

**HISTORIA CONTEMPORÁNEA
DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS:
TRAYECTORIAS ACADÉMICAS
RELEVANTES**

Villasana Cruz, Jorge Cuauhtémoc-Porter Galetar, Víctor Luis
Historia Contemporánea de la Universidad Autónoma de Tamaulipas
Tabook Servicios Editoriales e Integrales, Universidad Autónoma de Tamaulipas
Año 2019
Edición Primera
Páginas: 159
300 ejemplares
17 x 23 cm.
Idioma: Español
Materia: Ciencias sociales
Área: Instituciones sociales
Sub área: Educación, universidades, historia, organismos sociales en general
LC. HM826
Dewey. 378

Centro Universitario Victoria
Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso
Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149
consejopublicacionesuat@outlook.com

D. R. © 2019 Universidad Autónoma de Tamaulipas
Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000
Consejo de Publicaciones UAT
Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • *www.uat.edu.mx*



Fomento Editorial Una edición del Departamento de Fomento Editorial
de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria
Ciudad Victoria, Tamaulipas, México
Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT
ISBN UAT: 978-607-8626-81-6

Tabook. Servicios Editoriales e Integrales, S.A. de C.V.
Calle Nezahualcóyotl, Mza. 10 Lte. 10, Col. Arenal 1a. Sección, Alcaldía Venustiano Carranza
C.P. 15600, Ciudad de México
Correo electrónico: *contacto@tabook.com.mx*
ISBN: 978-607-9491-29-1

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del Consejo de Publicaciones UAT.
Impreso en México • *Printed in Mexico* El tiraje consta de 300 ejemplares

Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibido por el Comité Interno de Selección de Obras de Tabook Servicios Editoriales e Integrales para su valoración en la sesión del primer semestre 2019, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fue positivo.

HISTORIA CONTEMPORÁNEA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS: TRAYECTORIAS ACADÉMICAS RELEVANTES

Víctor Luis Porter Galetar y Jorge Cuauhtémoc Villasana Cruz



UAT



Consejo de
Publicaciones



Fomento
Editorial





Ing. José Andrés Suárez Fernández
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Manuel Cappello Y García
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García
VOCAL

Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Lourdes Arizpe Slogher • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Amalio Blanco** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dra. Rosalba Casas Guerrero** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Francisco Díaz Bretones** • Universidad de Granada, España | **Dr. Rolando Díaz Lowing** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Manuel Fernández Ríos** • Universidad Autónoma de Madrid, España | **Dr. Manuel Fernández Navarro** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dra. Juana Juárez Romero** • Universidad Autónoma Metropolitana, México | **Dr. Manuel Marín Sánchez** • Universidad de Sevilla, España | **Dr. Cervando Martínez** • University of Texas at San Antonio, E.U.A. | **Dr. Darío Páez** • Universidad del País Vasco, España | **Dra. María Cristina Puga Espinosa** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. Luis Arturo Rivas Tovar** • Instituto Politécnico Nacional, México | **Dr. Aroldo Rodríguez** • University of California at Fresno, E.U.A. | **Dr. José Manuel Valenzuela Arce** • Colegio de la Frontera Norte, México | **Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle** • Universidad de Santiago de Compostela, España | **Dr. Alessandro Soares da Silva** • Universidad de São Paulo, Brasil | **Dr. Akexandre Dorna** • Universidad de CAEN, Francia | **Dr. Ismael Vidales Delgado** • Universidad Regiomontana, México | **Dr. José Francisco Zúñiga García** • Universidad de Granada, España | **Dr. Bernardo Jiménez** • Universidad de Guadalajara, México | **Dr. Juan Enrique Marcano Medina** • Universidad de Puerto Rico-Humacao | **Dra. Ursula Oswald** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Arq. Carlos Mario Yori** • Universidad Nacional de Colombia | **Arq. Walter Debenedetti** • Universidad de Patrimonio, Colonia, Uruguay | **Dr. Andrés Piqueras** • Universitat Jaume I, Valencia, España | **Dr. Yolanda Troyano Rodríguez** • Universidad de Sevilla, España | **Dra. María Lucero Guzmán Jiménez** • Universidad Nacional Autónoma de México | **Dra. Patricia González Aldea** • Universidad Carlos III de Madrid, España | **Dr. Marcelo Urra** • Revista Latinoamericana de Psicología Social | **Dr. Rubén Ardila** • Universidad Nacional de Colombia | **Dr. Jorge Gissi** • Pontificia Universidad Católica de Chile | **Dr. Julio F. Villegas** • Universidad Diego Portales, Chile | **Ángel Bonifaz Ezeta** • Universidad Nacional Autónoma de México

ÍNDICE

DEDICATORIA	9
PRÓLOGO	11
PREFACIO	13
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO 1. Leer y escribir, actividades insoslayables	21
CAPÍTULO 2. Carrera académica y carrera política dos derrotados en conflicto	29
CAPÍTULO 3. Auto estudio institucional - la importancia de conocernos como institución	37
3.1. Cronología de los rectores de la UAT	
CAPÍTULO 4. Herramientas teórico metodológicas para el estudio de las universidades	47
CAPÍTULO 5. Narrativas de las entrevistas, conclusiones y recomendaciones	57
5.1.1. Dr. Héctor Manuel Cappello Y García	57
5.1.2. Dr. Marco Aurelio Navarro	63
5.1.3. Dr. José Luis Pariente Frago	68
5.2. Resultados de las entrevistas de profundidad	75
5.3. Conclusiones y recomendaciones	81
5.3.1 Dos conclusiones principales de las que se derivan otras	81
EPÍLOGO	91
CAPÍTULO 6. Tres historias de vida.	99
HISTORIA 1. Entrevista completa del Dr. Héctor Manuel Cappello Y García	99
HISTORIA 2. Entrevista completa del Dr. Marco Aurelio Navarro	119
HISTORIA 3. Entrevista completa del Dr. José Luis Pariente Frago	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155

D E D I C A T O R I A

A mi familia, muchas gracias. Mis padres, Narcedalia e Hipólito Cuauhtémoc. Ambos, tuvieron una visión íntegra e interdependiente en alusión a su familia y profesión. A mis hermanas, Midiam Saray y Sylvia Marina, por ser ejemplo de perseverancia y éxito. A mi bella e inteligente esposa Karla Karolina, con quien he conformado una familia, integrada por dos hermosas princesas, nuestras hijas, Italia Atzin y Natali Quetzaly. Ellos son mi inspiración.

Jorge Cuauhtémoc Villasana Cruz

Dedico este trabajo a la UAT, institución que por medio del Centro de Excelencia y sus creadores, Olga Hernández Limón y Jaime Chaire me permitieron disfrutar muchos años de docencia y amistad con muchas generaciones de estudiantes y colegas del más alto nivel.

Victor Luis Porter Galetar

PRÓLOGO

Las instituciones educativas, como cualquier construcción humana, dependen del quehacer conjunto de un conglomerado de personas siempre cambiante. Este flujo humano es responsable de hacerlas funcionar y de contribuir a mantenerlas en marcha más allá del tiempo encomendado a cada gestión, el financiamiento disponible, las dificultades representadas por las opiniones contrastantes y los cambios sociales, entre tantos otros obstáculos, o puntos de apoyo, de donde deben emerger como territorios autónomos que defiendan el saber, la libertad y el debate siempre a la par del respeto a lo diverso y al crecimiento individual y académico. Los Universitarios deben mantener coherencia en las acciones emprendidas en búsqueda consistente de la excelencia y el conocimiento. En esos territorios participan protagonistas con funciones complementarias a cada periodo de gobierno. Suelen mantenerse en posiciones clave para la orientación del poder en turno. Son Universitarios indispensables, son a la manera de Isaiah Berlin, *zorroespines*, no desean el poder que puede ir y venir, ellos prefieren la tarea constante, el esfuerzo que muchas ocasiones permanece inadvertido según destacan los autores. Se ubican en la asesoría, en la frontera del poder absoluto, pero prefieren no asumirlo, consideran que su trabajo consiste en formar, capacitar, orientar y adentrarse en el saber individual y colectivo; recorren los caminos del crecimiento personal, sin olvidar jamás la importancia de la cátedra y la interacción institucional y colectiva donde siempre está presente su amor al espíritu universitario.

En este libro de Porter y Villasana se reseñan capítulos desconocidos de tres personalidades radicadas en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Surgen las voces claras de los doctores Héctor Manuel Cappello Y García, Marco Aurelio Navarro Leal y José Luis Pariente Fragoso, cimientos firmes destinados a respaldar administraciones; favorecer el progreso colectivo y construir instituciones sólidas apoyadas con el discernimiento, el desarrollo íntimo, la cátedra, la administración y el liderazgo dentro de sus respectivas gestiones como baluartes fundamentales de la *Verdad, la Belleza y la Probidad*, espíritu del pensamiento Universitario.

José Luis Velarde

P R E F A C I O

Nuestra propia historia, o bien, la historia en sí, plasma a través de una línea del tiempo a los actores, espacios, sucesos o momentos establecidos en determinados lapsos de tiempo, sean siglos, décadas o lustros, relatando el origen, desarrollo o transformación de la humanidad. En este tenor, este libro intenta ubicarse como un referente histórico, como un documento donde se llega a establecer un diálogo con la propia historia de la UAT y sus actores principales, elementos infalibles para la transformación de la misma. En este recorrido, este texto busca brindar un panorama general acerca de la institución, y un panorama específico acerca de la encrucijada que viven los profesores entre la carrera académica y la carrera política que lleva a los altos puestos directivos donde se toman decisiones que afectan a la Universidad. La estructura del libro ha sido construida a lo largo de los itinerarios prolíferos, ejemplares y anecdóticos de tres académicos-investigadores contemporáneos de la UAT, el doctor Héctor Manuel Cappello, el doctor Marco Aurelio Navarro, y el doctor José Luis Pariente. El desempeño de estos tres académicos relevantes sirve de andamiaje para explicar la evolución de la Universidad en las últimas décadas, abriendo el espacio para analizar, comentar y significar sus diversas etapas. Se trata entonces de un libro que invita a conocer, a través de actores que han sido y siguen siendo al día de hoy verdaderos impulsores de la institución, los diferentes momentos en la transformación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, donde lograron establecerse ante la comunidad educativa universitaria como referentes y líderes, trascendiendo las fronteras institucionales, hacia lo estatal, nacional e internacional.

La forma en que logramos documentar el paso de estos líderes de la universidad ha sido la entrevista como técnica de investigación, una herramienta que permite charlas amenas, que incorporadas al libro, también lo hacen altamente accesible y coloquial en su lectura. El lector, no importa su ubicación actual ni su procedencia, se identificará en más de una ocasión con los sucesos que se relatan a lo largo de la línea del tiempo de sus protagonistas, recuperando y reeditando aquellos momentos que marcaron en ellos su identidad profesional. Partiendo de un mínimo de preguntas básicas, la entrevista se convierte en diálogo, proliferando en charla con un ir y venir de respuestas y comentarios que en todo momento resultaron congruentes con la finalidades de este proyecto, que busca enfocarse en la historia de nuestra casa de estudios.

El personaje de mayor recorrido en el campo universitario, el doctor Héctor Manuel Cappello Y García, nos dejó testimonio de las bases de su educación,

iniciadas en el hogar europeo de su niñez, que le dieron la pauta para seguir orientado y guiado en el cultivo de los valores y principios que lo puso en el camino de buscar ser, antes que otra cosa, un hombre de virtudes, como la justicia y la bondad. Al replantear y tomar una carrera donde la ética fuera el estandarte infalible de su vida, dio sentido y contenido a su vida profesional. De ahí, que en su línea del tiempo, los sucesos siempre han ido evolucionando, logrando perfeccionar y especializarse en instituciones del más alto nivel tanto en Europa como en América. Ya establecido en México se consolidó como investigador, docente y directivo en la UNAM y más tarde en la UAT, generando aportaciones, en esta última, que le dieron un impulso fortalecedor a la universidad a lo largo de varios procesos rectorales.

El doctor Marco Aurelio Navarro, por su parte, descubrió desde muy joven lo importante que era apoyar proyectos sociales desde su trinchera, desarrollando compromisos comunitarios que cimentaron su conocimiento y conciencia de su entorno económico y social. La manera en que fue orientado por los profesores y estudiosos con quienes se cruzó a su paso por las aulas, le ayudó a formar un carácter sistemático y perseverante. Esta combinación entre liderazgo y probidad abonó a construir en él un pensamiento congruente entre lo que piensa, dice y hace. En un momento de su vida se planteó la decisión de cimentar una trayectoria académica formativa que desarrollara en él experiencia, visión y perspectiva, camino en el que obtuvo una maestría en el extranjero y posteriormente el doctorado en la UNAM. Se formó como investigador, docente y directivo, funciones que han hecho de su vida una fusión infalible, teniendo experiencia, pasión, sensibilidad y carácter, siendo un impulsor en la transformación de la UAT a lo largo de diferentes etapas institucionales.

El doctor José Luis Pariente, durante la substanciosa entrevista realizada para esta investigación, nos hizo ver la manera en que tanto la Universidad de Tamaulipas, como el Gobierno del Estado, le abrieron un sitio de colaboración gracias a su perfil profesional en el que complementó su formación como arquitecto egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y como humanista en estudios posteriores. Desde esa plataforma de despegue, su trayectoria académica fue en ascenso. Realizó los posgrados requeridos, maestría y doctorado en la UAT, y encontró tanto en la docencia como en la investigación y la gestión, sus grandes pasiones. Además de cumplir con las facetas de dicho perfil, dedicó importante tiempo a las artes plásticas, enfocándose en la fotografía como una especialización alterna. De esta manera supo combinar su sensibilidad artística con su rigor científico, en campos vinculados con la educación, donde destacó y canalizó sus capacidades, ejerciéndolas sistemáticamente, incluyendo labores de gestión y administración con proyectos sociales y exposiciones artísticas.

En el peregrinar histórico que implicaron las entrevistas en el marco del estudio de la trayectoria de nuestra universidad, tuvimos la oportunidad de visualizar en su conjunto e identificar momentos de quiebre, etapas de cambio, elementos cruciales de su proceso y paulatinas transformaciones. Nos preocupó identificar desde un inicio en las generaciones de alumnos, los principios y valores que simbolizan a un ser humano con probidad, particularmente la ética profesional, con la finalidad de dar referentes a los próximos egresados y con ello a la ciudadanía que busca recuperar espacios saludables y congruentes, para lo que este libro desea aportar. La historia de la UAT ha transcurrido a través de un sinfín de vicisitudes, buenas y malas. Si bien nos concentramos en tres de sus académicos relevantes, en su acontecer podemos encontrar, en diversos espacios de la Universidad, otros académicos con trayectorias importantes, quienes han colaborado desde sus lugares de trabajo en la transformación positiva de generaciones de alumnos; en el fortalecimiento de departamentos académico administrativos de las facultades así como en la construcción de relaciones laborales de mayor eficiencia y eficacia. Es decir, la UAT como espacio de enseñanza y aprendizaje, de servicio y de generación de conocimiento nuevo, está conformada por múltiples historias de vida, muchas de las cuales todavía deben de ser contadas para darles el reconocimiento que merecen y para conocer en detalle su experiencia, relaciones, trayectorias y los hechos que marcaron un sentido de pertenencia. Es posible que no haya mejor manera de conocer a una institución que a través de los relatos de vida de los que fueron y siguen siendo sus protagonistas. Ese intento es el que condujo el presente trabajo, como ejemplo para que otros estudiosos de la universidad continúen reconociendo y reivindicando a todos aquellos que pusieron su granito de arena en la interminable construcción de la educación superior.

INTRODUCCIÓN

Al emprender cada uno de los capítulos del presente libro, una vez identificadas las personas que serían las principales fuentes de información, por ser ejemplos de trayectorias académicas sobresalientes dentro de la institución, surgieron otros interrogantes diferentes al original, que era estudiar la relación entre carrera académica y carrera política en pos de posiciones políticas de alta jerarquía en la universidad. Enfrentar a académicos cuya labor ha sido más que relevante, histórica, por su papel generador de cambios y nuevas oportunidades en la UAT, no es algo que se pueda hacer solamente con un cuestionario y un cuaderno de notas. Los diálogos que intentan conocer la historia de vida de un maestro obligan a conocer a fondo el contexto y los antecedentes en donde dichas declaraciones se expresan. También es obligado poner en juego una capacidad de escucha y de reconstrucción de lo escuchado, que requerirá la consulta de otras fuentes: los antecedentes históricos, la documentación sobre el momento histórico en el que se ubica la historia de vida, las redes políticas, los marcos culturales, etcétera. Si bien cada uno de los entrevistados es un individuo, su trayectoria abarca redes sociales, más allá de lo individual, que nos llevan a conocer, analizar, comprender y volver a descubrir determinadas etapas de una época, visión o visiones sobre la universidad y el papel que juegan en ella tantos los alumnos, sus docentes y los funcionarios y cuerpo administrativo que la mantiene funcionando.

La dimensión del estudio fue así creciendo hasta rebasar los límites de un tema específico, por lo que fue necesario poner límites y medir el alcance adecuado y factible, que en un libro con sus limitaciones fuera posible de manejar. Esta convicción y sus consecuentes incertidumbres obligaron, una y otra vez, a precisar el foco de la investigación, entendiendo que cuanto más se abarca más lejos llega la mirada, pero más compleja y difusa puede resultar su imagen. Al finalizar el trabajo, que es cuando podemos ya escribir una introducción como ésta, uno se da cuenta que al transitar por la vida académica de tres principales protagonistas de una universidad, estamos conociendo y tratando de entender toda una época. Al recuperar la memoria de un momento histórico, traemos el pasado al presente, dándole una presencia actual y de esa manera surgen preguntas alternas: ¿Quién influyó sobre quién, los actores sobre la universidad o la universidad con su peso a sus actores? ¿Es posible combinar las actividades administrativo-políticas con las netamente académicas? ¿Las esferas de política estatal, relacionadas con la nacional, se sobreponen y vinculan con las esferas del profesor-investigador y sus proyectos

de carácter académico? Estas preguntas paralelas que surgen en la mente del investigador son las que terminan ubicando el problema, aunque nada de esto haya formado parte de una estrategia prevista, porque eran imposibles de prever. Las respuestas que vamos dando a estas preguntas que surgen constantemente, remiten a la complejidad de las interacciones que ocurren entre el contexto institucional, cultural, y la vida de un individuo que se va abriendo paso por sus circunstancias. Con un poco de autocrítica reconocemos entre otras carencias, una que sobresale que es el haber entrevistado al menos a una mujer académica sobresaliente, ya que es imposible entender la vida universitaria de hoy, sin considerar la mirada de la mujer, incluyendo la cuestión del género y reflexionando sobre el ser una mujer universitaria en nuestro momento histórico. Reconocemos esa carencia que constituye una inquietud más, de las muchas que surgen ante una empresa como la que decidimos abordar, cuyo final parece continuar alejándose a medida que avanzamos. Habrá que tenerlo en cuenta para posteriores trabajos y como llamado al lector para que no repita el mismo error.

En nuestro afán por entender mejor las relaciones entre una trayectoria netamente académica, y la que lleva a la rectoría, planteamos como eje metodológico, la construcción de historias de vida. Las narrativas de vida tienen la virtud de ilustrar en términos reales, los caminos transitados por académicos claves, simbólicos, por su prestigio y tiempo dedicado a la educación superior y la investigación científica. Al mismo tiempo, el relato de vida nos enfrenta a sumergirnos en narrativas que respeten al sujeto, y que puedan ser leídas no como un *currículum vitae*, sino como una historia real, fiel, alejada del mero relato cronológico de hechos o de la libre interpretación efectista o mistificada. Las evidencias que resultaron decisivas para responder a los interrogantes que el proyecto planteaba fueron las que hablan de los rasgos de conducta y ejercicio profesional del docente e investigador para distinguirlo del político interesado en lo institucional. Ello remite a la relación propia de las posiciones en el organigrama institucional, y las posiciones que se traslucen en la radiografía de la formación individual, que muestra el *currículum vitae* de cada entrevistado.

En términos de ejemplo, lo que se requiere para lograr el nivel III del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de CONACYT, comparado con lo que se requiere para llegar a ser el rector de una institución, no tiene una clara relación, cuando podemos pensar que debería tenerla. Se trata de dos perfiles y procesos que aunque vinculados, son muy diferentes. El camino académico que alimenta el *currículum* de un profesor, es diferente al camino político que alimenta las relaciones de poder de un aspirante a rector. Esta forma de ver terminó confirmándose, cuando como método, en las entrevistas, los protagonistas fueron contundentes en su rechazo a

ser rectores, para lo que dieron sus razones en forma explícita, que veremos en los capítulos siguientes. Quedó claro que los entrevistados tienen un perfil académico, es decir, intelectual, profesional, de personas que utilizan su mente reflexiva, sus inferencias lógicas, sujeto a una carrera en pos del conocimiento nuevo, antes que ser piezas del rompecabezas que conforma el organigrama y sus jerarquías. En las entrevistas, aun intentando seguir una línea cronológica, fueron y vinieron en el tiempo, en función de sus asociaciones de recuerdos, siempre relacionados con el conocimiento, con la docencia y con sus temas de investigación. Poco interés suscitó en los diálogos los puestos directivos que fueron obteniendo como consecuencia de su prestigio como seres pensantes. Por eso, en este caso, es importante la secuencia temporal, por rectorados, para ubicar la labor académica en su contexto político, por lo que construimos y más adelante exponemos, una secuencia “situacional” a través de los últimos cuarenta años, que sirve como mapa cronológico institucional.

Consideramos este trabajo como un difícil primer paso en el camino del reconstruir una narrativa que aporta a la historia de la UAT. Las instituciones son altamente complejas y lograr delinear un perfil de ellas, implica inevitables reducciones. En nuestra experiencia, al elaborar este texto, buscamos lograr un relato ampliado, en el sentido de contar la historia intercalando otras historias paralelas, ilustraciones conceptuales surgidas de documentos, referentes que nos remitieran a otros textos, a otras fuentes. No todo se llegó a lograr cabalmente, pero no ha dejado de ser una meta a lograr en próximas ampliaciones de este estudio, que no es más que un germen y un primer paso. Del desafío que hubo que enfrentar -la construcción de un texto basado en tres bosquejos tan completos e incompletos como lo que se puede lograr en breves interacciones con tres individuos- este trabajo no es más que el inicio que obliga a una continuación que vendrá de alguno de sus lectores, eso esperamos. Lo que se hizo fue observar, en el reflejo de tres vidas, el complejo proceso de construcción de tres identidades político-académicas, sus cambios, variaciones, siempre en constante movimiento y cómo estas aportaron a la historia de nuestra universidad. De tal manera que el doctor Cappello, el doctor Navarro y el doctor Pariente son, sin haberlo buscado, co-autores de este relato, como también son co-partícipes de los que formamos parte de la academia mexicana y en particular, de la UAT en su conjunto.

CAPÍTULO 1

LEER Y ESCRIBIR ACTIVIDADES INSOSLAYABLES

Desde la perspectiva actual (2017), cuando este libro se escribe, es posible hacer un recuento histórico, que muestre cómo la UAT ha sufrido una transformación política que en sus altos y bajos termina ofreciendo un saldo positivo, si consideramos que la ha llevado a consolidar un gobierno promisorio, cuyo ejemplo puede arrojar luz a aquellos interesados en cuestiones de gobernanza y poder en las universidades públicas mexicanas. Parte de esta transformación se debe a la presencia de determinados cuerpos académicos desde los que sobresalen individuos cuya carrera puede considerarse como ejemplar, y por lo tanto benéfica para la institución. Las universidades, debemos recordarlo siempre, no son un conjunto de edificios, no son un sitio ni una infraestructura. Las universidades son sus gentes, los protagonistas activos que la habitan, personas de carne y hueso, con nombre y apellido. No es conveniente hacer abstracciones de la universidad como una entidad, sino lograrla ver en sus personajes, en el rostro de sus alumnos, en la conducta y actitudes de su profesorado, en la atención y sensibilidad de su cuerpo administrativo. Son las personas las que hacen a la universidad, no sus símbolos, ni su escudo, ni su bandera o fachadas. La realidad que se vive en una organización educativa y el contexto que la rodea, va más allá de la percepción que tengan el conjunto de personas que laboran en ella, sobre su trabajo o desempeño. Hay dinámicas invisibles que solo se identifican deteniéndose a estudiarlas y exponerlas. Para ir más allá de la superficie, es necesario asumir una postura de análisis crítico que conduzca al origen de las situaciones o acontecimientos y sus razones de ser. Una vez delineado el contexto, y las condiciones que dan lugar a causas y efectos, se facilita llevar a cabo un análisis que profundice, esboce la visualización de caminos recorridos por personas, por grupos, por corrientes, que llevaron a una mejora, tanto para dicha organización como para el ámbito en que ella repercute.

Al realizar un recorrido por una organización educativa pública, con planteles a lo largo y ancho del estado, como la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), se visualiza un abanico de responsabilidades compartidas por aquellas personas quienes directa o indirectamente son protagonistas en el contexto educativo. Este recorrido va identificando los diferentes papeles que juegan distintas personas en la organización educativa: desde los colaboradores del área de intendencia, en su tarea de mantener la higiene y el orden de las instalaciones, incluyendo al

personal que se ocupa de los espacios exteriores, de la jardinería, de la salud de su contexto ecológico; pasando por el cuerpo docente, dedicado a la impartición de clases y la reflexión cotidiana con los estudiantes; incluyendo al investigador con sus estudios pertinentes procurando encontrar conocimiento nuevo; el área administrativa cuidando la buena marcha de los procedimientos; los padres de familia compartiendo con las autoridades su preocupación por la educación óptima de sus hijos; hasta llegar al cuerpo directivo a cargo de la toma de decisiones que da direccionalidad hacia el objetivo o desarrollo institucional.

En esta visión, en primer plano se encuentran los estudiantes, que constituyen la mayor razón y el verdadero motor de la organización educativa. Al menos ésta es nuestra tradición de la educación superior en México, ser universidades formadoras, certificadoras, dedicadas principalmente y por tradición a la docencia (Porter, 2014). Pero en el abordaje de este trabajo y durante las conversaciones sostenidas y las lecturas realizadas, hemos tomado mayor conciencia, que en el mismo primer plano, donde situamos a los estudiantes, se encuentra la producción de conocimiento nuevo. Es decir, el papel de la investigación debe recibir la atención que merece, y en nuestro caso, debe ser estimulada para que crezca mucho más de lo que lo ha hecho hasta hoy. Es importante tener conciencia de que las labores docentes son altamente consumidoras de tiempo y energía, dejando poco a la labor de estudio e investigación que es trascendental para el prestigio y el sentido de la universidad. Si bien en el discurso como en la tabulación donde se decide el valor en puntos de una u otra actividad, se ha subestimado a la docencia y se le ha dado mayor importancia a la investigación (lo que se refleja en indicadores que subrayan la importancia de publicar en revistas indexadas, de constituir cuerpos académicos alrededor de proyectos o de dirigir tesis) en la inercia cotidiana es todavía la docencia la que funge un papel predominante en las actividades de la planta académica en su conjunto. Vemos entonces esta contradicción de políticas que buscan promover la investigación disminuyendo el valor tabular de la docencia, pero que no facilita la investigación, sino que la mistifica o la complica, con requisitos y demandas que terminan desalentando al académico a su abordaje.

Esta predominancia de la docencia sobre la investigación más que determinada política, sigue inercias y tradiciones. El profesor como catedrático que dicta clase como experto en determinados temas o materias, es generalmente un practicante de su profesión, que viste con unas horas clase universitarias. Para este personaje el estatus de profesor continúa siendo importante, aunque haya perdido mucho de lo que significaba y se respetaba en el pasado, pero eso no lo llevará a que se dedique a la investigación, que requiere de tiempos completos y formación previa de alto nivel, como un doctorado. Esto explica el deslinde y desconexión

entre docencia e investigación que termina yendo en detrimento de la docencia y de la misma institución, en la medida en que no produce conocimiento nuevo. El profesor-investigador es una nueva categoría necesaria, que implica estudios de posgrado en su currículum, y por ende, una actualización continua de sus saberes. El investigador doctorado, en su papel docente, vertirá en su alumnado los avances, los cuestionamientos, las nuevas dudas que van surgiendo a lo largo de sus investigaciones. Es necesario entender lo anterior para no caer en la injusticia de condenar al que no investiga sin entender que no ha sido formado como tal. Los docentes de una u otra materia, pueden tener conocimientos profundos y amplios de lo que imparten, pero eso no implica que hayan sido educados y formados como investigadores. La investigación es una especie de pasión que requiere de fuerte preparación previa.

Un estudio necesario será entonces el que haga un seguimiento de las trayectorias de los docentes, para identificar esta carencia en su formación como científicos. De allí que es posible afirmar que la generación de conocimiento nuevo debe tener en la universidad, la misma importancia que la formación de nuevas generaciones de egresados. Lo anterior se deduce de las entrevistas sostenidas con nuestras fuentes de información que pueden consultarse en la bibliografía y las referencias. La razón es simple, no puede haber docencia creativa que actualice, sin que el docente, a su vez se encuentre actualizado gracias a su relación estrecha con proyectos de investigación, que es además de fuente de conocimiento, nutrientes en sus diálogos con la juventud. Puede ser la figura del profesor-investigador, o puede ser la relación funcional, orgánica, de la investigación con la docencia, la gestión y el gobierno de la universidad, el cual habita en el todo de la organización educativa, impulsándola a enfrentar los retos que implica mantenerse actualizada, renovar la oferta y atender la demanda respondiendo adecuadamente a las exigencias del mundo externo cuya gama de oportunidad-necesidad abarca desde las empresas del sector privado, las posiciones en el sector público, partidos políticos, gobierno, así como asociaciones civiles y la comunidad en su conjunto.

