

# Cuatro autoestudios asesorados: la experiencia del Centro de Estudios Educativos, A.C.

[Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), Vol. XII, No 1, 1982, pp. 43-55]

Pablo Latapi  
CONACYT, México

## I. INTRODUCCIÓN

Entre 1967 y 1970 el Centro de Estudios Educativos, A. C. coordinó cuatro estudios de planeación en otras tantas universidades mexicanas: la Universidad Autónoma de Chihuahua, la Universidad de Sonora, el Instituto Tecnológico Autónomo de México y el Centro de Enseñanza Técnica y Superior en Mexicali.

A lo largo de esos estudios, el equipo de investigadores del CEE fue elaborando una metodología propia, que intentaba adecuarse a las circunstancias en que operaban las instituciones de educación superior del país.

Se publicaron, con circulación restringida, los informes finales de los estudios realizados. Pero la metodología misma nunca llegó a publicarse.<sup>1</sup> Se difundió entre grupos especializados a través de varios cursos: un Curso Técnico sobre Planeación Universitaria a nivel institucional, realizado en la ciudad de

México en agosto de 1970; un Seminario de Planeación Universitaria Institucional, en Caracas, noviembre de 1970; y otro seminario semejante organizado por el Consejo Nacional de la Universidad Peruana en Lima.

Tampoco fue posible recoger la experiencia obtenida de esos estudios, analizándola en forma crítica y sistemática. El CEE decidió no proseguir esa línea de trabajo, principalmente porque a partir de 1971 surgieron otras iniciativas que ofrecían un servicio semejante a las universidades.

En el presente trabajo me propongo registrar los datos más sobresalientes de esa experiencia. Fue, desde luego, una experiencia colectiva, y es de justicia dar crédito a quienes participaron en ella. A Manuel I. Ulloa y Carlos Muñoz Izquierdo, entonces investigadores en el CEE, se les deben importantes aportaciones no sólo respecto a la concepción metodológica de conjunto de estos autoestudios, sino a la sistematización y al uso técnico de la información estadística; otros investigadores del Centro, como Carlos Valero y Julio Castillón, colaboraron en el procesamiento de datos y discusión de los mismos.

<sup>1</sup> El CEE sólo publicó dos folletos: "Proyecto de un sistema para evaluar el profesorado del CETYS y determinar sus sueldos", octubre de 1969, y "Estudio de planeación de la Universidad de Sonora", mayo de 1968.

Muchas sugerencias importantes fueron hechas también por funcionarios de las universidades en que se realizaron los estudios. Las que recuerdo con mayor agradecimiento son las hechas por el Doctor Félix Castillo, entonces rector del CETYS, y Olac Fuentes Molinar, entonces secretario de Rectoría en la Universidad de Chihuahua.

## II. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Las cuatro instituciones que invitaron al CEE a coordinar sus autoestudios eran bastante disímiles. Dos eran privadas (CETIS e ITAM) y dos públicas (UACH y UNISON). Una (ITAM) estaba en el Distrito Federal; las restantes en provincia. Tres de ellas llevaban ya bastantes años de funcionar, en tanto que el CETYS había iniciado sus actividades muy pocos años antes.

Aunque ninguna de estas instituciones podía considerarse "grande", su tamaño era variado: si el CETYS tenía sólo 600 alumnos en tres escuelas profesionales y una preparatoria, la UNISON contaba con 2,000 estudiantes en seis escuelas profesionales. Esta última era la única que realizaba investigación en forma sistemática, pero ninguna contaba con programas de posgrado.

El número de profesores de planta era también muy variable. Según la relación de éstos con el volumen de alumnos, habría que distinguir dos grupos: la UNISON y el CETYS que cubrían buena parte del currículum con profesores de planta y la UACH y el ITAM que lo hacían en menor proporción.

Es importante añadir, para comprender las características que adoptó cada autoestudio, cuál fue la manera como surgió en las cuatro instituciones la idea de realizarlo y las motivaciones que condujeron a esa decisión. Lo haré

en la medida en que me es posible reconstruir la historia.

En la UACH fue el Rector quien, convencido de la necesidad de un plan de desarrollo, propuso la idea al Consejo Universitario. Su motivación principal, me parece, era poder gestionar ante las autoridades del Estado la autonomía de la institución, cosa que logró poco después de terminado el estudio. Fue el Rector quien invitó directamente al CEE a hacerse cargo del autoestudio y estuvo presente con gran interés durante todo su desarrollo.

