la información de los aspirantes de manera inmediata, en tiempo real. Se hace uso, pues, de la tecnología de la información en todo momento.

Como lo menciona Martín del Campo (2001) los centros escolares no son ajenos ni quedan al margen de las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad de la que forman parte.

De hecho, ese compromiso de las escuelas lo percibieron sus usuarios finales, pues el 81 por ciento de los alumnos encuestados, consideró muy bueno el hecho de ahora se realicen los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, haciendo uso de la tecnología remota (Internet). Esta afirmación de los estudiantes puede ser resultado de que al momento de realizar su trámite en la escuela, según se pudo observar, el proceso de atención personalizada de los aspirantes fluye de una manera rápida y sin mayor contratiempo, el aspirante no tarda más de 10 minutos en lo que llega a la ventanilla, se le toma una fotografía, se digitalizan sus huellas dactilares y se le entrega una Credencial de Aspirante.

Ahora bien, uno de los objetivos de la descentralización de procesos que se pretendieron alcanzar en el Polo de Regionalización de la Ciénega tiene que ver con el acercar los servicios a los usuarios finales, en este caso, los aspirantes, alumnos y padres de familia. Al respecto siete de los ocho trabajadores administrativos encuestados consideran que en efecto, se acercaron los servicios a sus aspirantes y alumnos.

En ese sentido, vuelve a tener relevancia lo que Martín del Campo (2001) dice sobre el proceso de descentralización, en el cual los clientes externos (aspirantes, alumnos y padres de familia) de una institución educativa desean que el producto o servicio que se les entrega tenga un valor para ellos. Y tal vez muchos de estos aspirantes, alumnos o padres de familia no saben explicar la calidad, pero sí la perciben, y así lo transmiten a otros usuarios o posibles usuarios.

De hecho casi el 60 por ciento de los alumnos entrevistados manifestaron que estaba muy bien, el hecho de que ahora tuvieran en su comunidad el servicio de Archivo de Documentos. Posiblemente este resultado de la encuesta tenga que ver con lo que se observó en el mismo Archivo de Documentos, en donde cuentan con un sistema que les permite tener ordenado y accesible en todo momento cualquier expediente de los aspirantes. Los jóvenes que se presentan para entregar documentación, solicitudes o para solicitar copias de los mismos, son atendidos en el momento y se les da el servicio por lo general en ese mismo momento, no tienen que regresar más tarde o en otros días.

En cuanto a la encuesta realizada a los trabajadores administrativos, se les preguntó su sentir respecto de que si con la descentralización de los procesos relacionados con los trámites de ingreso, ahora ellos mismos se sienten parte de dicho proceso, a lo que seis respondieron que mucho, uno que poco y otro nada.

El sentirse parte de los procesos y de la misma institución por parte de los trabajadores administrativos, es muy importante porque demuestra un compromiso y responsabilidad con la institución. Es decir, ponen de manifiesto lo arraigado de sus valores personales dentro de las mismas escuelas preparatorias regionales.

De acuerdo con Martín del Campo (2001) los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir una institución, su ética y su relación con los empleados, alumnos, familiares y comunidad en la que se ubica.

Lo anterior en contraste con lo que menciona Senge (1998) en relación a que algunas personas se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no recen ninguna influencia, en el caso de los trabajadores administrativos que realizan funciones de trámites de ingreso, en el Polo de Regionalización de la Ciénega, ellos sí se sienten parte de dicho proceso.

Ahora bien, el resultado de la observación de documentos arrojó que con relación a los Polos de Regionalización no se encontró nada en la Normatividad Universitaria o en los documentos rectores de la Planeación Estratégica, como es el llamado Plan Institucional de Desarrollo. En la Normatividad Universitaria, se consultó la Ley Orgánica de la Universidad, El Estatuto General de la Universidad y el Estatuto del Sistema de Educación Media Superior.

Lo anterior es importante pues pareciera que los Polos de Regionalización no cuentan con sustento legítimo de su existencia dentro de la Universidad de Guadalajara y al final de cuentas, debiera existir una base que permita su perfeccionamiento futuro. Como lo menciona Martín del Campo (2001) en cualquier organización existe una red de procesos que requieren ser gestionados y perfeccionados, algunos de ellos resultan vitales para la organización.