Para que este equilibrio ocurra, y haya avance y balance en las funciones substantivas de la universidad, el liderazgo académico juega un papel fundamental. La acción de un rector que además de construir políticas que guíen el derrotero y las conductas institucionales, se acerque personalmente a las diferentes instancias, escuelas, centros, facultades, a los cuerpos académicos, a los proyectos en curso, para ver de cerca y alentar una formación integral en el académico, que vaya más allá de la tradición oral, e incluya la lectura y la escritura, es fundamental para generar conocimiento y difundirlo. Cuando se quiere implantar una política de promoción a la investigación, y el rector o los que la deciden se enfrentan a resolver

el primer paso a dar, no está de más considerar que la piedra fundacional de una institución que busca producir conocimiento, será implantar en cada carrera y en cada curso, seminarios bien estructurados que inculquen tanto en la planta de profesores como en los estudiantes, el hábito de leer y de escribir. Uno de los males que azotan a nuestra educación en general, desde educación básica hasta educación superior, es que sus actores principales ni leen ni escriben. Ambas capacidades están estrechamente vinculadas y son insoslayables en la educación. Son dos actividades que no tienen sustituto, ni aun con las más avanzadas tecnologías ni con la ciencia-ficción de un futuro inimaginable. Leer y escribir constituyen dos actividades primordiales e insustituibles para el académico. El que no lee, jamás aprenderá a conocer su lenguaje y menos aún a utilizarlo. Escribir, lejos de ser el producto del conocimiento de reglas y formas, es el resultado de la ampliación del vocabulario por medio de la memoria. La atención personal al académico y al estudiante, inducirlo a superarse, orientarlo hacia la lectura y la escritura, será entonces resultado de la comunicación basada en la relación humana, y no en el control burocrático, misma que garantiza un crecimiento sano y adecuadamente orientado de la institución. Las oportunidades se generan, cuando el liderazgo promueve y luego conoce y respeta el talento de la planta académica en sus múltiples expresiones, entonces la evaluación cobra sentido, porque no se basará en unos cuantos indicadores sino en la producción intelectual del evaluado. El ser humano tiene una amplia gama de capacidades y virtudes que no caben en ningún tabulador, por lo que la evolución de la universidad no se garantiza siguiendo consignas venidas de fuera, o de arriba, primero tiene que existir adentro el contralor que le da a los lineamientos globales, el carácter local, regional, que en el caso de la UAT es de mucho peso cultural e histórico. De allí la importancia de identificar al talento que existe y está entre nosotros, darle expresión por medio del lenguaje, del buen uso del lenguaje, del conocimiento del lenguaje, imagen, nombre y apellido, como lo hemos tratado de hacer en este libro, para conocer más a fondo y en detalle, las relaciones entre trayectoria académica, y reflexión en la investigación, formación por la docencia y la lectura, difusión por los textos escritos, originales, auténticos que merezcan ser publicados, lo que está estrechamente vinculado con una buena gestión de gobierno, de definición de políticas, para que la institución en su conjunto, evolucione hasta superarse, sin dudar que puede llegar a ser una de las mejores del mundo.

Cada uno de estos sectores y cada una de las personas que los componen, desempeña un trabajo en la organización educativa mostrando un papel fundamental en el desarrollo y desenvolvimiento de la universidad; cada una de ellas, ya que todas son importantes, se encuentren en el sitio en que se encuentren, a través de los años han dejado su propia historia, su huella, viendo, sintiendo y participando con

pasión en la lucha y en la transformación, cediendo y alcanzado nuevos rumbos; rumbos y transformaciones desde los ámbitos de infraestructura hasta los ámbitos del gobierno universitario. Este último jugando un papel trascendente y por tanto de gran interés por parte de la comunidad educativa.

En las facultades, unidades académicas multidisciplinarias de la UAT o la propia rectoría, que representa el gobierno central, se ubican los puestos directivos, donde directores, jefes, secretarios, desempeñan un rol de trabajo muy particular y con amplia interacción social, ubicando al puesto directivo ante los ojos de estudiantes, académicos, investigadores, padres de familia, así como todo el contexto que lo rodea: Estado, partidos políticos, empresarios o la sociedad civil, quienes observan con detenimiento cada toma de decisión o la omisión de la misma en los programas, procesos o procedimientos, que el director con base en su función realiza, y que producirá un impacto tanto en el desarrollo de la institución como en el desarrollo de la sociedad.

Sin embargo, hablar de la autoridad máxima como gobierno en la UAT, es hablar de los altos mandos o directivos ubicados en la rectoría, como las secretarías o direcciones cercanas a la rectoría, en los que dichas posiciones significativas ejercen la toma de decisiones para los planes y programas, financiamiento, infraestructura, capacitación y certificación de toda la universidad. La rectoría universitaria y las facultades o unidades académicas guardan una similitud en lo referente a la interacción entre el directivo y su comunidad, donde existe una diversidad de pensamientos y culturas, actitudes laborales e intereses por parte de los diversos grupos.

La rectoría de la UAT, se integra por siete secretarías: Secretaría General, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Secretaría de Finanzas, Secretaría Técnica, Secretaría de Extensión y Vinculación y Secretaría de Investigación y Posgrado (esta última creada en el periodo rectoral). Cada una de ellas pone en marcha en su acción la organización y el funcionamiento de la universidad; es decir, desde la planeación y la administración hasta la “creación, operación, evaluación y reforma de los programas, la gestión de las certificaciones y la elaboración del ejercicio financiero” (UAT, 2014).

¿Qué significa formar parte en la toma de decisiones? El ser parte de la rectoría como directivo implica ser capaz de tomar decisiones significativas para el desarrollo universitario, así como estar consciente y a su vez, concientizar a los demás, sobre la responsabilidad compartida entre él como directivo y su comunidad, al menos eso es lo que se espera.

Hablar del directivo y la comunidad, es hablar simultáneamente de la función directiva, la cual involucra el dinamismo del director hacia los que forman parte de la organización educativa, implicando la toma de decisiones con base en su poder y

autoridad, teniendo como finalidad alcanzar un objetivo en común (Correa, S., Álvarez, A., Correa de U, A. s.f.). Es decir, la función directiva es esencial en los procesos y actividades educativas, es inherente a la actitud que asumen todos los que forman parte de la universidad, en este caso las secretarías y dirección de la rectoría, estableciendo la pauta desde la visión institucional hasta la conducción adecuada en la relación laboral, donde el puesto directivo, con base en su función, llega a representar el motor, el equilibrio y la responsabilidad que ayude a reflexionar día a día el rumbo de la organización educativa hacia la calidad o el desarrollo institucional.

El directivo guarda en su peregrinar una responsabilidad infalible en el dirigir, conducir o liderar un departamento, una facultad, una unidad académica o la propia rectoría, siendo el rector o los secretarios, los que viven y respiran una heterogeneidad de pensamiento y cultura, sumadas a la “heterogeneidad de los grupos que participan en sus tareas” (Ordorika, I. et al., 2011) teniendo como finalidad alcanzar los objetivos institucionales donde se vive con alegría o preocupación de los propios directivos y su comunidad las vicisitudes que en ella abundan; pero además donde se vive y dividen los grupos de poder en función de sus propios intereses y proyectos, ante la ansiedad del querer ser, visualizando a la universidad como “espacios de disputa política” (Ordorika, I. et al., 2011).

El planificador chileno Carlos Matus (1987) hace alusión a esta interacción como “governabilidad” donde se refiere al actor como un directivo, rector, gobernador o presidente municipal en el proceso de gobierno y su relación con las variables que controla y no controla. Es decir, la gobernabilidad como interacción entre la persona que desempeña un puesto directivo donde está presente la toma de decisión y el contexto que lo rodea, involucrando la función de la comunidad educativa; las expectativas del financiamiento hacia la universidad; incluyendo cada acción en los proyectos, planes y programas de la universidad. También Matus nos da herramientas de análisis muy útiles, cuando habla de los tres cinturones del gobierno, refiriéndose metafóricamente a las tres fuentes de recursos que conforman el balance global de la capacidad de poder del directivo, siendo éstos el político, el económico y el de gestión cotidiana.

Matus alerta al dirigente que nunca ajuste los “tres cinturones” a la vez. Es decir que no gaste estos recursos sin cuidar sus saldos. “Los Tres Cinturones del Gobierno”, según Matus (1979), son los tres cómputos de gobierno que conforman el balance global: el político, el económico y el de gestión cotidiana. Matus nos alerta a través de una imagen más que gráfica para los dirigentes: nunca apriete los tres cinturones a la vez. El olvido del balance político expresa el barbarismo tecnocrático, según Matus, el olvido del balance económico refleja el barbarismo demagógico, y el deterioro del balance de la gestión cotidiana implica el barbarismo

gerencial. Todo gobernante logra llegar a dicho puesto porque ha sabido acumular y administrar determinado capital político; es decir, ha logrado un adecuado manejo de estos balances a los que Matus se refiere, cuyo cuidado le permitirá seguir acrecentando su capital político o, al contrario, podrá perderlo cuando la gestión fue ganada por medio de la demagogia o la acción puramente tecnocrática. En suma, un académico que ha aprendido de política tendrá presente que su balance global de gobierno siempre debe de ser positivo (Matus, 1979). Este mismo director, que también es docente o investigador, quizás padre o madre de una familia o miembro de un núcleo familiar-social, en términos ideales, debe poseer un espíritu plural amplio, visionario, y también capacidad de afecto hacia las personas bajo su dirección. Estos talentos mencionados se asocian con el perfil de un líder, lo cual es fundamental en la conducción de cada organización educativa; es decir, el director juega un papel importante para quienes lo rodean, como una pieza clave del rompecabezas educativo, como un ejemplo de perseverancia, prudencia, sensatez y coherencia con lo que se dice ser y hace.

Martínez, R. (2012) haciendo referencia a Jo Brosnahan¹, señala al directivo no solamente como un gestor sino como alguien que debe poseer múltiples talentos como ser humano, es decir, ser íntegro, tener intuición, ser fuente de inspiración para la gente que se encuentre a su alrededor, ser consciente y responsable, ser innovador y además poseer un discernimiento rápido y certero, lo más infalible posible. Esto se aplica al académico investigador, al que imparte docencia, mientras indaga y trabaja en temas de su interés, este académico es también un directivo, lo es como jefe de su proyecto, lo es como parte de un equipo que coordina o en el que colabora ejerciendo su particular liderazgo y contribución. Podríamos pensar entonces, que el rector es a la institución, lo que el jefe de un proyecto de investigación es para su equipo de trabajo, ¿pero es así? La función directiva se ejerce a diferentes escalas. No necesariamente el buen director de un proyecto universitario, debe ser el buen director de un plantel o dependencia, para llegar a ser el rector de toda la institución. Los caminos dentro del organigrama universitario no tienen necesariamente esa secuencia lineal. Los ámbitos, las dimensiones políticas, las redes sociales, no se expanden como las ondas en un lago a partir del punto donde cayó una piedra. Hay otras dimensiones, niveles, y factores, que no podríamos simplificar con ese tipo de imágenes o de metáforas. En ese sentido, nuestras reflexiones se orientan a entender mejor esas relaciones.

¹ Jo Brosnahan, es una destacada mujer de Nueva Zelanda, experta en liderazgo y gobierno quien cree que el buen liderazgo y la gobernanza son claves para el éxito.

CAPÍTULO 2

CARRERA ACADÉMICA Y CARRERA POLÍTICA DOS DERROTEROS EN CONFLICTO

En nuestros estudios realizados sobre la universidad pública (Porter, 2003, 2010 y 2012) entre otras dicotomías, hacemos una distinción entre carrera académica y carrera política en la comunidad universitaria. En el caso mexicano, la educación superior representada por la universidad pública se caracteriza por actores dedicados a construir su carrera académica a través de cumplir con los grados de formación, las actividades substantivas propias de la universidad, y la difusión de su trabajo por medio de publicaciones, ponencias en congresos o seminarios, cuyo objetivo es cimentar un prestigio a partir de la evolución de su pensamiento. El proceso natural de este académico es un camino derivado de sus estudios, es decir, su interés por el conocimiento. La carrera política, por otra parte, en contraste con la académica, es la que se deriva del interés por lograr un espacio de poder, que lleva por el camino a obtener posiciones en el organigrama, como parte de la gestión. El tiempo que absorbe el trabajo de crear un espacio político de movilidad para el académico vinculándose a las redes de poder, paradójicamente no le deja tiempo para las actividades relacionadas con los aspectos formales de una superación personal, como los grados y el prestigio intelectual que se logra publicando y formando parte de proyectos de investigación, por ejemplo. Por esa razón, ambos caminos, en el caso de México, están fuertemente escindidos. El ideal, sin que importe el contexto, es lograr un equilibrio entre el político y el académico, que logre mediar esta polarización y lograr un académico que administre su tiempo para poder formarse y hacerse conocer por su pensamiento, así como tejer redes de posicionamiento político que le permitan obtener apoyos o lograr posiciones de decisión, ya que ambos roles se complementan y no están necesariamente contrapuestos. En el caso mexicano, debido a la cultura política que predomina, este vínculo tiende a dividirse.

El contraste ocurre por múltiples razones, la principal es la falta de proyecto institucional que refleja la falta de proyecto estatal, regional, nacional, y en el proyecto por carrera, escuela, centro, departamento, área y así hasta la unidad que es el profesor. El académico que vive en una institución sin proyecto institucional (y hacemos claro que un Plan de Desarrollo Institucional NO es un proyecto), no tendrá lineamientos que lo guíen en su propio itinerario personal dentro de la institución. La falta de proyecto ha querido suplirse con ejercicios

de planeación técnica (como los PIFIS u otros similares) y con la imposición de políticas determinadas de eficiencia y productividad, que de ninguna manera suplen el liderazgo que se deriva de un rector o grupo de funcionarios con un proyecto explícito, que no sean las generalidades que legitiman procedimientos de tipo burocrático-administrativo, que terminan siendo las que definen el derrotero de la institución. Cuando existe proyecto institucional, los papeles de cada uno de los actores de la universidad cobran dirección y sentido. Se sabe lo que se quiere, y por lo tanto se deduce lo que hay que hacer, se tiene una visión compartida de qué es la institución y lo que la institución quiere, aunque diframos de algunos aspectos, hay una apuesta por una orientación de la universidad. Cuando esto no ocurre, toma su lugar una fragmentación de itinerarios personales o de grupo, en el mejor de los casos, que constituyen dinámicas aisladas, siguiendo sus propios objetivos en los departamentos, carreras o centros especializados. Esta falta de homogeneidad o de sentido de comunidad, deja a la iniciativa personal la construcción de un camino; camino que debería proveer la propia institución. Esto explica la falta de unión y de correlación entre las diferentes fuerzas en la institución, así como la aparición de dinámicas auto-destructivas, o de trabajo realizado a la defensiva, en la privacidad de una oficina, sin mayor comunicación orgánica con el todo. En un marco así, la distribución de poder se dispersa, y el académico queda ante la disyuntiva de fortalecerse como intelectual, como académico reconocido, o hacerlo como funcionario. Si consideramos a las políticas de evaluación externa, como el eje de la intervención del gobierno central en las universidades públicas, que obligan a la producción de puntos respetando tabuladores que orientan a la producción, no siempre por el mejor camino, confirmaríamos el mal efecto que ellas tienen sobre las conductas de la planta académica. Pensemos, por ejemplo, en el sentido del tiempo y las incógnitas y múltiples requisitos por resolver que requiere cumplir con los requisitos para formar parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), comparado con el tiempo que requiere formar alianzas y abrirse camino en los grupos de poder al alcance del académico inquieto y ambicioso. Los que tienen la oportunidad optarán por éste último. Baste preguntar cuántos rectores y funcionarios con poder de decisión, pertenecen al SNI. Veremos que son una minoría, que es común que el docente-investigador con grado de doctor, tenga como jefe a un licenciado que no se ha preocupado por seguir estudiando, sino por seguir asociándose con aquellos que tienen en sus manos el poder de abrir y cerrar exclusas. Esta lógica explica el camino de muchos rectores que llegan a ese puesto a base de alianzas y posiciones relacionados con redes de poder, sin otra cosa que un programa (generalmente escrito por otro), mientras que los académicos dedicados a la investigación y la docencia, por su propia actividad, y su dedicación en tiempo a

llevar a cabo posgrados y continuar formándose, quedan fuera de la jugada política, porque lo han decidido así. Esto reluce en las entrevistas hechas, a académicos bien formados que rehúsan identificarse como pretendientes de la rectoría.

De esta manera reluce el contraste de los dos tipos de liderazgo ubicados en la posición directiva, el que ejerce la persona dedicada a realizar una carrera política por encima o dejando a un lado como segunda opción una carrera académica, y el que se dedica a la carrera académica, dejando de lado las tentaciones propias de la carrera política. La tercera posición, que es lo deseable aunque excepcional en el caso mexicano (no ocurre lo mismo en universidades del primer mundo), es la de aquella persona que ha sabido complementar ambas carreras, es decir, que sin dejar de superarse académicamente, ha logrado cimentar un prestigio y una serie de relaciones, que lo ubican también en las redes de la toma de decisiones. Es obvio que lo ideal es tener directivos bien formados, con amplia visión, y con experiencia en el camino de la educación superior, haberla vivido en carne propia. Así como es preferible tener investigadores que tengan el poder de gestión y de decisión que aliente su propio trabajo y el de sus colegas y discípulos.

La carrera política, quizás un poco más que la académica, requiere del tejido de redes sociales, la ubicación en determinados grupos, el apoyo de personalidades, la disposición a ser movido sobre el tablero del poder como una pieza que hereda una misión institucional gracias a las coyunturas en dichos grupos de poder y su papel en las políticas del gobierno federal o estatal, dinámica que a la postre, gracias a lealtades y confianzas, cuidadoso de su propio discurso, logra posicionarse como directivo. Como sugieren Pfeffer (1981) y Mintzberg (1983), este perfil puede definirse como un “líder inexplicable” (entendiendo como inexplicable la falta de lógica en causas y consecuencias de su conducta), producto de una carrera política donde las relaciones con grupos de poder le han valido para posicionarse y ubicarse en la élite directiva.

El segundo, es aquella persona que ha aprovechado la firme plataforma universitaria, institucional, para desarrollar su “carrera académica”. Entendida ésta como la construcción de su propia formación y su conocimiento, un camino que generalmente pasa por el posgrado, requiere una amplia inversión de tiempo, talento, capacidad de investigación, de lectura y estudios constantes. Este personaje en su peregrinar educativo ha cultivado, impartido y aprendido el conocimiento a través de una preparación permanente. Su liderazgo proviene entonces de su propio sentir, pasión, sensibilidad, lucha, entrega y compromiso, primero con los estudiantes, luego con sus colegas, en suma, con la institución y la educación en su conjunto. Éste es un “líder explicable” (explicable, en el sentido de que, como libro abierto, cualquiera puede leer y entender su lógica) que ha utilizado su carrera para

vincularse y asociarse primero con el conocimiento, luego con los procesos y sucesos de la acción en la vida educativa y por último con las dinámicas y avatares propios de la política. Sin embargo, hay líderes explicables, que se mantienen en la esfera académica, y no salen de su papel de investigadores y docentes.

Estos perfiles, que representan una realidad escindida en la educación superior de México, deberían encontrar su justo medio, una fusión en personalidades que a la vez que recorren una brillante carrera académica, no descuidan su carrera política, entendida como su posicionamiento en la comunidad que tiene influencia y poder en su medio.

Esto podría perfilarse en los tres modelos de liderazgo ya descritos: el político, el académico y el político-académico (Porter, 2003), donde reflejan una realidad de mayores matices, que vive día con día la comunidad educativa universitaria, así como la sociedad. Por un lado, los políticos que con un sentido práctico y abarcador, pero sin vocación han sido plataforma para el juego de intereses y costumbres poco redituables para la comunidad educativa, pero sí un activo para el pequeño grupo o la élite del poder político. Por el otro lado, los académicos, quienes con su fiel visión intelectual han sabido hilvanar y proveer herramientas esenciales a la educación, las cuales han sido plasmadas a través de la vida académica en cada uno de los que forman parte de la organización educativa, fomentando la idea utópica de mejorar el rumbo de la vida educativa. Finalmente, los político-académicos, quienes a través de su construcción en su formación y las relaciones que han realizado con base en su liderazgo, han sabido proyectar el ámbito político en la institución académica, haciéndola visible al nivel nacional, en la comunidad propia de la educación superior.

Bajo la perspectiva del docente y las actividades esenciales para el desarrollo personal, profesional y laboral en los estudiantes y la comunidad, se puede establecer que estos personajes, con su liderazgo, son divisibles cuando se habla del proceso de gobierno educativo; por un lado existen quienes promueven los principios “aprender a conocer, hacer, convivir y ser” (Delors, J., s.f.); que son personas que en su andar educativo palpitan, visualizan y contemplan la coherencia en la dedicación, preparación, esfuerzo y pasión por otorgar una buena vocación de servicio educativo. Y por el otro lado, quienes solo desean tener, simbolizado a través del poder, la avaricia y la ambición sin un enfoque educativo.

El académico investigador visualiza a la educación como la esencia para el desarrollo social, sin ocultar su frustración al ver llegar a los puestos directivos, personas con poco sentido de pertenencia por las instituciones o de visión para su institución. Sin embargo, podríamos suponer que todo académico en su subconsciente imagina ubicarse en la posición de decisión universitaria visualizándose como el líder.

El imaginar dicha posición implicaría tomar en cuenta y estar consciente de ciertas características personales, así como de aceptar y jugar el juego de la política, sumergirse en el ámbito político donde “hay grupos con intereses diversos que disputan el puesto” (López, R., 2013). Es decir, ese ámbito donde los halagos hacia los funcionarios nunca son suficientes; y la educación puede caer en un segundo término, para que los intereses políticos permanezcan al frente de las decisiones.

López, R. (2013) hace alusión al doctor Eduardo Ibarra Colado quien señala que en buena parte de las universidades hay una carencia de liderazgo académico, lo cual pudiera involucrar la ausencia de directivos con carrera académica en posiciones significativas. La posición directiva o rectora de las organizaciones educativas de nivel superior tienden a ser ocupadas comúnmente por aquellos que realizan una carrera política, se ubican en una posición no-amenazante para los grupos de interés, conciliadora o intermedia, como bisagras de negociación entre partes, no exento de una mirada ambiciosa, cuya mira es siempre mantenerse en sitios de poder sin por ello renunciar a llegar todavía más allá.

Sin embargo, el académico investigador quien a través de carrera académica pudiera pretender ubicarse en un puesto directivo, deberá contemplar en su andar las reglas de juego y la imposibilidad de estar exentos de supeditarse a los juegos del poder político.

El académico o investigador con ciertas características que aluden a su buen desempeño dentro y fuera de la universidad, puede ser acreedor a una satisfacción personal y además ser bien visto por la comunidad, es decir, realizar investigaciones, ser el mejor catedrático de la universidad, brindar un ejemplo digno del actuar ante la comunidad universitaria. Dichas características del docente pueden implicar en él demostrar su liderazgo, además de visualizarse y ubicarse como directivo universitario. No obstante, el estar conscientes que el proceso para llegar a la posición directiva va más allá de obtener un grado académico, ser buen docente o realizar las investigaciones pertinentes, sino más bien saber tejer con un adecuado hilo, ser persuasivo, ambicioso, perseverante, pero sobre todo involucrarse con todas aquellas redes de poder que se ve asociada a la universidad.

Un referente que ha sido útil para entender la organización universitaria, nos lo dan las enseñanzas del planificador chileno Dr. Carlos Matus, cuando hace referencia a un ejemplo inspirado en un ensayo del historiador Isaiah Berlin², acerca de la famosa fábula de Arquíloco, titulada “El zorro y el erizo”, de la que se extrae la intrigante frase: “el zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una gran cosa”. Es

² Isaiah Berlin, O. M. (6 de junio de 1909-5 de noviembre de 1997), politólogo e historiador de las ideas; está considerado como uno de los principales pensadores liberales del siglo XX.

decir, el zorro como el político, requiere una visión amplia, totalizadora para saber qué camino tomar para llegar a su presa, mientras que el erizo o puercoespín, al igual que el académico, despliega sus espinas, como su único marco teórico, construido según la especialidad a la que se haya dedicado en el mundo del conocimiento, para aislarse y defenderse del mundo real.

De estas dos miradas, la astuta del zorro y la informada del puercoespín académico, surge un híbrido, un personaje imaginario o utópico, que integra ambas miradas, la abarcadora del zorro, y la especializada del puercoespín, es decir, lo político pero inundado por dentro de lo académico, un zorro-espín intelectual, práctico, donde ambos conocimientos se funden en uno solo.

Ibarra, E. y Rondero, N. (s.f.) hacen alusión a un nuevo personaje que se requiere en la universidad como un nuevo tipo de funcionario universitario, que se caracteriza por su amplia capacidad administrativa y, en cierto sentido, por la reivindicación de su derecho de dirigir. Se trata de verdaderos ejecutivos identificados con el perfil del emprendedor de excelencia, que asume riesgos y se la juega (Du Gay, 1996). Además, la alta dirección se autoproclama como la única fuerza capaz de impulsar el cambio o de conducir los grandes proyectos (Meister, 1998, 61, p. 9).

Es decir, visualizar a un nuevo personaje ubicando a un académico investigador y político, con capacidad de gestión, en una posición no tan común, poco vista y poco probable y ver en él una fusión, como un zorro-espín, donde aquel líder como docente activo se ha dedicado en el peregrinar de vida laboral en el profundizar el placer, privilegio y honor de ser académico, impartir cátedra o hacer investigaciones pertinentes y se traslade en idear su pensamiento en persuadir su persona y su liderazgo, para enfrentar y persuadir además el ámbito político para verse ungido en la posición directiva.

Se trata de un nuevo personaje en donde su liderazgo interno fluye y hace volar en armonía a su comunidad, un nuevo personaje que cubre los parámetros de la regulación o evaluación en programas, procesos, procedimientos y certificaciones que el neoliberalismo implementó hacia la universidad (Sader, E. Aboites, H. y Gentili, P., 2008; Ibarra, E. et al., s.f.) e ir más allá en el ser partícipe de una colaboración colectiva real.

La educación superior, así como la sociedad misma han pasado por diversos cambios a través de la historia, los cuales han marcado el inicio o la transformación de la misma dejando un camino para ambos de error y aprendizaje, de fuerza y debilidad, de bondad y esperanza donde la sociedad en esta caso en el mundo de la educación superior comparte oportunidades de “producir, impartir y preservar el conocimiento” Avendaño, V., (2012); quien citó a Luzuriaga, (1980). La universidad es como un todo, donde los que forman parte de ella, desde los administrativos

hasta los directivos, brindan en su peregrinar educativo la esencia del pensamiento derivado de la acción cotidiana, el cual es arropado con el producir, impartir y preservar el conocimiento.

Ibarra, E. et al., (s.f.) señalan “[...] la universidad debe actuar hoy en un escenario en el que se están modificando los modos de regulación estatal, a favor de una participación creciente de la sociedad bajo esquemas de corresponsabilidad”. Es decir, el directivo y su comunidad envueltos en una responsabilidad compartida donde se asume la postura colectiva como un todo, involucrando en su hacer el ser de la universidad.

Por tal motivo, valorar y reconocer el trabajo que han desempeñado a través de los años en la comunidad educativa; la responsabilidad y madurez de quienes la conforman; el compromiso que se tiene con la educación; involucrar un pensamiento en el que convivan todos los que forman parte de la rectoría o las facultades; en si la universidad se perfilará en el ser un solo ente en el hacer cotidiano de la vida universitaria.

Al brindar ese valor y reconocimiento pudiera permear y ser digno ejemplo de una participación e involucramiento colaborativo y unificador donde el “esquema de corresponsabilidad” (Ibarra, E. et al., s.f.) sea un placer, no una obligación. Es decir, un ejemplo de pasión y vocación del ser directivo, académico, investigador, administrativo, estudiante o padre de familia involucrado en su hacer universitario.

Al hablar de corresponsabilidad, pudiera hacer alusión a la importancia de la opinión por parte de la comunidad educativa para el desempeño y participación, donde se involucre lo mejor de un ser en una acción colectiva al brindar un conocimiento con base en teorías, experiencia y vicisitudes buenas y malas para desarrollar nuevas estrategias de aprendizaje, convivencia o desempeño en el servicio universitario. Es hablar y reconocer un liderazgo, donde “el liderazgo emergente es más colectivo” (Álvarez, E. y Pérez, R., 2011). Un liderazgo que llega a cada rincón de la institución, es decir, el liderazgo de los administrativos, académicos, investigadores, directivos, o bien del rector y sus secretarios. Ubicando así la representación de cada uno de ellos en su vida laboral.

El contemplar y aceptar que en la rectoría y en las facultades, en si en la universidad existe una diversidad de pensamientos e ideologías, así como una variedad de liderazgos y opiniones, pudiera implicar la reflexión sobre la acción en busca de una solución de mutuo acuerdo, o el aceptar la tolerancia como la virtud de un cambio necesario que marcará la historia, una nueva historia entre la comunidad educativa y su pensamiento. Es así como las participaciones por parte de la comunidad con base en su opinión llegan a ser escuchadas en busca de un bien común.

Sin embargo, más allá de establecer un prototipo ideal en el puesto directivo, ubicar la utopía en un trabajo colectivo o difundir un pensamiento infalible en la sincronía de una mejor educación, se establece en este capítulo un panorama de las características de un directivo universitario con una carrera académica y política, especificando la gobernabilidad universitaria en el ámbito de la participación por parte de la comunidad y la toma de decisiones del directivo.

Lo anterior nos ayuda a ubicarnos frente a la realidad actual de la UAT, donde nos abocaremos a estudiar las trayectorias de algunos directivos ejemplares, utilizando las herramientas de análisis expuestas, que nos permitan saber ver y valorar, el liderazgo que hoy guía y define el presente y futuro de nuestra institución.

CAPÍTULO 3

AUTO ESTUDIO INSTITUCIONAL - LA IMPORTANCIA DE CONOCERNOS COMO INSTITUCIÓN

Buscamos analizar las condiciones de oportunidad en la interacción líder-comunidad para acceder a puestos de gobierno en el caso de la UAT actual. Esto nos obliga a analizar las trayectorias de autoridades relevantes representativas que supieron crear y articularse a lo largo de una cantidad significativa de periodos rectorales, para llegar a las condiciones políticas del periodo 2014-2017 de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Asimismo nos interesa identificar aquellos aspectos particulares y condiciones claves en la carrera de académicos representativos que tuvieron acceso a los más altos niveles de toma de decisiones de la UAT-Victoria (2014 - 2017) y su visión sobre la trayectoria que lleva a la rectoría. Con el objetivo de identificar los aspectos relevantes del contexto en que ocurren estas trayectorias a partir de la participación de la comunidad, identificamos la puesta en marcha de programas exitosos y otras condiciones claves, para confirmar si existen perfiles compatibles o incompatibles entre el académico investigador, con el político. Es así como llegamos a formularnos la siguiente pregunta: ¿Cómo se crean condiciones de oportunidad en la interacción líder-comunidad para acceder a puestos de gobierno en el caso de la UAT-Victoria actual? ¿Cuáles fueron las condiciones en la carrera académica y política de determinados académicos relevantes que les permitieron ubicarse en altos puestos directivos en el periodo vigente de la UAT? ¿Dentro de estas condiciones, cómo fue el papel que juega su propia carrera, su interacción con la comunidad, su liderazgo en proyectos exitosos y sus estrategias en programas de gobierno? ¿Han logrado combinar sus capacidades académicas, con sus capacidades políticas, para lograr ese híbrido ideal que llamamos “zorro-espín” un buen académico que es a la vez buen político?