En la UNISON la iniciativa provino del Patronato de la Universidad, que era particularmente activo. A sus miembros los movía el deseo de racionalizar el empleo de los recursos que eran relativamente cuantiosos y, también, el propósito de utilizar el estudio como argumento para gestionar fondos adicionales de alguna fundación con la que estaban en tratos. El Rector tomó la idea con interés y apoyó la iniciativa (hasta su destitución a medio camino del estudio), pero el Patronato mantuvo una presencia bastante activa durante el desarrollo del mismo.

En el caso del CETYS la iniciativa vino del Rector, un hombre particularmente dinámico, comprometido con la educación, entusiasta y tesorero, quien convenció a su Consejo Directivo, compuesto por hombres de empresa de la localidad, de la conveniencia de emprender el autoestudio. La motivación consistía en el propósito de establecer un cauce firme a una institución de reciente fundación.

El estudio del ITAM fue decidido por su Rector, aunque ignoro si intervino en la decisión su Consejo Directivo. Este no mostró interés ni por el estudio ni por sus resultados. La motivación del Rector era apoyada fuertemente por uno de los principales funcionarios, y con-

sistía en una mezcla de propósitos de mejoramiento académico y deseo de racionalización administrativa.

A la luz de estas múltiples diferencias, se comprenderá que cada autoestudio tuvo necesariamente finalidades diferentes, en correspondencia con lo que de él se esperaba y la institución requería.

### III. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TRABAJO

Los cuatro estudios se ajustaron a un esquema común fundamental, que denominamos "técnica del autoestudio asesorado".

No existiendo por aquel entonces en el país prácticamente ningún antecedente de planeación institucional de universidades, fue necesario diseñar una metodología original.<sup>2</sup> Se intentó, en primer lugar, encontrar una combinación adecuada entre el esfuerzo de la propia universidad y del asesoramiento externo; por esto se denominó a estos estudios "autoestudios asesorados".

La intervención de una agencia externa resultaba indispensable por las siguientes razones: sin ella, las instituciones no se hubieran comprometido probablemente con un proceso que requería un especial esfuerzo; el personal estaba demasiado ocupado en sus tareas ordinarias para acometer por sí mismo este esfuerzo; las instituciones no contaban con el equipo técnico necesario para procesar la información

y coordinar el estudio; y la presencia de un observador externo serviría para neutralizar algunos problemas en que las partes en conflicto estaban emocionalmente involucradas.

Pero, por otra parte, la intervención del CEE en la coordinación del estudio de ninguna manera suplía la indispensable movilización de la comunidad universitaria. Ésta no sólo debía participar en el autoestudio por razón de que la información debía ser proporcionada por ella misma, sino sobre todo porque la eficiencia del plan dependería del grado de participación de quienes habrían de implementarlo. Se aspiraba a que el autoestudio dejara en la institución un saldo de capacidades y experiencias útiles para el futuro.

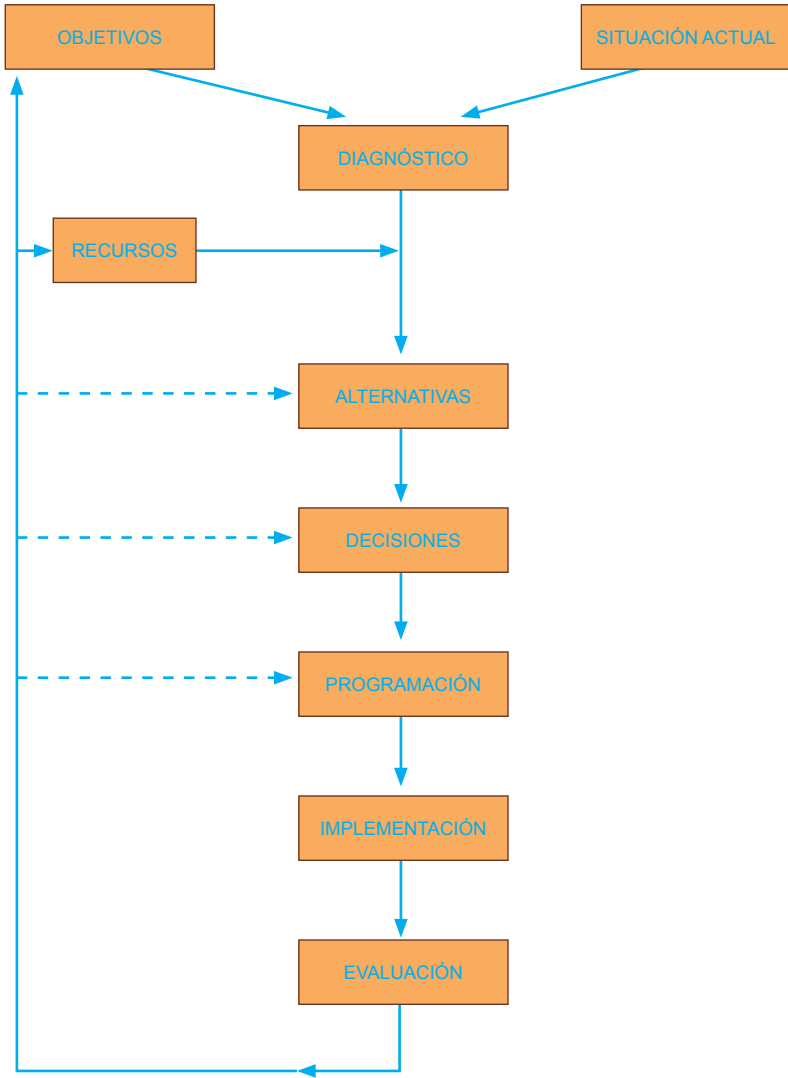
Los estudios tendrían dos grandes objetivos: el primero y más inmediato, elaborar un plan de desarrollo de la Universidad; el segundo, capacitar a la institución para regular su futuro.

