





# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS MUNDIALES Y NACIONALES SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR

ALEJANDRO  
MUNGARAY  
LAGARDA\*

## Resumen

**R**eflexión sobre el proceso de cambio organizacional que experimenta la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y la relación de este cambio con la situación de la educación superior en México y en el mundo. Esta reflexión inicia con la descripción de las principales características de la dinámica mundial contemporánea, sigue con la forma en que la educación superior trata de responder a los grandes retos que la realidad mundial le presenta y concluye con la experiencia de la UABC, en su profundo proceso de cambio que busca abarcar aspectos estructurales y cuestiones relacionadas con la cultura organizacional de la institución.

Palabras clave: entorno mundial, globalización, cambio organizacional.

## Abstract

**T**his paper reflects on the organizational change experienced by the Universidad Autónoma de Baja California (UABC) and the relationship of such change with the situation of higher education in Mexico and worldwide. This reflection starts with a description of the main characteristics of current world dynamics and continues with the way in which higher education tries to respond to the great challenges posed by world reality; it then concludes with the experience of the UABC, in a deep change process which tries to encompass structural aspects and issues that have to do with the organizational culture of the institution.

Key words: world environment, globalization, organizational change

\* Rector de la Universidad Autónoma de Baja California. Investigador Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores y miembro de la Academia Mexicana de Ciencias.

Con el agradecimiento a las aportaciones de Juan José Sevilla, Jesús Francisco Galaz y José Luis Arcos, de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional.

El Cambio Organizacional de la  
Universidad Autónoma de Baja  
California en el Contexto de las  
Políticas Mundiales y Nacionales  
sobre Educación Superior

Alejandro Mungaray Lagarda<sup>1</sup>  
Universidad Autónoma de Baja  
California

Resulta común afirmar que muchas de las decisiones que se toman dentro de las instituciones de educación superior (IES), no solamente obedecen a su realidad institucional y a las necesidades del entorno inmediato, sino que también están relacionadas con contextos más distantes, que llegan incluso hasta el ámbito mundial (ANUIES, 2000). Cada uno de estos ámbitos ejerce sobre la toma de decisiones, presiones particulares que en no pocas ocasiones, empujan en direcciones diferentes a los planeadores. La Universidad Autónoma de Baja California (UABC) está actualmente

inmersa en un intenso proceso de cambio organizacional con el propósito de construir una mejor posición para responder proactivamente a los retos que enfrenta como IES pública. En esta dinámica tan intensa esta presentación permite reflexionar, una vez más, sobre la relación existente entre dicho proceso y la situación que guarda la educación superior en México y en el mundo. Con este propósito hemos dividido esta exposición en tres secciones.

En la primera sección se describen las que se consideran las principales características de la dinámica mundial contemporánea. La educación superior, como toda actividad humana, no solamente está influenciada por nuestras ideas respecto de ella, sino también por las condiciones concretas del momento histórico y de la sociedad en que está inmersa. Por ello siempre resultará importante reconocer el ambiente en que la educación superior se desenvuelve.

En la segunda sección se comenta de manera más amplia la forma en que la educación superior está tratando de responder a los grandes retos que la realidad mundial le presenta. A pesar de la idea de

---

1 Rector de la Universidad Autónoma de Baja California. Es Investigador Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores y miembro de la Academia Mexicana de Ciencias. Estoy en deuda con el soporte intelectual de Juan José Sevilla, Jesús Fco. Galaz y José Luis Arcos, de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional.

valor universal y no pragmático del conocimiento, el hecho es que más tarde o más temprano la educación superior se ha visto enfrentada a la realidad de su entorno, lo que ha provocado crisis y cambios en ambos elementos de la relación. Por ello es conveniente estudiar las particularidades del momento histórico en que la educación superior se relaciona con las diferentes realidades en que está inmersa.

En la tercera parte se comparte la experiencia que está teniendo la UABC respecto a un profundo proceso de cambio que busca abarcar tanto aspectos estructurales como cuestiones relacionadas con la cultura organizacional de la institución. Apesar de que la UABC es una universidad exitosa en su ámbito de competencia, se enfrenta al permanente reto de cambiar para poder mantener y mejorar el posicionamiento que tiene. Ello ha permitido aceptar como cultura que debemos cambiar si se quiere llegar a ser una institución que se distinga por la excelencia en el desarrollo cotidiano de sus actividades y en su contribución al desarrollo humano integral de la sociedad que la sustenta. Esto permite concluir con un pequeño número de

reflexiones que buscan contribuir al debate sobre el papel social de las universidades y las mejores formas organizacionales para poder realizarlo.

### 1. El Entorno Mundial Contemporáneo.

En los albores del Siglo XXI, el mundo puede caracterizarse por cuatro grandes tendencias relacionadas entre sí: la creciente centralidad del conocimiento, el uso cada vez más acentuado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los procesos divergentes de la globalización y la regionalización y la rapidez e incertidumbre que caracterizan la forma en que nuestros diferentes contextos están cambiando.

1.1. Hacia una Sociedad del Conocimiento. Como diversos autores lo han señalado (e.g., Marshall & Tucker, 1992), y como lo evidencian los datos reportados por diferentes organizaciones internacionales, el conocimiento se está constituyendo en el elemento central de la dinámica económica mundial (OECD, 2003; World Bank, 2002). Más allá del capital financiero y de los recursos naturales, el conocimiento representa la principal fuente generadora de

riqueza, y, al menos potencialmente, de la calidad de vida del ser humano. El conocimiento inmerso en las diferentes tecnologías y en el recurso humano capacitado, son activos esenciales para toda organización que aspire, no solamente a progresar, sino que pretenda sobrevivir en un mundo matizado por una competencia intensa que proviene de todas partes, independientemente de la localización geográfica de los involucrados.