En la realidad política actual, y en la dinámica de las universidades públicas, existen muchas carencias y un sentimiento general de que las universidades han sido dejadas a la deriva por parte del gobierno, siguiendo el prejuicio de la Secretaría de Hacienda de que las universidades no son productivas, no cumplen con el radio costo beneficio de manera que le convenga al país. Esta visión, a todas luces miope, soslaya el hecho de que una sociedad que avanza es una sociedad educada. Por otra parte, las condiciones sociales y particularmente de la juventud actual, requieren lo contrario de los que las políticas en los últimos sexenios han promovido, el freno al crecimiento de las universidades, su planta académica y la atención a la inmensa demanda de jóvenes que se quedan afuera. El sistema de educación superior en

México enfrenta grandes desafíos: por un lado, su cobertura es aún limitada, pues deja sin acceso a estudios de este nivel a cerca del 70 por ciento de la población en edad de estudiar, gran parte de la cual se concentra en los grupos sociales de menores ingresos. La eficiencia terminal sigue siendo baja según un estudio realizado por la SEP (Gobierno de México-Secretaría de Educación Pública, 2012), en donde se calcula que ésta es de apenas 57.2 por ciento como promedio nacional, y fluctúa entre 11.2 y 62.9 por ciento en las IES públicas, dependiendo del subsistema, y 90 por ciento en las IES privadas (Ocegueda et al., 2017). Lo que se necesita es justamente lo contrario, la proliferación de la universidad pública, una universidad pública necesariamente masificada que atiende a muchos grupos de gran tamaño, para abarcar un mayor porcentaje de la demanda, hoy mínimamente atendida, y por lo tanto, formas de gobierno y participación de los actores que hacen y guían a la universidad, imaginativos, vigorosos y con fuerte liderazgo estudiantil.

Si bien el país y el estado de Tamaulipas, han sufrido y siguen sufriendo fuertes desgastes en cuanto a su paz y situación social y política, las universidades congregan a sectores que forman parte de lo mejor de la sociedad, en particular a la juventud que busca prepararse para incidir en cambios constructivos ante las urgencias de hoy. Es importante, entonces, analizar, conocer y profundizar en quiénes hacen y defienden la universidad pública, para demostrar, de ser posible, que la sociedad mexicana cuenta con individuos, grupos y sectores, movidos por ideales e intereses legítimos, en bien de la sociedad y dedicados a la formación humanista y consciente de las generaciones jóvenes. Para ello ubicamos a elementos sobresalientes de la comunidad académica, y hablamos con ellos, para entender sus valores, lógicas, planes personales, y logros obtenidos, como muestra de que existe un material humano de alta riqueza que alimenta un sentimiento que jamás debemos perder: la esperanza en un futuro mejor.

La actividad de los líderes académicos contemporáneos en la UAT ha abierto brecha en asuntos de interés político; es decir, vinculándose en las posiciones directivas significativas con las que se llega a la toma de decisiones. Las posiciones directivas usualmente son ocupadas por personas relacionadas al ámbito político; sin embargo, en la evolución de una joven universidad como la UAT, se han dado las coyunturas para ubicar en dichas posiciones a líderes con carrera académica.

Hasta hace relativamente poco, los docentes ubicados en las posiciones directivas en las facultades como en la rectoría no tenían el grado de maestría o doctorado, pero en la actualidad ya se ubican académicos con grado de doctor en los altos puestos directivos en la rectoría que implica la toma de decisión, así como en las facultades de la universidad. Esto habla y es un indicador de la formación (auto-formación) de funcionarios zorro-espines.

La investigación brinda la trayectoria académica, docente y administrativa de los maestros ubicados en los altos puestos directivos de la UAT, donde se da la toma de decisión. Con lo cual se puede observar cuáles fueron las vicisitudes que ha tenido en su peregrinar, es decir, con esta investigación se obtiene valiosa información de la carrera académica y política de las mismas.

Los resultados de la investigación buscan beneficiar a la universidad, es decir, a todos aquellos que implícita o explícitamente tengan relación con la organización educativa, como estudiantes, intendentes, docentes, cuerpo administrativo, investigadores, padres de familia, rectores y directores. El liderazgo de los docentes con carrera académica en la universidad fortalece y coadyuva la formación de todos los que conforman la comunidad educativa, con base en su experiencia dentro y fuera del aula, a través de sus publicaciones, las investigaciones pertinentes, la cátedra activa, pero además con la toma de decisión en los altos puestos directivos. Esta investigación busca cambiar la percepción que se ha tenido hacia al puesto directivo, porque primero, intenta brindar un panorama de la trayectoria de los docentes con carrera académica ubicados desde la función directiva, es decir, puestos ganados por méritos cuando usualmente eran asignados por grupos políticos; segundo, describe la oportunidad de aquellos docentes que lograron ubicarse en dichas posiciones.

A la vez, la investigación tuvo como principal función servir como referencia para todas aquellas personas interesadas por hacer una investigación en esta temática de estudio, que pueden ser, estudiantes de licenciatura, maestría o doctorado; además de los propios docentes o investigadores interesados por los estudios sobre la universidad, buscando fortalecer todo aquel proyecto dedicado a este tema o temas afines.

A continuación, daremos una breve reseña histórica de la UAT, que consideramos de utilidad para enmarcar las características y el entorno de este libro, incluyendo brevemente las características generales de la institución. El objetivo es mostrar el breve lapso de tiempo en que una universidad joven se desarrolla para ubicar la importancia en el tiempo, de la trayectoria de los principales informantes de este estudio.

CRONOLOGÍA DE RECTORES

En este apartado se brinda la cronología de los rectores de la Universidad Autónoma de Tamaulipas de 1956 al 2016, donde se tiene un total de 16 rectores entre interinos y titulares (Charles, H., 2011).

Lic. Isaac Sánchez Garza

Provisional: Diciembre de 1956 a marzo de 1957.

Dr. Rodolfo Gil Zayas

Titular: Marzo de 1957 a diciembre del mismo año.

Lic. Roberto Elizondo Villarreal

Titular: Enero de 1958 a febrero de 1963.

Lic. Natividad Garza Leal

Titular: Marzo de 1963 a febrero de 1967.

Lic. Francisco A. Villarreal

Titular: Febrero de 1967 a diciembre del mismo año.

Lic. Federico G. Lugo

Titular: Enero de 1968 a octubre de 1969.

Lic. Candelario Quiroga Garza

Interino: Octubre de 1969 a diciembre del mismo año.

Lic. Eduardo Garza Rivas

Titular: Enero de 1970 a enero de 1973.

Lic. Enrique Luengas Piñeiro

Titular: Enero de 1973 a enero de 1974.

Lic. Rubén David Rivera Sánchez

Por ministerio de ley de enero de 1974 a marzo del mismo año y del 9 al 21 de mayo de propia anualidad.

Lic. Leonardo González Gamboa

Titular: Marzo de 1974 a mayo de la misma anualidad.

Lic. Jesús Lavín Flores

Interino: 22 de mayo de 1974 a enero 25 de 1975 y a partir de enero de 1975
Rector Titular.

Lic. José Manuel Adame Mier

Titular: 22 de enero de 1983 al 14 de enero de 1987 y reelecto del 23 de enero de 1987 al 18 de febrero de 1991.

Ing. Humberto Francisco Filizola Haces

Titular: 19 de febrero de 1991 al 18 de febrero de 1995 de 1995 a 1999 y 1999 a 2003.

Lic. Jesús Lavín Santos del Prado

Titular: 18 de febrero del 2003 a 30 de mayo 2005.

Ing. José María Leal Gutiérrez

Interino: 30 de mayo del 2005 a febrero del 2006 .

Rector Titular: 2006-2008, 2009-2011, 2012-2013.

C.P. Enrique Carlos Etienne Pérez del Río

Rector Titular: 2014 a 2017.

La Universidad Autónoma de Tamaulipas, es una universidad con sedes a lo largo de su territorio, abarca zonas urbanas, semiurbanas y rurales, abriendo oportunidades a sectores de la población que de otra forma deberían moverse de sus lugares de residencia, a centros que tuvieran instituciones de educación superior. Se extiende desde el Norte, Centro y Sur en los municipios grandes del Estado de Tamaulipas. La UAT, en su Plan de Desarrollo Institucional 2010, señala la ubicación de las escuelas, facultades, unidades académicas multidisciplinarias, centros e institutos, distribuidos en diversas ciudades del Estado de Tamaulipas: Reynosa, Matamoros, Tampico-Madero, Victoria, Mante, Valle Hermoso, Nuevo Laredo y Río Bravo.

Con tal infraestructura, y aun con sus desequilibrios y carencias, la universidad brindó y continúa brindando, ahora con mayor infraestructura, la posibilidad de estudio a jóvenes que viven en las diferentes regiones del estado, inclusive en áreas remotas o aisladas; estudios que tienen el potencial de permitirles alcanzar oportunidades laborales y metas personales más elevadas. Veamos por las etapas que pasó para llegar a lo que es hoy.

Leyendo al doctor Navarro, (Navarro, Laisum, 2001, p. 1) repetimos sus palabras:

[...] las universidades públicas del país pueden contar con algunos rasgos similares, sin embargo, cada una de ellas se distingue de otras según su origen y trayectoria enmarcada en los contextos locales; también reflejan el peso y el paso de distintos actores en sus distintas épocas, así como sus formas particulares de relacionarse entre sí.

Justamente esta definición de universidad es la que hemos seguido en este trabajo, en el contexto de origen-trayectoria de la UAT, al detenernos en el peso/paso de

algunos de sus más relevantes actores. El doctor Navarro subraya la importancia de hacer el análisis de las trayectorias o historia de las universidades. Considera que es una labor propia de un historiador, por su importancia, o al menos de un buen cronista, sin excluir la labor que pudiera ejercer un equipo de investigadores, ya que conocer los pasos dados y la relación con el contexto, es altamente útil para entender su momento actual y las posibilidades de futuro.

El nacimiento de toda universidad pública está ligada a momentos claves en la vida en México, donde personalidades se hacen presentes en el rumbo que dan a la sociedad educativa en México. Así, se puede apreciar cómo José Vasconcelos, siendo rector de la Universidad Nacional de México, trabajó en un proyecto de ley para la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) (González, J. y Iribarren, R., 2011) con la finalidad de dar curso y encontrar respuestas al problema educativo en México. Si bien aún estamos en el proceso de construcción y mejora, pues nuestras universidades modernas son muy jóvenes, la SEP ha permitido hasta nuestros días contar con una dependencia de gobierno que articule las redes institucionales educativas a nivel nacional. En la época de los años 70 y 80 surge nuevamente una sociedad académica que marca diferencia en las políticas públicas en el nivel superior de México, donde se trabaja para crear mecanismos de coordinación, planeación-evaluación y financiamiento en la educación superior. Destacan la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), hoy de Educación Superior (SES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), teniendo cada una de estas instancias, una longevidad y legitimidad que llega hasta la época contemporánea (Navarro, M. y Sánchez, I., coords., 2009). Es decir, la historia marca tendencias importantes hacia los académicos, quienes se ven inmersos en la gestión universitaria o en las políticas públicas, generando oportunidades para transformar la educación. Al hacer referencia a los procesos contemporáneos, la UAT no es ajena a esta realidad, si la vemos desde la óptica de sus líderes académicos, en su papel de actores principales inmersos en las políticas universitarias en busca del desarrollo institucional.

En el marco histórico, la UAT, en el Plan de Desarrollo Institucional 2010, señala que fue en el año 1950 cuando se fundó la Universidad de Tamaulipas, con base en el decreto número 320 expedido por la legislatura del estado, reconociendo como instituciones educativas oficiales a las escuelas de Medicina y Derecho en Tampico. Sin embargo, para el primero de febrero de 1956 se creó formalmente esta institución educativa, la cual se constituye, en 1967 como una corporación pública, con personalidad jurídica, gobierno autónomo y patrimonio libremente administrado.

La UAT se caracterizó también históricamente por la dependencia de la universidad a las decisiones del gobernador. El gobernador tenía facultades para enviar a la asamblea universitaria la terna de la cual surgiría el rector. Situación que cambió más tarde, haciendo a la UAT una entidad autónoma. A fin de los 60 se vivían huelgas y, previo al 68, la situación inestable de la universidad era muy amenazante para el gobierno. El entonces rector de la UAT, el licenciado Leonardo Garza Leal, se distancia del gobernador y no forma parte de la terna para su segundo periodo, por lo que se votó por el licenciado Francisco Villarreal en el 1967, quien era oficial mayor del gobierno, viéndose ese hecho como una imposición. Esto desencadena movimientos y peticiones, principalmente para generar la autonomía. Así, en 1967 nace la actual Universidad Autónoma de Tamaulipas con la junta de gobierno, con la finalidad de que las autoridades se desliguen del gobernador, al menos formalmente. Hasta 1972 se le otorga la autonomía legislativa (Navarro, 2001). Lógicamente, la cultura política estaba marcada por estos antecedentes y hubo momentos donde había preeminencia de ciertos grupos políticos que tomaban poder utilizando a grupos denominados como “porros”. Estos incidían muy negativamente sobre el clima de la universidad, competían por el presupuesto e incluso obligaban a los rectores a luchar para poder mantener los programas y la universidad desarrollándose. Esta etapa fue crucial para la comunidad educativa debido a la dicotomía entre lo académico y lo político que se vivía (Cappello, 2016). En este proceso evolutivo de la universidad se pueden señalar los sucesos complejos que se viven en un inicio o arranque de cualquier institución, donde se tuvieron los problemas naturales de carencias en instalaciones, maestros brindando sus cátedras en otras facultades cercanas o bien impartiendo clases afuera de las aulas debido a las malas instalaciones o donde la ausencia de climas y abanicos implicaba un calor intenso (Pariente, 2016).

Las vicisitudes de una joven universidad como la UAT se reflejan en sus etapas históricas, como una evolución donde se ha visto involucrado el establecimiento jurídico de la autonomía, el desarrollo de su infraestructura, de la tecnología, y un importante progreso curricular. Pero también han estado asociadas con factores políticos de intervención del gobierno o bien agrupaciones estudiantiles dirigidas por grupos políticos que inhibieron el progreso académico en algunas facultades; dichas etapas han marcado un antes y un después en el proceso académico y administrativo de la universidad.

En cuanto al financiamiento, las gestiones que se hicieron también desde un inicio fueron a través del comité ejecutivo universitario, quien organizó intensas campañas a nivel estatal para recabar fondos provenientes del gobierno del Estado, previo a las aportaciones de sectores comerciales y populares que fueron de gran éxito. Se obtuvieron

fondos que permitieron la construcción de unidades universitarias, la adquisición de equipos de trabajo y la ampliación de la infraestructura en Ciudad Victoria, lo que derivó en un desenvolvimiento de la universidad con la fundación de nuevos planteles, aumento del presupuesto y reorganización administrativa (Zorrilla, 1993).

En la época post el presidente Echeverría crece el subsidio y el número de universidades. La UAT se triplica, pasa de 4 500 a 11 900 estudiantes; paralelamente se diversifica la oferta educativa. Las licenciaturas se triplican de 20 a 59 entre 1975 y 1995, muchas se repiten o duplican en diferentes campus. En 1974 inician los postgrados con la Maestría en Ingeniería Portuaria, en Tampico. De 1975 a 85 se multiplican en maestrías médicas, entre 81 y 85 en ciencias agropecuarias e ingenierías. De 1986 a 1990 siguen creciendo, Derecho, Salud, Construcción, Administración e Ingenierías. Desde 1991 a 1995 hay una explosión de maestrías, con 15 programas de formación docente (Navarro, 2001). Ya en la época de los 90, en la UAT se estableció Radio Universidad con la finalidad de fortalecer las relaciones con la comunidad, divulgar actividades universitarias y divulgar los avances científicos; el departamento de literatura educativa, publicaciones, emisiones y divulgación de obras literarias; la coordinación de grupos artísticos promovía la cultura a través del ballet folklórico, las rondallas, la tuna universitaria, el grupo Pantomima y el mariachi universitario; se producían vídeos en las órdenes científicas y tecnológicas, académicas, artísticas y culturales (Zorrilla, 1993).

En los periodos del rector Humberto Filizola, que se dan durante los 90, la universidad pudo lograr una modernización en temas como la actualización curricular, donde se renovaron los planes y programas. Ello trajo consigo la actualización de los sistemas escolares, la reglamentación de la universidad, así como del sistema de nóminas, además de la implementación de tecnología y así como un crecimiento en infraestructura; es decir, la universidad logró una actualización en temas rezagados (Navarro, 2016). Además, empezó a tener forma como una universidad moderna y más democrática, aunque joven, donde ya se asignaban plazas de profesores de tiempo completo por oposición. También empezaron los programas tendientes a promover los cuerpos académicos, se le dio más importancia a la investigación, surgieron profesores reconocidos por el Sistema Nacional de Investigación (SNI-Conacyt), se crearon centros de investigación, se le dio impulso a nuevas áreas que estaban conectadas con lo que sería el futuro del desarrollo de Tamaulipas (Cappello, 2016).

Haciendo referencia a lo antes citado, en el periodo de la UAT se crea la Secretaría de Investigación y Posgrado, que fue, en un inicio, una coordinación de posgrados, posteriormente tuvo el rango de dirección hasta que en el periodo se convirtió en una secretaría, con lo cual se integran posgrado e investigación, los institutos y centros de investigación y se tiene así orden en las líneas prioritarias de

investigación en la universidad con la finalidad de potencializar las áreas en las que se puede hacer diferencia (Pariente, 2016). Por otra parte, la Secretaría Académica ha retomado el rumbo en la modernización de los planes y programas debido a que se tenía más de 10 años sin modificar (Navarro, 2016).

En 2017, la UAT contaba con una matrícula escolar entre licenciatura y posgrado de 36 591 estudiantes, 34 267 correspondientes a licenciatura y a posgrado 2 324. A la vez, la universidad cuenta con un total de 2 870 profesores, de los cuales 1 088 son de tiempo completo y 1 782 son profesores de horario libre. Además, la UAT en el Plan de Desarrollo Institucional, señala que la oferta educativa en la actualidad está integrada por: 78 programas de licenciatura, 68 de programas de maestría, 10 programas de doctorado y 30 especialidades, además de 6 programas de profesional asociado, los cuales registran una inscripción de 39 769 estudiantes, que son atendidos por 2 857 profesores tanto de horario libre como de tiempo completo.

Desde esta perspectiva, podemos visualizar una universidad joven con poco más de 50 años y con un desarrollo importante, al establecer nuevas sedes que se ubican en todo el Estado, la matrícula de alumnos en licenciatura y posgrado, los docentes de tiempo completo y horario libre, así como más de 180 programas de estudio. Es decir, es una universidad con avances significativos, teniendo en su peregrinar vicisitudes tanto negativas como positivas, donde estas últimas han aumentado y le han valido unificar criterios y sustentar con mayor firmeza el desarrollo institucional en la actualidad. La universidad se ha orientado hacia procesos de investigación, concursos de oposición para maestros de tiempo completo, además de establecer en los directivos el incursionar en los posgrados, es decir, transitar de la licenciatura a los posgrados, llegando al doctorado y a ser contribuyente a la investigación.

Con las políticas nacionales establecidas por el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) con la cual se construyeron nuevas estrategias de impulso a la investigación a través de incidir directamente en los profesorados académicos, y así establecer un perfil PROMEP, es decir, un perfil deseable a través de una certificación para pertenecer al Sistema Nacional de Investigación (SNI). En el caso de la UAT, y con base en los estudios realizados entre septiembre de 2007 y mayo de 2008 por Navarro y Sánchez, (2009), sobre el impacto de las políticas nacionales (SNI, Cuerpos Académicos y el PROMEP) orientadas hacia la investigación que han tenido en los académicos de la UAT, se señala:

Es innegable que en el interior de la Universidad Autónoma de Tamaulipas los últimos años han sido de avance en materia de investigación, el proceso ha sido lento y ha implicado cambios en las percepciones y paradigmas muy enraizadas en prácticas académicas tradicionales. La percepción del académico

no sólo como docente o profesor sino también como investigador es un proceso no culminado. Pero el proceso está iniciado, nuevas contrataciones de jóvenes mucho más formados en la investigación se están integrando a la universidad, los paradigmas han ido cambiando y ahora hay una percepción distinta de la investigación (Navarro et al., p. 190).

El progreso que se ha logrado ha sido con base en una visión académica y de investigación que ha tomado un compromiso colectivo e individual, determinando que se cumplan los objetivos planteados. Esto se ha logrado, teniendo como finalidad elevar la calidad de la vida universitaria y el desempeño de la misma de manera de reubicar a la institución educativa para su futuro crecimiento y desarrollo que redunde en un mejor desarrollo de la sociedad.

CAPÍTULO 4

HERRAMIENTAS TEÓRICO METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIOSO DE LAS UNIVERSIDADES

El presente capítulo tiene como objetivo comunicar los hallazgos hechos al estudiar el estado del conocimiento del tema de las trayectorias de vida y su relación con los puestos de dirección. Es por ello que, a lo largo del mismo, se presentan una serie de conceptos y referencias que fundamentan los estudios alusivos al liderazgo, puesto directivo, gobernabilidad, que enmarcan la carrera académica y carrera política, así como lo que entendemos como teoría expuesta (lo que se dice) y la teoría en uso (lo que se hace), dado que han sido conceptos que guiaron las entrevistas y su interpretación.

Acerca del puesto directivo Nóchez, M. (s.f.) hace referencia al director(a) de un centro escolar como el representante y responsable del ministerio de educación en el plantel, por conducir la gestión educativa y define a ésta última, como un conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas, llevadas a cabo de forma democrática por los que integran la organización educativa, en los ámbitos pedagógico, curricular, administrativo, financiero, organizativo y comunitario. Correa, S., Álvarez, A. y Correa de U., A. (s.f.) citan a Kotter (1997), quien concibe al directivo como un gestor y el gestor sabe que dirigir es organizar, es decir, saber crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con un sentido de logro. Controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para la reconducción de las acciones, pero además considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización.

El puesto directivo, es de suma importancia para las instituciones educativas, así para cada una de las dependencias o áreas de la Rectoría, debido a la representación y acciones que éste tiene para con la sociedad educativa y por ende para toda la comunidad; representación y acciones que involucran a los académicos, investigadores y administrativos, así como el contexto que los rodea; representación y acciones que buscan la calidad educativa a través del proceso de gestión; representación y acción que deberán ser sinónimos de democrático y de justicia educativa.

El hablar de una representación y acción dentro y fuera de la rectoría o de la propia universidad, se pudiera hacer alusión a un perfil profesional que guarde los más sutiles vínculos con lo que se sabe (conocimiento académico) y debe de conocer (experiencia laboral) de una institución educativa, con la finalidad de que

la comunidad educativa tenga en él un respaldo justo del objetivo o meta para alcanzar.

Estos dos sencillos términos, “el saber” (preparación académica) y “deber conocer” (experiencia laboral) pudieran representar un papel elemental en la mejora permanente de la institución educativa desde el puesto directivo hasta el administrativo, donde todos los que se involucran o participan en el proceso de gobierno, forman parte de la construcción de una mejor educación.

El “saber” es simbolizado como el conocimiento académico que todo docente, investigador, directivo, administrativo y estudiante deberá tener en su andar con una preparación permanente, es decir, capacitaciones, obtención de grados académicos, publicación de artículos donde el directivo tendrá en su visión unificar criterios y establecer metas u objetivos.

El “deber conocer”, simbolizado como la experiencia laboral que se ha obtenido a través de su recorrido educativo, es decir, conocer de viva voz o palpar las características de cada una de las situaciones que se pudieran presentar en el área administrativa, académica, técnica, servicios escolares, estudiantiles, culturales o deportivas, así como la interacción del poder político que pudiera existir tanto hacia dentro como hacia fuera de la universidad con la finalidad de establecer un parámetro ecléctico en la acción y así obtener el desarrollo institucional.

Enseguida se brindan las características esenciales que pudieran tener todos aquellos académicos significativos ubicados en un puesto directivo.

El Ministerio de Educación Nacional y la Universidad Nacional de Colombia (2013) señalan que las funciones asignadas a la dirección se articulan con los diferentes objetivos propuestos por la institución, implicando también la normatividad, las leyes, y la propia cultura escolar. Estas funciones se definen por los principios que guían las prácticas en la organización educativa:

- a) Garantizar que las actividades de las organizaciones educativas se desarrollen con base en los principios constitucionales y los fines educativos establecidos por las leyes y por la calidad de la enseñanza.
- b) Facilitar el ejercicio de los derechos de los estudiantes, docentes, padres y personal de servicios, así como el cumplimiento de sus deberes correspondientes.
- c) Promover la inclusión de todos los que forman parte de la organización educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación de la organización educativa.
- d) Gestionar procesos que promuevan la participación, el trabajo en equipo y la evaluación de los que laboran en la organización educativa.

Si bien es cierto que no existe el ser perfecto, también es cierto que se puede abrir un paréntesis en la vida de cada individuo buscando el mejoramiento personal o

laboral a través de la preparación permanente y con ella encontrar las características necesarias para brindar un excelente desempeño en un puesto directivo con eficiencia y eficacia educativa.

Acerca del liderazgo, la OCED (2008) hace referencia a Yukl, (2002) quien menciona al liderazgo como proceso de influencia social en el que un individuo o grupo de individuos tienen una influencia intencional sobre otro individuo o grupo de individuos para ejercer y estructurar las actividades y relaciones en una organización. Daboin, M. Revilla, R. y Moreno, F. (s.f.) hacen alusión a Chiavenato (1998), quien concibe básicamente al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 9).

En la comunidad universitaria, quien realiza acciones buscando el desarrollo institucional es vinculado con el puesto directivo, quien asume la postura de un líder con influencia hacia la sociedad educativa, sin embargo, en la universidad emergen docentes que a través de su peregrinar académico y experiencia laboral son vistos como líderes, pues demandan, proponen y establecen un conjunto de rutas que ayudan a la mejora permanente de las instituciones.

El liderazgo académico tiene una influencia hacia los demás, porque modela y redefine el prototipo de la identidad social del grupo al que pertenece y persuade a través del ejemplo. El liderazgo académico surge de grupos de investigadores que definen preguntas nuevas al forjar diversos significados y que son reconocidos en su ámbito, además son arropados, con base en objetivos, valores y disciplina (Hernández, M., 2013).

Un líder académico surge dentro de la comunidad educativa, con un pensamiento flexible proveniente de la preparación permanente, brindando con base en su experiencia como catedrático e investigador un conocimiento con respuestas coherentes a problemas comunes.

El ya citado Hernández (2013), hace referencia a Wepner, quien propone un modelo con cuatro dimensiones del poder del líder, para resignificar el liderazgo académico: la dimensión intelectual, al hacer referencia a su profesión donde, como especialista, desarrolla ideas originales y transforma paradigmas; la dimensión emocional, al hacer referencia a que los líderes académicos redefinen y dotan de sentido a la identidad del grupo, a sus valores, creencias y misiones; la dimensión social, que hace alusión a la interpretación de los cambios y las expectativas que se producen en el ámbito científico y en el mundo exterior a fin de procesarlas e incorporarlas en la redefinición constante que hacen de la realidad desde sus respectivos campos disciplinarios; y la dimensión moral al hacer alusión al compromiso irrenunciable hacia los valores académicos a fin de cumplir con los objetivos institucionales.

Los líderes académicos, o bien líderes intelectuales, son precursores de ideas originales con base en sus valores, principios y creencias; orientan además los cambios sociales con base en una postura científica y analítica del mundo externo; comprometidos con los valores académicos generando la identidad institucional.

Un líder representa dirección y coherencia, persuasión e influencia, la voz, el respeto y la dignidad para cualquier sociedad, representa también los valores y la ética de la comunidad, la emoción y la esperanza, la ilusión, la democracia. Al menos eso es lo que se espera. Sin embargo, en la aventura por la vida educativa, hay situaciones del ámbito político en las que se deberán ver involucrados con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos.

Núñez, R. y María, J. (2013) refieren al liderazgo político como un fenómeno con carácter colectivo, en el cual predomina en el dominio público aplicando una influencia con diversos recursos formales e informales. Entendiendo a estos dos sencillos términos “formales e informales” como la ambición del político en utilizar los medios necesarios sean legales o no lo sean en la persuasión de la sociedad. Por otra parte, Campomar, B. y Suárez, A. (2014) señalan a los políticos como “actores ambiciosos”.

Daboin, M. et al., (s.f.) hacen alusión a Natera (2001), quien distingue tres tipos de dimensiones de competencia que facilitan el liderazgo político como las habilidades técnicas al tener conocimientos que le permiten desenvolverse en espacios de competencia política; las habilidades cognitivas hacen alusión a la capacidad dispuesta por el líder en el análisis de problemas; y habilidades interpersonales que hacen referencia a la comprensión e interpretación de los deseos de sus seguidores.

Es así que los líderes políticos como fenómenos con dominio y carácter colectivo, aluden a las habilidades técnicas, cognitivas e interpersonales con la finalidad de persuadir a la sociedad.

Se ha logrado establecer los conceptos de liderazgo, liderazgo académico y liderazgo político para fines de la investigación. En este apartado se brindan otras perspectivas acerca del concepto de carrera académica y carrera política. González, M. (2004) concibe a la carrera académica como el perfeccionamiento de los docentes, este perfeccionamiento no se limitará a la capacitación en el área científica o profesional específica y en los aspectos pedagógicos, sino que incluirá también el desarrollo de una adecuada formación interdisciplinaria. La Universidad Austral de Chile (2007) señala a la carrera académica como un instrumento normativo que sea capaz de ordenar al profesorado en una jerarquía basada fundamentalmente en la calidad de la formación académica, el trabajo docente, la investigación, la extensión y la gestión universitaria. Con ello, se logra establecer que la carrera académica brinda un perfeccionamiento, un orden profesional, un establecimiento coherente en el peregrinar educativo con la vida del docente.

En las dimensiones y características que establece la carrera académica, se plantea el proceso que todo académico, investigador o directivo tiene como miembro de una institución de educación superior, es decir, el beneficio que le podrán otorgar la preparación permanente, la promoción, la participación y con ello la satisfacción personal de ser un profesional de calidad. Campomar, B. y Suárez, A. (2014) hacen alusión a Schlesinger (1966) y Micozzi (2009), cuando se habla sobre la carrera política, refiriéndose a los políticos como actores ambiciosos progresistas, en la búsqueda de cargos atractivos municipales o inferiores al nacional para dar origen a su carrera política.

Aquí se puede observar cómo la carrera política implica ubicarse en un puesto o tener un cargo y de ahí postularse e irse a otro puesto o cargo ya sea a nivel federal, estatal o municipal, desarrollando en la persona una ambición progresiva. Las características que hacen alusión a la carrera política implican la movilidad del político en una posición ya sea alta, media o de baja trascendencia. Sin embargo, se ubica en una posición donde se asocia el vínculo político. Campomar, B. et al., (2014) hacen alusión a Borchert y Stolz (2002) al hablar de los movimientos correspondientes a la carrera política y señalan que son los “ascendentes” que derivan de un cargo inferior a un nivel federal, los “descendentes” que derivan de un cargo superior a uno inferior y el “amateurs” cuando no se tiene experiencia política previa. Campomar, B. et al., (2014) además hacen referencia a Stolz (2002) quien señala que la movilidad de las carreras políticas puede clasificarse según la orientación que ésta persiga, es decir, por un lado, los movimientos pueden ser “centrípetos” cuando se orientan al nivel federal, mientras que son “centrífugos” cuando buscan ocupar posiciones estatales.

Un concepto esclarecedor de alta utilidad es el que nace de Chris Argyris y Donald Schön, y que llaman la teoría expuesta vs la teoría en uso. La teoría expuesta y la teoría en uso sirven de referente y están involucradas en lo que implica liderar como directivo un departamento de la rectoría o las facultades de la universidad donde la toma de decisión es fundamental para el proceso de gobierno, es decir, cuando se hace mención a lo que se dice ser y lo que realmente se hace por parte de un directivo como un líder.