El proceso de planeación se concebía como un proceso dinámico, del cual el autoestudio era sólo un punto de partida. A través del esfuerzo del autoestudio se esperaba familiarizar a la comunidad con la tarea de planeación, iniciar mecanismos para su adecuada participación, entrenar al personal técnico requerido y dejar establecidos los sistemas indispensables para una planeación permanente (principalmente el sistema de recopilación y flujo de información).

El concepto de planeación en que nos basábamos se expresaba en un diagrama bastante sencillo (ver Diagrama 1). De la confrontación entre los *objetivos* de la Universidad y el estudio de su *situación actual*, brotaba un diagnóstico de la institución que, confrontado a su vez con los *recursos* disponibles y esperables, daba lugar a establecer las *alternativas* de desarrollo futuro. Sobre estas alternativas la institución debía to-

<sup>2</sup> El autor conocía diversas experiencias extranjeras que de alguna manera influyeron en la concepción de los autoestudios: el autoestudio de la Universidad de Stanford, los procesos de planeación de las nuevas universidades alemanas de Bochum y Basel, y los autoestudios promovidos por la Southern Association of Colleges and Universities para la acreditación institucional, en uno de los cuales había participado como observador.

DIAGRAMA 1



mar algunas decisiones fundamentales; dichas *decisiones* normarían el trabajo detallado de *programación*, o sea la elaboración del programa de desarrollo, el cual generalmente se preparaba a cinco años de plazo. La *implementación* debería ir acompañada de un proceso continuo de *evaluación* y *retroalimentación*.

Los autoestudios pretendían tener carácter integral, es decir, abarcar a toda la institución en su conjunto, para lo cual se distinguían las cinco áreas siguientes: la académica, la organizativo-administrativa, la contable-financiera, la de proyección externa (extensión, servicio, difusión, etc.) y una quinta llamada de factores externos que condicionan el desarrollo de la institución. Esta última comprendía el estudio del flujo escolar y demanda social de la universidad, para determinar sus posibilidades de crecimiento; y el análisis de los requerimientos de recursos humanos en el área geográfica de proyección de la institución.

La amplitud con que cada autoestudio trataba estas áreas dependía de las necesidades de la universidad, por lo que en cada caso el ejercicio adquiría una fisonomía propia, dentro de una metodología común.

Conviene advertir también que se abrigaba la esperanza de que este tipo de autoestudios, en la medida en que se multiplicasen en las universidades del país, podrían llegar a ser instrumentos para una planeación regional y nacional de la educación superior, ya que aportaban elementos indispensables para la integración de las instituciones en un sistema y la coordinación de su desarrollo, a cargo de ellas mismas. Esto no llegó, desde luego, a realizarse, pero conviene registrarlo, al menos porque revela la convicción que tenía el CEE —y que creo válido todavía— de que una planeación regional o nacional debe descansar en la planeación de cada institución.

## IV. METODOLOGÍA

El autoestudio, cuya duración oscilaba entre cuatro y ocho meses, se dividía en tres fases: de información, de decisiones y programación (Diagrama 2).