A pesar del lugar común que representa la afirmación sobre el valor económico del conocimiento, es conveniente reconocer que existen otras razones por las cuales el conocimiento está llamado a jugar un papel central en nuestras sociedades. Por un lado está la apremiante necesidad de equilibrar la relación que el ser humano mantiene con su ambiente, de modo que el desarrollo sustentable sea cada vez más viable. Más allá de su indiscutible valor económico, el conocimiento sobre fuentes alternativas de energía, el reciclaje de materiales y el uso adecuado de recursos renovables y no renovables, adquiere una relevancia todavía mayor. Por otro lado, el conocimiento científico y tecnológico generado en los últimos tiempos ha impactado

de manera impresionante aspectos biológicos relacionados con la salud, la alimentación y las expectativas de vida. Adicionalmente, el conocimiento social y humanístico también ha aumentado considerablemente, y está ahora en mejor posición para comprender las semejanzas y diferencias sociales entre miembros de cada comunidad que puebla el planeta. Tal conocimiento seguramente redundará en el mejoramiento de las instituciones sociales necesarias para el fomento del potencial humano de convivencia. En suma, si bien es obvio que existen diferencias respecto al grado en que el conocimiento es un aspecto central del funcionamiento de una sociedad en particular, aún así puede afirmarse que el mundo camina cada vez más en función del conocimiento que se genera, difunde y aplica de una manera cada vez más amplia e intensa (World Bank, 2002).

1.2. La Difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Aunque se le puede ver como un aspecto específico de la centralidad del conocimiento, es común hablar de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por separado, en función de la magnitud de su impacto en todos los órdenes

de funcionamiento de las sociedades contemporáneas: en la economía, en las comunicaciones y prácticas culturales y educativas, en la actividad política y, muy lamentablemente, en las frecuentes acciones militares que se suceden a todo lo ancho del mundo.

Hasta hace poco tiempo los procesos de desarrollo de una determinada sociedad o de un pequeño grupo de países podían mantenerse aislados del resto del concierto internacional. Las TIC están rompiendo, con consecuencias no siempre claras o deseables, con el aislamiento que durante tanto tiempo caracterizó a la humanidad. Ahora es posible manejar grandes cantidades de información, saber lo que pasa al otro lado del mundo al mismo tiempo en que los eventos se están sucediendo, comunicarse instantáneamente con individuos que no se conoce personalmente, y enterarse cómo se resuelven problemas parecidos a los nuestros en otras latitudes. Con todo ello se han sentado las bases para un proceso de influencia mútua que, a pesar de todas sus inequidades, está ampliando de manera significativa el entorno “inmediato.” La aldea global no es ya un concepto asociado a un brillante futurólogo (McLuhan &

Powers, 1989), sino una realidad que necesita ser comprendida y atendida para hacer que trabaje a favor del ser humano.

1.3. Globalización y Regionalización. Asociado a la creación, difusión y aplicación del conocimiento, así como a las TIC, al final del Siglo XX se intensificó un proceso de globalización que está transformando la vida humana en prácticamente todos los rincones del planeta. Este proceso de globalización tiene diferentes facetas, pero en general se caracteriza por el hecho de que los sucesos locales no solamente están relacionados con el entorno inmediato o nacional de la localidad en cuestión, sino que con mayor frecuencia se relacionan con procesos que tienen lugar en otro u otros países. Los procesos de producción y la prestación de servicios se llevan a cabo a lo largo de varios países; los capitales se mueven de nación en nación con gran libertad; los grupos humanos, con documentos o sin ellos y siguiendo la lógica de los capitales, también buscan mejores condiciones para su desarrollo; los sistemas políticos se influyen mutuamente, y hay una tendencia a adoptar de manera generalizada los sistemas

de gobierno democráticos, así como los estilos de vida de los países más desarrollo económico y tecnológico. En forma paralela, pero mucho menos publicitados, los procesos de globalización se han presentado en aspectos relacionados con los derechos humanos, el respeto al medio ambiente y a las prácticas religiosas propias de distintas culturas.

Por otro lado, los crecientes procesos de regionalización y nacionalismos constituyen la respuesta natural de países, culturas y grupos humanos que se ven enfrentados de manera repentina y drástica, a una realidad para la cual no estaban preparados, que les ofrece pocas alternativas y con muy pocas posibilidades de que los involucrados ejerzan la autonomía potencial que todo ser humano tiene para determinar su propio destino. El tema de los ganadores de la globalización y los mecanismos de compensación a los perdedores será un tema abierto en las próximas décadas dentro de la discusión social, pues es importante reconocer la necesidad de alcanzar un equilibrio productivo desde el punto de vista humano, entre las fuerzas de la globalización y las tendencias nacionalistas y regionales (Stetar,

2003).

1.4. Rapidez e Incertidumbre de los Cambios. Resulta importante reconocer que la dinámica propia de todos los aspectos mencionados no es, como antaño, paulatina. En lugar de ello los contextos que nos envuelven cambian a ritmos cada vez más acelerados, y junto a un caos aparente, parecería que la única constante de nuestra realidad es el cambio. Ante esta situación resulta comprensible que la mayoría de los grupos humanos, acostumbrados durante generaciones a procesos de cambios graduales, se enfrenten a la necesidad del cambio con actitudes y conductas que no son siempre las más productivas. Por ello ahora se ha vuelto fundamental “ver” el mundo como una realidad en cambio permanente. Esto, sin embargo, no debe dejar de considerar aquellos aspectos de la experiencia humana que merecen rescatarse como “universales.” Así mismo, se vuelve también imprescindible que las instituciones y los individuos sean capaces de percibir los cambios que se suceden a su alrededor y actúen en consecuencia.

## 2. Las Tendencias Mundiales de la Educación Superior.

De una manera directa o

indirecta, en forma inmediata o mediata, las universidades han respondido no solamente a su propia dinámica, sino también a las demandas que la sociedad en su conjunto le ha presentado. Ha sido su capacidad de respuesta y adaptación, lo que ha permitido que las universidades modernas representen una de las contadas instituciones que han podido permanecer con una estructura muy semejante a la que tenían hace cerca de mil años. No obstante tal elemento de permanencia, las universidades también han cambiado de una manera significativa en diversos aspectos, los cuales le han permitido adaptarse, más o menos exitosamente, a los diferentes contextos en los que se han establecido (Perkin, 1991).