San Fabián, J. (1996) alude a Chris Argyris y Donald Schön al señalar la teoría expuesta y teoría en uso, refiriéndose a la primera como “la teoría que el actor hace explícita, las que los autores exponen, que pueden ser o no las que realmente guían sus acciones” y las teorías en uso hacen alusión a lo fácil de su accesibilidad a través de la “observación”. Además, concibe la distinción de ambas teorías (tanto las teorías expuestas y teorías en uso):

[...] pueden servir para analizar las estructuras de conocimiento organizacional y cómo éstas pueden coartar las posibilidades de aprendizaje. Cuando en una organización la teoría expuesta y la teoría en uso no coinciden entre sí o coinciden muy poco, lo que se hace tiene poco que ver con lo que se dice (pp. 42-43).

Ambas teorías se involucran en la relación entre el directivo y la comunidad educativa, donde se pudieran fusionar en la mejora y alcance de los objetivos institucionales; sin embargo, la heterogeneidad de culturas, ideas o acciones universitaria juegan un factor fundamental en el proceso de gobierno. Es así que el ser líder de una comunidad universitaria no es tarea fácil, porque implica ser reconocido y reconocer en el continuo accionar con la comunidad.

Lo conceptos teóricos anteriores han sido útiles en el transcurso del estudio que conforma la presente publicación. Después de analizar el marco teórico en el que se integran los conceptos del objetivo de la investigación, presentamos los elementos metodológicos de producción y análisis de los contenidos. En una investigación no experimental transeccional como la presente, no se construye ninguna situación nueva, sino que nos referimos a hechos que ya han ocurrido, lo cual implica que no hubo ninguna manipulación en las variables, sino una recolección de la información realizada en un solo momento o tiempo único (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., 1998), lo que corresponde al carácter cualitativo, descriptivo e interpretativo de la misma. Como ya hemos precisado anteriormente, el método cualitativo con el cual se realizó la presente investigación se denomina: “historia de vida”, siendo biográfico y de tipo temático (Chárriez, M., 2012), es decir, que se brinda un conjunto de temas relacionados a una actividad determinada. Este diseño de investigación logra un acercamiento al objeto de estudio desde la perspectiva humana. Para la investigación nos dirigimos a la rectoría de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, donde se contactó a tres directivos significativos ubicados en dos secretarías de las siete que representan la rectoría, para entrevistarlos y cumplir con el objetivo de la investigación. Se eligieron dos secretarios y a un director, ubicados en una posición donde la toma de decisión es tomada en cuenta para las políticas internas del proceso de gobierno, además de ser directivos significativos. Se tomaron en cuenta las recomendaciones de Taylor y Bodgan, Viruet y Atkinson citados por Chárriez, M. (2012) quienes señalan que el investigador debe realizar una reunión individual con la finalidad de explicar el objetivo de la investigación, establecer horarios, tomar notas, grabar la entrevista, además de garantizar su libertad en el uso del tiempo y del lenguaje, promoviendo una atmósfera segura y de confianza. Se transcribió cada historia de vida, que posteriormente se compartió con el entrevistado para que corroborara el

contenido de la transcripción y su acuerdo con la forma en la que se presentó. Por tal motivo, y con base en las recomendaciones y el modelo de trabajo, se realizaron cinco etapas de la investigación:

Etapas 1. Un análisis curricular y laboral de tres directivos ubicados en la rectoría, con la finalidad de identificar aquellos docentes e investigadores con el perfil planteado en los objetivos.

Etapas 2. Se tuvo un acercamiento con los docentes, es decir, con previa cita se planeó llevar a cabo la entrevista a través de un instrumento de investigación, la entrevista a profundidad.

Es importante mencionar que el entrevistado y el investigador en la plática establecieron, en cada caso, un acuerdo ético con la finalidad de tener el consentimiento de utilizar la información para la investigación.

Se propuso a cada entrevistado el tiempo y lugar para celebrar las entrevistas a profundidad, para tener un espacio adecuado y así obtener un mejor resultado.

Etapas 3. Se realizó la entrevista a profundidad dirigida a los maestros ubicados en la posición directiva. Cabe señalar, que se tuvo una cita previa con cada uno de ellos y se programó la fecha de la entrevista, quedando de la siguiente manera:

Primero se entrevistó al doctor José Luis Pariente Fragoso, el día 26 de mayo de 2016, en su oficina de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la UAT.

El doctor Héctor Manuel Cappello Y García, fue entrevistado el 30 de mayo de 2016, en su oficina del Centro Multidisciplinario de Investigación Regional de la UAT.

El doctor Marco Aurelio Navarro Leal, respondió la entrevista el 2 de junio de 2016, en su oficina, ubicada en la Rectoría de la UAT, donde fungía como Secretario Académico.

Etapas 4. Se transcribieron las entrevistas y se pusieron a disposición de los entrevistados para su revisión y visto bueno.

Etapas 5. Se analizó la información obtenida. Se redactaron el análisis, las conclusiones y las recomendaciones.

En las universidades se forjan los líderes de la sociedad, que han marcado pautas, cambios y evoluciones en la vida social, cultural, económica y política. Estos líderes han abierto brechas en la transformación de un país exigiendo y demandando mejores políticas públicas, económicas y educativas. Muchos líderes emigran de la universidad por cuestiones naturales en busca de oportunidades laborales. Sin embargo, hay otros líderes que se comprometen y permanecen en la universidad como docentes o administrativos con la finalidad de aportar un beneficio en la mejora educativa.

Los líderes que se ubican en la universidad como docentes se van involucrando año tras año en los procesos y programas en la universidad, periodo tras periodo rectoral aportando ideas con base en su conocimiento y experiencia académica. Van acumulando conocimientos en cada período. De ahí, ciertos líderes se ven involucrados en su propio proceso académico, es decir, se perfilan hacia una carrera académica donde en su proceso brindan cátedra, realizan el posgrado, llegando a publicar artículos.

Dichos docentes se perfilan como líderes académicos que viven día a día las vicisitudes de la vida universitaria, relacionándose además con ciertos grupos, cultivando amistades y ubicándose en posiciones de los altos mandos directivos.

Hernández, M. (2013) hace referencia a los académicos como una comunidad de sabios con intereses en común que los apartan de los demás. La comunidad académica cuenta con personas de gran diversidad en capacidades, talentos e inclinaciones que comparten una misma identidad social, la profesión académica, dedicada a generar conocimiento, a formar a los jóvenes y a difundir la herencia cultural, pero además con valores esenciales en el compromiso con el avance del conocimiento, la libertad para investigar y enseñar, la autonomía individual y el autogobierno colegiado.

Pero, además, señala que la comunidad académica representada por el profesor se desplaza en la organización educativa por tres vías paralelas, pero alternas en función del tiempo dedicado a cada función, así como por el grado de especialización obtenido a lo largo de sus trayectorias laborales al ejercer la docencia, donde se combinan investigación, gestión y la propia docencia.

En este tenor se plantea cómo los liderazgos académicos de la universidad en la época contemporánea han establecido los parámetros desde los puestos directivos significativos en cada una de las áreas que corresponden, es decir, estableciendo adecuados métodos de trabajo, una cordial y respetuosa relación laboral, exigentes metas a corto, mediano y largo plazo, además de retomar caminos curriculares en cada una de las facultades, así como establecer líneas de investigación, o la incursión de la universidad en carreras en línea, es decir, establecer programas de educación a distancia.

Hay que reconocer que, en la realidad nacional, la vida académica puede verse interrumpida o marginada al acceder a un puesto directivo. Para poder administrar ambas funciones, ambos papeles, se necesita una capacidad alta de auto-gestión y auto-gobierno. Un puesto directivo que conlleva la toma de decisión, siendo éste una posición política, una posición significativa, trae consigo un desenvolvimiento, que obliga a involucramiento con grupos de interés, mismos que tienen la facultad de decidir en los procesos de gobierno de cualquier organización.

Es de alto interés conocer la trayectoria de los miembros de una institución. No solamente de los que hayan trascendido o destacado, sino de todos. Una investigación amplia, como línea continua que toda institución debería llevar, son los estudios sobre la propia universidad. Muchos documentos y archivos se pierden o se olvidan, porque no existe un centro que los recopile en la UAT.

Este tipo de investigación no debería llevarse a cabo por una sola persona, su carácter requiere de aportes multi, inter y transdisciplinarios, que permita abordar el fenómeno educativo en toda su complejidad. Este trabajo contiene y hace evidente una carencia que se convierte en necesidad, y es la que pueda llevar a los directivos de la UAT, en el momento en que este libro se publica, circula y eventualmente llega a sus manos, a pensar o a confirmar la importancia de que la UAT, como muchas universidades públicas, comenzando por la UNAM, instaure una instancia dentro del organigrama, dedicada al estudio de la institución y su historia, así como su porvenir. Una instancia donde se promuevan, congreguen y sustenten las investigaciones y estudios realizados sobre la universidad, así como crear un espacio privilegiado para el resguardo sistemático de la memoria de la institución que garantice, de manera corresponsable, fuentes de información y una base de datos, útil para futuros estudios. Es posible imaginar una oficina que sirva de custodia a cronologías ya elaboradas y otros estudios de prospectiva universitaria. También concentrar publicaciones, textos de académicos locales y externos trabajando sobre la temática de la entidad. A cualquier investigador educativo, como los que esto escribimos, le gustaría formar parte de una red de colegas abordando el estudio del pasado y presente de nuestra universidad, que incluya un estudio histórico sistemático y permanente sobre esta institución y su relación con otras en el ámbito nacional e internacional.

Una vez expresado este deseo, regresamos a hablar de las técnicas e instrumentos utilizados que siguieron la siguiente lógica: 1. Analizar las trayectorias de autoridades relevantes representativas que supieron crear y articularse a lo largo de muchos periodos rectorales, para llegar a las condiciones políticas del periodo 2014-2017 de la Universidad Autónoma de Tamaulipas; 2. Identificar aspectos particulares y condiciones claves en la carrera de académicos representativos que tuvieron acceso a los más altos niveles de toma de decisiones de la UAT (2014 - 2017) y su visión sobre la trayectoria que lleva a la rectoría; 3. Identificar aspectos relevantes del contexto en que ocurren estas trayectorias a partir de la participación de la comunidad, la puesta en marcha de programas exitosos y otras condiciones claves, para confirmar si existen perfiles compatibles o incompatibles entre el académico investigador, con el político.

Cada entrevista se inició con una sola pregunta básica, suficiente para obtener información y dejar que otras preguntas no establecidas surgieran con la finalidad

de cumplir con los objetivos de la investigación. En una investigación etnográfica como la presente, hay que permitir que el entrevistado se exprese libremente, y cuanto menos interferimos, es mejor. Lo importante es que el entrevistado sepa claramente cuál es nuestra intención, qué es lo que buscamos, y se exprese libremente. En algunos momentos, si fuera necesario, al irse el entrevistado por caminos que podrían desviarse demasiado de los objetivos, puede intentarse un regreso al tronco central, sin embargo, muchas veces son las ramas, las que terminan diciendo más que otras partes del metafórico árbol. Por tal motivo la entrevista fue el elemento central para el alcance de los objetivos buscados en este trabajo y en ese sentido hemos preferido presentar primero nuestra narrativa de cada entrevista, y en un anexo final, publicar su transcripción, ya que ninguna otra forma guardaría la autenticidad que logra el diálogo vivo tal cual sucedió.

CAPÍTULO 5

NARRATIVAS DE LAS ENTREVISTAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

NARRATIVAS DE LOS TRES DIRECTIVOS

En este capítulo resumimos las entrevistas realizadas a los tres directivos (que pueden leerse en un anexo) en forma de narrativa; es decir, incorporando nuestras propias interpretaciones y comentarios. Como se verá, son historias de vida sumamente interesantes donde se muestra la orientación que tuvieron desde muy temprana edad, además de observar las oportunidades que generaron para ubicarse en puestos directivos siendo jóvenes; son historias de vida que motivan e inspiran para ser congruente con lo que se quiere realizar, con los objetivos planteados, mostrando una visión sensata en alusión no simplemente en lo educativo sino en lo personal.

Presentamos de esta manera a tres líderes de esta joven universidad, dedicados a abrir brecha ante los cambios naturales de la sociedad universitaria para la transformación de la calidad educativa en la universidad. Se trata de tres líderes académicos que buscan una adecuada orientación de la UAT.

DR. HÉCTOR MANUEL CAPPELLO Y GARCÍA

El doctor Héctor Manuel Cappello Y García hace alusión que su vida siempre ha estado asociada a la academia y esto fue gracias a los hábitos que sus padres le inculcaban desde que era un niño. Señaló que tanto su mamá como su papá lo inducían a leer libros y a hacer reportes sobre estas lecturas, con lo que tuvo una influencia cultural familiar muy importante.

Los padres fueron inmigrantes europeos, ambos judíos sefarditas, la madre proveniente de familia comerciante de España y el padre proveniente de una familia intelectual de Italia. Los padres se conocieron en Italia, donde su mamá estaba en una escuela religiosa para ser preparada como maestra, aunque señala que su madre quería estudiar arquitectura. Llegaron a México después de una travesía, huyendo de Italia, España, Francia, Estados Unidos; posteriormente se tenía el fin de llegar a Brasil derivado de los problemas en Europa y ser perseguidos por los fascistas y franquistas. En México el general Cárdenas fue quien intervino para recibir a alrededor de seiscientas mil personas, entre ellos los progenitores del doctor Cappello, lo que, como sabemos forma parte de las generaciones de inmigrantes que han formado diversas colonias extranjeras en México, enriqueciendo nuestra cultura.

Los padres tenían un nivel cultural alto para ese momento comparado con el promedio que existía en México, su mamá fue maestra, quien fue de gran influencia y su papá ingeniero textil. Cuenta el doctor Cappello que a los cinco años ya sabía leer y escribir, aunque no le permitían entrar a la escuela, porque en aquel entonces iniciaban hasta los siete años; sin embargo, al darse cuenta de que sabía leer y escribir lo vieron como un caso excepcional. Los profesores le dieron un tratamiento especial, dándole más libros en comparación de sus otros compañeros. Muy pronto ya daba clases aparte de hacer las tareas. Actualmente tiene 80 años de edad y es director del Centro Multidisciplinario de Investigaciones Regionales (CEMIR), que está adscrito a la Secretaría de Investigación y Posgrado de la UAT.

La vida universitaria la inició en la UNAM, donde hizo la carrera de Derecho; sin embargo, nunca tuvo una compatibilidad natural por dicha profesión, pronto le causó desagrado el quehacer del derecho en México, debido a que la práctica no era muy limpia, por lo que renunció. Encontró más afinidad con la Psicología y empezó desde muy temprano a orientarse hacia esta área de conocimiento. Cursó la maestría de Psicología en la UNAM y la Universidad de Austin, Texas en EE.UU. Señaló que dio sus primeros cursos sobre psicología social en el antiguo Colegio de Psicología. Continuó con sus estudios e hizo la maestría en Economía en la Universidad de Lovaina, Bélgica, de ahí fue a realizar el doctorado en Psicología en la Universidad de Columbia, en Estados Unidos, una de las más prestigiosas de ese país, donde conoció a especialistas con los que realizó cursos en el área de psicología social.

Al regresar a México tuvo una gran sorpresa debido a que le exigían presentar exámenes para hacer válida la maestría y el doctorado, derivado de la ausencia de reconocimiento a trámites y programas de universidades extranjeras, obteniendo la acreditación sin ningún problema en ambos exámenes. Posteriormente realizó una estancia posdoctoral en la Universidad de Columbia en EE.UU. Al tener la acreditación de los exámenes nacionales tuvo la oportunidad de pasar como profesor de nivel A, a nivel C, es decir, tener una mejor categoría como docente en la UNAM.

Como hemos visto en su CV, el doctor Cappello ha sido docente en diversas universidades, tales como: el Colegio de México; las Facultades de Filosofía y Letras, Psicología, y Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México; la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad de Northwestern, en Estados Unidos; ha sido profesor visitante en la Escuela de Economía de Londres; es profesor emérito en la Universidad Autónoma de Tamaulipas y profesor extraordinario en la Unidad Académica Multidisciplinario de Ciencias, Educación y Humanidades de la UAT. En sus actividades como docente tuvo la oportunidad de llevar su conocimiento a una diversidad de alumnos, desde licenciatura como posgrado en diferentes facultades y universidades, donde ha podido cultivar

conocimiento y cosechar experiencia, además de sembrar un prestigio que lo ubican entre los intelectuales más reconocidos de México.

Los altos puestos directivos los tuvo en la UNAM, donde inició como director del programa doctoral en la Facultad de Psicología. También fue miembro del Consejo Universitario, después fue presidente del Consejo de Estudios de Posgrado de la universidad. Fue el coordinador del área de títulos y grados de la Universidad, teniendo así un recorrido importante en los puestos directivos significativos de la UNAM.

En su paso por la UNAM, se logró independizar Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras, donde se tuvo que rehacer el currículum y la solicitud al consejo universitario para que se creara la Facultad de Psicología, que ya contaba con los tres niveles, licenciatura, maestría y doctorado. Además, señala que eventualmente fue consejero de la única consultora de coches y transportes que ha existido en México, siendo una empresa del gobierno; también asesoró al seguro social en México durante dos años para construir el área de comunicación social; estuvo en la Comisión de Relaciones Humanas de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, donde llevó a cabo actividades de investigación.

Llega a Tamaulipas en el año de 1978 e inicia su peregrinar por la UAT con el rector Lavín Flores, quien le brindó un puesto que correspondería actualmente a la Secretaría de Investigación y Posgrado, con la finalidad de crear los programas de posgrados en la Universidad. Al concluir el periodo rectoral fue invitado por el siguiente rector, José Manuel Adame, quien le pidió ayuda para crear el departamento de planeación de la universidad, con lo cual creó la Unidad Académica de Planeación para continuar con sus trabajos en la Universidad. A la vez, echó a andar muchos programas para crear fondos. Uno de ellos fue para crear toda la red de sistemas de Internet y esto fue porque era una universidad desconcentrada por lo que se requería tener una red de Internet para poder comunicar a las siete distintas unidades autónomas de la universidad.

Con la llegada del ingeniero Filizola a la rectoría se sumó la tercera invitación para continuar en la universidad con la finalidad de crear un centro de investigación en el año 1990. Por tal motivo, se rehizo el convenio con la UNAM y con el CRIM (Centro Regional de Investigación Multidisciplinario) de la Universidad de México y así crear el Centro Educativo Multidisciplinario de Investigación Regional (CeMIR), una institución que depende por ambas partes, de la UAT y de la UNAM. En este periodo, la UAT empezó a tener forma como una universidad joven y moderna, donde surgieron los profesores de tiempo completo por oposición, los programas de los cuerpos académicos, los profesores que pertenecían al Sistema Nacional de Investigación, la investigación, además se crearon centros de investigación, se le dio impulso a nuevas áreas que estaban conectadas con lo que sería el futuro del

desarrollo de Tamaulipas. Más tarde fue invitado por los rectores Lavín, Leal y Etienne, manteniéndose en la misma posición como director del Centro Educativo Multidisciplinario de Investigación Regional (CEMIR) de la UAT.

Al preguntarle al doctor Cappello, si le gustaría ubicarse en la posición como rector, señaló inmediatamente que no, agregando que cree que todos los investigadores odian o deberían odiar los aspectos políticos. Al internarnos en un diálogo sobre este tema se refirió al cuidado de la salud mental, agregando que Tamaulipas sigue siendo un estado que todavía requiere evolucionar, y ello abarca las relaciones políticas, la dinámica de grupos de interés. Sin embargo, dio una explicación acerca del porqué la mayoría de los académicos no se ubican en la posición del rector. Se refiere a que hay un problema demográfico en la constitución de las plantas académicas de las universidades. El promedio de edad es muy alto, 58 años, más que en cualquier región del mundo. Esto es resultado de la ausencia de políticas dignas de retiro, o del desinterés por cumplir ciclos. Es un defecto grave que se expresa en el hecho de que en México la mayor parte de los rectores (alrededor del 80%) son personas que rebasan los 65 años. Es decir, no hay una juventud pujante que dé opciones más vanguardistas, más revolucionarias en su afán de gobernar y dirigir a la universidad. Les pasa lo que a los investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuya edad avanzada les resta dinamismo. La mayor parte de los directores o rectores mayores, obviamente no se conducen como lo haría un joven, y caen en discursos, campañas donde prometen mejorar la calidad de la enseñanza, tener mejores profesores, mejores programas, todo sobre educación, aquello que los haga lucir como agentes de un cambio. Más tarde deberán dedicarse a discutir, en esfuerzos que no lucen, sobre el presupuesto de la investigación. Además, cuestionó el cómo era posible que los equipos de basquetbol tengan más presupuesto que la investigación, lo cual era algo absurdo. Sin embargo, el fútbol sí luce, el deporte sí luce, y los reportes de investigación no los lee nadie.

La universidad, en su evolución natural, tuvo una preeminencia de grupos políticos que tomaban poder a través de grupos denominados como los “porros”, quienes tenían interés y luchaban por el presupuesto de la universidad e incluso obligaban a los rectores a luchar para poder mantener los programas y la universidad caminando y desarrollándose. Esta etapa fue crucial para la comunidad educativa debido a la dicotomía entre lo académico y lo político que se vivía, donde el desarrollo de la universidad era desigual, muy similar a los países latinoamericanos.

Ser directivo implica liderar con profesores y dedicar su tiempo a ello, por tal motivo se requiere de una persona joven realmente. Se necesita mucho esfuerzo para administrar a tantos profesores, por lo que se necesita una gente joven. Ahí es

donde surge la gravedad de todos los centros universitarios, en carecer de dirigentes que sean jóvenes. Hay que señalar que los viejos predominan en las esferas políticas y también en la Universidad. No hay muchos jóvenes como dirigentes y la mayor parte, cuando salen dirigentes jóvenes, se van por la política estatal, nacional, más que por la academia, ese es otro problema.

No son asuntos exclusivos de la UAT, ni de las universidades. Hay una cantidad enorme de universidades que están en esa situación, pero evidentemente la mayor orientación, por parte de los administradores, es lo que corresponde a la enseñanza. Porque de alguna manera el presupuesto está mayormente orientado a responder a la matrícula, cuántos alumnos hay, cuánto presupuesto, para la parte de investigación ni siquiera hay una partida, no existe la partida de investigación, esto es un defecto de la Secretaría de Educación Pública. Hay que entender que nuestras universidades son certificadoras, no son de investigación. La investigación es un detalle, una actividad menor, lo que cuenta son las carreras, las profesiones, la docencia.

Sin embargo, también el doctor Cappello hizo ver que nunca habrá buena docencia sin investigación que la complementa. Nos hizo ver que siempre se inclinó por la investigación y de los beneficios que se obtenían de la misma, aunque tuvo muchas relaciones en el sector público. Sin embargo, señaló que los políticos están más acostumbrados al sentido común (son zorros), entendido de una manera muy particular y no de los aspectos racionales (no son puerco-espines), entonces les parece que es mucha pérdida de tiempo dedicarse a la investigación, que es un problema de vocación, mientras que el problema de administración es un problema de política. Al decir esto se refiere a Max Weber como científico y el político, donde el científico siempre va a reconocer los hechos y va a fundamentar las cosas sobre los hechos, y el político siempre va a fundamentar sobre sus creencias, sobre su ideología. El choque entre la ciencia racional, puercoespín, y las creencias basadas en el sentido común del zorro, es muy grande. Así concluyó la charla con el doctor Cappello.

El doctor Cappello se ha dedicado en su peregrinar universitario en la construcción de programas curriculares de licenciatura y posgrado, departamentos de planeación, así como en la fundación y creación de centro de investigación, tal es el caso de la Facultad de Psicología en la UNAM, o el CEMIR en la UAT. Cada uno de estos proyectos ha llegado a ser exitoso, derivado de su impacto con la comunidad estudiantil, permaneciendo activos, siendo el doctor Cappello generador, precursor, fundador y creador de cada uno de ellos.

En su recorrido educativo dio conferencias y cursos; sin embargo, lo fundamental fue dedicarse a la investigación, actividad que hasta en la actualidad ha hecho. Señaló además que tiene más de 100 artículos de investigación y publicaciones, unos doce o quince libros. Ubicándolo como un líder académico con éxito en su

vida profesional y laboral. En la actualidad se ubica como director del Centro Educativo Multidisciplinario de Investigación Regional (CeMIR), el cual creó y fundó en el periodo de ingeniero Filizola. El CeMIR se ubicaba en la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades donde amablemente le brindaban un espacio, aunque reducido, donde trabajaban ocho investigadores. En la actualidad está adscrito a la Secretaría de Investigación y Posgrado.

Sin embargo, apenas tiene dos años que al CeMIR se le ha ubicado aunque aparece en la ley orgánica de la universidad como un centro de investigación. El CeMIR, menciona que nunca tuvo ni presupuesto ni lugar de trabajo, teniendo un recorrido no tan fácil para la investigación. En la actualidad, enfrentan el problema de no contar con investigadores de tiempo completo debido a que dichos nombramientos son para profesores de las facultades y escuelas; sin embargo, señala que se debe cambiar la legislación universitaria para crear el profesor investigador con la finalidad que los centros de investigación puedan captar el tiempo completo y desarrollar a todo vapor la investigación.

La lista de logros del doctor Cappello a través del Centro Educativo Multidisciplinario de Investigación Regional (CeMIR) es la siguiente:

1. Derivado de las investigaciones se tuvo contacto con muchas universidades europeas por lo que se pudo prohijar a estudiantes a través de relaciones para que fueran a realizar estudios doctorales en Europa.
2. Fundó el doctorado en educación en la Facultad de Ciencias de la Educación.
3. Se consolidaron entre ocho y nueve investigadores desarrollados en el CeMIR.
4. El CeMIR se dedicó a realizar investigaciones alusivas a la identidad nacional, al desarrollo humano y estudio sobre actitudes de cambio social y político en Tamaulipas. Los estudios de identidad nacional son los más longevos, y con los cuales se ha trabajado en conjunto con el CRIM de la UNAM, permitiendo tener amplias publicaciones sobre el tema. Los estudios de desarrollo humano se realizaron con el objeto de ver de qué manera podría haber programas más racionales para apoyar a las poblaciones.
5. Posteriormente se realizaron estudios alusivos a la educación, teniendo estudios a largo plazo que todavía están funcionando, sobre enseñanza de la ciencia en recintos escolares, que se le llama ciencia escolar, para ver de qué manera se puede hacer que los estudiantes aprendan qué es la ciencia y los aspectos básicos de la ciencia a través de un modelo pedagógico distinto al tradicional, con lo que se ganó dos programas de investigación y recibió 10 millones de pesos aplicados en el Estado. Actualmente se da en las escuelas de tiempo completo y de calidad, debido al costo que tiene, lo mismo ocurre con el otro programa desarrollado sobre educación en valores. Ambos programas son constantes.

6. En la actualidad, los estudios se han especializado en tres áreas: la enseñanza de las ciencias, la enseñanza de las matemáticas y la lectura escritura. Por lo anterior, se ha creado una serie de investigaciones para mejorar la educación desde preescolar hasta bachillerato, debido a que es ahí donde los maestros en las evaluaciones han salido mal. Además, señala, es un impacto importante para la universidad cuando recibe gente con un nivel ínfimo. De tal manera se adentró a estos problemas para ver cómo se podía influir en la educación básica del estado; sin embargo, señala que en la actualidad es algo difícil debido a que la educación básica del estado se encuentra bajo la influencia de organizaciones políticas, como el sindicato.

DR. MARCO AURELIO NAVARRO

El doctor Marco Aurelio Navarro Leal, en su transitar laboral y académico, fue desde el inicio un líder que marcaba pautas en las participaciones sociales. Así lo demostró en los movimientos que se vivían en la época de su juventud, por citar un ejemplo, los movimientos chicanos que vivió en su recorrido por Estados Unidos, así como el de abrir un instituto indigenista en el Estado de México antes de entrar a la licenciatura, es decir, este joven se planteó, antes de incursionar su aventura académica, involucrarse en una participación importante en su entorno, lo que le ayudó a establecer la experiencia en campo.

En sus primeros años en Ingeniería, carrera que no culminó, tuvo la oportunidad en Tampico, Tamaulipas, de reunirse con un grupo que estaba liderado por jesuitas, que eran intelectuales y líderes con una visión de compromiso social. Ahí le brindaron habilidades en la oratoria, escritura, discusión de lectura, para dirigir reuniones, hacer trabajo en las colonias con programas de alfabetización. Este grupo fue de gran influencia para ir trabajar con los Mazahuas, abrir allá una escuela y con ello incursionar en el área de educación con un sentido de compromiso social.

Posteriormente decidió realizar la carrera de Planeación Educativa, con la cual estaba ya perfilándose en posiciones directivas. En su peregrinar estudiantil formó parte de dos acciones que lo fortalecieron en su experiencia como planeador, la primera como promotor de la apertura de una secundaria agropecuaria en Güémez; y la segunda como fundador de la dirección de planeación del municipio de Victoria, Tamaulipas. Al término de la carrera tuvo la oportunidad, gracias a la experiencia de la secundaria de Güémez, y por parte de la Dirección de Educación Agropecuaria, para realizar la Maestría en Planeación Educativa en la Universidad de Londres, en Inglaterra. El doctor Navarro continuó congruentemente la línea de planeación educativa, perfilándose como un especialista en el área académica.

Al culminar la maestría se estableció en la Ciudad de México en la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), era un

subsistema con niveles medio superior y superior, de ahí dependían también los Institutos Tecnológicos Agropecuarios (ITA) y también el Instituto Tecnológico Forestal (ITF). Tuvo la oportunidad de abrir programas alusivos a la evaluación de la educación agropecuaria en el país. Fue el representante de la DGETA ante la COSNET, que es el Consejo Nacional de Educación Tecnológica, para formular el programa de educación para el Plan Nacional de Desarrollo. El doctor Navarro tuvo la oportunidad de ser directivo en la DGETA, encargándose así de programas nacionales, con lo que sumó experiencia en el área de la función pública.

Mientras ocupaba puestos directivos en México, fue invitado para impartir cátedra en diversas universidades. Impartió clase en Acatlán, en la facultad de Filosofía y Letras de la UNAM en la carrera de Pedagogía, eventualmente en el Instituto de Ciencias Penales, además impartía diversos cursos para ANUIES en la Universidad Veracruzana, casi siempre sobre temas perfilados a la planeación.

Tuvo la invitación para ser colaborador en la Universidad Autónoma Metropolitana como jefe de programa de evaluación, posteriormente estuvo en la junta de coordinación de planeación en las tres unidades de la UAM con la finalidad de coordinar los trabajos con el plan de desarrollo institucional de la universidad y, además, de sistematizar todos los proyectos que se enviaban a la SEP para su financiamiento, que fueron los PRONAES (Programa Nacional de Educación Superior). Tuvo también la oportunidad de trabajar en un proyecto para UNESCO asociado con el Instituto de Investigación en Matemáticas Aplicadas y Sistemas (IIMAS) de la UNAM, fue un proyecto de unidades de evaluación para América Latina, y simultáneamente estuvo como asesor de planeación de la unidad de Azcapotzalco de la UAM.