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones

Una vez realizado el análisis del estudio de caso motivo de presente trabajo, en el cual se observó el Proceso de descentralización de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala se puede concluir que dicha práctica administrativa es viable, debido a que con la descentralización de dichos procesos se puso en operación una nueva forma de administración para las escuelas preparatorias regionales de toda la Universidad, lo que trajo consigo la creación de los Polos de Regionalización.

Al realizar la descentralización se está desarrollando más que una mera estrategia administrativa, pues se están poniendo en práctica factores que implican cambios estructurales en la normatividad, operación y políticas de una organización.

Con la creación de los Polos de Regionalización las escuelas pertenecientes al mismo, tienen la oportunidad de modificar su estructura organizacional a fin de brindar un mejor servicio a sus usuarios finales, los aspirantes y alumnos de la región en la cual se encuentran.

Con la descentralización de los procesos relacionados con los trámites de ingreso, la administración de las preparatorias regionales tuvo la oportunidad de incrementar y actualizar sus propios recursos humanos, financieros y tecnológicos. Ahora tienen el poder de decisión y de autogestión, de hecho la descentralización como tal, se define como el proceso mediante el cual se transfiere poder de decisión y responsabilidad desde el nivel central de una organización, a unidades descentralizadas

o alejadas del centro. Ahora, se entiende que las escuelas preparatorias regionales hacen uso de su autonomía para desarrollar y ejecutar políticas de administración escolar diseñadas directamente por ellos en sus centros de trabajo, sin dejar de lado, las políticas que siguen siendo emitidas por el centro, que es lo que ocurre actualmente entre Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala y el Sistema de Educación Media Superior, donde por medio de su Oficina de Trámites de Ingreso, se hizo la transferencia de dicho poder.

Aunado a lo anterior, las escuelas han participado de manera activa en la descentralización, se han organizado entre ellas y han logrado un intercambio de conocimientos que anteriormente no se daba, dado que cada una actuaba de manera independiente y realizaba sus propias gestiones antes las instancias centrales, de manera particular. Ahora se organizan y apoyan de manera mutua, a fin de que en conjunción de fuerzas y esfuerzos puedan lograr una mejora en la calidad de sus servicios y en consecuencia en el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, que son el fin primordial de las entidades administrativas de una institución educativa, servir de apoyo y soporte a la academia.

Al tener acceso a las bases de datos que registran la información de aspirantes y alumnos de su Polo de Regionalización, lo que anteriormente se hacía de manera centralizada en la ciudad de Guadalajara, las escuelas ahora tienen la posibilidad de realizar una mejor planeación académica en cada uno de sus planteles. Pueden desarrollar planes y programas acorde a las características propias de cada uno de sus estudiantes, puesto que tienen la posibilidad de con tiempo de antelación, conocer los resultados de las pruebas y procesos de admisión que se realizan de manera normada en cada escuela.

Al final, con el mejor desarrollo de planes y programas académicos, las escuelas están en posibilidades de mejorar el desempeño académico de sus estudiantes y prepararlos de una mejor manera para su desempeño personal y profesional en el transcurso de su vida.

El tener la posibilidad de brindar mejores oportunidades de desarrollo para sus estudiantes y trabajadores, las escuelas de la Región Ciénega de Chapala, están contribuyendo de igual manera, a que sus comunidades cuenten con personas mejor preparadas que coadyuven a lograr un mejor desarrollo y crecimiento en cada una de las comunidades, de esta manera, las diferencias sociales, la injusticia y desigualdad van perdiendo terreno en sus sociedades.

En cuanto a la práctica administrativa en las instituciones educativas, es innegable que una de las necesidades del mundo actual es la mejora continua de las organizaciones educativas. Estas instituciones fundamentales, ya sean de la educación básica, media superior o superior, se parecen cada vez más a las corporaciones y organizaciones profesionales del mundo de negocios en el sentido de tamaño, política y procesos entre otros aspectos, y por lo mismo requieren más calidad administrativa.

En ese sentido, la descentralización de los procesos de los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara, que concluyó con la creación de los Polos de Regionalización, facilitaron esa mejora continua que se menciona en el párrafo anterior.

Con dicha práctica administrativa, las escuelas de la Región Ciénega de Chapala, son más independientes, autogestionables y de alguna manera, representan una vertiente de administración moderna, basada en el servicio de calidad en un medio en el que, por la naturaleza misma de su concepción, se pudiera pensar que no sería posible. Es decir,

muchas veces se tiene la idea que los organismos o instituciones públicos, deben ser enormes administraciones, monstruos de la burocracia que no brinden los requerimientos deseados y esperados por sus usuarios, pues estas mismas instituciones creían que en realidad le estaban haciendo un favor, pues era “gratis”.

