

LINEAMIENTOS PRINCIPALES DE UN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL *

ALFONSO GONZALEZ SEGOVIA **

SITUACION ECONOMICA DE LA EDUCACION SUPERIOR

Tradicionalmente los ingresos de una institución de estudios superiores provienen, de manera general, de las siguientes fuentes:

- a) Cuotas por concepto de colegiaturas.
- b) Subsidio gubernamental.
- c) Ingresos por investigación patrocinada.
- d) Productos de patrimonio, y
- e) Aportaciones diversas a título de donativo.

Aun cuando sea muy brevemente, haré a continuación un pequeño comentario de cada una de estas fuentes.

Colegiaturas. Es tema de sobra explorado que la colegiatura que pagan los alumnos de una institución de estudios superiores no alcanza a cubrir el costo real de la educación. Las colegiaturas podrán representar en algunos casos el 50 ó el 60 % del costo real, pero en ningún caso son lo suficientemente amplias para cubrir el costo operacional, ya que los costos de la educación ascienden siempre a una velocidad superior a aquella en que pueden incrementarse las cuotas.

Subsidio Gubernamental. Aunque tanto el gobierno federal como los gobiernos de los estados han aumentado considerablemente el importe de los subsidios que conceden a las instituciones de educación superior, la creciente población estudiantil, la diversidad y la especialización de los conocimientos, aunados a las constantes exigencias tanto administrativas como académicas, hacen que la ayuda gubernamental resulte también insuficiente.

Investigación Patrocinada. En otros países es frecuente que las instituciones de educación superior reciban fuertes sumas por concepto de investigación patrocinada, ya sea por el sector público o por el privado. Tengo la impresión, y esto por supuesto constituye una opinión muy personal, que en el caso de México los ingresos que reciben las instituciones de estudios superiores por este concepto no son todavía de gran significación, aunque puede y debe esperarse que aumenten en el futuro.

Productos de Patrimonio. Muchas de las universidades europeas y norteamericanas, sobre todo las más antiguas, cuentan con un fondo patrimonial que les permite ayudarse a cubrir su déficit operacional. En nuestro país, salvo contadas excepciones, las instituciones de educación superior carecen de un patrimonio o si lo tienen, no es muy significativo.

Donativos. Es un campo amplísimo que merece, de parte de los directores o administradores universitarios, la mayor atención. De parte de los posibles donantes merece también la mayor de las simpatías por la nobleza de los fines a los cuales están destinadas sus aportaciones.

*Trabajo presentado en el Primer Seminario sobre Programas de Financiamiento y Generación de Recursos para la Educación Superior, organizado por ANUIES y CONAFE, Oaxtepec, Mor., 16 y 17 de noviembre de 1972.

**Vicerrector de Finas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Es necesario repetir que la calidad de la educación superior es responsabilidad no sólo del sector público, sino también del privado. Es preciso insistir también que la educación superior es cara y que más cara será mientras mejor trate de impartirse. Por ello, las diversas fuentes de las que tradicionalmente obtienen ingresos, resultan generalmente insuficientes para cubrir sus costos.

URGENCIA DE AUMENTAR LOS INGRESOS

La educación superior se encuentra, pues, en el momento actual, frente a un grandísimo dilema. De una parte contempla la imperiosa necesidad no sólo de mantener sino de incrementar su nivel académico para que marche acorde con las exigencias y el ritmo de conocimientos que señala la época presente; y del otro, la característica falta de recursos para lograrlo.

Frente a esta urgencia se apuntan dos posibles alternativas: un conformismo que nos llevará inevitablemente a un funesto y destructivo estancamiento académico, o bien, la actitud positiva de constante análisis, estudio y acción que intente resolver el problema de la insuficiencia de recursos.

La primera alternativa podría calificarse de suicida, y por ello se impone descartarla. La segunda alternativa precisa de un estudio serio y juicioso que tienda a producir medidas que cada día mejoren y hagan más eficiente tanto la organización administrativa como la académica. Frente a los peligros que confronta la educación superior por escasez de recursos, resulta una verdadera exigencia buscar una mayor productividad en los campos universitarios.

Este es, a mi juicio, el verdadero reto que nos plantea la educación superior en nuestro país.

Características de nuestro tiempo son el estudio acucioso y la investigación sistematizada. Todos los días se libra una batalla contra la improvisación en todos los órdenes de la actividad humana. Antes de emprender cualquier empresa, hoy en día, es preciso resolver toda una larga serie de interrogantes para poder asegurar, en lo posible, el éxito de la misma.