Realizó el Doctorado en Pedagogía en la división de Estudios de Posgrado de la Facultad de Filosofía y Letras, en la UNAM, siempre vinculado en cuestiones de planeación y política. En el año 2000 ingresó al SNI cuando obtuvo el grado doctoral. Señaló que por razones de salud tuvo que regresar a Tamaulipas, incursionando en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, donde tuvo la invitación y realizando todo el procedimiento del concurso de oposición, inició como maestro, posteriormente tomó la coordinación de posgrado y planeación de la facultad, después fue secretario académico de la misma. Cabe hacer mención que la experiencia que había tomado en la ciudad de México al incursionar por las diversas instituciones educativas gubernamentales fue de gran ayuda; sin embargo, él hace referencia a la experiencia obtenida en la UAM permitiendo acceder a los puestos directivos de la facultad de ciencias.

Con base en el trabajo que había desarrollado en la Facultad de Ciencias, su experiencia laboral y su carrera académica en el área de planeación tuvo a bien

ser invitado como asesor en la sub-secretaría académica de la UAT por medio del médico Uriegas en el periodo del rector José Manuel Adame, contribuyendo en la definición de los proyectos concursables para la universidad. También fue invitado a laborar en el periodo del ingeniero Filizola, con quien ya había cierta relación laboral por lo que había hecho en la Facultad de Ciencias y como asesor del Secretario Académico, además de haberlo conocido en época de sus estudios de educación primaria, es decir, no le era totalmente desconocido. En ese periodo se ubicó en la Dirección de Planeación de la universidad.

En este periodo la universidad pudo lograr una modernización en temas como actualización curricular, renovación de los planes y programas, la actualización de los sistemas escolares, la reglamentación de la universidad, así como del sistema de nóminas, además de la implementación de tecnología, lo cual trajo consigo un crecimiento en infraestructura, es decir, la universidad logró una actualización en temas rezagados.

En el periodo del rector licenciado Jesús Lavín Santos del Prado, también tuvo la invitación y señaló que ellos se conocían de vista, pero con quien tenía un acercamiento y amistad era con el hermano del rector. Con Santos del Prado, entró en el área de planeación y con él mismo tuvo el cambio a la Secretaría Académica, que en aquel entonces era una sub-secretaría. Explicó que esa posición se ubicaba en tercer lugar, es decir, se ubicaba el rector, el secretario general y había sub-secretarías, posteriormente se elevó a nivel de secretarías, debido a que no había razón de ser sub-secretaría académica, sino secretaría. En el período del maestro José María Leal Gutiérrez señaló que estuvo trabajando durante un semestre, sin embargo, en este momento decidió renunciar para jubilarse de la Universidad; continuó dando cátedra en el Doctorado en Educación Internacional en el Centro de Excelencia de la UAT, sitio que ocupó desde que inició el programa.

Es interesante observar que, aun habiendo renunciado, la inercia de su trabajo, su prestigio y rectitud, hizo que su liderazgo siguiera fluyendo y generando proyectos enfocados a la educación. Las ligas con la universidad nunca se cortaron, y además, en ese periodo también se dedicó a la consultoría externa, fundó y dirigió el Instituto Victorenses de Estudios Superiores, y fue invitado a la vez para ser secretario académico en el Colegio de Tamaulipas.

En el periodo del rector Etienne fue nuevamente invitado. A pesar de que él y el rector no eran amigos, aunque tampoco totalmente desconocidos, curiosamente las referencias y participación común ocurrieron en una actividad deportiva que los hacía coincidir. Además, hace mención que otros colegas, quienes conocían su trayectoria, le hicieron la propuesta al rector y esta invitación en tales condiciones le dio la libertad y la oportunidad de plantear lo que él pensaba para la secretaría

y por ende para la universidad. Fungió como Secretario Académico de la UAT, es Presidente Honorario de la Sociedad Mexicana de Educación Comparada (SOMECE) y fue nombrado en el marco del *XVI World Congress of Comparative Education Societies*, como vicepresidente del Comité Ejecutivo 2016-2019 del *World Council of Comparative Education Societies* (SOMECE, 2016).

Una pregunta obligada fue sobre su interés en llegar a ser rector de la UAT, a lo que señaló que no, debido a su trabajo como planificador. El doctor Navarro se ubica más bien como un asesor experto que puede colaborar mejor como apoyo a un rector o a un secretario de educación o a un sub-secretario de educación. Le queda clara su posición como asesor, como planificador que brinda apoyo, no le interesa la más alta posición política. Sin embargo, señala que los planificadores también tienen su sensibilidad hacia la política e intereses en ese sentido, pero saben cuál es su lugar y no se inclinan por fantasear al respecto. En nuestro concepto, se nos hace evidente y claro que el doctor Navarro sería un excelente rector de la UAT, y si eso ocurriera en un futuro, sería porque las condiciones lo permitieron, y no hay duda de que ante una posibilidad real al respecto, el doctor Navarro lo consideraría, más como compromiso con la UAT que como satisfacción personal.

En la misma entrevista, pero sin grabar, dijo que sí era importante formar parte de un grupo político para poder llegar a una posición importante, y que a él sí le hubiese gustado serlo, siendo más joven, pero no contaba con un grupo. Por lo cual es importante que durante la carrera laboral y profesional se empiecen a hacer relaciones y formar grupos. Señaló que él se ha sentido muy satisfecho como asesor, como planificador, como parte de un equipo, donde apoya a alguien. Estos comentarios hacen evidente que una carencia de nuestras universidades es la presencia de cuerpos académicos consolidados, a partir de intereses académicos legítimos, buscando orientar al profesorado a unirse. En una universidad con cuerpos académicos reales, el doctor Marco, como bien lo dice, hubiera transitado hacia la administración con una masa crítica sirviéndole de plataforma de apoyo. Eso se menciona, porque es algo que debe de tomar en cuenta, el lector que se interese por una carrera política.

Sin embargo, el doctor Navarro, reconoció que si él hubiera estado en una posición de rector corría el riesgo de quedar mal, porque no es su papel; posiblemente hubiera entrado en conflicto con otras fuerzas o individuos, porque no tiene la paciencia y tolerancia del político, ni le gusta ese papel. Señaló, además, saber superar el impulso de querer ser el protagonista principal de la película, ya que desde la trinchera se puede aportar tanto como lo puede aportar el líder, guardando energía para atender a la familia, y otros aspectos importantes de la vida personal.

OTRAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL DR. MARCO AURELIO NAVARRO. PROGRAMAS EXITOSOS A SU CARGO

Su carrera académica le ha permitido ubicarse en posiciones directivas a nivel del gobierno federal y municipal, además de ser catedrático en diversas universidades de México. El doctor Marco tiene más de 100 publicaciones entre artículos y capítulos de libros en revistas, ha coordinado más de 20 libros, tiene tres o cuatro libros de autor, además de haber dado ponencias. Este antecedente lo ubica como un líder académico con éxito en su vida profesional y laboral.

Uno de los éxitos que ha tenido es el de ser docente, lo que le ha permitido tener estudiantes muy interesantes, exitosos, con quienes ha hecho un buen equipo y señala que en la Secretaría Académica tiene a dos colaboradores, dos de sus directores en la rectoría fueron sus alumnos, muy destacados, teniendo grado de doctor, publicando artículos, pero además siguen siendo catedráticos. Este éxito trae consigo otro más, al conformar un cuerpo académico. El doctor Navarro hace referencia a su equipo de trabajo y señala que se han hecho juntos, desde hace muchos años y que actualmente se apoyan entre ellos para seguir publicando y escribiendo, así como para preparar clases. Señala que cuando nació PROMEP y los cuerpos académicos, ellos ya eran desde antes un cuerpo académico, no se llamaban así porque no existía un término, porque no existía PROMEP, pero ya eran un grupo que compartía estudios, realizando investigación, dando clases, lo que ahora se le llama un cuerpo académico en este programa, ellos ya lo eran desde antes.

Al hacer referencia al periodo contemporáneo rectoral donde se ubica en la secretaría académica, plasmó los programas exitosos aplicados en la universidad, y señaló lo siguiente:

1. Se retomó nuevamente la reforma curricular con la que actualizaron los planes de estudio, debido a que se debe hacer por lo menos cada cinco años y se dejaron pasar 10 años para actualizar, por tal motivo se retomaron a partir del 2015.
2. Se está trabajando otra vez en la actualización de toda la reglamentación, echando a andar todo lo que se refiere a la acreditación y a la evaluación externa de la universidad, se trabaja con todos los programas de internacionalización, lo referente a movilidad. Se tienen listos 12 programas acreditados internacionalmente, además de trabajar en la acreditación de la gestión central de la universidad.
3. Se detonó también una nueva forma de vinculación con la universidad a través de las unidades de educación a distancia al transformarlas en unidades de educación permanente, porque permiten llegar y tener más impacto en las comunidades en donde se encuentran y además de atender a la población de forma extra escolar de todas las edades.

4. Se incursiona en la capacitación de los trabajadores para incorporar a los jóvenes de las comunidades en oportunidades de trabajo.
5. Se inició lo que no había en la Universidad, la educación en línea, ya en agosto se contaba con cuatro carreras totalmente en línea.
6. Además, se tienen carreras a distancia y educación abierta.
7. Se realizó la reorganización en la Secretaría Académica, debido que antes se contaba con 10 u 11 personas, donde había otras direcciones que dependían de ahí; sin embargo, cada una trabajaba por su lado. Por lo que se hizo una propuesta al rector, de tal manera que ahora en lugar de hacer una Secretaría Académica con 11 personas son 90, considerando todas las direcciones que trabajan conjuntamente de manera coordinada, además, se tiene una oficina de la Secretaría Académica en Tampico, con la que se trabaja coordinadamente. Señaló que realizan reuniones continuas en la rectoría con directores, una vez al mes. A la vez, se hacen giras en las facultades por todo el estado, para informar sobre los avances que se están realizando, además para traer ideas, la problemática para reconsiderar y estar trabajando. Es decir, se tiene un trabajo integrado y coordinado de todas las direcciones.
8. Se procura que en la secretaría haya personas con formación académica, y se refiere a que buena parte de sus directores tienen doctorados, son miembros del SNI y además continúan impartiendo cátedra, y todo eso, señala, es para no perder piso, para que cada quien en sus facultades pulse el sentir de lo que pasa, además se refirió que él no he dejado de dar clase.

Es así como se concluye la narrativa de vida alusiva al doctor Marco Aurelio Navarro Leal y se da inicio con la narrativa del doctor Pariente.

DR. JOSÉ LUIS PARIENTE FRAGOSO

El doctor José Luis Pariente Fragoso es arquitecto de profesión, egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Señaló que, en sus últimos trabajos en el Tecnológico, como proyecto de titulación, realizó un proyecto de intervención en una colonia muy marginada de Monterrey con la finalidad de brindar ayuda y realizar su propia autoconstrucción de vivienda. Fue un proyecto piloto que se hizo como titulaciones en el Tec con lo que tuvo la oportunidad de especializarse y tomar una serie de cursos en planeación urbana.

Inició su vida laboral como jefe del Departamento de Proyectos en CAPFCE en Chiapas, supervisor general de la misma y formó parte de la Junta Estatal de Planificación y Urbanización del Gobierno del Estado de Chiapas, lo que le brindó experiencia laboral en el ámbito de planeación. En dos ocasiones asistió a reuniones

en Ciudad Victoria donde tuvo la oportunidad de participar gracias a su perfil profesional y experiencia. El resultado de las mismas fue que en la primera ocasión tuvo la invitación para integrarse al Gobierno del Estado de Tamaulipas y en la segunda, integrarse a la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Su llegada a Ciudad Victoria fue por una invitación del entonces gobernador del estado, don Manuel A. Ravizé, donde se hizo cargo de los planes reguladores del estado, desarrollando los planes de desarrollo urbano para las principales ciudades, específicamente en Victoria. En ese tiempo ingresó a la Universidad Autónoma de Tamaulipas por invitación del director de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, que en aquel entonces era el C.P. Enrique C. Etienne, e inició impartiendo la materia de Sociología. Posteriormente tuvo a bien a ocupar la coordinación del área de matemáticas de la facultad, con la finalidad de fortalecer dicha área, debido a que se enfrentaron a una serie de dificultades al no disponer de maestros, por lo que se incorporaron nuevos profesores. Además, se generaron cursos de estadística básica, estadística descriptiva y estadística inferencial. Señala que, a la par de trabajar en la facultad como profesor de horario libre, realizaba también sus labores en Gobierno del Estado de Tamaulipas, en la Dirección General de Planeación.

Siendo el licenciado Garza Rivas rector de la UAT, quien fundó la Facultad de Ciencias de la Educación, recibió una invitación por parte del director de la misma, el licenciado Carlos Payán, para impartir clases también en esa facultad. En aquel entonces, la facultad recién creada carecía de espacios en un principio para impartir clases, con lo cual se impartieron clases en otras facultades, en los propios jardines o en instalaciones habilitadas, pero con malas condiciones. Ahí empezó a impartir y coordinar los talleres de tecnología educativa. Se especializó y trabajó mucho en el área de tecnología educativa; además, hace referencia a que es una persona de formación autodidacta en esas áreas y lo formalizó primero en el ámbito de la fotografía. Al realizar la maestría en administración en la Facultad de Comercio, lo invitaron a tomar cargo de la jefatura de división de posgrado de la misma Facultad, siendo éste su primer puesto administrativo en la UAT.

A invitación del Director General de INDETEC, y con objeto de hacerse cargo de la coordinación de las reuniones nacionales de catastro, se mudó a la ciudad de Guadalajara por un periodo de un año y medio, aunque continuó impartiendo clases en la Facultad de Comercio en el área de posgrado. En Guadalajara tuvo la suerte de ser invitado a la Universidad de Guadalajara, en la Facultad de Música donde impartió la materia de Historia del Arte, además impartió las materias de Tecnología Educativa, en la fundación Arturo Rosenblueth. Al regresar a Ciudad Victoria se reincorporó a sus clases normales y a partir de entonces fue invitado a formar parte

como maestro de horario libre en la mayoría de las facultades en Victoria mientras desempeñaba diversos puestos en la administración pública del estado.

Fue catedrático en Tampico en la Facultad de Derecho y Ciencia Sociales, además en la Facultad de Música, donde impartió la materia Historia del Arte. Por cierto, el doctor Pariente hace alusión que en la Facultad de Música tuvo una experiencia muy interesante debido a que era escuela de música, no facultad, debido a que sus profesores no tenían licenciatura o la mayor parte de ellos, entonces hubo la propuesta de convertirla en facultad. En aquel entonces, el director de la Facultad de Música era el maestro Juan José Maldonado, y se creó un programa piloto en donde se hizo un proyecto para los maestros, encaminada a impartir una serie de asignaturas que fueran reconocidas por la Secretaría de Educación Pública, bajo un esquema específico, se pudieran titular los maestros, y entonces convertir la escuela en facultad. En ese tiempo iba cada quince días y estaba todo el fin de semana dando clases a los profesores de la Escuela de Música. Terminó ese proyecto exitosamente, se graduaron muchos de los profesores y de escuela se convirtió en facultad de música.

Estudió el Doctorado en Educación Internacional que convocaba el Centro de Excelencia de la UAT, siendo éste un proyecto especial. Fue el primer doctor egresado de la UAT de la Facultad de Comercio. Hace alusión que el doctorado cambió completamente su vida, porque para poder estudiar el doctorado, en aquél entonces era Director de Recursos Humanos del Gobierno del Estado, por lo que era pesada la carga, con lo cual tuvo que tomar la decisión, consultada y consensuada familiarmente y decidió renunciar a su puesto, con la intención de dedicarse totalmente a estudiar el doctorado y a partir de entonces se incorporó, ya como maestro, como profesor de tiempo completo en la universidad. Por lo que dejó las andanzas en la administración pública y se dedicó totalmente a la universidad y a lo que él siempre ha pensado que es su vocación de fondo: la docencia. Él siempre ha creído y ha pensado que lo que hace “menos mal” es la docencia.

Es interesante notar que sus inclinaciones hacia el arte y la estética, como arquitecto, lo canalizaron hacia el ámbito de la fotografía, disciplina a la que le ha dedicado mucho tiempo de su vida. Empezó como autodidacta, desde que estaba en la carrera en Monterrey, después tuvo la oportunidad de empezar a estudiar cosas más formales, estudió en algunos centros profesionales en México, luego estudió el posgrado en fotografía profesional en el centro de capacitación de *Kodak* y acabó siendo invitado a dar clases en dicho centro durante un buen periodo de tiempo y cursó todos los diplomados que ofrecía el centro de capacitación y la Maestría en Fotografía Profesional. Señaló que fue presidente de la Sociedad Mexicana de Fotógrafos Profesionales, la cual fue conformada por un grupo de colegas. En la actualidad sigue siendo miembro del consejo directivo y participa cada vez que

puede, siendo invitado a dar seminarios y talleres en los congresos internacionales. Es una actividad que siempre tiene paralela con su carrera, pero curiosamente con lo que hace en esas cuestiones es enseñanza, es decir, imparte talleres, cursos, enseñando fotografía, vuelve otra vez el ámbito docente que es lo relevante para el estudio. Su libro *Composición Fotográfica* (1990), el primero en ser publicado en español sobre ese tema, se utiliza como obra de texto en diversas instituciones educativas.

Recibió la invitación de ser docente en la Unidad 281 de la UPN; en el Tecnológico de Monterrey, campus Toluca; en la UAM-Iztapalapa; en el IPN y en las Universidades Autónomas de Aguascalientes, Querétaro y San Luis Potosí, así como en la Universidad Juárez del Estado de Durango, el Colegio de Tamaulipas, la Universidad de Occidente, la Universidad La Salle Victoria, el Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas (IEST), el Instituto Universitario Anglo-Español en la ciudad de Durango, Durango y en la Universidad Cristóbal Colón, en Veracruz. Ha podido recorrer el país y conocer a las comunidades dedicadas a la educación superior, dando clases en doctorado en casi todas ellas. Fue catedrático en el doctorado inter institucional de administración que se dio en la zona noreste, en las universidades de Zacatecas, Durango y Aguascalientes. Tuvo la invitación por parte de El Colegio de Tamaulipas para ser profesor en los programas de maestría que en aquel entonces estaban empezando, sobre todo la Maestría en Administración Pública y el Doctorado en Ciencias Sociales, impartiendo fundamentalmente la materia de metodología de investigación.

Dio clases de licenciatura y posgrado en la Universidad la Salle Victoria, de la que fue profesor fundador y diseñó su proyecto educativo inicial en colaboración con la doctora Silvia Casas. Posteriormente fue el primer Director de Planeación, puesto en el que duró poco tiempo debido a cuestiones laborales en la UAT. En Ciudad Victoria continuó dando clases en el Doctorado en Educación Internacional y las maestrías que se impartían en el Centro de Excelencia de la UAT, siendo una modalidad muy interesante, porque fueron las primeras maestrías que la universidad impartió de manera semi-presencial: La Maestría en Tecnología Educativa, la de Gestión de la Calidad y la de Desarrollo de Recursos Humanos. Hace alusión que años después quedó como coordinador de todos esos programas en el Centro de Excelencia.

El ingeniero Humberto Filizola fue quien lo invitó y lo apoyó para quedarse como profesor de tiempo completo en la universidad, a la vez lo invitó cuando terminó el doctorado a coordinar los posgrados del Centro de Excelencia, además, se hizo cargo de la dirección de INNOVA. Este era un organismo encargado precisamente de apoyar todas las cuestiones de tecnología educativa de los nuevos programas. Nos relata que la relación con el ingeniero Filizola se deriva de una relación familiar de muchos años atrás, antes de tener alguna relación inclusive con la Universidad. La

amistad existente se derivaba de sus hermanos y sus padres, es decir, fue una relación de amistad y de familia. Con el rector Jesús Lavín tuvo la invitación para continuar en la universidad donde creó y se hizo cargo de la Dirección General de Innovación Tecnológica, la cual incluía el Centro de Excelencia, donde se integraban las áreas de sistemas y toda la cuestión educativa de los posgrados. Cuando llega el periodo rectoral del maestro José María Leal Gutiérrez, dejó la Dirección de Innovación Tecnológica, pero este lo invitó a ser coordinador de todos los programas de posgrado del Centro de Excelencia. Sin embargo, durante este periodo el doctor Pariente se había retirado temporalmente de las tareas administrativas de la Universidad, pero no de las clases, dado que una muy querida amiga, la entonces Directora General del Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes en el gobierno del estado, le pidió que tomara a su cargo la Dirección de Educación y Desarrollo Artístico de dicha institución, cargo que aceptó por su experiencia anterior en materias artísticas y culturales y por haber sido el primer director del Centro Cultural Tamaulipas.

Fue subsecretario dos veces en gobierno del estado. Cuando llega el CP Etienne, con quien ya había colaborado cuando éste fue Consejero Presidente del Instituto Estatal Electoral, le ofrece hacerse cargo de la Secretaría de Investigación y Posgrado que no existía, pero que fue creada específicamente bajo este proyecto de agrupar todos los aspectos de posgrado de la universidad. Podemos concluir y notar que el doctor Pariente es una persona muy dinámica y que eso ha sido una constante en su vida, con lo que ha querido hacer siempre muchas cosas. Es una persona inquieta intelectualmente, por lo que le gustan tantas cosas y trata de aprender todos los días más sobre ellas. Es importante señalar su inclinación por la autodidaxia toda su vida, lo que le ha permitido navegar en varias áreas del conocimiento, como la cultura organizacional, la fotografía y la tecnología, gracias a su autodisciplina y vocación de superación constante.

Se le preguntó si le gustaría ubicarse en la posición como rector y señaló que no, su carrera como profesor ha sido uno de los motores principales de su vida y manifiesta que seguirá hasta cuando pueda, en el aula. Hace alusión que no le interesa la rectoría y no porque no la considere importante, sino precisamente, porque es muy importante, pero señala que si en un puesto de menor categoría no tiene tiempo de poder desarrollar otras actividades, estar en la rectoría lo aislaría de todo aquello que le interesa, en especial su familia, a la que le dedica un importante y especial tiempo. Sin embargo, precisó que quizá si le hubiera preguntado eso más joven no sabría qué hubiera respondido.

Su carrera académica y relaciones de amistad le han permitido ubicarse en posiciones directivas en los gobiernos federal, estatal y municipal, así como impartir cátedra en diversas universidades del país y del extranjero y ubicarse en los altos

puestos directivos de la UAT. El doctor Pariente tiene más de 100 publicaciones entre libros como coautor y coordinador, monografías, manuales administrativos, ponencias, capítulos del libros y traducciones. Entre ellos destacan *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas* (2001) y *Tamaulipas, el perfil de un nuevo siglo* (2006), este último en colaboración con el doctor Marco Aurelio Navarro, y que es libro de texto para la materia introductoria al conocimiento del Estado, que cursan todos los alumnos de primer ingreso en la UAT. Tiene más de 100 asesorías como director de tesis de doctorado y maestría y más de 100 participaciones en talleres, congresos y seminarios. Como docente sus éxitos notables han sido sus estudiantes, que como alumnos significativos han sido o son altos funcionarios de diversas universidades y puestos públicos en la actualidad.

Sobresale en su recuento la invitación para diseñar y armar el proyecto académico para la Universidad La Salle en conjunto con otra colega. Se llevó a cabo el estudio de mercado, el análisis de factibilidad, las posibilidades de carrera que podrían ofertarse en aquella entonces naciente institución. Señala que presentaron el proyecto al patronato y éste aprobó todas las propuestas. Es así que participó activamente como fundador, diseñador y creador del proyecto académico universitario ULSA Victoria, con una propuesta de carreras que afortunadamente funcionaron muy bien. Dichas carreras siguen siendo punta en la matrícula de la Universidad, entre ellas obviamente la carrera de arquitectura, que no existía en Ciudad Victoria. Se abrieron también carreras relacionadas con las disciplinas informáticas, que tenían mucha demanda en ese momento y se propuso que, en cuanto se contara con las condiciones propicias hospitalarias, se ofreciera la de medicina, carrera que ya funciona desde hace algunos años en la ciudad, al contar con un hospital propio.

Ha sido generador y diseñador de diversos programas de posgrado en el interior de la UAT como en la Facultad de Derecho y la Facultad de Comercio y Administración, así como el proyecto específico para convertir INNOVA en la Dirección General de Innovación Tecnológica y así adherir las áreas de sistemas y toda la cuestión educativa de los posgrados. Fue invitado por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales a trabajar el doctorado en Administración Pública, siendo miembro del comité que diseñó todo el programa del Doctorado en Administración Pública y más recientemente del Doctorado en Comunicación. También fue invitado a participar en la elaboración del programa del doctorado en Administración en la Facultad de Comercio, siendo un proyecto en el que se trabajó y tuvo la suerte de estar desde el inicio. También fue invitado a participar como diseñador del programa del doctorado en Ciencias Sociales de El Colegio de Tamaulipas, en donde es el coordinador del programa actualmente.

En la actualidad se ubica como Secretario de Investigación y Posgrado de UAT. Esta secretaría inició como una coordinación y después fue una dirección, hasta que el rector Etienne, la convierte en una secretaría. Tuvo la oportunidad de diseñar el proyecto para agrupar todos los aspectos de posgrado de la universidad para así determinar las nuevas responsabilidades. Para el doctor Pariente la investigación en la universidad ha tenido un desarrollo lento y señala que en el periodo actual se desarrolla un trabajo de consolidación y normatividad homogénea en todos los posgrados, lo que ha permitido seguir incorporando programas al PNP. En este sentido, a través de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la UAT que coordina, dio una lista de los avances más significativos que se han realizado:

- 1.** Reordenar tanto la estructura como la normatividad del Sistema. Teníamos un reglamento de posgrado y de investigación que estaba muy obsoleto y que en su momento funcionó; sin embargo, la federación, la SEP y específicamente CONACYT han ido cambiando y su normatividad fue poniendo criterios cada vez más exigentes, por lo que la UAT se quedó rezagada y fue necesario revisar y actualizar toda la normatividad respectiva.
- 2.** Se reelaboraron los reglamentos de posgrado y de investigación, que son los que están vigentes, respetando ya la normatividad del CONACYT, lo que permitió en poco tiempo empezar a incrementar los posgrados que están en el PNP e incrementar fuertemente el número de investigadores. Además, hace alusión a los investigadores donde se tenían más de setenta en el SNI y que actualmente son más de 120 en la universidad. Sin embargo, señala que la formación de un doctor no es fácil y no se hace de un año para otro, sino más bien es un periodo de largo plazo, donde primero se tienen que recibir como doctores y luego tienen que trabajar en cuerpos académicos, tienen que publicar, tiene que hacer sus méritos para poder ser aceptados en el sistema nacional.
- 3.** Se priorizaron las líneas de investigación en la universidad, debido a que no se tenía y los investigadores realizaban lo que ellos querían, por lo que tener una guía era fundamental. Estas líneas prioritarias de investigación potencian las áreas de oportunidad de la universidad donde se puede hacer algo diferente de las demás, como lo fueron veterinaria y agronomía en su momento.
- 4.** Se está incursionando, además, en la maestría de Big Data, donde se vuelve a poner en la punta la universidad. Es la primera maestría que se tiene en México en esa disciplina y se trata de potenciar todo lo que ya tiene la universidad como la infraestructura y conocimiento sobre tecnologías de la información.
- 5.** Por instrucciones del rector, se creó el Consejo de Publicaciones de la Universidad, con el fin de fomentar y apoyar las publicaciones de los profesores y que se tuviera un diseño editorial moderno y homogéneo para las publicaciones

institucionales, así como también el Comité para el Desarrollo Sustentable, preocupados porque la Universidad sea punta en material de sustentabilidad y cuidado del entorno.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

En este apartado se plantea un análisis de las trayectorias de los tres catedráticos, intentando identificar aquellos valores y condiciones, que puedan trasladarse al día de hoy, y explicar, a la luz de sus ejemplos de vida, la trascendencia que tienen para una carrera política, y qué desafíos implica para el investigador que trabaja con historias de vida.

En cada uno de los tres académicos estudiados encontramos características similares que utilizaremos para identificar aquellas condiciones que son determinantes para darle al académico una dimensión importante como tal, y otra importante como político y por consecuencia, potencial directivo. Podemos encontrar, en las tres historias de vida, una diversidad de lógicas (la lógica de un planificador, la de un psicólogo social-interdisciplinario, la de un arquitecto, urbanista y fotógrafo) como también coincidencias y en éstas nos detendremos. Los tres entrevistados, como maestros con experiencia directa en el aula y en diferentes centros educativos, niveles y materias, establecen una relación activa con las nuevas generaciones. Los tres, en su evolución y formación, son investigadores. Al compartir con nosotros sus historias de vida, su práctica a lo largo del tiempo, el que escribe, siguiendo una lógica de investigador, intentará en estas líneas, avanzar en un proceso de interpretación donde amalgamamos las tres historias.

Conocíamos a los maestros seleccionados, primero por su nombre y renombre, más tarde como alumnos de ellos en alguna ocasión o sus lectores, ahora, después de las entrevistas, a lo largo del proceso, han ido cobrando nueva presencia. Detrás de la imagen construida con sus hechos, que llamamos prestigio, más allá de los datos biográficos, y detrás de ellos, aparecen sus sentimientos, relaciones, contextos, historia e identidad.

Cuando existe una familia con liderazgos, padre, madre, parientes cercanos, amigos o grupos que orientan el saber hacia acciones sociales, estos liderazgos morales fluyen y contribuyen al niño, al joven, a ubicarse en la sociedad, y por tanto tendrán una inclinación a creer en sus instituciones. El doctor Cappello menciona:

[...] las instituciones no sólo perciben lo que se debe hacer en el mundo de las relaciones sociales dentro del orden establecido por el Estado-Nación, también orientan hacia fines y propósitos que, al cumplirse, integran de forma cohesiva a los ciudadanos con su Estado-Nación (Cappello, y De Pedro, 2010, p. 18).

La familia, la escuela o alguna agrupación generan en ellos expectativas, hábitos, cultura o normas, que permiten identificar con otros semejantes que sirven de referentes sociales y con ello una identidad.

En el caso del doctor Navarro, sus primeros pasos en una carrera de fuerte contenido técnico-matemático, se vio transformada por una inclinación hacia el altruismo y la solidaridad, producto de su relación con grupos comprometidos con la sociedad, labores de alfabetización con grupos indígenas, donde da sus primeros pasos como maestro. Algo semejante encontramos en el caso del doctor Pariente, formado en Monterrey, donde como arquitecto participó en un proyecto de intervención en una colonia marginada, motivado por la corriente de autoconstrucción de vivienda, que tuvo que haberlo sensibilizado profundamente en términos de equidad y justicia social. Curiosamente, el doctor Cappello se enfrentó a los contrastes propios de México, estudiando Derecho, en la UNAM. Si bien esa facultad destaca porque han pasado por ella personalidades de gran prestigio, también se conoce a México desde una de sus más fuertes carencias, la de una justa y transparente aplicación de la ley. No extraña entonces que el doctor Cappello se haya trasladado hacia la psicología, y de allí a la psicología social, para terminar perfeccionando en instituciones del más alto nivel de Europa y América. Podemos constatar en estas tres historias de vida algo en común, el despertar de una conciencia social, la búsqueda de la verdad, el interés por contribuir a un México más justo, donde los valores y principios son piezas infalibles del rompecabezas en el peregrinar de sus vidas.