Ante las nuevas realidades del entorno mundial y nacional, se ha comentado que la educación superior ha hecho grandes aportaciones y que todavía tiene mucho que ofrecer. Las propias IES, en particular las universidades, así como algunas instancias que han asumido la tarea de promover sus actividades, han identificado cuatro grandes objetivos para las instituciones de educación superior en todo el mundo, y se han planteado cuatro grandes

recomendaciones en cuanto a las estrategias que se consideran más viables para alcanzarlos.

2.A.1. Incremento Equitativo en la Cobertura de la Educación Superior. Ante la aceptación casi universal de que todo país con aspiraciones de desarrollo debe atender adecuadamente, tanto a nivel de cobertura como de calidad, a un número cada vez mayor de estudiantes en el nivel postsecundaria, actualmente se acepta como dado que debe promoverse un mayor acceso a la educación superior.

Además de ampliar la cobertura de la educación superior, se ha planteado que el acceso a este nivel educativo debe ser más equitativo, con el fin de que sus beneficios se distribuyan de una manera más amplia. Mientras que en los países en desarrollo el reto de la cobertura con equidad representa pasar, de un sistema de educación superior masivo a uno universal tomando en cuenta aspectos étnicos y de género de los participantes, en otros países en vías de desarrollo, dicho reto consiste en transitar de una cobertura pequeña y elitista, a una cobertura considerablemente más amplia e incluyente. En México se ha

reconocido plenamente la validez de estos objetivos dentro del Programa Sectorial de Educación Superior 2001-2006 (Secretaría de Educación Pública, 2001).

2.A.2. Énfasis en la Ciencia y la Tecnología. Reconociendo la creciente importancia que el conocimiento científico y tecnológico tiene en un desarrollo económico integral y sustentable y en la calidad de vida de los miembros de toda sociedad contemporánea, se afirma que la educación superior debe fortalecer sus acciones formativas y de investigación y desarrollo en estas áreas. El número de científicos e ingenieros, así como los niveles de innovación desarrollados en un país, son indicadores fuertemente asociados con la actividad económica.

Además de especificar la necesidad de que se trabaje de una manera más intensa los contenidos científicos y tecnológicos, también se ha recomendado que las IES, como una manera de promover una mayor cultura en estas áreas de trabajo, promuevan el uso pertinentes de las TIC, de modo que sus estudiantes, independientemente del área de sus

estudios, tengan una formación mínima en los campos científico y tecnológico, una “alfabetización” mínima que les permita usar, o a aprender a usar, las herramientas tecnológicas pertinentes a su área.

El reto en esta dimensión ha sido reconocido en México desde hace ya un buen tiempo, y muestra de ello lo constituye el esfuerzo del Gobierno Federal, de manera muy especial a través de las actividades del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), para impulsar el desarrollo científico y tecnológico a nivel nacional. Aunque todavía resta mucho por hacer, por ejemplo en la descentralización de la actividad científica hacia las universidades públicas en los estados (Mungaray y Torres, 2003), los avances son también importantes.

2.A.3. Revaloración de la Formación Social, Humanista y Cívica. Con base en la experiencia ganada al tratar de fomentar el desarrollo económico de diversos países no desarrollados, organizaciones internacionales como el Banco Mundial

y la UNESCO, han reconocido que un desarrollo social integral no puede alcanzarse sin una ciudadanía educada más allá de las áreas técnicas (World Bank, 2000). En este contexto la educación social, humanista y cívica resulta clave, ya que mediante el conocimiento en estas áreas y a través del trabajo en ámbitos como la educación, la política, la salud y seguridad pública, las IES están en condiciones de realizar enormes y significativas contribuciones al desarrollo de las sociedades en las que están inmersas. Por otro lado, aunque la educación cívica y en valores se ha asociado tradicionalmente a los niveles educativos iniciales, se reconoce ahora que estos aspectos deben seguirse trabajando en la educación superior, pero sobre todo, que las IES deben asumir su responsabilidad reconociendo que en ciertos países el papel de una universidad como caja de resonancia político-social de su entorno puede ser sumamente problemático.

2.A.4. Aprendizaje para Toda la Vida, Formación General y Pertinente. Dadas las condiciones relacionadas con la centralidad del conocimiento, la relevancia de las TIC y la velocidad con la que cambia nuestro entorno, es claro

que la educación superior, lo mismo que la educación en general y la sociedad en su conjunto, deben enfatizar una formación pertinente para el momento y el espacio inmediato dentro de los cuales van a vivir los estudiantes. Sin embargo, también es importante enfatizar el desarrollo de actitudes y habilidades apropiadas para que el egresado de las IES esté dispuesto y sea capaz de mantener una iniciativa permanente de autoformación en la medida en que su entorno y realidad laboral así se lo exijan (UNESCO, 1998a, 1998b).

2.B.1. Descentralización y Diferenciación Inter e Intra-Institucional. Los organismos internacionales, al reportar el estado que guardan los sistemas de educación superior en los países con mayor cobertura, Canadá con un 87.3% y Estados Unidos con un 80.9% en 1998, por ejemplo (World Bank, 2002), observan que éstos han desarrollado sistemas de educación superior descentralizados y diferenciados tanto vertical como horizontalmente. En cuanto a la descentralización, lo que se enfatiza es el hecho de que en estos países los controles ejercidos por las instancias gubernamentales centrales permiten una considerable discrecionalidad en

cuanto a que los gobiernos locales e inclusive las propias IES, tomen las decisiones apropiadas para su desarrollo particular. Por otro lado, la diferenciación vertical abre la posibilidad de que existan diferentes IES para cada uno de los niveles formativos en que los sistemas de educación superior trabajan. En los Estados Unidos, por ejemplo, se diferencia entre los colegios comunitarios, los cuales ofrecen carreras técnicas de dos años y programas mediante los cuales los estudiantes se pueden transferir a una IES de cuatro años, y las así llamadas universidades de investigación, las cuales ofrecen programas hasta el nivel posgrado y realizan intensivamente actividades de investigación (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2000). En México esta diferenciación vertical de las IES había sido incipientemente hasta antes de los 90s, pero con el inicio de la creación de las universidades tecnológicas, se inicia un proceso más acentuado de diferenciación, mismo que hoy en día la ANUIES ha registrado en su publicación “Tipología de Instituciones de Educación Superior” (ANUIES, 1998).