El financiamiento de las instituciones de educación superior no debe escapar a este fenómeno propio de nuestra época. Pretender fundar, auspiciar y sostener instituciones de esta naturaleza, no debe confiarse ni a la improvisación ni a la buena voluntad.

Por tanto, con tanta o mayor exigencia que en otra clase de empresas, se requiere también, en este tipo de organizaciones, del estudio previo de posibilidades y de la programación adecuada para poder obtener resultados satisfactorios y realizar plenamente los fines para los cuales la institución ha sido creada. Antes de actuar es preciso estudiar, analizar y programar todo aquello que tienda a asegurar la eficacia de la institución.

NECESIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO

Supuestas iguales o similares oportunidades de educación y de acción, la aspiración del hombre a perfeccionarse, a tratar cada día de ser mejor, a esforzarse por lograr la excelencia, resulta consubstancial a su naturaleza. Tan noble y justificada aspiración se ve, hoy en día, más que nunca, fuertemente estimulada por los problemas de competencia que en todos los órdenes del quehacer humano nos plantea el mundo contemporáneo.

Las instituciones, de cualquier naturaleza que sean, al fin y al cabo fundadas, dirigidas y administradas por hombres, no escapan tampoco a esta legítima aspiración por la excelencia.

Sin embargo, si este espíritu por la excelencia responde a reacciones desarticuladas, ocasionales, sin metas definidas, muy poco de positivo podrá lograrse.

Es preciso, pues, que esta aspiración tan natural por la excelencia se canalice y se articule dentro de un verdadero programa de acción, ambicioso pero viable y con metas claramente definidas.

Aunque parezca raro, dice un distinguido educador: “hace varios años algunos rectores de universidades se rehusaban a dar un adecuado y efectivo reconocimiento institucional a la función de recabar fondos para el sostenimiento de las instituciones educativas”. “Fue hasta 1958”, agrega, “cuando se llegó a precisar con mayor exactitud lo que debía entenderse por ‘desarrollo’, se llegó también a dignificar la función de recabar fondos para fines de sostenimiento universitario, y al menos se inició el reconocimiento de la importancia de la labor de quienes se dedican a estas actividades dentro de la administración universitaria”.

Aunque toda definición exacta es difícil, es tiempo ya de que intentemos definir lo que debe entenderse por Programa de Desarrollo. A mi juicio, el Programa de Desarrollo de una institución educativa puede interpretarse como “el avance programado, consistente y continuo de una institución a través del aumento constante de sus recursos”. Al hablar de recursos, debo advertir que no solamente me refiero a recursos en efectivo o en especie, sino también a los recursos humanos indispensables para que una institución opere eficientemente.

Ahora consideraremos algunos elementos básicos de un Programa de Desarrollo. Mencionaré algunos:

1º Determinación de objetivos.

Muchas veces suele ocurrir que los objetivos fundamentales de una institución educativa no aparecen bien claros.

Es preciso, pues, definirlos con toda claridad para que queden al descubierto sus propósitos. Es preciso determinar también, con la mayor precisión posible, cuáles son las metas a que aspira llegar, estableciendo al mismo tiempo la necesaria prioridad para alcanzarlas. En la determinación de sus objetivos y sus metas, la institución se afirma en su razón de ser y encuentra una plena justificación.

2º Aceptación General.

Un Programa de Desarrollo representa, por así decirlo, el ideal de la institución. No es el ideal de una persona, ni de un grupo, sino el ideal de la institución tomada en su conjunto. Consecuente con esto, la elaboración del Programa debe ser una obra en la que participen, si bien en distinta medida, todos los elementos constitutivos de la institución.

Si esto se hace así, se habrá satisfecho el segundo elemento básico en todo Programa de Desarrollo: que todos aquellos que directa o indirectamente constituyen la institución, QUIERAN, ENTIENDAN y ACEPTEN el Programa.

3º Divulgación.

Resulta vital para el éxito de un Programa de Desarrollo divulgarlo interna y externamente. Sin menospreciar en manera alguna la divulgación externa, considero que la difusión interna es mucho más importante. Dentro de una institución todo mundo quiere ser informado y ser fuente de información. Nadie podrá nunca “vender” una idea, un producto o un servicio que no conoce, que no le satisface y al cual no le ha dado su adhesión incondicional.