Desde una perspectiva contemporánea, en que la educación está sujeta a la presión de políticas globales que tienden a la privatización, con una visión empresarial, funcional al modelo económico imperante que concibe al estudiante como “recurso humano”, útil al mercado, la visión de nuestros tres investigadores, académicos o directivos es la opuesta. Concibieron su propia educación como un espacio de formación humanista, donde la ética y los valores estuvieron por delante. Esta conciencia temprana, donde hacen valer su postura e inclinación hacia lo académico, se ve consolidada con los posgrados. Estimuló, como vimos en sus relatos de vida, su participación social y el interés por hacerse escuchar. El compromiso que resulta de este tipo de asociaciones e intereses, resulta ser un motor que los propulsa a no caer en las reglas de juego dominantes y anteponer a una cultura política contaminante, su vocación humanista y su sentido de la ética. Esto no implica alejarse de la política, ya que todo académico bien formado se interesará en participar en política, pero sí ayuda a no confundir política con los juegos de interés, las facciones grupales, lo que fragmenta y desune o lo que transita hacia la obtención de prebendas o privilegios no ganados legítimamente. Comprometerse con las instituciones que los cobijaron

desde sus inicios de vida, es decir, familia, amigos, organizaciones, las escuelas, etcétera, conociendo sus limitaciones y defectos, implicando valorar la retribución que buscan, que es la de sentir que están haciendo su parte para el mejoramiento de la universidad, el bien de sus estudiantes y, por ende, el de la sociedad.

Con estos antecedentes, no nos sorprende que nuestros entrevistados, hayan construido una trayectoria académica exitosa, pasando por diferentes escuelas, primero como alumnos, más tarde como docentes, investigadores, y en ocasiones en roles de dirección, o bien como asesores, o bien como parte de los órganos directivos, pero siempre fungiendo la postura de un académico.

El doctor Navarro mencionó la postura de un académico real, es decir, en el peregrinar de su vida académica asume un liderazgo de conocimiento y habilidades derivado de su práctica como docente, la publicación de artículos y libros, las investigaciones pertinentes para el desarrollo institucional, pero, además, dichas características brindan, en la toma de decisión, una seguridad de lo que se debe o no hacer en cuanto a la función directiva. En suma, el liderazgo que existe en ellos tres refleja su capacidad intelectual y académica en cualquier postura de participación que se tenga en su contexto, siendo la seguridad personal inherente en su desarrollo personal y profesional.

En este análisis comparativo de tres vidas ejemplares, en el que buscamos los elementos que fortalecen el perfil de una personalidad académica, ideal para dirigir, guiar a una institución, en cualquiera de sus posiciones dentro de la organización, donde la rectoría es la más alta, queremos anotar algunos otros rasgos que puedan dar claridad a nuestro objetivo, que es estudiar la relación entre carrera académica y carrera política en pos de posiciones políticas de alto nivel en la universidad.

Interesa notar que cuando inicia una carrera desde la niñez o juventud, con apoyo del contexto familiar, amigos u organizaciones teniendo una visión o una perspectiva de mejora personal y por ende profesional, aun con fuertes limitaciones, de tipo material o académicas, y aun bajo situaciones de tensión y depresión, como las que provoca el hecho de emigrar, el joven logra evadir los mecanismos de exclusión propios de nuestra sociedad; es un joven que sabrá integrarse, pertenecer, ser aceptado. Importa hacer notar que cuando hablamos de un contexto familiar positivo no nos estamos refiriendo a determinada clase social o altos recursos económicos. Estamos refiriéndonos a algo más fundamental que es lo afectivo y el cultivo de los valores, teniendo la presencia del amor, en todas o en las formas que puedan darse. Esto es fundamental, porque la dinámica socio-económica de la sociedad muchas veces tiene una gran fuerza negativa en la educación.

Los grandes “problemas de la juventud” no son inherentes a México. Podemos verlos en su dimensión global y general, porque en cualquier sociedad

estaremos anclados en algún sitio de la estructura de clases y sus desigualdades y desequilibrios. En esto cualquiera y todos los individuos son y somos vulnerables. La falta de espacios sociales donde el estudiante se pueda manifestar y participar, redundando en su desinterés, agudiza la falta de identidad, capacidad crítica y compromiso por parte de los jóvenes. La exclusión forma parte del incremento de la pobreza y el debilitamiento de la clase media. Los problemas de participación han sido y siguen siendo entonces, antes que nada, problemas de integración, no solo política, sino también social. Es importante hacer notar que las primeras etapas formativas, cuando son pasos bien dados, abren la posibilidad de aprovechar los beneficios, recursos y accesos a derechos, propios de la universidad.

Estamos inmersos en la carencia de principios y valores que deberían ser encauzados por la cuna familiar, y lo que sí se obtiene de la misma son una diversidad de problemas que los mismos adolescentes y jóvenes por sí solos no pueden encauzar, de ahí viene lo que se conoce como “deserción escolar”.

Si releemos, en este libro, los proyectos de éxito que intentamos listar, buscando una manera esquemática de mostrar los temas en concreto y los proyectos con nombre y apellido, que resumen la trayectoria de nuestros entrevistados, podremos abordar un último problema que consideramos de gran importancia, en la relación buen académico-buen funcionario, que es el manejo de la problemática personal, existencial.

Sumados a las carencias y los problemas cotidianos (la pérdida de lazos tanto con la familia, con los amigos o la poca oferta laboral) que vive el joven, están los problemas existenciales que como ser humano está viviendo. Las tres circunstancias anteriormente descritas, (desconfianza, falta de espacios de participación, mecanismos de exclusión) tratan sobre la relación del joven con su entorno. Ahora veamos las relaciones con su propio yo. Es común que el joven que ingresa a la universidad, en lugar de llegar contento y entusiasmado, se encuentre padeciendo una permanente ansiedad. Estos sentimientos, como otros, no se manifiestan en forma que sea inmediatamente visible para el docente. Mientras el docente se esfuerza por involucrarlo en los asuntos relacionados con el conocimiento, la ansiedad del estudiante persiste porque es crónica y se agudiza. Habiendo encontrado refugio en puertas de escape laterales, su lucha está entre disciplinarse académicamente y encontrar defensas frente a la pérdida de valores que deberían ser inmanentes al ser humano, pero que en él se encuentran débilmente anclados o ausentes. Esta falta de valores (familia, escuela, amigos) en un contexto cada vez más violento, lleva a que el joven busque fuera lo que no ve en su interior, ni en la universidad. Estas deficiencias hacen crisis en la universidad, aunque vienen desde los niveles anteriores de educación (primaria, secundaria). Como consecuencia, la deserción escolar y universitaria es alta y el mal desempeño en la universidad es común.

Paradójicamente, los responsables de los problemas de la juventud no son los jóvenes, sino la situación hacia donde el mal gobierno, la sociedad, la cultura, los va orillando: por ejemplo, la falta de una idea clara de lo que está bien y lo que está mal, la falta de referentes creíbles en palabras y hechos, que se agudiza con la prevalencia de la mentira tanto en el discurso público cotidiano como en las interacciones sociales de cada día. Al no tener ejemplos a seguir, ni personajes a quienes admirar, la identidad del joven no encuentra sustento, queda a la deriva y se desvirtúa. Sus capacidades de liderazgo se disuelven en sus problemas internos, personales. Esto lleva a la peor ruptura de todas, que es la del individuo consigo mismo. La ausencia de un diálogo interno, que lleve a que el estudiante se convierta en su propio amigo y su mejor aliado, lleva a la alineación de sí mismo, que termina provocando en el estudiante un duelo permanente. El estudiante en conflicto se manifiesta con bajo entusiasmo, desorientación, y silencio. Esto ocurre por la poca comprensión que el joven tiene de sus propios problemas y por la poca comprensión y conocimiento que los adultos que lo rodean tienen de él.

Vemos entonces que la juventud enfrenta numerosos problemas, la mayoría de ellos, producto del accionar de los adultos, del contexto y las circunstancias: el joven no es escuchado, su opinión no cuenta, y estudiar, hacer una carrera se reduce a obedecer reglas y consumir información, someterse a criterios y modas en boga, donde el concepto de felicidad y de éxito, no es parte del proceso de formación que tiene el privilegio de vivir, sin darse cuenta, ni el logro final de su desarrollo como ser humano.

Estas reflexiones son importantes cuando estamos hablando de trayectorias ejemplares y de aspirar a dirigir y tener posiciones de decisión. ¿Cuál es la luz que existe y sigue iluminando a aquellos que como los doctores Cappello, Navarro y Pariente, se han abierto paso con sus propios recursos y capacidades? En nuestro panorama, las instituciones educativas son instancias que reciben cotidianamente a generaciones de jóvenes, para entrar en trato directo con ellos. Este encuentro constituye una oportunidad única para corregir rumbos, fortalecer identidades e intervenir en la problemática del joven. No hace falta tener talentos especiales, ni circunstancias excepcionales. Los ejemplos de vida que dimos, son historias de gente común, sencilla, normal, que tuvieron en algún momento de su vida el afecto necesario, el mismo afecto que la universidad puede darles. Especialmente en el primer año de estudios universitarios, una buena recepción y una filosofía pedagógica que considere lo que transcribimos en las entrevistas, es fundamental. Podríamos decir que recibir al joven en la universidad es una ocasión única para sacarlo del duelo con el que puede estar llegando. Para ello, las circunstancias actuales se encuentran, sin haberlo planeado, con nuevos recursos para la juventud, que,

en el contexto del periodo formativo propio de la educación superior, constituyen una oportunidad y un reto, que las instituciones y sus docentes deberían asumir. Una docencia consciente de los problemas que tiene y vive el estudiante, puede darle la oportunidad de encontrar en estas posibilidades una tabla de salvación. Ese salvavidas, ofrece los siguientes recursos:

- a) Uno muy importante es la comunicación, la buena relación entre docentes y alumnos entre la institución y su gente, que hoy se ve facilitada con la presencia y proliferación de redes sociales, gracias al uso de las tecnologías de la comunicación;
- b) El otro es el surgimiento de nuevas oportunidades dentro y fuera de la universidad, espacios e instancias culturales comunitarias, proyectos artísticos nacidos de colectivos, casas de la cultura, la proliferación de cursos de estudios alternativos, nuevas modalidades, en las que el uso creativo del cuerpo juega un papel central.

Es en el intercambio y en la participación con la comunidad, como lo hicieron en su momento Cappello, Navarro y Pariente, y lo siguen haciendo hoy, activos en la educación, que se forman los futuros políticos y tomadores de decisiones que México necesita. Con una base humanista, de conocimiento, de saber estudiar, vivir el hábito de la lectura, y manejar las formas de comunicación que se prefieran, pero siempre comunicándose.

A lo largo de esta travesía, desde la elaboración del proyecto a la escritura del relato final de la investigación, al incluir los actores-colaboradores en el proceso investigativo, ellos y, por supuesto, sus historias, pasan a formar parte de nuestra formación. Sus experiencias son testimonios que quedan plasmados, y cobrarán vida cuando se vuelvan a leer. El que esto escribe, tampoco es el mismo que fue al iniciar el proceso de investigación. Así, quedamos comprometidos con las experiencias de las personas que escogimos como ejemplos, y con las formas como fueron contadas y, por otra parte, coincidimos en el contexto y colaboramos con nuestros estudios situados en el mismo lugar donde residen los actores protagonistas. Esperamos haber cumplido con nuestro compromiso ético, buscando mover al lector hacia visiones más dignas, de lo que puede ser una carrera política como camino a posiciones directivas de liderazgo. La finalidad de este texto fue compartir una serie de reflexiones en torno a la relación entre carrera académica y carrera política, desde un punto de vista cualitativo con especial énfasis en las historias de vida. Siendo un tema crítico, las implicaciones éticas se ponen en primer plano, porque nos colocan en contacto directo con las condiciones de la vida social y sus problemas. De tal forma que pensar con cuidado en nuestros entrevistados, significa pensar con responsabilidad sobre nuestros actos, integrando la ética individual con la responsabilidad social.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DOS CONCLUSIONES PRINCIPALES DE LAS QUE SE DERIVAN OTRAS

Este trabajo buscó desde un principio ver a la universidad pública, teniendo la UAT como ejemplo, desde la visión positiva de tres universitarios como referentes en lo académico y directivo. No hay un sesgo en este sentido, porque el planteamiento fue claro y explícito desde el principio, entender cómo es posible llevar a cabo una trayectoria académica, basada en el conocimiento, partiendo de una buena formación, y una constante superación, sin alejarse de las posiciones de toma de decisiones, que forman parte de la carrera política, pero tampoco dejándose distraer o desviar por ellas. También fue deliberado seleccionar a tres representantes legítimos y sobresalientes de la comunidad universitaria, en funciones el día de hoy. En suma, hemos querido compartir tres identidades que conforman una sola identidad institucional, donde la postura ética, privilegia la justicia en el peregrinar académico hacia la comunidad a la que pertenece y sirve.

CONCLUSIÓN 1

En el caso de México, las trayectorias políticas no van de la mano con las trayectorias académicas, Existe una dicotomía entre ambos caminos, pues se trata de procesos distintos, cuando deberían ser compatibles y complementarios.

Por razones de cultura política, de configuración social y de tradiciones que implican y pertenecen a otros campos del conocimiento, existe una clara incompatibilidad de la trayectoria que lleva un proyecto académico personal, con la trayectoria de un camino político que puede llevar a la rectoría. Este contraste es resultado de una complejidad de factores, que se resumen metafóricamente con bastante claridad en la metáfora del zorro y el erizo (o puercoespín), citada por Isaiah Berlin, más tarde retomada por Matus, y utilizada por Porter en sus clases de planeación educativa. Se refiere a las contradicciones entre ejercer una carrera política generalmente incompatible con las demandas de la carrera académica. En otras palabras, las virtudes que se requieren para llegar a ser un funcionario con alto nivel de decisión, rebasan y son diferentes a las demandas que requiere ser un buen investigador y un buen profesor, características propias del académico. Una buena carrera académica para que no resulte frustrante por falta de reconocimiento o de poder de decisión institucional, requiere que el individuo académico posea un proyecto personal de vida, es decir, sus logros no se confinen a su trabajo institucional, y rebasen sus fronteras hacia otras instituciones, y, en particular hacia la vida personal de este individuo. La conformación de una familia ejemplar, por ejemplo, es un proyecto que armoniza con el perfil de un buen profesor-investigador. En el caso de la carrera

política, los aspectos personales y las relaciones con redes de académicos, se sitúa en otro plano, el político no tiene tiempo para atender esas otras dimensiones.

Una de las principales conclusiones que se derivan de las tres entrevistas y el proceso de situarlas en su contexto, es que la trayectoria de vida no está determinada por factores seleccionados sobre los que uno pueda tener control. Es, en cambio, resultado de múltiples circunstancias que impiden clasificarla con precisión, porque no son siempre lineales, determinantes, o siguiendo las leyes de causa y efecto. Sin embargo, para poder comprender y dar una interpretación, es necesario y útil esquematizar. La construcción de los éxitos de una persona, la visión o bien el sentirse realizado puede medirse en posesiones materiales, en distinciones recibidas, en puestos de dirección ocupados, en número de hijos y nietos, etcétera, todos ellos discutibles. Lo que no es discutible es el sentimiento de haber realizado el mejor esfuerzo por cumplir con nuestras metas, relacionadas a su vez, con valores, visiones, ideales y propósitos. La satisfacción de ser congruente con uno mismo es un indicador de realización que solo puede medir el que lo experimenta. No es sujeto de un cuestionario. Sin embargo, puede leerse entre las líneas de un diálogo, puede percibirse en detalles que no quedan registrados en la transcripción. En ese sentido, podríamos comparar tres caminos que forman parte de cada una de estas tres trayectorias que utilizamos como referentes. Uno es la carrera netamente académica-intelectual, la otra es la carrera académico-política y la tercera es el plan personal de vida, donde entra en juego lo que no aparece en las entrevistas, la familia, los gustos, los logros personales, todo aquello que no forma parte del CV (*currículum vitae*), pero sí de la bitácora del ser humano como navegante de su propia vida.

Las lecturas de estas entrevistas hablan de las razones que llevaron a cada uno de los protagonistas a formar parte de la academia (amor al estudio, vocación, compromiso social, coherencia ideológica) y luego leemos los rasgos de carácter que sostuvieron una carrera dedicada a la educación (vehemencia, temperancia, pasión, visión). El estudio no llega a profundizar en los momentos de reflexión, los descansos, necesarios para preservar la salud y estar en condiciones para continuar o para retirarse. Pensamos que las interrupciones también deberían contar en la historia de vida (períodos sabáticos, estancias en otros países o en otras instituciones, viajes a congresos, viajes mentales, todo aquello que nos ayuda a ubicarnos en el tiempo y en lugar).

Con esta perspectiva, y tratando de ser congruente con el marco teórico que nos habla de la teoría expuesta y la teoría en uso; es decir puesta en práctica, nos atrevemos a hacer la siguiente síntesis de lo aprendido:

La carrera académica se ha concebido como el tiempo dedicado a la docencia, situando la investigación usualmente en segundo plano. El doctor Cappello apunta con mucha claridad que esto es una deformación de nuestras universidades

certificadoras, ya que el conocimiento, para que no se repita en cursos que se van quedando atrás, requiere de la investigación, que también podemos entender como la superación personal, es decir, la actualización de nuestras materias, por medio de la lectura y conocimiento de lo que va ocurriendo. Digamos que el compromiso de una carrera académica está en cumplir con las funciones substantivas de la universidad (docencia, investigación y servicio) tratando de balancear su peso en nuestro horario. En ello se ponen en juego las tres dimensiones, la intelectual, la política y la personal (digamos nuestro proyecto familiar, doméstico o simplemente personal íntimo o privado).

La conclusión y la nueva hipótesis a trabajar en un siguiente paso, es afirmar que existen en toda institución educativa de educación superior pública, tres tipos de académicos, o tres tipos de caminos que pueden seguir los académicos:

- 1) Los que cumplen con las funciones substantivas poniendo énfasis en la docencia, a quienes conocemos como “profesores”;
- 2) Los que además de cumplir, investigan, se actualizan, no solo en forma autodidacta sino haciendo posgrados, hasta el doctorado, lo cual los faculta para hacer investigación seria, que llamaremos “profesores-investigadores”, y
- 3) Los que ponen mayor énfasis en llevar a cabo una carrera político-administrativa, cuya mira está en los puestos de toma decisiones, cuyo baluarte mayor es la rectoría. De tal forma que, esquemáticamente, tenemos el académico-contractual, el que además de cumplir, se supera, avanzando en su currículum, y el político.

Ahora veamos lo que ocurre con el que sigue la carrera política. Como han expresado los entrevistados, hasta con cierta vehemencia o firmeza, es que la carrera política tiene un carácter alienante y anti-intelectual. Impide y desplaza, por lo tanto, el tiempo de docencia, el de superación, los posgrados, la idea de un doctorado, la superación y la entrega a la investigación. O se es una cosa, o la otra. ¿Es esta una verdad universal? No, no lo es. La política de cada región corresponde a una cultura política determinada. En el caso de México, como vemos en la historia misma de la universidad (UAT), la rectoría y muchos puestos que dependen de ella, están ligados a la política estatal y nacional, y no a la carrera académica del candidato. Por eso encontramos que en los puestos directivos no proliferan los que pertenecen al SNI.

La carrera política es una opción que se aleja del perfil del académico-intelectual, no digamos del dedicado a las artes, para tomar la forma del funcionario, gestor o administrativo, lo que, en el caso mexicano, cancela u obstruye significativamente el camino de la superación personal intelectual. La opción política, sustituye el respeto que puede provocar nuestra trayectoria (ideas, publicaciones, viajes, hallazgos, entre otros) por el respeto (o temor) que inspira el

poder, que permite vetar o ungir el camino de los subordinados. Existen buenos y malos académicos dedicados a la política, no se trata de descalificar esta opción, pero sí de hacer eco de lo que los entrevistados nos señalan. Se trata de individuos que se ubican en otras redes sociales, donde llegan a ser “considerados”, (más que respetados), por su poder de voto, es decir, de decisión, algo que poco o nada tiene que ver con la vida intelectual o artística, ni mucho menos con la satisfacción que provocan otros tipos de emociones, ligadas con el conocimiento.

Sin embargo, en este esquemático croquis de itinerarios, hay traslapes y factores complementarios. El líder investigador, experto en un campo, psicología social, planificación educativa, promoción cultural, deberá estar ligado a individuos y grupos actuando en la política. La universidad, en ese sentido, es un campo de batalla, y para avanzar con nuestro proyecto de investigación, y lograr que el tomador de decisiones las fundamente en estudios y en conocimiento, se requiere tener acceso a esos grupos de poder. Por lo que la relación profesor-investigador y político es muy necesaria. ¿A quién beneficia más? Beneficia más al profesor-académico, porque el político seguirá adelante aunque cometa errores, mientras el académico, en su búsqueda de la verdad, deberá contribuir con hallazgos y propuestas atinadas al político (es decir, a la toma de decisiones) dotarlo con opciones verdaderas, efectivas y bien orientadas, para lograr lo que todos, en el papel que jueguen, buscan, que es la mejora de la institución, la mejor formación de nuevos egresados, y la creación de climas de trabajo sanos, dinámicos, con sentido y dirección, con objetivos bien orientados.

El ejemplo que tenemos de nuestros académicos más relevantes nos dice que en la diversidad de papeles a jugar es muy riesgoso quedarse en el de profesor docente, o el papel contractual-convencional, porque nos amarra a los usos e inercias institucionales, y puede dejarnos detenidos en el tiempo. Es común el profesor viejo que sigue repitiendo los cursos que daba como en su juventud, o incluso como cuando era estudiante. En cambio, resulta muy recomendable, por sano y terapéutico, dedicar parte de cada día a la superación personal, que no siempre implica “tomar cursos”, sino dedicarse a actividades, aunque no tengan necesariamente un valor de cambio, es decir, que no se traduzcan en currículum o en estatus de poder. Hacer aquello que nos produce placer, satisfacción, gusto. El profesor-investigador, como vimos, surge de un impulso personal, que pudo haber estado nutrido por los padres, por los amigos, por un buen maestro, por experiencias comunitarias, la sensibilización provocada por un contacto con los Mazahuas, o con un plan urbano, o con el afán de entender y actuar sobre las injusticias sociales, tan graves, de nuestra realidad.

Si estamos de acuerdo con esta rápida descripción del panorama universitario, surge una inevitable pregunta: ¿qué mueve a un académico a superarse, a ser mejor, a sumergirse en el conocimiento? Hemos dicho que la formación de mejores

ciudadanos, de mejores profesionales, es una meta común en el mundo de la educación. ¿Pero es suficiente? Debería serlo, sin embargo, también cabe decir que uno se supera por prestigio personal, enriquecer nuestro currículum, subir en el escalafón, llegar a poder invitar a colegas, o a votar en órganos de gobierno. ¿Es esto suficiente? Existe otra respuesta, que no invalida a las anteriores, pero a la que pocos se refieren por sus visos filosóficos, misma que se resume a una corta expresión: el profesor o la profesora universitaria cuyo plan de vida profesional es compatible y contempla su plan de vida personal. Es un individuo que produce alegría, bienestar y mayor calidad humana a la institución a la que pertenece. Estas funciones, que rebasan ampliamente lo contractual, pueden sorprender, lo que confirma que en cada camino se usan determinados lenguajes, y entre ellos existen algunos términos que no acostumbramos a pronunciar, como “afecto”, “alegría”, o “bienestar”. Sin embargo, más allá de lo filosófico o de lo poético, es importante decir que los profesores pueden producir bellas emociones, para ellos mismos y para los demás. Los profesores pueden ejercer su trabajo, disfrutando y produciendo placer. Es bueno recordar que, además de inteligencia, es posible que nuestro trabajo nos provoque satisfacción.

CONCLUSIÓN 2

En toda institución educativa, y particularmente en las universidades públicas existen elementos de alta calidad y alto nivel académico y humano.

Más que conclusión ha sido una confirmación: existen buenas mentes y personalidades ejemplares que garantizan una aportación valiosa a la calidad de la educación superior, y redundan en un claro mejoramiento institucional. Es decir, en todas las universidades existen personas de alto valor intelectual, tanto entre los profesores, directivos, como entre los estudiantes y otros actores fundamentales de la universidad. Hay buenos académicos y hay buenos políticos. Faltan, en todo caso, personalidades que logren conjuntar sin que una cosa vaya en desmedro de la otra, su capacidad como políticos con su capacidad como académicos. Los que bautizamos como zorro-espines, un híbrido, del que el educador canadiense Kieran Egan, ya ha hablado en sus libros (Egan, 1994).

Al leer las trayectorias de nuestros tres invitados, recorreremos lugares de producción de conocimiento, y vemos que son múltiples y que es urgente e importante recuperar el lugar de producción legítima del conocimiento que es compromiso de la universidad pública, legitimando nuestros saberes locales y regionales.

¿Qué nos asombra y alienta, de la conversación con Cappello, Navarro y Pariente? La certeza, la constatación de que el sujeto universitario, investigador

en el simbólico social, además de descifrar las leyes científicas inscritas en la naturaleza, también busca aplicarse a las del espíritu humano, entendiendo que no hablamos un *único idioma*, sino *múltiples*, a los que hay que dar la bienvenida, y contribuir a realizar metas colectivas construyendo nichos de bienestar para la mayoría. Donde las consideraciones éticas y sociales van por encima del criterio de la racionalidad instrumental-cognoscitiva. Donde el conocimiento, que es la base de cualquier civilización, amplíe su papel y vaya mucho más allá de la generación de competencias para la innovación y la competitividad, incorporando al conocimiento en todos los campos, los conceptos de belleza, de placer estético, de uso de la imaginación y de creatividad.

Aprendí, al hablar con estos maestros, que es posible avanzar en aportaciones que mejoren las condiciones de los estudiantes y de los compañeros docentes, priorizando siempre los temas y los proyectos con sentido social. Que no se crea que a mayor conocimiento tecno-científico se puede provocar mayor bienestar social, que la ciencia se acerque a los seres humanos y sus ideales, y que no sólo se preocupe por producir conocimiento nuevo sin darle un sentido humano.

En suma, la Universidad Autónoma de Tamaulipas es una joven Universidad, que ha enfrentado las vicisitudes complejas de un proceso natural de crecimiento y desarrollo. En el periodo contemporáneo se ha visto cómo el actual rector ha generado cambios saludables en el posicionamiento de docentes con amplia trayectoria académica en puestos directivos significativos, que antes comúnmente se establecían a través de relaciones políticas. Estas nuevas decisiones administrativas están guiando a la UAT por el camino del éxito. Cada uno de los tres directivos, como vimos, cuenta con distinta trayectoria de vida laboral y académica, cada uno de ellos vivió diferentes niveles de oportunidades desde puestos en gobierno federal o en instituciones de educación superior. Sin embargo, los tres coinciden a través de su trayectoria como investigadores y catedráticos activos, aunque de distintas áreas de conocimiento, diseñadores de programas, fundadores de instituciones o dirigentes de asociaciones nacionales e internacionales. Son ejemplos de perseverancia, dedicación y congruencia en el querer ser, en lo que piensan dicen y hacen; y son, por ello, ejemplos de liderazgo.

Sus principios éticos y valores han marcado en su vida profesional y personal pautas obligatorias, donde a través de su experiencia, tanto en el campo como en una oficina, han establecido parámetros de lo que es bueno o no para su persona, así como para su entorno. Es decir, son académicos con una nobleza que han buscado y consolidado desde su interior la bondad de ayudar sin querer ser reconocidos. Al analizar el desarrollo académico, docente, investigador y directivo de cada uno de los tres doctores, se traduce en referencias de sustento en la mejora permanente en

el sistema educativo de la universidad. Son tres luminarias, que tienen sus propias bases culturales, que les permitieron trazar sus expectativas a conquistar.

Los tres tienen algo en común: su preferencia vocacional por la docencia, la investigación, la planeación, la asesoría y la dirección. De nuestras conversaciones es posible concluir que es el momento de gestar en la comunidad, decisiones de análisis en la dinámica de la comunicación, mayor compromiso con el desarrollo social y consenso en el liderazgo de las funciones de dirección institucional, a través del potencial de nuevos equipos de investigadores, precursores de la etapa en la grandeza social, científica, tecnológica, histórica, cultural y política de México. Es así como un congruente equipo de directivos contemporáneos en la rectoría ha sabido hilvanar adecuadamente las políticas educativas para el desarrollo institucional de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, y revisar cómo un equipo de trabajo se apoya para el beneficio de la sociedad universitaria.

A los tres docentes que fueron entrevistados se les conceptúa como destacados líderes con carrera académica, es decir, dedicaron tiempo en su preparación personal pasando de una licenciatura a los posgrados, publicando artículos, libros, así como investigaciones pertinentes.

Con base en el análisis de las entrevistas se puede observar cómo estos líderes, ubicados en los más altos puestos directivos en la UAT, han tenido una interacción certera con su contexto, donde el equilibrio en su proceso de gobierno ha sido efectivo, donde la gobernabilidad con base en su función han marcado un antes y un después en los diversos procesos rectorales de la universidad, es decir, en la conformación de su equipo de trabajo, en los programas que se han replanteado o aquellos en los que han innovado derivado de la demanda de la sociedad, en su práctica como docentes, en la publicación de artículos o en las relaciones laborales y además en la gestoría como directivos. Todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales.

Si bien es cierto que un líder representa para la sociedad la esperanza de la lucha por la justicia y la equidad, el ser un líder con carrera académica y carrera política, como bien se ha planteado en el análisis, pudiera representar para la comunidad educativa una gema que ha sido moldeada a través del conocimiento permanente y la experiencia laboral llegando a establecer parámetros de respeto, honor ante la comunidad educativa, persuasión y ambición en ubicarse en puestos que conllevan la toma de decisiones.

El líder es una figura de lucha con habilidades de persuasión, pero un líder con carrera académica y carrera política puede constatar ser más allá de un símbolo persuasivo o ambicioso, es decir, un símbolo para la toma de decisión con eficiencia y eficacia educativa, teniendo una coherencia en sus acciones respaldadas por

experiencia laboral y su conocimiento derivado de su preparación permanente. El liderazgo que ellos han adquirido a través de su carrera académica, así como la vinculación con el ámbito de la política, ha generado oportunidades de crecimiento donde sus notables trabajos hacen eco infalible ante cualquier autoridad universitaria y motivo de invitaciones para formar parte de proyectos de gobierno universitario, es decir, un beneficio para la comunidad educativa de la UAT.