Si bien la diferenciación

institucional a nivel horizontal puede darse en función de distintos criterios (áreas disciplinarias cubiertas, amplitud de los servicios educativos ofrecidos, etc.), una dimensión relevante para diferenciar a las IES es la referente al tipo de control financiero bajo el cual funcionan. Al aceptar que la educación superior en el mundo debe preocuparse por aumentar la cobertura, también se ha visto que los recursos públicos son insuficientes para financiar el crecimiento requerido en los sistemas de educación superior. Ante esta situación se ha propuesto que las IES privadas tengan un importante rol en esta tarea y, aún con respecto a las IES en lo individual, se recomienda que el financiamiento se diversifique y dependa menos del gasto público.

Si bien los argumentos expuestos respecto a la descentralización y diferenciación han sido planteados originalmente para su aplicación a nivel de los sistemas de educación superior, ambas recomendaciones se consideran aplicables a nivel de las IES en lo individual. Así, mientras que la descentralización vertical a nivel de una sola IES implica ampliar la capacidad de toma de decisiones de las instancias inferiores de la jerarquía de autoridad, la descentralización

horizontal implica que en un mismo nivel las personas se vean como co-responsables y co-líderes de los esfuerzos compartidos.

A nivel intra-institucional se considera difícil que los funcionarios y líderes de una determinada IES puedan tener un dominio completo de todos los campos en los que se trabaja, y por ello se hace necesario posibilitar que los miembros de las comunidades universitarias puedan participar de manera significativa en la solución de los problemas que aquejan a la institución. Se recomienda entonces, no solamente que los académicos se ocupen de las cuestiones relacionadas directamente con su trabajo, sino que participen en el gobierno institucional. Como es natural esperar, los procesos de descentralización se consideran como más necesarios si existe una mayor diferenciación al interior de la institución.

2.B.2. Reformas Curriculares Pertinentes y Centradas en el Estudiante. Durante los últimos tiempos se han enfatizado un conjunto de contenidos curriculares centrados, por un lado, en la ciencia y la tecnología, las TIC y determinadas actitudes (de aprendizaje para toda la vida, de habilidades generales, etc.) y, por

otro, centrados en el estudiante en el sentido de buscar que los procesos educativos tengan como resultado un aprendizaje por parte del estudiante, y que no se queden en la suposición de que las actividades de enseñanza, por sí mismas, aseguran el fomento de un aprendizaje por parte de los estudiantes.

El mundo de hoy en día requiere cada vez más de hombres y mujeres con un perfil general caracterizado por una actitud de aprendizaje a lo largo de toda la vida, habilidades efectivas de comunicación oral y escrita, capacidad de trabajar en grupo colaborativamente, una habilitación cuantitativa básica y comprometidos con la sociedad, el desarrollo sustentable y los derechos humanos. Más allá de la habilitación laboral que las IES pueden proporcionar, las sociedades contemporáneas requieren, y más aún las de países en desarrollo, de una ciudadanía informada, responsable, y participativa.

Otro aspecto relacionado con los planes de estudio, es el de su pertinencia respecto a la realidad laboral en la que se ubicará el estudiante al egresar de un determinado programa educativo. Aunque pudiera pensarse que esto es lo mínimo que

una formación vocacional en el nivel superior debe proporcionar, el hecho es que la no correspondencia entre las carreras cursadas y la realidad laboral es más común de lo que sería deseable.

2.B.3. Colaboración Interinstitucional a Nivel Nacional e Internacional. Dada la complejidad de las tareas a las que se enfrentan hoy en día las IES, así como el hecho de que una sola institución difícilmente tiene toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo dichas tareas, en los últimos tiempos se ha enfatizado la conveniencia de fortalecer las relaciones de colaboración entre las IES, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Esta estrategia está particularmente asociada a los objetivos de tratar de hacer de los estudiantes ciudadanos del mundo. Por otro lado, en la medida en que la colaboración académica intra e inter-institucional se facilita mediante el uso de las TIC, estos dos aspectos se refuerzan mutuamente.

La colaboración interinstitucional, particularmente aquella que implica la promoción de la movilidad estudiantil, tiene también otra gran ventaja. Al ofrecer la oportunidad de que estudiantes

con una cierta cultura experimenten otra, más o menos parecida a la suya, están plantando una semilla para la comunicación transcultural y para la tolerancia hacia las diferencias. Los esfuerzos realizados por la Unión Europea son un magnífico ejemplo de la apuesta que un grupo de naciones está dispuesta a realizar en su futuro. Aunque con un nivel más modesto todavía, algunas experiencias entre Canadá, Estados Unidos y México están encaminadas en la misma dirección (Didou, 2000).

2.B.4. Enfoque en la Calidad, su Evaluación y la Rendición de Cuentas. Por diversas razones, también en la educación superior se han dejado sentir los efectos de las luchas comerciales, la escasez de recursos, la competencia por los mercados y la necesidad de dar cuentas a la sociedad del manejo e impacto de sus recursos. Ahora se recomienda que las IES trabajen bajo una filosofía de búsqueda permanente de la calidad. Para ello se ve como imprescindible el establecimiento de procesos sistemáticos de evaluación, ya que a través de ella se facilita la identificación de debilidades institucionales que entonces pueden ser atendidas. La imposibilidad que tienen ahora los estados para financiar

por sí mismos la educación superior, ha venido a reforzar la atmósfera evaluativa, ya que los resultados de las evaluaciones, además de colaborar al mejoramiento institucional, proporcionan un mecanismo para racionalizar la distribución de recursos que ya no alcanzan para todos.