Antes de iniciarse, se tomaba contacto con la institución y, sobre la base de un primer acercamiento a sus problemas, se elaboraba un anteproyecto. Este documento era discutido por la institución, corregido y devuelto al CEE, el cual preparaba entonces el proyecto definitivo. Se procuraba que este proyecto fuese aprobado por el Consejo Universitario o instancia similar, con objeto de concientizar a la institución y comprometerla en el trabajo desde el inicio.

### A) La fase de información

Comprendía cinco tramos de actividad distintos:

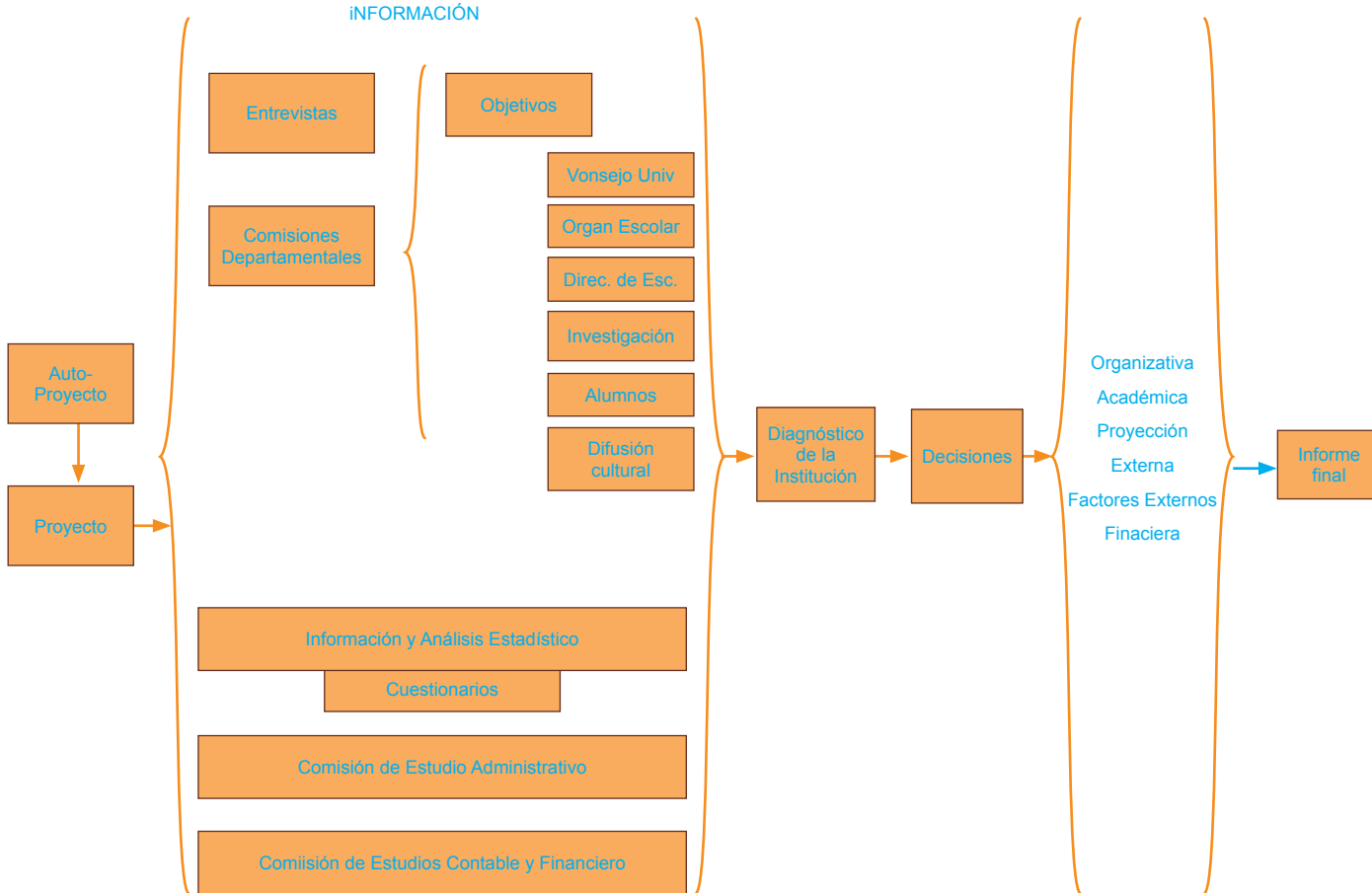
#### 1. Entrevistas

Se seleccionaban unas ocho a diez personas que pudieran proporcionar información relevante sobre los problemas de la universidad, procurando que entre éstas hubiese personas con posiciones de autoridad y otras sin ellas. Estas entrevistas las hacía personalmente el Coordinador del estudio. Era muy útil grabarlas y escucharlas dos o tres veces.