El ámbito político es fundamental para poder ubicarse en puestos directivos significativos; sin embargo, éste debe verse no como algo alejado de lo académico, sino como un complemento que pudiera generar y ubicar en las posiciones significativas a líderes con una visión académica, es decir, estableciendo con base en las trayectorias de los docentes un nuevo funcionario, dirigente o líder universitario con una trayectoria académica, pero con habilidades políticas. Además, el visualizar a los nuevos dirigentes, funcionarios y líderes de la universidad con una congruencia de lo que se dice y se hace, es decir, realizar una fusión en ellos con base en principios y valores de la teoría expuesta y la teoría en uso.

Aunque es imposible transmitir la atmósfera amable de confraternidad en que se dieron estos diálogos, podemos constatar cómo cada trayectoria trascendió las fronteras del Estado y del país mismo, lo que nos habla de la importancia de la experiencia intercultural que reconoce los saberes de otros e impulse la internacionalidad. Cada entrevistado nace en una parcela del conocimiento y se extiende a otras, del lugar que produce y transmite un conocimiento específico, al reconocimiento de los múltiples saberes, que cobijan al pensamiento nuevo.

La universidad de América Latina tiene necesidad de re-inventarse como el lugar alternativo donde se incluyen los proyectos y los sueños de sus diversos sujetos. A la violencia ejercida en contra de muchos sectores de la sociedad, (indígenas, mujeres, niños, pobres, no occidentales, minorías sexuales, etcétera) la universidad debe contraponer la inclusión desde la auto reflexión y el diálogo igualitario. De esta manera, la universidad puede transformarse en el lugar de la exploración imaginativa de nuevos modos y estilos de capacidad y voluntad humanas en aras de relaciones sociales portadoras de significados colectivos. Además de respetar la ciencia, la aplicación del conocimiento científico racional instrumental, los académicos que aspiran a puestos de decisión, a transitar por una carrera política, pueden y deben otorgar un sentido de dirección a la universidad en la convergencia de los muchos sentidos que cada una de sus partes pretende. La temporalidad de la universidad debe convertirse en una temporalidad de la participación para la vida.

Derivaciones de las conclusiones expuestas que llevan a algunas recomendaciones posibles.

1. Es de suma importancia que los investigadores contemporáneos busquen integrar la carrera académica con la carrera política, en forma tal que una no desplace a la otra, para convertirse en “zorroespines” y acceder a posiciones directivas significativas, encaminados a establecer una nueva visión educativa y pautas más avanzadas para la necesaria nueva universidad del futuro.
2. Incorporar en las políticas institucionales, en los cursos y seminarios cotidianos, contenidos que aclaren y denuncien las malas prácticas políticas, y se subraye el sentido que adquiere ser una persona preparada, con compromisos sociales legítimos, intentando colaborar en la guía y el gobierno universitarios. Una vez hecho esto, identificar a aquellos jóvenes que son buenos estudiantes, y además cuentan con características de líderes, con la finalidad de fortalecer su carrera político-académica visualizando una posición directiva donde su liderazgo sea académico y político.
3. Reconocer a los académicos significativos, los sobresalientes y prestigiosos (todos sabemos quiénes son) aquellos que se dedican seriamente a la investigación y la docencia, para apoyarlos en sus proyectos políticos universitarios, al haber demostrado ser poseedores de una visión institucional, que los acredita para llegar a posiciones directivas.
4. Insistir en la importancia de que los docentes, profesores de materias, catedráticos, hagan investigación, y que los jóvenes investigadores relacionen sus hallazgos con la docencia, para que se desempeñen como catedráticos innovadores, participando en cuerpos académicos, que se los publique y se les facilite su trabajo cotidiano. Es importante que la investigación y la docencia estén relacionadas.
5. Abrir la universidad a muchos más estudiantes, hasta que cada campus constituya una universidad de masas, (y no de élites), y se brinde a los jóvenes voluntariosos y sobresalientes, la posibilidad de participar en el gobierno de la misma. El gobierno de las universidades del futuro, por razones cuantitativas, estará en manos de los estudiantes, en compañía con los docentes, por lo que es importante que, desde su época de estudio, en primer año, se les haga ver la importancia de capacitarse en el ámbito de la administración y la política.
6. Realizar filtros adecuados para las posiciones directivas administrativas con la finalidad de observar el lado humano del candidato ante la sociedad, es decir, que los contratantes no simplemente se guíen con el currículum, sino que además conozcan su trayectoria de vida.
7. Impulsar el liderazgo de los jóvenes en la universidad a través de cursos, talleres y pláticas e involucrarlos en proyectos comunitarios, en colectivos nacidos de la sociedad, donde la universidad trabaja asesorando, siguiendo una política de cultivo de valores a través de acciones altruistas de solidaridad con los sectores más

necesitados de la población, para concientizar e impulsar el apoyo al entorno social.

8. En todo lo anteriormente dicho, como parte de las recomendaciones, debemos tener presentes las dimensiones siguientes: a) el género y la diferencia entre mujeres y hombres, siempre luchando por la igualdad y el respeto mutuo; b) la integración de los desplazados, marginados y usualmente discriminados, con todos sus derechos, como una consigna fundamental, c) considerar el problema de la sustentabilidad, de manera que todas las políticas que se apliquen tengan conciencia de su impacto ambiental. Por último, es importante subrayar la importancia de que se niegue toda intromisión de políticas globalizadoras, que pongan los aspectos manuales y destrezas propios del entrenamiento, por encima de un equilibrio entre las ciencias y las humanidades, donde el arte juegue un papel significativo. Asimismo, darle al cuerpo del estudiante toda la atención, y no centrarse tan solo en su cabeza.

9. La universidad del futuro incorporará, en todo lo que valen, las tecnologías de la comunicación y todos los avances en ese sentido, que hagan de la comunicación algo congruente con nuestros tiempos. Esto posiblemente destruya nuestro concepto de aula, y el de universidad mismo, en nuevas formas que hoy no imaginamos. Pensemos en que no será necesaria la educación presencial de tiempo completo, y que la universidad posiblemente se disperse en múltiples centros de encuentro, a lo largo del territorio, haciendo obsoleto el tener que transportarse en largas distancias y lapsos de tiempo. En suma, todo lo anteriormente dicho, está sujeto a cambios radicales, muchos de ellos, inminentes, de los que en este estudio se ha hecho poca o nula mención. La idea es prepararnos para administrar la educación del futuro, y romper los esquemas que nos mantienen unidos a un pasado en plena disolución.

10. Impulsar una constitución de principios y valores³, en donde los jóvenes universitarios o bien, los que laboren en la universidad, desde los administrativos hasta los altos funcionarios, cobijen en su andar la práctica de la justicia, la verdad y la ética profesional para congregarse en la esencia del ser humano y transformar la cotidianidad de su vida tanto laboral como personal.

11. Plantear un programa de identidad universitaria, donde los posibles candidatos a ingresar a la universidad, los estudiantes mismos, trabajadores, académicos, directivos o administrativos tengan el placer, motivación, carácter, orgullo o alegría de formar parte de la misma, donde estos mismos actores alberguen en su interior más allá del logotipo universitario, emblema o el nombre de la

³ Andrés Manuel López Obrador, en su libro del 2018, "La salida", propone crear una república fraterna a través de una constitución de valores con la finalidad de fomentar y practicar un código del bien.

universidad, replantear los elementos infalibles que pudiera representar la UAT en el contexto. Es decir, imbuir en ellos la mejora de la identidad universitaria.

12. Proponer que haya un filtro en los primeros años de la universidad, donde se pueda ubicar a jóvenes huérfanos con la finalidad de arroparlos con programas especiales, ya sean pláticas motivacionales o liderazgo que ayude, en ellos, a replantear sus hábitos personales en busca de un mejor desempeño en su vida académica dentro y fuera de la universidad.

13. Invitar a las autoridades a que lean este libro, a concentrar aquellos documentos con valor permanente, e indagar la existencia de archivos que sean sujetos de donación a una instancia central, para enriquecer los archivos e ir pensando en una planta profesional de técnicos e investigadores académicos que proceda a la organización de los fondos necesarios, a su conservación y a la elaboración de instrumentos de consulta. Iniciativas como ésta caracterizan el derrotero de los casos que hemos estudiado.

EPÍLOGO

Dirigiéndonos hacia el final de este libro surgen algunas ideas que completan el trabajo expuesto. Toda investigación nos lleva a sentir cierta autoridad sobre el tema escogido y nos lleva a reflexionar sobre la importancia de tener un concepto de la historia de nuestra institución, la que quiera que sea, aquella a la que pertenece el lector, si es que pertenece a alguna, y sin duda aquella a la que pertenecemos los autores de este trabajo. Autoridad que se obtiene al superar la percepción intuitiva, al ir más allá de los recuerdos nostálgicos o los simplemente anecdóticos, para incorporar y ubicar a éstos en un marco teórico bien estructurado, es decir, substancial, y ubicar en la historia hechos documentados. Al buscar documentos que hablaran sobre la UAT y la estudiaran en su trayectoria, al vivir la dificultad de encontrarlos, se hizo claro de inmediato la necesidad de ordenar, ampliar y enriquecer dicho acervo, así como sistematizarlo. Resulta obvio que las autoridades deberían dar forma a estrategias de documentación que sirvan para elevar el nivel de conciencia institucional, de claridad acerca de quiénes somos como institución y cuáles son nuestras potencialidades prácticas. Como nuestra organización se divide en una multiplicidad de instancias, que abarcan el estado de Tamaulipas entero, y dentro de cada una de ellas, de perfiles humanos de todo tipo, es importante entender quiénes son los que escriben y representan ese “yo” que somos. Para esto los auto-estudios, que tienen una larga historia en la UNAM, desde la creación de su Centro de Estudios sobre la Universidad (hoy Instituto), sin embargo, más tarde, iniciado este siglo, del 2000 al año 2010, el Centro de Estudios Interinstitucionales en Ciencias y Humanidades (CEIICH) de la UNAM inauguró la línea de investigación

sobre educación superior, que derivó en los auto-estudios institucionales, y más tarde en el estudio de la universidad del futuro, en el marco de la temática global: “Administración, planeación y políticas públicas en educación”.

La UNAM se encontraba en ese momento reabriendo sus puertas después de una larga huelga que la cimbró hasta sus cimientos (1999-2000), misma que muchos planificadores y estudiosos de la universidad habían vaticinado. En aquel momento, el doctor Juan Ramón de la Fuente llega a la rectoría e invita al doctor Daniel Cazés Menache, a sustituir al doctor Pablo González Casanova, invitando a trabajar en la línea sobre educación superior a expertos, entre ellos a uno de los autores de este libro. Se abre un espacio en el área de la dirección, ubicada en el cuarto piso de la emblemática Torre de Humanidades, y el director doctor Daniel Cazés Menache nombra al doctor Luis Porter de la UAM Xochimilco, como coordinador de dicha instancia, y a su vez Porter invita al doctor Eduardo Ibarra Colado, que proviene también de la UAM. Los tres se hacen cargo de una empresa toral, que buscaba implantar un ambicioso conjunto de proyectos que reivindicaran a la universidad como objeto de estudio. Así, crean el Programa de Investigaciones sobre Educación Superior en México (2000-2004) y el Programa de Investigación “La Educación Superior Pública en el Siglo XXI” (2004-2008), más tarde el programa de “Auto-estudios institucionales” para concluir con el programa “2030, imaginando futuros”.

Porter e Ibarra, organizan y coordinan tres congresos internacionales que reunieron en total a 202 investigadores de 52 instituciones distintas de todo el país que dieron lugar a la publicación de diez libros⁴. Los primeros ocho son compilaciones de colaboraciones hechas por los ponentes, coordinadas por Daniel Cazés, Eduardo Ibarra y Luis Porter, (quienes contribuyen con sus propios capítulos en cada uno de ellos). Publicadas por CEIICH-UNAM (Colección Educación Superior) cumpliendo con todos los requisitos solicitados a los libros científicos. La lista de estas publicaciones se encuentra en la biblioteca del CEIICH.

En el año 2000 se publica “Reconociendo a la universidad, sus transformaciones y su porvenir” (4 tomos): Tomo I - Estado, universidad y sociedad, entre la globalización y la democratización, Tomo II - Evaluación, financiamiento y gobierno de la universidad: el papel de las políticas, Tomo III - Los actores de la universidad, ¿unidad en la diversidad?, Tomo IV - La universidad y sus modos de conocimiento: retos del porvenir.

⁴ Se pueden consultar los detalles de cada uno de estos proyectos en la pestaña “Congresos”, de la sección U-2030 del Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema de Universidades Mexicanas (LAISUM).

Durante 2003 y 2004 se publica “Geografía política de las Universidades Públicas Mexicanas: claroscuros de su diversidad” (2 tomos): Tomo I - Geografía política de las universidades públicas, primeras lecciones sobre su complejidad y diversidad, Zona Metropolitana, Zona Norte. Tomo II - Zona Centro Occidente, Zona Centro Sur, Zona Sur Sureste.

En el año 2007 se publica el libro “Disputas por la universidad: cuestiones críticas para confrontar su futuro”. En 2010 se publica “Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuros”, de 567 páginas, publicado por CEIICH-UNAM y UAM-Cuajimalpa. En el año 2003, se publica “La universidad de papel. Ensayos sobre la educación superior en México”, que vuelve a imprimirse en 2008 por CEIICH-UNAM (Col. Educación Superior). Estas ediciones se presentaron en 27 instituciones de educación superior de México, Brasil y Argentina. La segunda se agotó en un breve lapso de tiempo, ha sido y sigue siendo profusamente citada. Para culminar la producción en el año 2012 se publica “El libro de la universidad imaginada. Hacia una universidad situada entre el buen lugar y ningún lugar” (2012, UAM-Cuajimalpa, Juan Pablos).

El esfuerzo que implica la producción aquí listada es un ejemplo para otras universidades públicas del país y ha permitido que investigadores como Porter pudieran valorar el estado del conocimiento sobre la universidad, destacando las características fundamentales de este campo disciplinario y de sus comunidades. Una de las conclusiones fundamentales de este acercamiento señala la ausencia de aproximaciones de carácter organizacional, lo que justifica la necesidad de considerar la especificidad contingente de la universidad y sus problemas de planeación y organización. Esto es exactamente lo que ocurre hoy en la UAT, la necesidad de enfatizar la investigación y dentro de ella los estudios institucionales que permitan una clara visión de la UAT que bien pueden estar bajo el nombre de “Auto-estudios institucionales”, produciendo una revista trimestral. Siguiendo con la experiencia vivida y para alentar la creación de líneas de estudio afines, relatamos que al darse por terminados los trabajos en la experiencia CEIICH, después de una década de congresos y publicaciones constantes, relacionadas con los auto-estudios institucionales, dicho grupo se abocó a los estudios sobre el futuro de la universidad. Gracias al apoyo financiero del Conacyt, se inició el proyecto *Memorias, presentes y utopías mexicanas para la recreación de la Universidad en el siglo XXI: reconocimiento de su entramado institucional y simbólico*. Este proyecto significó importantes aportes teóricos para la interpretación de la conformación histórica del Sistema Universitario Mexicano, y el análisis de su situación actual y sus perspectivas de desarrollo a futuro. En este mismo año algunos investigadores, entre ellos Porter, iniciaron un trabajo de investigación acerca de la juventud

universitaria, ya que el estudiante es un protagonista de la educación superior, poco estudiada. Los primeros resultados se presentaron en el congreso titulado *Imaginación y Educación*, organizado por el prestigioso pedagogo doctor Kieran Egan en la Universidad Simon Frazer, en Vancouver. Este viaje es germen de la “Red Cero-Veinte” que estudia la relación entre primera niñez y juventud y su importancia en la permanencia del estudiante en la educación superior. Los trabajos bajo el título *Estudios sobre el Futuro de la Universidad* (GIEFSU) se iniciaron con un seminario preparatorio titulado *Imaginación rigurosa: una metodología para visualizar escenarios futuros de la Universidad*, en el que participó el director del Programa sobre Futuros (OCED), con sede en París, el doctor Riel Miller. Este seminario sirvió para que se integrara un equipo de investigadores con el objetivo de delinear lo que se define como una “universidad ideal”. Así se plasmó un libro único, de índice circular, alejado del ensayo y cercano a la narrativa, que fue la obra cumbre y póstuma del doctor Ibarra Colado y que se tituló: *El libro de la Universidad Imaginada. Hacia una universidad situada entre el buen lugar y ningún lugar*. Libro accesible todavía en las librerías especializadas.

En 2010, al finalizar el segundo periodo de la gestión del doctor Daniel Cazés frente al CEIICH, se dio por terminado este trabajo. Para entonces el doctor Ibarra Colado ya había conceptualizado, diseñado y puesto en operación el Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano (LAISUM), con sede en la Unidad Xochimilco de la UAM donde se inició el nuevo proyecto apoyado por Conacyt (2012-2014) titulado: *Efectos de las Políticas Gubernamentales en las Universidades Públicas Mexicanas (1989-2009): análisis institucional comparativo de su diversidad y complejidad*. Este contexto, habiéndose cumplido diez años de la publicación del libro *La universidad de Papel*, Porter promueve una nueva publicación, ampliada y anotada, titulada: *La universidad de papel, diez años después* (2013). Para esta nueva edición invita a otros destacados investigadores, en particular los miembros del llamado “Grupo Utópico”,⁵ y duplica el número de hojas del libro al incorporar los comentarios, uno por capítulo. Este breve recuento del trabajo alrededor del tema que estructura este libro, son parte de una historia de vida, que busca mostrar un reflejo de quiénes somos, teniendo en cuenta que la universidad no son sus edificios sino sus habitantes. En toda historia habrá silencios, omisiones, hechos a los que no queremos regresar. Sin embargo una verdadera historia no se ha de quedar en las loas y en los logros, sino en el todo, incluyendo lo más difícil de narrar, de manera que logremos llegar al corazón de nuestra historia.

⁵ Conformado por los doctores Lilian Álvarez, Raquel Glazman, Lourdes Pacheco Ladrón de Guevara, Javier Ortíz, Daniel Cazés, Eduardo Ibarra y Arturo Guillaumin.

También existe la posibilidad de que hagamos abusos al contar nuestra historia, que la distorsionemos, pero eso se va corrigiendo en el colectivo que analiza y avanza sobre cualquier borrador o versión. De todos modos, cualquiera que sea la fuerza persuasiva detrás del medio en que nos expresemos hay que hacerlo buscando la verdad, de todos modos la composición auto reflexiva siempre revelará algunos aspectos significativos de ese “yo”, aunque otros se mantengan menos claros. En suma, sería un gran avance si la UAT instaurara un grupo de investigadores cuyo tema fuera el orden institucional y el devenir de las organizaciones. Esto sería una forma continua de construcción de nuestra identidad, por medio de la documentación, de la interpretación, como fuente de poder constructivo de la mente. El uso de imágenes, de historias ilustradas, es algo que es necesario hacer y rehacer a lo largo de nuestra vida académica, que es decir, a lo largo de la vida institucional, que constituye un trabajo que nunca se completa, aunque la vida de sus protagonistas se acabe y dé paso a otras. La universidad es siempre joven, constantemente renace. Las historias narradas son un tránsito que pasa por diferentes tiempos: 1) una dimensión introspectiva que se dirige hacia el pasado. 2) Una dimensión que una vez sumergida en el pasado regresa enriquecida hacia el día de hoy, y 3) una nueva visión de futuro que surge de este bagaje que traemos desde donde venimos, que permita al funcionario que toma decisiones y al profesor que dirige su propia vida académica, a ubicarse en su propio contexto y en el de las prácticas de la investigación, la docencia y el servicio, que son las funciones sustantivas de toda universidad. Para ello recomendamos lo siguiente:

1. *Re-conocer las historias en la institución.*

Se trata de un esfuerzo interpretativo que elimine toda retórica de la memoria histórica de la institución y que recree en su lugar esas historias vivas que trascienden los rituales y las ceremonias instituidos. Se trata, para decirlo de otra manera, de escribir las historias en la institución en lugar de reescribir la historia “DE” la institución; estas otras historias toman cuerpo, porque conducen a una emoción real, y no a una efeméride de catálogo. En este nivel valdría la pena preguntarse: ¿cuándo y por qué surge la institución?; ¿cuáles han sido los momentos cruciales en su proceso de conformación?; ¿cuáles son las fuerzas que han actuado en distintos momentos para otorgarle su perfil e identidad?; ¿en qué momento se encuentra actualmente y qué retos afronta?

2. *Conocer, actualizar y comparar, los “signos vitales” de la institución.*

En este caso nos referimos al cuánto, dónde y cuándo de su existencia, al diagnóstico que delinea el rostro cuantitativo de la institución, de sus proporciones y sus características. No se trata de dejar que el dato hable por sí mismo, sino de que adquiera nuevos sentidos al interpretarlo a la luz de sus tendencias y sus

contextos problemáticos. Valdría la pena hacernos, a la luz de las cifras disponibles y de otras construidas *ex profeso*, preguntas como las siguientes: ¿qué significado tienen la composición interna de la comunidad universitaria, la transformación de la matrícula, su feminización, su relación con la aparición o desaparición de campos profesionales, el declive de unas especialidades y la ampliación de otras?; ¿qué significado tiene el tamaño de la institución si consideramos sus procesos de conformación a lo largo del tiempo?; ¿qué nos dicen las variaciones presupuestales que ha enfrentado la institución en distintos momentos?; ¿qué pautas de comportamiento ha orientado la normatividad de la institución y cómo se relaciona su actividad legislativa con su capacidad de gobierno?; ¿en qué medida es capaz la institución de conducirse a sí misma?; ¿qué impactos ha tenido la composición del salario en el comportamiento y colaboración de los trabajadores de la institución?; ¿de qué manera han afectado los modelos de productividad al trabajo académico y al propio sentido de identidad de la institución?; ¿qué significado adquieren los indicadores de desempeño estudiantil en distintos momentos, y en qué medida muestran los resultados del trabajo docente en la institución?

3. Ubicar a cada institución como parte constitutiva de una geografía universitaria nacional.

La posición que ocupa cada institución en el mapa universitario nacional ha condicionado su perfil institucional e impactado el trabajo que realiza como resultado de múltiples vinculaciones que la circundan. Asimismo, su posición relativa como parte del sistema universitario nacional la hace responder de modos particulares y en tiempos distintos a las condiciones económicas y políticas del país, y a las estrategias y programas impulsados por las agencias gubernamentales y los organismos internacionales. En este caso surgen preguntas como las siguientes: ¿qué lugar ocupa cada institución en el mapa del sistema universitario nacional?; ¿cuál es su situación en términos de rezagos y oportunidades si consideramos su ubicación local y los contrastes que mantiene con otras instituciones del país?; ¿en qué medida impactan en ella políticas y programas formulados e implementados desde el centro y a nivel nacional?; ¿cuál es el peso específico de la institución si consideramos las exigencias que le plantea su realidad económica y social local?; ¿cuenta la institución con un sistema de gobierno que le permita desarrollarse en contextos problemáticos abiertos en los que podría competir y/o colaborar con otras instituciones educativas y de la sociedad?; ¿está preparada la universidad para transformarse a los ritmos que le imponen sus contextos problemáticos?

4. Reflexionar sobre la naturaleza y las prácticas cotidianas del trabajo universitario, de su contenido, resultados e impacto, como parte constitutiva de la identidad de la institución.

Se trata de reconstruir el devenir de la institución como espacio de vida de sujetos que se reúnen bajo proyectos académicos y/o políticos muy diversos. Nos

podríamos preguntar en este nivel: ¿qué significa ser parte del personal académico, del estudiantado o del cuerpo directivo y administrativo en cada institución?; ¿cómo se han constituido las trayectorias académicas y los itinerarios políticos en la institución?; ¿qué papel han jugado el sindicato y otras agrupaciones en la vida institucional y cómo marcan su desempeño y sus proyectos de futuro?; ¿en qué términos se han establecido las relaciones entre los integrantes de la institución y otros actores políticos en los espacios estatal y nacional?; ¿qué significado adquieren en el imaginario específico de la institución las funciones universitarias y cómo son procesadas las demandas que ellas generan?

Estas cuatro dimensiones son sólo algunas de las que podríamos contemplar para armar un acervo vivo y apropiado de la institución. Tienen el propósito esencial de funcionar como detonadores de una reflexión colectiva que vaya otorgando cada vez mayor sentido a un esfuerzo como el que un proyecto de este tipo plantea.

Un proyecto así persigue contar con la participación de investigadoras e investigadores de cada una de las instancias y campus que conforman a la UAT, en un esfuerzo permanente en el que se vayan sumando cada vez más personas interesadas en participar en este esfuerzo de recuperación de la memoria de cada una de nuestras instituciones. Un esfuerzo de este tipo, permitiría atacar el silencio en el que se mantienen la historia y el presente específicos de nuestra universidad como ocurre con la mayoría de las universidades públicas del país. Intentar llenar este vacío nos pondría en mejores condiciones de apreciar nuestra institución y al sistema universitario nacional como ese conjunto complejo y diverso de instituciones que se deben a sus propias historias y sus contextos problemáticos particulares.

Pregunta única de base: ¿Cuál y cómo ha sido su trayectoria académica, docente y administrativa universitaria que le ha permitido acceder a los altos puestos directivos en la UAT?

CAPÍTULO 6

TRES HISTORIAS DE VIDA

ANEXO 1

Entrevista realizada al doctor Héctor Manuel Cappello Y García el 30 de mayo de 2016

Dr. Héctor Manuel Cappello Y García

Director del Doctorado en Educación, Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (UAMCEH).

Director del Centro Multidisciplinario de Investigaciones Regionales (CeMIR).

Secretario Técnico del Consejo de Publicaciones en la Secretaría de Investigación y Posgrado de la UAT.

Director de la Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM.

hmHMC@yahoo.com

JCV: ¿Edad?

HMC: 80 años

JCV: ¿Años de experiencia docente?

HMC: 56 años

JCV: ¿Años de experiencia en puestos directivos?

HMC: La misma cantidad de años

JCV: ¿Área de conocimiento?

HMC: Psicología, Sociología y Economía.

JCV: ¿En qué nivel de SNI se ubica?

HMC: Ha ido un poquito de arriba para abajo, tenía nivel I y luego pasé a II y luego fui a Europa, regresé, bajé a I y ahora en la última evaluación me dieron el mismo nivel y me dijeron que vuelva a hacer mi próxima evaluación hasta el 2030.

JCV: Hasta el 2030, ¿o sea todo ese tiempo?

HMC: Sí, esperaré hasta el 2030...

JCV: Solo le traigo una pregunta: ¿Cuál y cómo ha sido su trayectoria académica, docente y administrativa universitaria que le ha permitido acceder a los altos puestos en la UAT?

HMC: Los más altos puestos directivos no fueron en la UAT sino en la UNAM, porque cuando fui a estudiar afuera y regresé de los posgrados, resolvimos independizar Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras, en parte porque tenía un perfil más profesional que las carreras de filosofía y letras, que son más académicas. Rehicimos el currículum y se hizo la solicitud al Consejo Universitario para que se creara la Facultad de Psicología, con los tres niveles: licenciatura, maestría y doctorado. Cuando se creó esa facultad en 1970, fui el director del doctorado. Después fui miembro del Consejo Universitario, después presidente del Consejo de estudios de posgrados de la universidad y luego fui el coordinador del área de títulos y grados de la universidad. Más tarde me dediqué a construir el doctorado en Psicología Social. Fui director de Psicología Social del doctorado hasta que me vine a Tamaulipas. Eso fue por el año 1978. Cuando llegue aquí, el puesto que me dieron era el que correspondía al secretario de posgrado e investigación en el 78. Cuando terminé de crear todos los posgrados en la universidad, que esa fue mi función, me iba yo a regresar a la UNAM, pero el siguiente rector me pidió que le ayudara a crear la Unidad Académica de Planeación de la universidad y así creé la unidad académica de planeación y la eché a andar.

Hice muchos programas para lograr fondos. Uno de ellos para crear toda la red de sistemas de Internet, porque siendo una universidad desconcentrada, se requería tener una red de Internet para poder comunicar a las siete distintas unidades autónomas de la universidad. Una vez que terminé con esa tarea cambió el rector. Vino el rector Filizola y yo presenté mi renuncia, como corresponde, pero me pidió que no me fuera, que por favor ayudara a crear un centro de investigación. Eso era en 1990, entonces rehíce el convenio con la UNAM, con el CRIM, el Centro Regional de Investigación Multidisciplinario de la UNAM, y se creó aquí esta institución que es bi-institucional, interinstitucional, o sea, depende por ambas partes, de la UAT y de la UNAM. Es la única que hay aquí de este tipo en esta

universidad. En otras universidades hay muchas, como una manera de integrar recursos y programas conjuntos. Así nació el CEMIR (Centro Multidisciplinario de Investigación Regional) y hasta la fecha sigue con este estatus.

JCV: Cuando usted dice que creó todos los programas (posgrado) de la UAT, ¿con qué rector fue?...

HMC: Empecé con el doctor Lavín Flores, (licenciado Jesús Lavín Flores) (porque hay otro Lavín después, creo que son primos), con el licenciado Lavín Flores, empecé, después seguí con José Manuel Adame.

JCV: También por invitación.

HMC: Sí. Luego seguí con Filizola (ingeniero Humberto Francisco Filizola Haces), luego con el siguiente rector (licenciado Jesús Lavín Santos del Prado), también con Chema (ingeniero José María Leal Gutiérrez) y con el actual rector.

JCV: En esta posición.

HMC: Sí, en esta posición, o sea con Filizola, y con Chema y con Etienne (C.P. Enrique C. Etienne Pérez del Río) en esta posición.

JCV: ¿Nos podría relatar un poquito más de su trayectoria académica?

HMC: Sí, cómo no. Empecé estudiando derecho y le regalé a mi papá el título. No me gustó absolutamente el quehacer del derecho en México. Estamos hablando de 1956 y 57, ese ejercicio era terriblemente corrupto. Uno tenía que dar dinero para que admitieran una demanda y luego para cuidarla. Renuncié a ese trabajo. Había estado estudiando psicología en la parte de derecho, aunque originalmente yo quería ser criminólogo. Quería ser investigador y criminólogo y entonces Quiroz Cuarón⁶

⁶ Alfonso Quiroz Cuarón, (Ciudad Jiménez, Chihuahua, 1910 - Ciudad de México, 1978) fue considerado el padre de la criminología mexicana. A los 15 años de edad pierde a su padre, víctima de un asesino en las oficinas del ferrocarril en la estación de Tampico. Lejos de cambiar su vida, nace en él, el interés del por qué de las conductas homicidas en los hombres. En 1939 se convierte en el primer criminólogo graduado en la UNAM obteniendo la jefatura de la Sección Médico Psicológica del Centro de Observación del Tribunal de Menores. Fue discípulo del gran psiquiatra forense José Gómez Robleda, quien estuvo a cargo del Neuropsiquiátrico General de la Castañeda. Sus informes sobre perfiles criminales tuvieron repercusión en todo el mundo.

que era el gran criminólogo⁷ de aquella época de los años 50, me dijo que tenía que estudiar psicología para ser criminólogo, porque con derecho no hay nada que pueda estudiar la criminología o sea un criminólogo del derecho. Entonces me metí a Psicología con el interés de crearme suficientes conocimientos para dedicarme a la criminología. La psicología, claro, es mucho más amplia que la criminología y más ciencia, por supuesto, y me dediqué a la psicología y entre sus temas a la psicología social. Eso hizo que mis primeros cursos que di en el Antiguo Colegio de Psicología, fueran sobre Psicología Social en la licenciatura.