### 3. El Cambio Organizacional en la Universidad Autónoma de Bala California.

Habiendo comentado las condiciones generales de la realidad contemporánea y las formas como la educación superior en el mundo y en el país está tratando de responder a ellas, resulta obvio que en la UABC se haya cuestionado desde hace ya varios años, sobre la correspondencia entre las estructuras organizacionales y formas de trabajo por un lado y, por otro, la capacidad para enfrentar exitosamente los retos mencionados. En este sentido se realizaron diversos estudios y se plantearon propuestas respecto a la dirección en que sería más conveniente caminar como institución (Aguilar, 2003; Consultoría y Diseño de Sistemas, 2003a, 2003b). Dando prioridad a una serie de objetivos estratégicos estrechamente relacionados con los objetivos identificados a nivel internacional y

nacional, se han tomado una serie de decisiones en los últimos tiempos que, aunque se concretizan actualmente, se fundamentan en un largo proceso de análisis y discusión interno.

Desde una perspectiva organizacional, los cambios que se están está sucediendo en la UABC, una universidad pública estatal situada en el Noroeste de México, justo en la frontera con Estados Unidos, se pueden concretar en cinco de mayor relevancia.

#### 3.1. Descentralización.

Como se ha comentado, una de las recomendaciones que con más frecuencia se encuentra en la literatura y en las políticas de fomento de organismos internacionales y nacionales, ya sea al nivel de los sistemas de educación superior o al nivel de las IES en lo individual, es la de descentralizar las estructuras organizacionales y la toma de decisiones asociada a los procesos que la organización realiza (De Vries, 1999; Task Force on Higher Education and Society, 2002). Mientras que a nivel nacional, en México ello ha representado un proceso de federalización de la educación superior que, aunque lento, se encamina firmemente hacia la constitución de

sistemas estatales de educación superior que incluyen una diversidad de tipos de IES (Moctezuma, 2003), en la UABC se ha dado un paso decisivo en este sentido al crear un conjunto de campi en el que se ha buscado un punto intermedio entre los extremos de una dependencia total de la administración central por un lado y, por otro, una autonomía absoluta que generaría un proceso de desintegración institucional y la pérdida de las ventajas que representa el manejarse unitariamente frente a gestiones estratégicas como las presupuestales y el aprovechamiento de su recurso humano, por ejemplo. En términos organizacionales se está transitando hacia una estructura divisional en tanto se espera que los campi conformen “un conjunto

de entidades cuasi-autónomas acopladas mutuamente por una estructura administrativa central” (Mintzberg, 1979, p. 380). Es conveniente aclarar, sin embargo, que dicho tránsito se está dando luego de un detallado estudio con base en el cual se ponderaron diversas alternativas en cuanto a la estructura organizacional más apropiada para la universidad (Consultoría y Diseño de Sistemas, 2003a).

Al tomarse la decisión de descentralizar verticalmente la estructura académico-administrativa de la Universidad, se han creado tres campi que ahora cuentan con un vicerrector cada una de ellas. Más importante aún, los vicerrectores son ahora responsables del adecuado funcionamiento de las actividades administrativas y, junto con los directores de las unidades académicas, apoyan decididamente las actividades sustantivas que se llevan a cabo al interior de su campus. Dentro del marco del Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006, están elaborando un Plan de Desarrollo para su campus y tienen una agenda que les permite atender de manera focalizada los retos que sus respectivos campus les presentan. Todo lo anterior ha requerido reformas estatutarias que buscan ser una plataforma de desarrollo, pero ellas podrán irse adecuando conforme la experiencia muestre el grado en el cual funcionan como tal.

Si bien es cierto que en un primer momento este cambio organizacional ha requerido una redistribución del personal administrativo y, en determinadas áreas, una reducción del mismo, esta nueva organización permitirá enfrentar

exitosamente retos como el acceso, la cobertura y, en general, la calidad del apoyo administrativo a las funciones sustantivas que se realizan en cada uno de los campi.

Un claro beneficio de la descentralización, se encuentra en el acceso y la cobertura, pues al facilitar el acceso a un mayor número de estudiantes bajo los actuales esquemas organizativos, representa un riesgo sobre la calidad de los servicios educativos ofertados. El reto, entonces, no es solamente aumentar el ingreso a la educación superior, sino asegurar que este nuevo acceso esté acompañado de niveles de calidad adecuados y de una alta posibilidad de permanecer y egresar exitosamente de este nivel de estudios, sobre todo para aquellos sectores de la población históricamente menos favorecidos.

Hasta hace poco tiempo, en el ciclo 2002-2, la UABC atendía a 24,959 estudiantes en tres unidades regionales dependientes de una administración central ubicada en Mexicali, la capital del estado. A pesar de la dispersión geográfica en el estado, podía decirse que la Universidad trabajaba con este número de estudiantes de una manera unitaria, ya que la mayoría de las decisiones respecto a los aspectos más importantes del funcionamiento institucional iban y venían de Mexicali. Bajo estas condiciones, durante los últimos nueve años previos al inmediato anterior el crecimiento promedio anual de la matrícula estudiantil fue del 1.36%. Siendo la cobertura del sistema de educación superior en el estado del orden de un 20%, y con una tendencia hacia un aumento en la demanda de la población pertinente, es claro que mantener estas tendencias generaría un mayor rezago en la prestación de estos servicios (COEPES-BC, 2001).

Bajo la nueva estructura organizacional descentralizada será posible atender, con la calidad deseada, a un mayor número de estudiantes en cada uno de los campi. Así, mientras en el ciclo 2002-2 se atendieron a 24,959 estudiantes, en el ciclo 2003-2 la matrícula aumentó a 27,553 alumnos, resultado de esta nueva organización y de otros cambios estructurales a nivel curricular. De este modo, la matrícula universitaria aumentó de un año a otro en un 10.4%, lo que se espera mantener durante un cierto tiempo, ya que con la nueva estructura divisional cada uno de los campi podrá ofrecer a sus estudiantes los beneficios de una institución de tamaño medio, mientras que a nivel de toda la

institución en su conjunto tenemos la expectativa, completamente realista bajo el esquema de la nueva estructura organizacional, de crecer hasta alcanzar los 32,000 estudiantes en el 2006. Con ello la UABC pondrá su parte para que la cobertura de la educación superior aumente con calidad y equidad y, con ello, se consolide el capital humano necesario para un adecuado desarrollo económico.