#### 2. Comisiones departamentales

Estas comisiones (llamadas “departamentales” porque generalmente se referían a un departamento o dependencia de la universidad), se organizaban en número variable (10 o 12 como máximo), según las áreas de problemas, el tamaño de la institución y las características del estudio. Cada una debía estar

## FASES Y ACTIVIDADES DEL AUTO-ESTUDIO



integrada por tres a seis miembros, no más. Se procuraba que su integración fuese democrática. Se les entregaba un guión tentativo de los tópicos sobre los que deberían reflexionar al preparar su informe, el cual debía considerar, en cada tema, tres aspectos: descripción de la situación actual, evaluación crítica y sugerencias para mejorar la situación en ese aspecto.

De estas Comisiones, la de "Objetivos de la Universidad" nunca debía faltar y era de particular importancia. Debía terminar su trabajo antes que las demás, para turnarlo a las restantes, de manera que todas ellas tomaran en cuenta los objetivos propuestos por ella.

Ejemplos de las demás Comisiones son: de Consejo Universitario, de Organización Escolar, de Direcciones de Escuela (con tantas subcomisiones como Escuelas hubiese), de Investigación, de Alumnos, de Difusión Cultural, de Servicio Social, etcétera.

El resultado del trabajo de estas Comisiones era un conjunto de informes, de valor desigual pero que reflejaban el sentir de algunos miembros cualificados de la institución sobre sus principales problemas. Estos informes se hacían públicos de alguna manera y estimulaban una participación más amplia de la comunidad en la discusión. En una institución los alumnos pidieron un foro abierto para discutir varios de estos informes con sus autores, lo que resultó sumamente constructivo.

### **3. Equipo de Información y análisis estadístico**

Se organizaba también, desde el principio del estudio, un núcleo técnico (con un mínimo de tres personas de tiempo completo) dentro de la universidad, que se responsabilizaba de diversas elaboraciones numéricas: aplicación de cuestionarios, estimaciones de matrícula, estudio de requerimientos de recursos

humanos en la región, etcétera.

El CEE diseñó 10 cuestionarios que, debidamente ajustados en cada caso, servían para recopilar la información necesaria:

- uno para los alumnos;
- otros dos para maestros; tanto de planta como por hora;
- otros dos para una muestra de egresados, tanto quienes terminaron la carrera como quienes desertaron;
- otro para los empresarios de la localidad;
- un juego de tres para calcular el flujo escolar en el área de alimentación de la institución, que se aplicaba a muestras de los grados terminales de primaria, media básica y media superior;
- y uno a padres de familia, principalmente para explorar la disposición de pagar cuotas y su monto.<sup>3</sup>

En la aplicación de los cuestionarios y el procesamiento de los datos colaboraban estudiantes voluntarios o que cumplían así con su servicio social o alumnos de Trabajo Social cuando existía esta carrera.

El Equipo de Información y Análisis Estadístico requería un coordinador que se mantenía en estrecho contacto con el personal técnico del CEE; generalmente era también el lazo de unión para todas las cuestiones operativas del autoestudio.

### **4. Comisión de estudios administrativo y 5. Comisión de estudio contable y financiero**

Estas dos Comisiones podían organizarse dentro de la institución o podían también suplirse (como se hizo en dos

<sup>3</sup>Curiosamente no se aplicó en las instituciones privadas sino en las públicas, que tenían este interés por aquellos años.

de los casos) contratando a algún bufete especializado de la localidad. En este último caso era indispensable dar orientaciones muy precisas al personal del bufete y vigilar que tomara en cuenta las características específicas de una Universidad, que no puede asemejarse a una empresa ni en sus aspectos administrativos ni en los financieros. Pero el resultado fue satisfactorio y se produjeron manuales de administración y de organización contable que fueron muy útiles a esas instituciones y a otras.

La fase de información podía durar, en total, entre tres y cinco meses.

### **B) La fase de decisiones**

Una vez resumida toda la información, el Coordinador del autoestudio empezaba la tarea de interpretarla con miras a elaborar dos documentos: un diagnóstico de la institución y una proposición de alternativas para su desarrollo. La tarea era bastante compleja y requería dos o tres semanas de dedicación exclusiva.