De esta manera, la descentralización que se ha llevado a cabo, ha sido una medida para desburocratizar la compleja maquinaria administrativa de las grandes instituciones educativas como la Universidad de Guadalajara, con objeto de lograr mayor eficiencia y, por tanto, mayor calidad de los servicios ofrecidos en todo el estado de Jalisco y al final, se puede considerar que dicha descentralización ha cumplido con su cometido, pues como se pudo observar en el estudio del caso, ahora existen entidades administrativas más pequeñas, organizadas para atender de una manera más personalizada, efectiva y con calidad los requerimientos de sus aspirantes, alumnos y sociedad en general.

La descentralización como lo muestra el resultado de la investigación, ha logrado además el uso de nuevas tecnologías que anteriormente no se daban en las escuelas preparatorias regionales, como es algo tan básico como el Internet, herramienta de nuestro tiempo que ha venido a impulsar el desarrollo y mejora de diferentes formas de administración escolar y sobre todo, a revolucionar los procesos de enseñanza aprendizaje.

En ese mismo sentido, de lo propiamente educativo, la descentralización de los procesos de trámites de ingreso en la Región Ciénega de Chapala, ha emergido como una forma para fortalecer el carácter de la educación y administración regional y local como servicio público, para elevar su calidad y para lograr la participación de los diferentes grupos de la comunidad universitaria y propia de las comunidades. Al

conocer mejor el estado de la administración escolar y académica en sus espacios, es de suponerse que la toma de decisiones resulte más pertinente.

De esta manera, los resultados obtenidos mediante la investigación y observación del estudio de caso, tienen concordancia con la literatura elegida para el presente estudio. Los conceptos y teorías elegidos y encontrados respecto de la organización escolar, tienen sentido al momento de ir estudiando la práctica administrativa, motivo de la observación de este caso. Partiendo de un análisis general para lograr desmenuzarlo en sus partes más importantes y poder entenderlas y conceptualizarlas de manera particular.

Sin embargo, se considera que la pregunta que debe hacerse, al final de todo este análisis, es si la descentralización mejora la entrega de los servicios y la calidad de la educación. Lamentablemente, los esfuerzos de descentralización no garantizan estos resultados. Lo que sí es evidente es que, mediante la descentralización, se favorecen las condiciones para algún tipo de cambio. Lo que ocurra después depende del tipo de liderazgo, de la buena voluntad de los participantes y de una colaboración a la altura del desafío. Al final, en el Polo de Regionalización de la Ciénega, sus autoridades y personal, serán quienes decidan actualizarse o no y asumir o no, los retos cambiantes en materia de administración educativa.

Recomendaciones

La descentralización de los procesos de las funciones de control escolar para los trámites de ingreso al nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala, no debe ser confundida o desvirtuada por

los propios actores con el concepto de autonomía, existe grandes diferencias que no deben perderse de vista.

Como se mencionó anteriormente, la descentralización se define como el proceso mediante el cual se transfiere poder de decisión y responsabilidad desde el nivel central de una organización, a unidades descentralizadas o alejadas del centro. Pero no debe confundirse con Autonomía, la cual implica un autogobierno, una autogestión, una capacidad o facultad de que se dispone para gobernarse así mismo.

Si bien es cierto que la descentralización en instituciones educativas va acompañada de un aumento y desarrollo de grado de autonomía de los centros escolares, en la realidad de las escuelas preparatorias regionales de la Universidad de Guadalajara, aún existen prácticas administrativas y normas que son dictadas y reguladas directamente desde el centro. Los Polos de Regionalización deberán tener cuidado en no perder de vista, que siguen siendo “ejecutores” de normas y políticas, dictadas desde la administración central, aún y cuando afortunadamente, ya son las menos.

La descentralización de procesos como parte de una práctica administrativa de mejora continua y mejoramiento de la calidad, requiere de legitimidad que facilite la toma de decisiones, en ese sentido, resulta imperante que se estipule en la Norma Universitaria, el carácter legal de la existencia de los Polos de Regionalización, pues como se comentó en el capítulo de resultados, al hacer la revisión de documentos normativos oficiales de la Universidad de Guadalajara, no se encontró en ninguno de ellos, la mención que diera fe de la creación y existencia de dichas entidades administrativas regionales.