Además de poder atender adecuadamente a un mayor número de estudiantes, la descentralización busca no solamente una toma de decisiones más eficiente e informada, sino también un desarrollo más rápido de las vocaciones que cada uno de los campi tiene. Ubicados en las ciudades de Mexicali, Tijuana y Ensenada, cada uno de los campi se encuentra inmerso en contextos locales con características muy propias que deben reflejarse en su oferta educativa y en sus actividades de investigación, extensión y vinculación. Con el paso del tiempo será inevitable que cada uno de los campi desarrolle un perfil particular, pero esta diferenciación futura no deberá ser obstáculo para que entre ellos se mantengan amplias avenidas de colaboración, como ya lo están siendo los posgrados coordinados en administración e ingeniería que se han presentado, en el contexto de las Dependencias de Educación Superior, como parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

3.2. Diferenciación. Si bien es cierto que dentro de la UABC ha existido desde hace tiempo una diferenciación de sus funciones en tanto las actividades de docencia e investigación están distribuidas diferencialmente entre escuelas, facultades e institutos de investigación, el análisis contextual realizado llevó a la conclusión de que había necesidad de diferenciaciones adicionales para estar en una mejor posición de enfrentar a los diversos retos que se presentan en este nivel educativo.

Así, por ejemplo, se han creado nuevas estructuras curriculares y nuevos tipos de unidades académicas. A nivel de estructuras curriculares se puede mencionar el impulso a los troncos comunes disciplinarios, los cuales constituyen el camino de ingreso a un conjunto de programas educativos agrupados dentro de un área disciplinaria, de modo que en un futuro próximo los estudiantes ingresarán no a una carrera particular, sino a un área disciplinaria a partir de la cual podrán acceder más adelante a un conjunto de programas. Este estructura presenta la ventaja que durante la etapa básica de su formación el

estudiante tiene una oportunidad adicional para explorar vocacionalmente una diversidad de programas y, por otro lado, ofrece también la oportunidad de que en este nivel se trabajen aspectos formativos generales, como pueden serlo las cuestiones valorales, las habilidades generales de búsqueda y procesamiento de la información, así como otros aspectos relacionados con la formación integral del estudiante. Evidentemente, para que esto sea posible la Coordinación de Formación Básica, localizada horizontalmente a lo largo de toda la universidad y una diferenciación organizacional en sí misma, deberá realizar un intenso trabajo.

Además de las nuevas estructuras curriculares, también se han creado un nuevo tipo de unidades académicas que no ofrecen, por sí mismas, un grado. Se trata de Centros Universitarios localizados en poblaciones que, aunque relativamente pequeñas, presentan ya una demanda considerable de servicios de educación superior. Como se sabe, los estudiantes localizados en poblaciones pequeñas tienen, sobre todo en función de su realidad socio-económica, menores posibilidades de acceder a la educación superior. La UABC, preocupada por propiciar un mayor acceso equitativo, ha considerado prudente proporcionar a estos estudiantes la oportunidad de realizar estudios universitarios hasta concluir la etapa básica de sus carreras, en sus localidades de origen. Luego de ello se les apoyará para que estén en condiciones de proseguir sus estudios en las cabeceras de los campi que ofrecen los programas educativos que iniciaron en sus respectivas localidades o, alternativamente, tengan una opción vocacional técnica si por alguna razón no están en condiciones de proseguir sus estudios de licenciatura.

3.3. Vida Colegiada y un Gobierno Institucional Incluyente. Dada la dispersión geográfica de la UABC, la estructura organizacional previa dificultaba que muchas situaciones problemáticas se resolvieran de una manera expedita, ya que aunque las personas involucradas en una determinada problemática tuvieran buenas ideas para solucionar la situación en cuestión, las rutas administrativas para la toma de decisiones demandaban tiempos que retardaban los procesos de toma de decisiones.

Complementando los procesos de descentralización vertical que ya se han mencionado, también se ha propiciado un proceso de descentralización

horizontal en tanto se han buscado formas de proporcionar una mayor capacidad de decisión y de influencia institucional a los académicos, de modo que las decisiones no reflejen exclusivamente el punto de vista administrativo. En consecuencia, se conformaron siete academias (una por cada de las áreas disciplinarias que la UABC reconoce) con académicos de reconocida trayectoria. Estas academias han participado de una manera importante en acciones como la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006 y los concursos de oposición. Además, se está llevando a cabo un significativo esfuerzo por hacer de los espacios colegiados previamente existentes, como el Consejo Universitario y los Consejos Técnicos, oportunidades para que los diferentes miembros de la comunidad universitaria expresen las diferentes perspectivas que sobre un mismo punto pueden tener.

El trabajo en grupo, la consideración de las áreas de conocimiento de los participantes y la discusión al interior de ellos basada en argumentos y no en posiciones jerárquicas, son características de la vida colegiada que han estado presentes en las mejores tradiciones de las universidades y es conveniente rescatarlas y trabajar para que ellas ayuden al logro de los grandes objetivos institucionales.

#### 3.4. La Estructura Matricial y los Enfoques Institucionales Sustantivos.

Mientras que hasta el pasado inmediato la UABC contaba con una estructura administrativa lineal y jerárquica que planteaba una sola línea de autoridad y comunicación, la necesidad de enfatizar y hacer más visibles diversos aspectos sustantivos, como la vinculación y la formación valoral, llevó a la decisión de adoptar una estructura matricial (Mintzberg, 1979). De acuerdo con esta forma organizacional, y a diferencia de una estructura jerárquica y lineal, las tareas son desarrolladas por miembros de la organización que están bajo la coordinación de dos o más instancias de decisión. Una estructura matricial conocida es la organización curricular por departamentos, en la que un determinado profesor realiza sus actividades tomando en cuenta la dirección de su jefe de departamento y, al mismo tiempo, los lineamientos de una jefatura de carrera. Aunque en la UABC no se ha tenido la experiencia respectiva, se puede afirmar que la coordinación departamental de las actividades bajo este esquema es más compleja, pero tiene la enorme ventaja de facilitar la especialización y

el desarrollo de altos niveles de desempeño, al permitir la concentración del académico en un área disciplinaria más o menos delimitada, aunque ahora el académico deba tomar en cuenta consideraciones disciplinarias y profesionales al mismo tiempo. Aunque la organización por departamentos puede aplicarse a una sola unidad académica, en la UABC las unidades se han estructurado, por lo general, con base a un criterio vertical basado en la carrera.