Estos documentos constituían la base de un ejercicio de decisiones que tenía una duración de una semana de trabajo muy intenso. Para esto, se organizaba una Comisión especial, llamada Comisión de Decisiones, que debía estar integrada por 10 a 14 personas de alta cualificación y reconocido prestigio en la institución, con o sin posiciones de autoridad. La situación ideal se daba cuando se lograba que el propio Consejo Universitario la designara, pero esto no era indispensable.

La fusión de esta comisión consistía en estudiar el diagnóstico y las alternativas propuestas por el Coordinador y señalar aquellas alternativas que le parecieran más adecuadas. Sus decisiones no tenían carácter ejecutivo; eran, en rigor, una simple asesoría para que

el autoestudio pudiese continuar y se llegara a elaborar el programa de desarrollo conforme a ciertas pautas fundamentales. Las decisiones ejecutivas sobre las propuestas del autoestudio vendrían posteriormente, ya terminado todo el ejercicio, y corresponderían a los organismos de decisión ordinarios de la Universidad.

Conviene ilustrar el trabajo de esta Comisión de Decisiones con un ejemplo. Supongamos que la institución tuviera un problema de falta de profesorado de planta y que en el diagnóstico hubiese elementos suficientes para mostrar que el incremento de profesores de planta contribuiría a mejorar la calidad de la docencia o investigación. Las alternativas que se propondrían en este caso pretenderían alcanzar a cubrir determinados porcentajes del currículum con profesores de planta en el año X, de modo que habría que decidir entre planes alternativos de formación y contratación de este tipo de profesores, con sus respectivos costos. Otras decisiones eran, por supuesto, más complejas.

Durante la fase de decisiones se solía invitar a tres o cuatro asesores externos que enriquecían la discusión con su experiencia y consejo; su participación resultó casi siempre de gran importancia.

Tres razones motivaron la introducción de esta fase de decisiones, con las modalidades expuestas: primero, el estudio requería en ese momento orientaciones cualificadas sobre las alternativas de desarrollo futuro de la institución, con objeto de elaborar el programa de desarrollo; segundo, someter en ese momento las alternativas a la decisión de los organismos ejecutivos de la Universidad acarrearía un fuerte retraso al trabajo y expondría el autoestudio a fuertes tensiones políticas, finalmente,



la autoridad moral de la Comisión de Decisiones sancionaba de esta manera las orientaciones generales del programa de desarrollo, así que cuando éste se presentara al Consejo Universitario, llegaría con un reconocimiento implícito de que sus orientaciones se ajustaban al criterio de personas importantes en la comunidad universitaria.

El resultado de esta fase de decisiones era un acta en la que constaban las deliberaciones de la Comisión en cada punto discutido y las alternativas seleccionadas.

### **C) La fase de programación**

Las orientaciones dadas por la Comisión de Decisiones permitían al CEE entrar de lleno a la tarea de programación, lo cual se realizaba generalmente con la colaboración del equipo de Información y Análisis Estadístico que debía seguir funcionando. La intención era en el fondo que este equipo, terminado el autoestudio, llegara a constituirse como Comisión de Planeación.

El programa de Desarrollo o Informe Final del Autoestudio podía organizarse de diversas maneras ya fuera siguiendo las cinco grandes áreas del estudio (académica, organizativa, financiera, de proyección externa y de factores externos), ya por programas específicos, etc. El documento debía ser relativamente sencillo en su lenguaje, presentación y extensión, pero muy cuidadoso en su redacción, ya que sería discutido por el Consejo universitario.

El CEE entregaba este documento a la Universidad, de la cual dependía totalmente el curso que se diera a su discusión y eventual aprobación.

Hasta aquí se han descrito las fases y actividades que comprendían los autoestudios. No se han indicado las metodologías seguidas para cada estudio específico, por ejemplo, de estimación de los recursos humanos en la región, de estimación del flujo escolar, de costos

unitarios, etc. No es el propósito de este escrito detallar estas técnicas, que eran las usuales entonces y que en parte han sido superadas.

## **V. RESULTADOS INMEDIATOS DEL TRABAJO**

Los documentos fundamentales que un autoestudio producía eran:

- el proyecto (con su programa de trabajo y ruta crítica);
- el diagnóstico de la institución y la proposición de alternativas;
- el Programa de Desarrollo o Informe Final.