La legitimidad de la existencia de los Polos de Regionalización es primordial, para lograr su consolidación y al mismo tiempo, para que cuente con el respaldo

jurídico y financiero que les permita seguir operando y de esta manera, puedan desarrollar estrategias que le permitan su perfeccionamiento y mejora continua ininterrumpida, a favor de los procesos de enseñanza aprendizaje en sus escuelas.

A manera de tener la seguridad de que los Polos de Regionalización siempre ofrecerán un servicio de calidad a sus usuarios y que coadyuvarán al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje en las escuelas regionales de la Región Ciénega de Chapala, se recomienda trabajar en un Proyecto de Certificación de Procesos, como una herramienta que permita asegurar la calidad y confiabilidad de sus procesos.

Referencias

- Boyett J. H. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* Editorial: Norma
- Estatuto General de la Universidad. Recuperado el 20 de octubre de 2006, de la página electrónica de la Universidad de Guadalajara:
http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/EstatutoGen.pdf
(application/pdf)
- Estatuto del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara.
Recuperado el 20 de octubre de 2006, de la página electrónica de la Universidad de Guadalajara:
http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_esp/Estatutosems.pdf
- González González, M.T., Nieto Cano, J.M., & Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2003). *Metodología de la Investigación México*, D.F.: Mc Graw Hil
- Lepeley, M.T. (2003). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. México, D.F.: Mc Graw Hil
- Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara. Recuperado el 20 de octubre de 2006, de la página electrónica de la Universidad de Guadalajara:
http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/Leyorganica.pdf
(application/pdf)

- Martín del Campo, E. (2001) *Gestión de instituciones educativas inteligentes: Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades* (M. d. P. C Villareal, Trad.). México, DF: Oxford.
- Plan Institucional de Desarrollo, *Visión 2010 de la Universidad de Guadalajara* (2000). México: Universidad de Guadalajara
- Senge Peter M.(1998) *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. D.F., México: Editorial Granica
- Sistema de Educación Media Superior (2005). *Cuarto Informe Anual de Actividades 2004-2005*. Guadalajara, México: Sistema de Educación Media Superior
- Sistema de Educación Media Superior (2001). *Líneas Prioritarias del Director General*. Guadalajara, México: Sistema de Educación Media Superior.
- Sistema de Educación Media Superior (2001). *Mensaje del Lic. José Alfredo Peña Ramos*. Guadalajara, México: Sistema de Educación Media Superior.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Reglamento de Ingreso de Alumnos de la Universidad de Guadalajara. Recuperado el 20 de octubre de 2006, de la página electrónica de la Universidad de Guadalajara:
http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/ReglamentoGralInAlumnos.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta para Directivos

La siguiente, es una encuesta que nos permitirá conocer su opinión respecto de descentralización de los trámites de ingreso al nivel medio superior en la UdeG; por tanto, te pedimos que contestes honestamente; el campo de Escuela, se te pide sólo para validar tu estatus de trabajador del nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara.

Dependencia					
Edad			Sexo		

1 Si es Director o Coordinador de Escuela ¿Cuál es la Antigüedad en el cargo?

menos de 1 año			3 a 5 años		
1 a 3 años			Más de 5 años		

2 ¿Tenía conocimientos previos a su puesto respecto de los trámites de selección de alumnos?

Mucho			Poco		
Nada			Nula		

3 ¿Cuál sería su opinión respecto a como se realizaban los trámites de ingreso anteriormente por parte de la escuela?

Muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

4 ¿Cuál sería su opinión respecto a cómo se realizaban los trámites de ingreso anteriormente por parte de los aspirantes?

Muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

5 ¿Cuál sería su opinión respecto de que ahora los procesos de selección de alumnos se realicen de manera descentralizada?

Muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

6 En su opinión, ¿la descentralización de los trámites de ingreso ha ayudado a eficientar los procesos administrativos del trámite?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

7 En su opinión, ¿con la descentralización de los trámites de ingreso se tiene una mayor integración de las escuelas que pertenecen al Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

8 En su opinión, ¿con la descentralización de los trámites de ingreso en realidad se comparten los conocimientos del proceso con todas las escuelas pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

9 En su opinión, ¿la descentralización ha beneficiado a su escuela en la obtención de mayores recursos humanos, financieros y tecnológicos?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

10 En su opinión, ¿con la descentralización se tiene un mejor aprovechamiento de bases de datos e información estadística de los procesos de selección de alumnos en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

Gracias por participar

Anexo 2

Encuesta para Empleados Administrativos

La siguiente, es una encuesta que nos permitirá conocer su opinión respecto de descentralización de los trámites de ingreso al nivel medio superior en la UdeG; por tanto, te pedimos que contestes honestamente; el campo de Escuela, se te pide sólo para validar tu estatus de trabajador del nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara.