De aquí se sigue la absoluta necesidad de establecer adecuados canales de comunicación que permitan a todos los elementos constitutivos de la institución mantenerse enterados, para poder evaluar, razonar, discutir, y en última instancia, aceptar el Programa.

4º Motivación.

Es un elemento vital del Programa. Motivar es mover, es impulsar hacia la acción. La MOTIVACION, una vez lograda, debe conducirnos necesariamente a una ACCION concreta.

5° Trabajo de equipo.

La realización de un Programa de Desarrollo debe ser un “trabajo de equipo”. Es cierto que puede originarse, planearse, proyectarse por una persona o por un grupo de personas, pero su ejecución, para obtener el mejor de los éxitos, debe realizarse por todo un equipo. La realización del Programa, en esta forma, es una consecuencia de que todos los elementos constitutivos de la institución, QUIERAN, ENTIENDAN y ACEPTEN el PROGRAMA. Obviamente, entre todos los engranes de esta compleja maquinaria debe existir una armoniosa coordinación.

PLANEACION Y DESARROLLO

El establecimiento de una oficina de Planeación y Desarrollo dentro de las comunidades universitarias se ha convertido en una exigencia vital.

No son únicamente las universidades sino también las escuelas, los hospitales, los asilos, los museos, las sociedades promotoras de actividades artísticas y culturales, y muchas otras instituciones similares, las que requieren hoy en día de personal de tiempo completo, de preferencia especializado, previamente entrenado, que de manera permanente y organizada dirija y atienda una Oficina de Planeación y Desarrollo.

México, dije en alguna ocasión, es un país que con legítimo orgullo puede dar elocuente testimonio de la generosidad de sus habitantes.

Sin embargo, hay necesidad de promover y fomentar este espíritu generoso, es preciso también organizarlo y preservarlo. En esta tarea una Oficina de Planeación y Desarrollo encuentra su plena justificación.

Dentro de una comunidad universitaria, las funciones de una Oficina de Planeación y Desarrollo son muy diversas. En términos generales, debe llevar a cabo todas aquellas actividades tendientes a promover en favor de la institución no sólo la simpatía y el aprecio público, sino también a obtener los recursos económicos o los servicios que le son indispensables para la cabal realización de su misión.

Consecuente con lo anterior, las funciones básicas y directas de una oficina de este tipo, pueden resumirse en lo siguiente:

- a) Ser fuente de información permanente, interior y exteriormente.
- b) Proyección de una verdadera y favorable imagen institucional.
- c) Obtención de servicios a través de colaboradores voluntarios.
- d) Obtención de recursos en efectivo o en especie.

La Oficina de Planeación y Desarrollo de una universidad no se limita, como frecuentemente se ha entendido, a la tarea de recabar fondos. Ciertamente, es ésta una de sus tareas fundamentales, pero su proyección, como hemos visto, debe ser más amplia.

Para poder realizar con eficacia aquella su tarea esencial, debe estar, digámoslo así, bien “ubicada” dentro de la organización académica y administrativa a sus más altos niveles. No se trata de reclamar para este tipo de actividad universitaria ni privilegios ni jerarquías. Se trata, simplemente, de destacar la necesidad de que la Oficina de Planeación y Desarrollo tenga fácil acceso en todos los niveles, no porque pretenda tener facultades de decisión, de poder o de mando, sino porque, para la mayor eficacia de sus labores, le son indispensables la confianza y la información oportuna y de primera mano.

Indirectamente, la Oficina de Planeación y Desarrollo puede convertirse en el organismo promotor, en fermento, para que todos los elementos constitutivos de la institución, en un esfuerzo conjunto, establezcan y definan la misión fundamental de la organización; analicen si sus actividades interpretan y cumplen aquella misión; señalen metas de perfeccionamiento; tracen las bases de lo que la institución quiere y debe ser en un futuro previsible; y finalmente, cuantifiquen el esfuerzo financiero que se requiere para llegar a la meta.

Todo lo anterior se estructura en la necesidad de formular un programa de desarrollo institucional permanente, que aspire siempre a metas académicas, administrativas y financieras mejores y más perfectas. Un programa que, con severa autocrítica, señale las deficiencias y los aciertos, y que determine, valorizándolas en pesos y centavos, las actuales y futuras necesidades.