Adicionalmente, como documentos de trabajo se producían, entre otros, los siguientes:

- guías metodológicas para el Equipo de Información y Análisis Estadístico;
- los cuestionarios requeridos y su condición, formas de vaciado, diseño de tarjetas perforadas, programas de computación, etcétera;
- metodología para la estimación de la demanda social;
- metodología para la estimación de los requerimientos de recursos humanos;
- metodología para la estimación de costos y su evaluación;
- metodología para la revisión de planes y programas de estudio;
- metodología para subsanar y convalidar la información estadística;
- metodología para analizar el proceso académico de la Universidad;
- metodología para estimar las muestras estadísticas, etcétera.

En los archivos del CEE se encuentran los materiales de trabajo, que desafortunadamente nunca pudieron publicarse en la forma de un manual de planeación universitaria institucional.

Estos materiales se utilizaron en los

Seminarios organizados por el CEE sobre este tema. Algunos de ellos fueron posteriormente aprovechados por otras instituciones que promovieron autoestudios.

## VI. RECURSOS UTILIZADOS

En ninguna de las cuatro instituciones existía una dependencia de planeación institucional. El equipo de Información y Análisis Estadístico suplía esta falta durante el autoestudio.

Este equipo adoptaba diversas modalidades. En una institución se albergó en un Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas ya existente; en otras dos dependía directamente de Rectoría; en otra, finalmente, fue un grupo informal y flexible. Su volumen fue también muy diverso según los requerimientos de información de cada autoestudio, pero, en promedio, contaba con un coordinador y otros dos investigadores de tiempo completo, generalmente sin conocimientos demasiado especializados. Para algunas tareas específicas (diseño de muestras estadísticas, elaboración de programas de computación, etc.) se recurría a asesorías de profesores de la propia Universidad o de profesionistas de la localidad, para el trabajo de aplicar los cuestionarios, como ya se ha dicho, a estudiantes de Trabajo Social o de otras carreras que cumplieran así su servicio social.

El equipo del CEE que colaboró en estos estudios fue también variable. Como Coordinador del autoestudio yo debía pasar varias semanas, quizás tres o cuatro en total, visitando la Universidad (al principio para negociar el estudio y ajustar el anteproyecto; posteriormente para realizar las entrevistas, organizar las Comisiones Departamentales y el Equipo de Información y Análisis Estadísticos; y finalmente para dirigir la fase

de decisiones). Además, la elaboración del diagnóstico y de la proposición de alternativas requería un trabajo intenso de otras dos o tres semanas.

Tres investigadores del CEE apoyaban generalmente el trabajo, realizando tareas como: diseño de guías metodológicas, codificación de la información, supervisión del trabajo hecho en la Universidad, etc.; si el procesamiento de los datos se hacía en una agencia externa de computación, también se responsabilizaban de supervisar esta tarea.<sup>4</sup>

El costo de los autoestudios era, para las Universidades, extraordinariamente bajo, aun para aquellos años. Los honorarios del CEE oscilaron, si mal no recuerdo, entre \$50,000.00 y \$110,000.00 en los diversos casos. La Universidad debía cubrir además los pasajes y alojamientos necesarios para el personal del CEE y dedicar a las tareas requeridas el tiempo necesario de su personal. Otro costo adicional eran los honorarios de algún bufete para los estudios administrativos, contables y financieros, si es que su contratación era necesaria. En algunos casos las instituciones recibieron un apoyo financiero limitado de la Fundación Ford para los gastos del autoestudio.

## VII. RESULTADOS MEDIATOS DEL TRABAJO

Hacer una evaluación de los autoestudios realizados sería sumamente complejo. Apuntaré sólo algunas apreciaciones, distinguiendo el proceso del autoestudio y su impacto.

Como proceso, considero que el autoestudio del CETYS fue el más satisfactorio debido sobre todo al dinamismo de su Rector, al pequeño tamaño de la institución y al grado de participación

---

<sup>4</sup> En este tiempo el CEE no disponía sino de una pequeña computadora de escritorio.

que se logró. En los otros tres casos intervinieron circunstancias que limitaron el proceso de diversas maneras: cambio de Rector durante el autoestudio, falta de interés o de apoyo de la autoridad superior al Rector, suspicacias u hostilidad de algunos funcionarios, etcétera.

El trabajo técnico realizado por las propias universidades fue, en general, suficientemente bueno, y la coordinación con el CEE eficiente.