Dependencia					
Edad			Sexo		

1 ¿Cuál es la antigüedad que tiene realizando funciones laborales en los procesos de trámites de ingreso?

Menos de 1 año			3 a 5 años		
1 a 3 años			más de 5 años		

2 ¿Cómo considera el nivel de conocimientos que tiene respecto de las actividades relacionadas con los trámites de ingreso?

Mucho			Poco		
Nada			Nula		

3 ¿Sabía que los trámites de ingreso anteriormente se realizaban de manera centralizada en la Universidad de Guadalajara?

Sí			Poco		
Nada			Nula		

4 ¿Cuál sería su opinión respecto a cómo se realizaban los trámites de ingreso anteriormente en la Universidad de Guadalajara?

Muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

5 En su opinión, ¿la descentralización de los trámites de ingreso ha ayudado a eficientar los procesos administrativos del trámite?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

6 En su opinión, ¿el hecho de que los servicios de trámites de ingreso se hayan acercado a los usuarios principales, los aspirantes y alumnos, los ha beneficiado?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

7 En su opinión, ¿con la descentralización de los trámites de ingreso en realidad se comparten los conocimientos del proceso con otros compañeros laborales pertenecientes al Polo de Regionalización de la Ciénega?

Mucho			Poco		
-------	--	--	------	--	--

Nada			Casi nada		
------	--	--	-----------	--	--

8

En su opinión, ¿el hecho de que los procesos de trámites de ingreso se hayan descentralizado le hace sentirse parte de dicho proceso?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

9

En su opinión, ¿con la descentralización se tiene un mejor aprovechamiento de bases de datos e información estadística de los procesos de selección de alumnos en el Polo de Regionalización de la Ciénega de Chapala?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

10

En su opinión, ¿con la descentralización de los trámites de ingreso, se han disminuido los riesgos físicos de los trabajadores de escuelas regionales, en su traslado a las oficinas centrales como se hacía anteriormente?

Mucho			Poco		
Nada			Casi nada		

Gracias por
participar

Anexo 3

Encuesta para aspirantes admitidos

La siguiente, es una encuesta que nos permitirá conocer su opinión respecto de los trámites de ingreso al nivel medio superior en la UdeG; por tanto, te pedimos que contestes honestamente; el campo de Código de alumno y Escuela, se te pide sólo para validar tu estatus como aspirante del nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara.

Escuela:		Código de alumno:	
Edad		Sexo	

1 ¿En qué año realizaste el trámite de ingreso al nivel medio superior a la Universidad de Guadalajara?

2005			2003		
2004			2002		

2 ¿Cómo te pareció el proceso de registro de solicitud de ingreso al nivel medio superior de la UdeG?

muy bien			muy mal		
bien			Nula		

3 ¿Tienes conocimiento de cómo se realizaban anteriormente los trámites de ingreso?

Si			No		
poco			Nula		

4 ¿Si los conoce, cuál sería tu opinión respecto a cómo se realizaban los trámites de ingreso anteriormente?

muy bien			muy mal		
bien			Nula		

5 En tu opinión, el que ahora se realicen los trámites de ingreso por medio de internet y su seguimiento directamente en la escuela que te pertenece, lo consideras...

muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

6 En su opinión, el que ahora pueda tener acceso a los servicios de trámites de ingreso, como lo es el Archivo General de Documentación, directamente en la región donde vives, te parece..

muy bien			muy mal		
Bien			Nula		

Gracias por participar

Anexo 4

Guía de Observación

Observación de la presentación del aspirante en la escuela.

Objetivo: Describir de manera concreta el proceso de presentación del aspirante a la escuela a la cual ha sido citado, posterior al registro de solicitud por Internet, para obtener su Credencial de Aspirante, resaltando sus diversas características. Así como el proceso que se lleva a cabo dentro de las mismas oficinas administrativas de control escolar en la Escuela Regional de Educación Media Superior de Ocotlán.

Las principales características a observar:

- Tiempo de atención, desde de que llega a la escuela hasta que se retira.
- Principales actividades que realiza durante su estancia.
- Proceso administrativo interno en la escuela