COLABORADORES VOLUNTARIOS

Aún cuando la institución cuente con una persona o con toda una Oficina de Planeación y Desarrollo, para promover, organizar y dirigir un programa financiero, se ha demostrado que la realización del mismo, principalmente en el aspecto preciso de “pedir”, no debe confiarse única y exclusivamente al personal de la institución.

La tarea de pedir, la más difícil y delicada, debe confiarse preferentemente a personas ajenas a la institución. Ajenas pero íntimamente vinculadas a ella por cuanto les interesa su causa y han dado su adhesión a ella.

La misión de pedir debe ser reservada a quienes por un motivo o por otro son verdaderos líderes en su comunidad y poseen un auténtico espíritu cívico y de servicio que contribuye a formar una genuina y vigorosa opinión.

“Para impulsar cualquier causa -leí en una ocasión- se necesitan más las personas que el dinero.” Mi modesta experiencia en este campo confirma plenamente la validez de este postulado, que implica la necesidad de formar un grupo de colaboradores voluntarios que trabajen en beneficio de la institución.

Al colaborador voluntario podemos definirlo como aquella persona que, gratuita y desinteresadamente, ofrece y da sus servicios a favor de una institución determinada.

El colaborador no sólo tiene por función el ayudar a la institución obteniendo donativos, sino también debe contribuir a crear una imagen y una opinión favorable de la misma.

El colaborador da su tiempo y su trabajo sin recibir remuneración pecuniaria de ninguna clase, por lo tanto, debemos tener esto en cuenta al fijar la política a seguir para que el sistema de control y supervisión de su trabajo se establezca sobre bases de atención y agradecimiento, y no como si fuera un funcionario al servicio remunerado de la institución.

EL DESARROLLO DEL TRABAJO DEL COLABORADOR

Una de las características fundamentales de cualquier colaborador es que sea lo suficientemente responsable para cumplir con el trabajo que ha aceptado realizar.

Por ello, es un requisito de gran importancia que el colaborador conozca cuál es su función particular a realizar dentro del proyecto general. Debe evitarse, dentro de lo posible, que el trabajo del colaborador quede indeterminado y sujeto a eventualidades. En razón a lo anteriormente dicho, es necesario fijarle al colaborador su función específica, así como brindarle ayuda suficiente para el éxito de su gestión. Esta ayuda puede consistir en: asesoría en cuanto al mejor sistema y forma de solicitar los donativos; proveerlo de información suficiente tanto respecto a su trabajo como a la institución, recordándole que si son sus representantes, deben conocer a su representada. En ocasiones, es conveniente acompañarlos personalmente cuando soliciten donativos.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS COLABORADORES

Para efectos de la selección de los colaboradores, consideramos conveniente señalar algunas de las características que debe tener un colaborador óptimo. Debemos agregar, que estas características no deben tomarse como limitativas, sino más bien enunciativas, pues puede un colaborador no reunir las todas, y a pesar de ello, realizar un excelente trabajo.

1. Característica primordial, es que el colaborador debe tener una posición importante, ya sea por razones económicas, empresariales, profesionales, intelectuales o de otra naturaleza. Deben buscarse personas que por su sentido de responsabilidad, su seriedad y su prestigio, tengan la autoridad moral necesaria para realizar con éxito su gestión.
2. Interés respecto a los problemas sociales de su comunidad. Una persona que tenga este sincero interés en la solución de los problemas de la sociedad en la cual se desenvuelve, es ideal para el desarrollo de esta función.
3. Por sus cualidades, el colaborador voluntario debe tener ascendiente sobre otras personas, de tal forma que pueda influir favorablemente en ellas en beneficio de la institución.
4. Debe tener también el colaborador la suficiente capacidad de convencimiento para que así pueda culminar con éxito su gestión.
5. Es característica importante también, que el colaborador sea una persona activa y organizada para que con iguales características realice su función.

DONDE SELECCIONAR AL COLABORADOR

Señalamos las características principales que debe tener un colaborador voluntario, pero es preciso indicar también dónde encontrarlo. Señalaré algunas fuentes:

- 1º Directorios Empresariales.** Un director de empresa posee, por su carácter ejecutivo, las cualidades fijadas como necesarias. Por medio de los directorios que publican las Cámaras de Comercio o de Industria, podemos encontrar una buena fuente de colaboradores.
- 2º Directorios Profesionales.** Las diversas organizaciones, colegios o asociaciones profesionales, publican también directorios que nos pueden ser útiles como fuente de selección de colaboradores, en los diversos campos profesionales.
- 3º Egresados.** Cuando se trate de una institución educativa, este grupo es, posiblemente, el que mayormente se presta para conseguir colaboradores en una campaña que desarrolle su Alma Mater. Por razones de formación, durante años, dentro del ámbito universitario, los egresados están más apegados al centro de estudios donde se graduaron, y son asimismo, los que ya tienen un conocimiento más profundo de los problemas académico-económicos por los que atraviesa toda la escuela. Mantener al día las listas de los egresados es tener en posesión una magnífica fuente de información para seleccionar y reclutar colaboradores.
- 4º Otras Fuentes.** Las organizaciones cívicas, religiosas, culturales, artísticas, técnicas, clubes de servicio y cualquier otro tipo de organización social, son también magníficas fuentes para encontrar personas que pueden colaborar con la institución, ya que podemos deducir que por el solo hecho de pertenecer a las organizaciones sociales mencionadas, han manifestado tácitamente un espíritu cívico y de servicio y su interés en las cuestiones importantes de la comunidad.

COMO MOTIVAR AL COLABORADOR

Motivar eficientemente a una persona es tarea estratégica, paciente y mucho más compleja de lo que a primera vista pudiera considerarse.

Una eficaz motivación debe estar fincada en la verdad y en las posibles reacciones de la conducta humana. Motivar, dije ya, es mover, es tendencia hacia la acción. Es entusiasmar a una persona para que abrace una idea o para que realice un trabajo determinado.

Encerrar en un conjunto de reglas exactas, precisas, cuáles son los métodos o procedimientos más adecuados para motivar a una persona, es prácticamente imposible. Lo que resultaría positivo para unos, resulta negativo para otros. Sin embargo, sí se pueden apuntar algunas ideas que nos ayuden a lograr el objetivo.

¿Qué argumentos, por ejemplo, podríamos utilizar para inducir a una persona, a un hombre de negocios, para ayudar al fomento de la educación superior? He aquí algunos.

- Contribuir al desarrollo de la educación superior, además de ser un acto de filantropía, es también una inversión. La inversión en este campo es un uso juicioso de los recursos humanos.
- La educación superior asegura una fuente estable de personal preparado. Nuestra sociedad no funcionaría, ni estaría preparada para la creación de nuevos empleos.
- La enseñanza superior genera los líderes de nuestra sociedad.
- La economía depende en buena parte de la investigación. Esta es la sangre vital de nuestras industrias. De la investigación básica se llega a la investigación aplicada, que genera nuevos productos.
- Los aportes a la educación superior no han sido lo suficientemente amplios para que ésta se enfrente con éxito a las exigencias del mundo actual.
- Crecimiento de la población escolar en todas las instituciones de educación superior.
- La enseñanza superior se convierte en efecto promotor e impulsor de nuevas actividades en beneficio de la comunidad y del país, mejorando al mismo tiempo el clima intelectual y la calidad de la vida.
- La educación superior es la fuente de los maestros que habrán de guiar a las generaciones del futuro.
- A través de la educación superior, la juventud debe recibir una correcta formación que la proteja contra cualquier idea o actitud que atente contra su dignidad y su libertad.
- Responsabilidad de quienes han recibido los beneficios de la educación superior, para que otros, menos favorecidos, también la disfruten.

Del análisis de cada tarea específica por realizar, podremos despejar argumentos adecuados para cada caso.

COMO MANTENER LA RELACION CON EL COLABORADOR

Al proceso de seleccionar al colaborador voluntario, de motivarlo en forma eficiente, debe seguir la determinación del procedimiento a seguir para lograr una continuidad exitosa en esta relación colaborador-institución.

Si el colaborador voluntario es en principio un representante de la institución, es obvio que lo primero que debe hacerse para continuar “ligados” a él, es mantenerlo oportuna y ampliamente informado de todo aquello que interese, afecte o se relacione con la institución.

En términos generales, esta indispensable información puede lograrse a través de visitas personales, de envío de cartas, boletines, publicaciones, o cualquier otro medio que logre su objetivo.

Informar es comunicar, y para que sea eficaz, la comunicación debe operar en ambos sentidos. Es por tanto, punto muy importante, brindar al colaborador los medios más adecuados para que haga sugerencias, presente observaciones y haga proposiciones para resolver los problemas de la institución.

Igualmente, debe dársele información sobre resultados parciales y totales de la campaña en la que colabora. (Esta información es a la vez comunicación e incentivo.)