En el caso de la UABC, la estructura matricial se está aplicando en dos niveles de la organización: a nivel de las jefaturas de departamentos en cada uno de los campi, los cuales ahora tienen que responder directamente al vicerrector correspondiente y reaccionar horizontalmente a la evaluación de la coordinación respectiva a nivel de toda la institución; y a nivel de los profesores que participan directamente dentro de las unidades académicas, los cuales ahora tendrán que pensar no solamente en términos de una carrera profesional, sino también en términos de procesos de formación que estarán impulsando proyectos pertinentes desde sus esquemas de referencia. Más particularmente, en la UABC las líneas verticales de organización académica continuarán siendo los programas educativos de las diferentes carreras profesionales ofertadas, pero ahora se incorporan líneas horizontales que trabajarán en términos de la etapa de formación en la que se encuentra el estudiante: formación básica, formación profesional y posgrado.

Otra de las grandes ventajas de la organización matricial es que permite la aparición, y desaparición en determinado momento, de grupos de trabajo conformados para un proyecto específico. En el caso de la UABC la nueva organización matricial está permitiendo fortalecer las actividades relacionadas con la formación básica, la formación profesional y la vinculación. A nivel más específico, esta estructura organizacional permitirá implementar de manera más efectiva y con una mayor visibilidad institucional, programas específicos relacionados con la formación de valores, la movilidad estudiantil, el desarrollo de habilidades intelectuales generales y los procesos de vinculación con la sociedad, en particular el servicio social. Esto tiene la enorme ventaja de que permite resaltar aquellos programas en los cuales la institución está invirtiendo un esfuerzo importante y respecto de los cuales tiene expectativas considerables.

El Servicio Social y su Nueva Ubicación Organizacional. Con anterioridad a

la Reforma Administrativa el servicio social estaba coordinado a nivel institucional por el Departamento de Servicio Social de la Dirección General de Bienestar Estudiantil y, a nivel de unidad académica, por coordinadores de servicio social locales. Como muchos otros programas institucionales de servicio social en el país, el mismo presenta, a nivel general, problemas de identidad respecto a su naturaleza última, supervisión, aislamiento de las actividades académicas y desvinculación con la formación profesional del estudiante (Mungaray y López Moctezuma, 2000; Sánchez y Mungaray, 2000).

Ante esta situación, la creación de las coordinaciones horizontales de formación básica y formación profesional en los niveles institucional, de campus y de unidad académica, está permitiendo integrar en ellas el servicio social para que bajo el nuevo esquema organizacional, el servicio social deje de ser un apéndice administrativo que hay que considerar en el camino hacia la obtención del título profesional, y se convierta en un componente importante de una dimensión formativa y una manera en como la comunidad universitaria, y no solamente los estudiantes, retribuyen a los sectores menos favorecidos de la sociedad la contribución que hacen para que su formación sea posible.

Al ubicar al servicio social dentro del núcleo académico de la formación del estudiante, será factible relacionar de una manera efectiva y sistemática las acciones de servicio social con otras de naturaleza académica, cosa que en la anterior estructura no resulta fácil, ya que, por ejemplo, los asuntos académicos eran coordinados por la Dirección General de Asuntos Académicos, instancia que trabajaba en otra esfera y bajo una lógica diferente a la instancia entonces coordinadora del servicio social.

Por otro lado, al dejar de ser parte de una proceso eminentemente administrativo para convertirse en una muy importante experiencia de aprendizaje para los estudiantes, se ha requerido que los académicos se incorporen de manera colegiada a los procesos de toma de decisiones respecto a los programas de servicio social que la institución reconocerá como tales. La conformación de consejos que tienen bajo su responsabilidad la autorización de los programas de servicio social, asegura que los programas autorizados cumplirán los requisitos que un programa de servicio social debe cubrir, tanto desde la perspectiva de la experiencia del aprendizaje que tendrán los

estudiantes, como considerando los criterios de relevancia social que dichos programas deben cumplir (Mungaray, Ocegueda y Sánchez, 2002).

### 3.5. Cultura de la Evaluación, la Rendición de Cuentas y la Transparencia.

La evaluación es muy importante desde varios puntos de vista y por ello no puede ser realizada solamente por una parte de la comunidad universitaria. En lugar de ello, y relacionado con la organización de académicos que trabajaron en Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento durante la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2003-2006, se está desarrollando un esquema de evaluación para dar seguimiento sistemático a las iniciativas, como medio las acciones. La Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional se verá por ello involucrada en una serie de trabajos que fomenten la evaluación al interior de los propios programas que la comunidad universitaria lleve a cabo. Al contar con instancias de planeación dentro de cada campus, esto será una tarea de todos, y no solamente de la administración central de la universidad.

Indiscutiblemente que realizar actividades sistemáticas de evaluación constituye un significativo paso en el mejoramiento del funcionamiento institucional. No obstante, el impacto de la evaluación se magnifica si la misma se hace dentro de un contexto de rendición de cuentas y de transparencia que refuerza el acuerdo social entre la Universidad y la comunidad que hace posible su existencia.

### Conclusiones

En primer lugar, la Universidad es parte de un mundo complejo y cambiante, de donde se deduce que es importante estar al pendiente de lo que en él acontece. Al mismo tiempo, es fundamental reconocer que las IES persiguen un conjunto complejo de objetivos que necesitan ser considerados de una manera coordinada y no excluyente, como es el caso de tomar en cuenta, al mismo tiempo, el objetivo de preparar para el trabajo y el objetivo de fomentar una formación en valores que permita que los educandos desarrollen los valores de la solidaridad y la reciprocidad social (Mungaray, 1999).