Más difícil sería aventurar una apreciación acerca de lo que el proceso del autoestudio significó para la comunidad universitaria en cada caso: qué nuevas ideas se aceptaron, qué actitudes se modificaron, qué cambios se prepararon, qué mecanismos de participación se robustecieron, etc. El único caso en que se intentó alguna evaluación de estos aspectos fue el del CETYS que, a los cinco años de terminado el autoestudio, organizó un Seminario de Evaluación y, sobre esa base, preparó un segundo autoestudio que corrigió las deficiencias del primero.

Respecto al impacto que los autoestudios hayan tenido sobre el desarrollo efectivo de las instrucciones, es también muy aventurado dar juicios. Ciertamente es posible señalar algunos cambios concretos que tuvieron como causa principal o parcial el autoestudio, la introducción de un tronco común en el ITAM, el sistema de evaluación del profesorado en el CETYS, el desechar la idea de cuotas escolares en la UNISON o el robustecimiento del profesorado de planta en la UACH. Desde este punto de vista, no dudaría yo en afirmar que aun los autoestudios menos efectivos (que a mi juicio fueron los del ITAM y la UNISON) tuvieron algún impacto.

Un impacto mayor se vio imposibilitado quizás por una deficiencia inherente a nuestra metodología y a la naturaleza de nuestra asesoría externa, y que con-

sistía en que, una vez terminado el estudio, quedaba prácticamente a juicio del Rector someterlo o no a la aprobación del Consejo Universitario o autoridad equivalente. Cuando esto se hizo, como en el caso del CETYS, su efecto posterior resultó considerable. Cuando no, sólo se retomaron aisladamente algunas de sus proposiciones al presentarse una coyuntura favorable.

Ésta fue una de las razones que movió al CEE a interrumpir esta línea de actividades, junto con el hecho de que la Secretaría de Educación Pública empezó, por 1971, a entrar a este campo con recursos mucho mayores.

Conviene reflexionar en los dos grandes objetivos de un autoestudio: elaborar un Programa de Desarrollo y capacitar a la instrucción para regular en el futuro su propia evolución.

Lo primero se logró materialmente en todos los casos, aunque haya variado mucho en el grado de adecuación de ese programa a las necesidades y posibilidades de cada Universidad.

En lo segundo, en cambio, las experiencias arrojan un saldo bastante modesto. Probablemente el hecho de que la responsabilidad fundamental del autoestudio cayera sobre el organismo externo asesor impidió que durante su elaboración se iniciaran procesos que consolidaran la capacidad de planeación de la propia institución, como se deseaba. Probablemente también, los Rectores no llegaron a sentir que esta segunda finalidad del autoestudio fuese realmente importante; de hecho, les interesaba más que se obtuviera la primera.

## **VIII. FACTORES FAVORABLES Y DESFAVORABLES QUE INFLUYERON**

La experiencia de los autoestudios realizados sugiere el siguiente cuadro de

factores —favorables y desfavorables— que influyeron en su proceso.

### **Favorables**

#### *Para su inicio:*

- que la iniciativa provenga del Rector, como idea suya, y con suficiente apoyo de los funcionarios más importantes;
- que el Consejo Universitario, o autoridad equivalente, se comprometa desde el principio con esta idea;
- que en la integración de las Comisiones Departamentales participen personas de capacidad y reconocido prestigio, con buena representatividad;
- que se seleccione bien a las personas que se han de entrevistar;
- que se informe ampliamente a profesores y alumnos acerca de los propósitos del autoestudio;
- que se comprometa el autoestudio de alguna manera con la opinión pública local (prensa, TV, etc.).

#### *Para su desarrollo*

- que el Rector mantenga su respaldo al autoestudio, sobre todo en los momentos críticos que pueden presentarse;
- que el Coordinador llegue a conocer bien a la institución para que el Diagnóstico y las Alternativas resulten adecuados;
- que se mantenga informada a la comunidad universitaria sobre los avances del estudio (periódico mural, boletín, etc.) y se abran posibilidades de discusión de los mismos;
- que el autoestudio vaya mostrando que toma en cuenta las sugerencias que recibe;
- que el Equipo de Información y Análisis Estadístico mantenga buena comunicación y coordinación con la asesoría externa;

### **Desfavorables**

- que la iniciativa sea vista como una bandera personal del Rector o de un grupo con intereses contrarios a los de otros grupos;
- que se eleven desproporcionadamente las expectativas del autoestudio.

- que se cambie de Rector durante el proceso del autoestudio;
- que no se aclaren a tiempo rumores o tergiversaciones sobre lo que persigue el estudio;