La comunicación con el colaborador debe ser constante, pero no debe transformarse en una actividad rutinaria porque pierde valor de atención.

A quien generosa y desinteresadamente da su esfuerzo, su tiempo y su dinero en favor de una institución, deben tenerse las mayores atenciones y cortesías. Ocasión propicia para mostrarlas y para que la institución se haga presente en el ánimo del colaborador, son todos aquellos sucesos o acontecimientos, afortunados o no, que directamente le afecten.

Finalmente, es preciso que el colaborador reciba de la institución a la que sirve, el oportuno reconocimiento por la meritoria y valiosa tarea que realiza.

RELACIONES PUBLICAS

Frecuentemente se tiene de las relaciones públicas un concepto confuso, impreciso y muchas veces equivocado. A veces se le confunde con la publicidad y propaganda, que en esencia no son sino algunos de sus instrumentos. Otros, tienen a las relaciones públicas como una panacea capaz de remediar todos los males. No faltará quien considere a las relaciones públicas como un conjunto de técnicas o medios para atender eficazmente a un cliente importante. Algunos las alaban exageradamente, y otros, por el contrario, las desdeñan. Quizá ello se deba al concepto equivocado que se tiene de esta actividad que en nuestros días se ha convertido en una tarea altamente profesional.

Para el doctor Scott M. Cutlip, director de Relaciones Públicas, consultor de empresas, conferencista de prestigio internacional, editorialista de diversos periódicos y autor de numerosas publicaciones, las relaciones públicas son: “el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca”. AL hacer uso de la expresión “relaciones públicas”, agrega, “nos limitaremos a designar la actuación y la comunicación destinadas a crear una afinidad provechosa con el público”. A mi juicio, para que un Programa de Desarrollo institucional sea verdaderamente eficaz, debe contar con el apoyo de un bien meditado programa de relaciones públicas. Mediante este programa, la institución debe darse a conocer en el medio en que va a operar, y mediante ello conquistar el respeto y la confianza de sus miembros y del público en general, a quienes es imprescindible hacer ver la calidad, la utilidad y la necesidad de los bienes o servicios que constituyen su razón de ser, y en qué forma benefician éstos a un grupo o a una comunidad.

Trátase, mediante este programa de relaciones públicas, de hacer llegar al público la imagen fiel y favorable de la institución y de crear un clima de simpatía y buena voluntad hacia la misma.

En el fondo, en todo programa de relaciones públicas, existe un problema de comunicación, con el propósito de crear, conservar, modificar o estimular el comportamiento o la actitud del público hacia la persona o institución que transmite el mensaje.

Quienes se dediquen a la tarea de recaudar fondos para instituciones educativas, deben tener plena conciencia de que su labor debe ser eminentemente profesional.

Profesional en el sentido de sentir una vocación y estar plenamente convencidos de la importancia y de la necesidad social de su tarea. Tan convencidos como quien profesa la medicina, la abogacía o cualquier otra actividad que se proyecte en un verdadero espíritu de servicio hacia los demás.

Tener un merecido título profesional no implica necesariamente ser un profesional en el sentido expuesto. Se es profesional cuando se ejerce, cuando se profesa una actividad cualquiera con competencia, con responsabilidad, con eficacia y entrega completa.

Así debe ser la profesión de recabar fondos para crear, sostener y mejorar instituciones educativas. Toda una profesión, que, como otras, requiere vocación, estudio, constancia, paciencia, no poca audacia, y una actitud altamente imaginativa para lograr motivar eficazmente a los diversos públicos.

No hay fórmulas mágicas para obtener recursos. Si las hubiera, yo desconfiaría de ellas, como desconfío también de las improvisaciones, de las soluciones rápidas que no están fincadas en el análisis, en el estudio serio y en un programa de acción a seguir.

El campo de trabajo para ayudar al financiamiento de las instituciones de educación superior es, pues, ilimitado y requiere, por parte de quienes lo realizan, una entrega completa.

De parte de las instituciones de educación superior queda la obligación de ganarse el respeto y la confianza de los posibles donantes.

Resulta obvio que más y mejores oportunidades de recibir ayuda tendrán aquellas instituciones de educación superior que muestren una dedicación integral de maestros y alumnos a sus objetivos fundamentales, que realicen un trabajo académico y de investigación serio y perseverante, y que, finalmente, en sus labores de extensión, busquen siempre el beneficio de la comunidad a la que sirven.