En segundo lugar, los grandes retos de la educación superior son hoy día universales: elevar la cobertura con equidad y calidad, vincular las comunidades locales sin perder de vista un posicionamiento internacional y, sobre todo, estar concientes de que, más allá de una formación concreta y específica para el día

de hoy, es necesario trabajar para formar a personas con habilidades generales y con las actitudes adecuadas para seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

En tercer lugar, si bien las estructuras organizacionales de las IES pudieron haber sido adecuadas para realizar las tareas universitarias hasta el día de hoy, es fundamental reconocer la necesidad de explorar nuevas formas de organización para mejor cumplir sus misiones. Al mismo tiempo, es conveniente que esta exploración sea prudente, sistemática e histórica en el sentido de que, aún en el cambio, sea posible identificarse como parte de una comunidad que tiene continuidad. En este sentido será siempre importante reconocer que los esfuerzos de hoy constituyen el seguimiento de iniciativas de administraciones precedentes, y sin las cuales difícilmente se tendría la posición que hoy goza la UABC, incluyendo la capacidad para cambiar.

Por último, quisiera enfatizar que si bien cualquier esfuerzo está lejos de ser infalible, solamente con iniciativa y con una actitud evaluadora será posible ir encontrando las mejores formas organizacionales para hacer realidad las grandes promesas que las universidades, desde que aparecieron en la Edad Media, han planteado a la humanidad (Haskins, 1923/1965) y que la Universidad Autónoma de Baja California, como heredera de esta tradición, está también llamada a cumplir.

#### Referencias

Aguilar, L. (2003, Abril). Universidad Autónoma de Baja California: Propuesta de rediseño organizacional (versión preliminar). Mexicali, Baja California: Documento interno de trabajo.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (1998). Tipología de instituciones de educación superior. México: Autor.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México: Autor.

- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (2000). The Carnegie classification of institutions of higher education: 2000 edition. Menlo Park, CA: Author.
- Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior en Baja California (2001). Estudio diagnóstico de la oferta y la demanda educativa en el nivel superior del Estado de Baja California, 1996-2000. Mexicali, Baja California: Autor.
- Consultoría y Diseño de Sistemas, S.C. (2003, Enero 14). Estudio para facilitar el proceso de cambio organizacional (primera parte): Imperativos estratégicos de cambio y opciones organizacionales. Mexicali, Baja California: Documento interno de trabajo.
- Consultoría y Diseño de Sistemas, S.C. (2003, Enero 14). Estudio para facilitar el proceso de cambio organizacional (segunda parte): Propuesta de rediseño organizacional. Mexicali, Baja California: Documento interno de trabajo.
- De Vries, W. (1999). El contexto internacional de las políticas de educación superior en México durante los años noventa: Reformas en evaluación y financiamiento. En A. Acosta Silva (Coord.), Historias paralelas: Un cuarto de siglo de las universidades públicas en México, 1973-1998 (pp. 19-44). Ciudad Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Didou Aupetit, S. (2000). Sociedad del conocimiento e internacionalización de la educación superior en México. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Haskins, C.H. (1923/1965). The rise of universities. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Marshall, R., and Tucker, M. (1992). Thinking for a living: Education and the wealth of nations. New York: BasicBooks.
- McLuhan, M., and Powers, B.R. (1989). The global village: Transformations in world life and media in the 21<sup>st</sup> century. New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moctezuma Hernández, P. (2003). La administración federalista del sistema de educación superior en México. México: Universidad Autónoma de Baja California y Plaza y Valdes.
- Mungaray Lagarda, A. (1999). Reingeniería para una educación superior orientada por el desarrollo social y la excelencia. México: México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Mungaray Lagarda, A., y López Moctezuma Torres, L. (2000). Retos y perspectivas del servicio social en México. En M. de la C. Maldonado Pérez, L.E. Hoyo García de Alba, y E. Martínez de la Torre (Comps.), El servicio social: Institución para el desarrollo municipal (pp. 52-58). México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y Secretaría de Desarrollo Social.
- Mungaray Lagarda, A., y Ocegueda Hernández, J.M. (1999). El servicio social y la educación superior frente a la pobreza extrema en México. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Mungaray Lagarda., A., Ocegueda Hernández, J.M., y Sánchez Soler, M.D. (2002). Retos y perspectivas de la reciprocidad

universitaria a través del servicio social en México. México: Universidad Autónoma de Baja California, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, y Editorial Porrúa.

Mungaray Lagarda, A., y Torres Moye, G. (2003, Octubre 6-7). Situación actual de la ciencia y la tecnología en las universidades públicas de los estados. Trabajo presentado en el 1<sup>er</sup> Congreso Nacional sobre la Situación de la Ciencia y la Tecnología en la Universidades Públicas de los Estados. Los Cabos, Baja California Sur.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). Science, technology and industry scoreboard 2003. Paris: Author.

Perkin, H. (1991) . History of universities. In P.G. Altbach (Ed.), International higher education: An encyclopedia (Vol. 1, pp. 169-204). New York: Garland.

Sánchez Soler, M.D., y Mungaray Lagarda, A. (2000). Problemática del servicio social y propuestas para su mejoramiento. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Secretaría de Educación Pública (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: Autor.

Stetar, J. (2003, October 20-22). Tensions between globalization and nationalism: implications for higher education. Paper presented at the “Tercer Congreso Internacional de Educación.” Mexicali, Baja California: Universidad Autónoma de Baja California

Task Force on Higher Education and Society (2000). Higher education in developing countries: Peril and promise. Washington, DC: The World Bank.

UNESCO (1998a, Julio-Septiembre). Declaración Mundial sobre

la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Revista de la Educación Superior, Vol. XXVII(3), No. 107, 55-73. (Documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO. París, Octubre 5-9 de 1998.)

UNESCO (1998b, Julio-Septiembre). Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y Desarrollo de la Educación Superior. Revista de la Educación Superior, Vol. XXVII(3), No. 107, 75-84. (Documento aprobado en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO. París, Octubre 5-9 de 1998.)

The World Bank (2002). Constructing knowledge societies: New challenges for tertiary education. Washington, DC: Author.