Después me fui a hacer la maestría en la Universidad de Texas, y aunque llevé Psicología Experimental, empecé a hacer experimentos en el área de Psicología Social. Ahí conocí a gente que me conectó con los posgrados de doctorado en Michigan⁸ y en la Universidad de Columbia⁹.

En la Universidad de Columbia conocí al doctor Festinger¹⁰ y al doctor Moscovici¹¹. Llevé cursos con ellos hasta terminarlos. Una vez que terminé el

⁷ Un criminólogo es el profesional que se encarga del estudio de la delincuencia, su prevención y tratamiento, a través de la disciplina de la criminología. Ésta se conforma por diferentes teorías, paradigmas y elementos propios de ella como también de la sociología, la psicología, la medicina forense, el derecho, la antropología.

⁸ The University of Michigan (U-M, UM, UMich, or U of M), A menudo referido simplemente como "Michigan," es una universidad pública de la investigación en Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos. Fundada en 1817, en Detroit. Considerada una de las primeras universidades de investigación en los Estados Unidos, Michigan está clasificada como una Universidad Doctoral con Investigación Muy Alta, por la Fundación Carnegie.

⁹ Columbia University fundada en 1754, de las mejores del mundo. Es la institución de educación superior más antigua del estado de Nueva York, la quinta más antigua de Estados Unidos, y uno de los nueve colegios coloniales fundados antes de la Revolución Americana.

¹⁰ Leon Festinger (8 mayo 1919 - 11 febrero 1989) Era un psicólogo social americano, quizás mejor conocido por la disonancia cognitiva y la teoría de comparación social. Festinger nació en Brooklyn Nueva York el 8 de mayo de 1919 a los inmigrantes judíos rusos Alex Festinger y Sara Solomon Festinger. Su padre, un fabricante de bordados, había "dejado a Rusia un radical y ateo y se mantuvo fiel a estas opiniones a lo largo de su vida". [9] Festinger asistió a Boys 'High School en Brooklyn y recibió su licenciatura en psicología del City College of Nueva York en 1939. [10] Se le atribuye a sus teorías e investigaciones la renuncia a la visión conductista dominante de la psicología social al demostrar la insuficiencia de los relatos de condicionamiento estímulo-respuesta de la conducta humana.

¹¹ Serge Moscovici (nacido como Srul Herş Moscovici; Brăila, Rumania, 14 de junio de 1925-París, Francia, 16 de noviembre de 2014) fue un psicólogo social francés, nacido en Rumania. Fue Director del Laboratorio Europeo de Psicología Social (Laboratoire Européen de Psychologie Sociale, en francés), que co-fundó en 1975 en la Maison des sciences de l'homme en París, Francia. Era miembro de la Academia Europea de Ciencias

doctorado en Psicología Social, me regresé a México y con sorpresa tuve que presentar mis exámenes nuevamente de maestría y doctorado. Todos los cursos que tomé me los validaron, pero tuve que hacer un examen porque no había en aquel entonces de reconocimiento a trámites y programas de universidades extranjeras. Eso fue en 1972. Hice el examen del doctorado, o sea, dos años después de haberlo hecho en Nueva York y seis años después de haberlo hecho en la Universidad de Texas. No me costó ningún trabajo, realmente. En la UNAM me admitieron y pasé de profesor de nivel A, a nivel C. Ahí entonces me dediqué a la elaboración de los programas, primeramente, para construir los programas de psicología en la Facultad de Psicología y Letras, y después las áreas de los posgrados y los centros de investigación de los posgrados. Desde entonces originé el posgrado como si fuera un centro de investigación, no como una carrera para obtener el título profesional. Era hacer investigación y una vez que terminara la investigación, llevaban claro, muchas conferencias, cursos, etcétera, pero lo fundamental era la investigación. Desde entonces he estado haciendo trabajo de investigación. Yo creo que he de tener cerca de ciento y tantos artículos de investigación y publicaciones y unos doce o quince libros. Ya no me acuerdo. Acabamos de terminar el último, creo que es el décimo quinto libro que escribo. Ésa es la historia.

JCV: Doctor tiene una continuidad importante desde Lavín Flores hasta el actual rector, el contador Etienne. Son cinco rectores, cinco procesos. ¿Qué condiciones tanto políticas como de oportunidades cree que se hayan establecido?

HMC: Mira yo creo que, a partir del anterior rector, y fundamentalmente con el actual, la universidad empezó a dar un cambio, realmente un cambio. Con los anteriores rectores los cambios fueron, en algunas partes, pequeños, aunque importantes, pero en el resto no había un proceso realmente de cambio, era una continuidad en todo los temas propios de un tipo de universidad mal organizada, mal estructurada, sin exámenes de oposición, etcétera. Además, con una preeminencia de grupos políticos y porros que hacían la vida casi imposible de la universidad, salvo en pequeños nichos. Por ejemplo, en la Facultad de Comercio y Administración, que siempre ha sido una de las mejores, pero en Derecho, en Trabajo Social hasta la fecha, se dan realmente situaciones muy paradójicas, muy difíciles. Estaban los porros, una cosa terrible, que competían por el presupuesto y era una lucha constante para poder mantener los programas. Realmente los rectores tenían que hacer maravillas, circo, maroma y teatro para mantener a la

y Artes y Oficial de la Legión de Honor, así como miembro de la Academia de Ciencias Rusa y Miembro honorario de la Academia de Ciencias Húngara.

universidad desarrollándose. Pero era un desarrollo muy desigual, se parecía a los países latinoamericanos, exactamente igual.

JCV: El doctor Pariente utilizó una frase cuando hicimos mención a algo por el estilo. Él decía que era una universidad joven y que era una “evolución natural de la universidad tan joven como él la veía”.

HMC: No, sí era una universidad joven, pero llena de defectos, no de problemas de crecimiento, sino de los problemas tradicionales de México. Es decir, lo que estamos viendo hoy de corrupción, esta implosión de la corrupción en México, la universidad estaba engranada en ese proceso. Yo creo que después del 68 lo que hicieron muchas autoridades gubernamentales, fue fomentar la creación de estos grupos porriles para mantener quieta a la universidad. Ésa es la explicación lógica de porqué tardaron tanto en desaparecer los porros.

JCV: Ya que estamos hablando que estos últimos dos rectores, tanto con José María Leal (Chema) como Etienne, promovieron el proceso.

HMC: Sí, un salto muy cualitativo, en parte porque el rector Filizola terminó con los porros, cerró la puerta y se fue. Esto, pues, liberó mucho la sinergia de la universidad, y empezó a dar lugar realmente a la universidad moderna que se requiere, aunque joven, pero moderna. Ya empezaron a aparecer los profesores de tiempo completo por oposición, empezaron a crearse los programas de los cuerpos académicos, empezó a darse la investigación, empezaron a existir profesores pertenecientes al SNI (Sistema Nacional de Investigación), se crearon centros de investigación, de verdad, se le dio mucho impulso a nuevas áreas que estaban conectadas con lo que podía ser el futuro del desarrollo de Tamaulipas, etcétera. Estos últimos seis años, han sido realmente de mucho empuje. Yo creo que en estos seis años se ha hecho más que en el resto de los años anteriores.

JCV: Increíble. ¿Por qué cree que haya sido? ¿Las condiciones cambiaron?

HMC: Sí, claro, las condiciones habían variado. Ahora quién sabe cómo nos vaya a ir sobre el problema de la crisis económica, porque todos los cambios requieren realmente de un financiamiento muy necesario y ahora nos enfrentamos a muchos problemas con el nuevo financiamiento que están planteando, tanto la federación como los estados. Lo primero que han reducido realmente son los apoyos a la investigación y al desarrollo académico. Se nota, es decir, hay una reducción de

financiamiento y están anunciadas todavía más reducciones en el próximo año.

JCV: Doctor, hablando de los programas del CeMIR y usted que ha tenido una continuidad importante en la institución, ¿podemos hablar de programas exitosos?

HMC: Bueno, mire, el CeMIR apenas tiene dos años que se le ha ubicado como centro de investigación, aunque aparece en la ley universitaria desde 1990 como centro de investigación. El CeMIR nunca tuvo ni presupuesto ni lugar de trabajo, etcétera. Amablemente, la Unidad Académica Multidisciplinaria de Educación en Ciencias y Humanidades, nos dio un nicho, como de este tamaño (hace un gesto con las manos denotando pequeñez) y ahí estábamos ocho investigadores trabajando. Pero a través de la investigación, estábamos en contacto con muchas universidades europeas. Entonces prohijamos, a través de relaciones, que se fueran muchos de los estudiosos a Europa, a hacer sus doctorados. Por otra parte, creé el Doctorado de Educación y otro tanto, mandamos a gente nuestra a hacer ese doctorado. Eso permitió que tuviéramos entre ocho y nueve doctores trabajando constantemente en el centro.

JCV: ¿Y qué temas abordaba usted en esos espacios de investigación?

HMC: ¿Qué es lo que trabajaba? Bueno, yo trabajé desde hace muchos años todo lo que corresponde a la identidad nacional, por una parte, al desarrollo humano por la otra y al estudio sobre actitudes de cambio social y político en Tamaulipas. En eso hemos estado trabajando constantemente. El más longevo de los proyectos es sobre identidad nacional, y eso nos ha permitido publicar mucho, porque es un trabajo llevado a cabo en conjunto con el CRIM de la UNAM, porque ahí nació realmente el programa de identidad nacional. Después, el CRIM generó las estaciones de investigación externas, y esta, la de Tamaulipas, fue una de ellas que se convirtió en centro. El programa básico era hacer un estudio de identidad nacional en todo el territorio. Entonces, el programa pasó de la UNAM a Tamaulipas, y se desarrolló como centro aquí, pero haciendo investigación en todo México. Después, comenzamos con el otro programa sobre desarrollo humano.

JCV: ¿Por qué desarrollo humano?

HMC: Porque este trabajo de investigación es de sustento regional, entonces comenzamos a hacer estudios de desarrollo humano con el objeto de ver de qué manera podría haber programas más racionales para apoyar a las poblaciones en su superación de estadio de pobreza. Comenzamos en esta segunda parte a

investigar ese programa, y luego, claro, pues tantos años en el centro de educación, empezamos a hacer estudios de educación. El primero fue un estudio a largo plazo que todavía funciona, que es sobre enseñanza de la ciencia en recintos escolares, que se le llama ciencia escolar. Lo hicimos para ver de qué manera se puede hacer que los estudiantes aprendan sobre la ciencia y los aspectos básicos de la ciencia a través de un modelo pedagógico distinto al tradicional.

Ganamos dos programas de investigación que nos dieron como 10 millones de pesos. Generamos todo el programa, se aplicó en el estado y ahora, por el problema económico, solamente se da en las escuelas de tiempo completo y de calidad, por el costo que tiene. Lo mismo pasa con el otro programa que desarrollamos sobre educación en valores, verdad que sí, esos dos programas son constantes, seguimos trabajando sobre ello, lo mismo con identidad nacional en el que ya pasamos a la comparación, ya no entre regiones de México, sino entre intra-regiones de Tamaulipas, y ya estamos haciendo comparaciones con otros países, fundamentalmente España, algunos de Sudamérica como Chile, Colombia, Venezuela, aunque en Venezuela, por lo que está pasando, se ha caído el programa, no, ¡han desaparecido los investigadores!

JCV: Doctor, ¿podemos señalar que, a través de este proceso histórico con carencias, hoy, en la actualidad, el CeMIR ha salido a flote en estos dos últimos años, por así decirlo?

HMC: Yo creo que en esos últimos cinco años ha salido a flote, pero espectacularmente en estos dos últimos años, con el apoyo de Etienne. Todavía tenemos un problema que hay que resolver. Observe los centros de investigación, no pueden tener investigadores de tiempo completo, porque los nombramientos de tiempo completo son para profesores de las facultades y escuelas. Entonces, ¿qué es lo que pasa? Que se ha hecho un convenio entre la rectoría y los centros de educación, para que aquellos que están haciendo trabajo de investigación en los centros de investigación solo den dos cursos semestrales, y el resto del tiempo lo dejen para sus programas de investigación. Es así como lo estamos trabajando. Eso nos detiene mucho en la posibilidad de tener mayor oportunidad. Hay muchas gentes del extranjero y mucha gente de México que quisieran venir a trabajar por lo que leen en las revistas y todo eso, pero cuando saben que no pueden ser contratados por los centros de investigación, pues no les interesa venir a dar clase, porque son gentes muy importantes, son posgraduados, muchos de ellos en instituciones en el extranjero muy prestigiadas, pero no los podemos contratar. Ése es el problema que tenemos.

JCV: ¿Cuál sería el mecanismo que lo hiciera posible?

HMC: Hay que cambiar la legislación universitaria para crear la figura de profesor-investigador, para que los centros de investigación puedan captar el tiempo completo, para que ejerzan la jurisdicción propia administrativa del centro, de esa manera podemos competir y tener la facilidad de desarrollar a todo vapor la investigación.

JCV: Usted hizo referencia a tres pilares fundamentales que actualmente tiene el CeMIR: la identidad, desarrollo humano y estudios de educación.

HMC: Identidad y desarrollo humano, casi se puede decir que desarrollo humano es una consecuencia. Ahorita le voy a explicar el porqué. Están la investigación sobre la ciencia, enseñanza de la ciencia y educación en valores, son los tres más importantes. Pero hemos saltado a otras dos cosas muy importantes: una es la enseñanza de las matemáticas, tenemos aquí a la mejor especialista de las matemáticas, que es la doctora Evelia¹², y la otra es sobre lectura y escritura, la doctora Norma Alicia¹³. Bueno, en realidad la enseñanza de las ciencias, la enseñanza de las matemáticas, lectura y escritura y educación en valores son tres temas donde los alumnos de enseñanza básica y los profesores en las evaluaciones han estado muy mal. Entonces, nosotros quisimos contribuir desde hace muchos años, pero ahora aún más, en crear esta serie de investigaciones para mejorar la educación en el nivel fundamentalmente básico de la educación. Esto implica desde pre-escolar hasta bachillerato, y además porque la baja del nivel educativo en educación básica le pega mucho a la universidad, porque las cohortes que llegan de la educación básica, están muy mal, tienen un

¹² Dra. Evelia Reséndiz Balderas es egresada de la Facultad de Ciencias Educación y Humanidades en la licenciatura Físico Matemático con Especialidad en Docencia Superior en el año 1991, con una Maestría y Doctorado en Ciencias con especialidad en Matemática Educativa en el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional de México, ingresó a la Universidad Autónoma de Tamaulipas en el año 1997, docente de tiempo completo y actualmente investigadora en el Centro Multidisciplinario de Investigaciones Regionales (CeMIR).

¹³ Dra. Norma Alicia Vega López, es Licenciada en Ciencias de la Educación con opción en Ciencias Sociales (2004), por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, y Doctora en Psicología de la Educación (2011), por la Universitat Ramon Llull, España. Es Profesor de Tiempo Completo en la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades, imparte cátedra en los programas de licenciatura en Lingüística Aplicada y Ciencias de la Educación, en asignaturas como: Desarrollo del Pensamiento Complejo, Escritura Académica en Español, Taller de Redacción en Español, Desarrollo de Habilidades para Aprender, Taller de Investigación Educativa, Lectura Académica, Diseño de Proyectos de Investigación, La Investigación: Filosofía y Método, Semántica y Pragmática del Español.

nivel académico bajísimo, apenas el 8% están bien, el resto está muy mal. Quisimos adentrarnos en esto para ver de qué manera podíamos influir en la educación básica del Estado. Ahora esto es difícil, porque la educación básica del Estado, de alguna manera, está bajo la influencia de organizaciones políticas, el sindicato y realmente más que un sindicato de académicos es un sindicato de votantes, ya tienen hasta su propio partido, es una tontería. Entonces para nosotros es un problema grave recibir tanta gente con un nivel ínfimo.

JCV: Doctor, ¿nos podría contar un poquito de su vida, tanto académica como personal, como docente que ha tenido aquí en la universidad?

HMC: Bueno, en realidad yo llegué aquí a la universidad ya formado, ya muy formado. Venía nada más de paso. Iba a implantar todos los posgrados y después viajar a Inglaterra, donde iba a pasar tres años sabáticos que había acumulado en la UNAM. Me había contratado la Universidad de Londres¹⁴, para dar un curso sobre Latinoamérica. Pero me quedé aquí y ya no fui a ninguna parte. Ahora cada año voy y doy un seminario de un mes en alguna universidad europea (frecuentemente en la Universidad de Sevilla)¹⁵, pero eso es lo único que hago en ese aspecto. Llegué formado, vi todos los problemas que había y la idea era transformar esta universidad. Hubo muchas personas que contribuyeron a llevar este proceso, porque no lo he hecho solo, muchas gentes, muchas generaciones que ayudaron, que hicieron su esfuerzo y esto pues dio un cierto resultado importante, pero yo realmente me iba a Inglaterra a dar un curso. Así es, llegué formado de la UNAM y además en la UNAM no solamente había fundado la Facultad de Psicología, sino también fundamos

¹⁴ La Universidad de Londres (en inglés: University of London) es una célebre institución de educación superior con sede en la capital británica. No es una universidad tradicional sino una federación voluntaria de 19 colegios universitarios totalmente independientes en el ámbito académico y administrativo, los cuales a su vez colaboran de manera proporcional en el presupuesto del sistema y en el sostenimiento de once institutos. Es la tercera más antigua de Inglaterra y nació para dar educación a aquellos ingleses que por motivos religiosos no podían asistir a la Universidad de Oxford o a la Universidad de Cambridge, las cuales sólo admitían alumnos anglicanos a principios del siglo XIX. Con la unión de varios colegios londinenses y después de varias colectas, la universidad se constituyó oficialmente en el año de 1836. En 1878 se convirtió en la primera universidad en el Reino Unido en admitir mujeres y para 1908 se había convertido en la universidad más grande del país.

¹⁵ La Universidad de Sevilla es una institución que presta un servicio público de educación superior mediante el estudio, la docencia y la investigación, así como la generación, desarrollo y difusión del conocimiento al servicio de la Sociedad y de la Ciudadanía.

el Centro Regional de Investigación Multidisciplinaria (CRIM)¹⁶, junto con Raúl Béjar¹⁷, y es por ello que se fundó la estación de investigación para Tamaulipas en la UAT y de allí se derivó el CeMIR actual.

Mi vida siempre ha estado asociada con trabajos académicos, eventualmente he sido consejero por ejemplo del área de administración de lo que fue Diesel Nacional, que era la única constructora de automóviles y transportes de carga que ha hecho México, que era de gobierno. También asesoré al Seguro Social en México durante dos años para construir el departamento de comunicación social de esta institución. Estuve, también en la Comisión de Relaciones Humanas de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, en donde me invitaron a formar un tipo de departamento de relaciones públicas, una comisión de relaciones públicas y le dije al responsable de esta secretaría: -mira yo creo que hay que hacer una muy buena comisión de relaciones humanas, pero en vez de que se dedique a hacer cocteles y hacer relatos de lo que se hace y publicarlos, mejor vamos hacer un trabajo mucho más activo-, y él me dijo, -¿cuál?-, yo te propongo lo siguiente: hay una función en las relaciones de recursos hidráulicos que es dotar de energía eléctrica, dotar de casas a las comunidades rurales. Sugerí que la construcción de casas debería de hacerse de acuerdo a las condiciones geográficas y ambientales, porque se observaba que las casas que se habían hecho sin tomar en cuenta estos aspectos, las gentes metían a sus animales en ellas, mientras que los lugareños continuaban haciendo sus casas

¹⁶ Ver <http://www.crim.unam.mx/web/> El Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias (CRIM) ha demostrado ser una entidad académica con proyección y prestigio nacional e internacional, que a 30 años de haber iniciado investigaciones sobre los problemas de la realidad social del país y sus regiones, se ha situado como líder académico en diversos temas de frontera. Esto fue posible gracias a la dedicación de todas y todos sus integrantes, que han tenido la convicción de producir conocimiento para aportar ideas y propuestas sólidas a los grandes problemas de México y el mundo, partiendo de enfoques y metodologías que integran las distintas contribuciones de las ciencias sociales, las humanidades y otras disciplinas científicas.

¹⁷ Dr. Raúl Béjar Navarro (1937-2010) Entre una vasta obra, escribió con H. Cappello el libro, “Bases teóricas y metodológicas en el estudio de la identidad y el carácter nacionales” (Libro) Granados Chapa escribió de él: Murió el lunes en Cuernavaca Raúl Béjar Navarro, director fundador de la Escuela nacional (hoy Facultad) de estudios profesionales de Acatlán, el segundo establecimiento de su tipo concebido en los setenta por el rector Guillermo Soberón para atender a la periferia de la Ciudad de México, y el de mayor extensión física y académica, así como el más poblado. Toco a Béjar Navarro, licenciado en ciencias sociales por la Escuela Nacional de Ciencias Políticas de la propia UNAM, organizarlo para su inicio y consolidación, y dirigirlo durante seis años, al cabo de los cuales fue secretario general de la UNAM y más tarde fundador y también director del Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Escribió “El Mito del Mexicano”, aparecido en 1968, reeditado varias veces y origen de sus posteriores investigaciones sobre identidad nacional.

a la manera tradicional. Por ello les dije que eso estaba mal, y sugerí una comisión de relaciones humanas que tuviera tres funciones muy importantes:

a) La primera función es realmente preparar a los que trabajasen en esta comisión a tratar con las comunidades a las cuales se les van dar los servicios y darles un entrenamiento al respecto, porque no son comunidades como las del Distrito Federal, sino comunidades que tienen características muy peculiares, no solamente sociales sino culturales, comunidades que hablan idiomas totalmente diferentes al español. Entonces hay que darles una preparación específica a las personas que van a entregar estos servicios.

b) Segundo, hay que investigar sobre el tipo de servicios que necesitan, para que no ocurra lo que le presentaba yo en fotografías, imágenes de las casas utilizadas para guardar los animales y las suyas para vivir en sus casas normales que ellos siempre tenían. Entonces, aquí hay que cambiar la política, hay que preguntarle a la gente cómo quiere estos servicios.

c) Y la tercera parte es entrenar las comunidades para recibir los servicios, porque de acuerdo a la ley, ellos debían ser los administradores, pues de no hacerlo, al poco tiempo, ni había agua potable ni nada. Es por ello que había que darles una capacitación. Que esa labor la haga la comisión de relaciones humanas.

A partir de allí cambió totalmente la comisión de relaciones y se hizo otra cosa muy distinta. De esto surgieron muchas investigaciones y muchas anécdotas. Por ejemplo, en el área de Salina Cruz conviven tres culturas: Mixteca, Huave y Zapoteca¹⁸. La zapoteca, que es la más grande y tiene una estructura que no es patriarcal sino matriarcal fuertísima, los huaves son patriarcales y los mixtecos son patriarcalistas, pero más moderados que los huaves. Siempre había enfrentamientos entre las comunidades mixtecas y zapotecas contra los huaves porque eran totalmente diferentes y además con lenguajes distintos, al igual que su historia también diferente. Ellos, vinieron de Sudamérica bordando la costa y llegaron hasta Oaxaca. Son realmente sudamericanos, por eso su lengua es distinta y no tiene relación con otras. Bueno, al principio con las comunidades zapotecas, íbamos y les explicábamos todo lo de la entrega de los servicios para que los administraran, pero nunca nos hacían caso, entonces un cura texano que había en esa zona nos dijo:

¹⁸ El Istmo de Tehuantepec es una región rica en cultura y tradiciones, resultado de los diversos grupos étnicos que habitan la zona. Esta región limita al norte con el estado de Veracruz, al este con Chiapas, al oeste con la sierra de Oaxaca y la sierra Madre del Sur y al sur con el océano Pacífico. Los grupos étnicos de la región del Istmo son: Huaves, Mixes, Zapotecas, Zoques y Chontales.

[...] a ver mira, ven, ustedes no pueden ir a platicarles ahí a estas comunidades de la manera como lo están haciendo, porque son totalmente matriarcalistas, entonces manden a sus muchachas a que ellas les hablen.

Efectivamente, mandamos a las mujeres que estaban trabajando con nosotros y se arregló el problema. Pudimos comunicarnos mejor. Esto le dio muchos giros interesantes a todo el trabajo de las relaciones humanas de la Secretaría de Recursos Hidráulicos. Ahí estuve como dos años asesorándolos y me fui cuando ya quedó aquello funcionando, porque no era tampoco mi interés la antropología administrativa.

JCV: ¿Pero sí fue experiencia?

HMC: Claro que sí, pero además de hacer mucha investigación, por ejemplo, descubrimos el concepto de trabajo es distinto en estas comunidades que el concepto que nosotros tenemos del trabajo que es de tradición europea. Ellos no distinguen la actividad del trabajo y la actividad, por ejemplo, del deporte. Para ellos jugar beisbol, el sembrar o pescar, todo eso es lo mismo. Ellos piensan que toda actividad donde se despliega energía, y así nos lo explicaban, es trabajo. Entonces el jugar béisbol o el deporte también es trabajo. No lo entienden como nosotros, que el deporte sigue una conceptualización de algo distinto al trabajo, para mejorar la condición física. Para ellos es como trabajo y lo que pasa es que el trabajo que ellos realizan también es súper energético.

JCV: Muy bien doctor, usted dijo que lo más importante es la vida académica.

HMC: Sí, te voy a explicar por qué. Mire, mi padre y mi madre son inmigrantes europeos. Mi madre viene de comunidades españolas, sobre todo de Barcelona. Mi madre era catalana y mi padre era italiano, de ahí el Cappello y el otro, “Y García”. Mi madre quería ser arquitecta, sus padres le dijeron que eso era para hombres y la obligaron a ser maestra. Mi padre fue ingeniero textil. Como mi madre quería a fuerzas estudiar para ser arquitecta, sus padres la enviaron a Italia a una muy famosa escuela de monjas para prepararla como maestra, y ahí conoció a mi papá. Se enamoraron y se casaron, contra la voluntad de los padres de ambos, porque mi papá era de origen sefardita, judío sefardita, y aunque mi mamá también era de una familia judío sefardita, como los españoles sefarditas eran fundamentalmente comerciantes y los sefarditas italianos son particularmente intelectuales, entonces ahí hubo un choque. Total, se casaron, pero les tocó toda la parte del crecimiento del fascismo en Italia. Como eran de origen

judío y además pertenecían al Partido Socialista, los persiguieron, se pasaron a España, donde estaba el franquismo, y de ahí se fueron a Francia, y en Francia estuvieron en centros de refugiados hasta que les dieron un salvoconducto para irse a Brasil. En ese trayecto estuvieron esperando en una especie de estacionamiento en Nueva York, para que llegara el salvoconducto del gobierno brasileño y poder llegar al país.

Un personaje que se llamaba Rothschild¹⁹ que era dueño de viñedos, también de origen judío inglés, había comprado muchas propiedades rurales en Brasil, para sacar a todos los judíos de Europa y poder mandarlos allá, a Brasil. La cosa es que los brasileños no se portaron muy bien. Bueno, creo que ahí había un terrible prejuicio en contra de los judíos, que persiste hasta la fecha. En Nueva York estuvieron detenidos españoles, franceses e italianos que estaban huyendo de esos problemas en Europa. Lo supo el general Cárdenas²⁰ y aprovechando su posición gubernamental, los mandó traer. Fueron como seiscientos mil; italianos llegaron pocos, judíos menos, pero como quiera que sea, mi mamá y mi papá tenían un nivel cultural bastante alto para el promedio que existía en México en ese momento. Entonces, ésa fue una influencia determinante, educarme. Yo a los cinco años ya sabía leer y escribir, pero no me querían dejar entrar a la escuela, porque se empezaba en aquel entonces hasta los siete. Al darse cuenta que sabía leer y escribir me permitieron asistir como oyente a la escuela. Creo que me veían como un fenómeno. Los profesores me dieron un tratamiento especial, y para entretenerme me daban libros y revistas, a diferencias de lo que hacían con mis otros compañeros. Mis padres me obligaban a leer esos libros y a hacer reportes, o sea, la influencia cultural familiar fue muy importante. Yo creo que desde ahí viene mi vocación para la parte académica y además como mi mamá era maestra, hay buena simbiosis fundamentalmente de mi madre.

JCV: Muy bien doctor, interesante. Hace rato mencionó que se requiere hacer un cambio de ley en la universidad.

¹⁹ Philippe, Baron de Rothschild (13 de abril 1902 - 20 de enero 1988) Fue un miembro de la dinastía bancaria Rothschild que se convirtió en piloto de carreras de Grand Prix, guionista y dramaturgo, productor teatral, productor de cine, poeta y uno de los viticultores más exitosos del mundo.

²⁰ 1938 - Roosevelt-Cárdenas - Se lleva a cabo la conferencia en Evian, Francia. La respuesta del gobierno de México a la invitación del Presidente Roosevelt (a resolver el problema de los refugiados) fue inmediatea; el Secretario de Relaciones Exteriores, Eduardo Hay, señaló que el Presidente Cárdenas aprobaba el propósito y estaba “en la mejor disposición de acoger a los refugiados, dentro de los límites que nuestras leyes migratorias establecen” por razones humanitarias, México también considera que en este caso, su tradición hospitalaria debe expresarse con toda amplitud y buena voluntad.

HMC: Sí, en la ley orgánica de la universidad, se tiene que hacer un cambio y ese cambio no es tan sencillo.

JCV: Para eso voy, se necesita de un liderazgo académico que llegue a una posición en la rectoría para que se dé ese cambio.

HMC: La verdad de las cosas, como yo lo veo, es que muchos directores de escuelas todavía no ven la investigación como una cosa muy importante. Ven como más importante la parte de la enseñanza y tienen un concepto fundamental profesionalizante. Es un modelo muy típico de la universidad francesa del siglo XIX: el modelo profesionalizante. Nunca le han dado la importancia a la investigación. La prueba es que, si usted ve a todos los directores que tenemos, a todos los directores que hemos tenido, muy pocos han ido más allá de la maestría. Pocos tienen el doctorado. También, por excepción han sido investigadores, todos ellos han sido profesores por lo que valoran más la parte de la profesionalización, y eso impide realmente que apliquen más esfuerzos a crear los centros de investigación, a pesar de la exigencia de la Secretaría de Educación Pública y Conacyt, para darle mayor impulso a la investigación. Aquí es muy poca la investigación que se hace en término de magnitud, no digo que no se haga, tenemos como 129 doctores que son miembros del Sistema Nacional de Investigadores y eso habla de que sí se hace investigación, pero no en la magnitud que se debiese hacer. Hasta en recientes fechas éramos el número 48 de las 90 universidades de la república y actualmente somos la número 28 de las más importantes. En tres años ha evolucionado todo este proceso, pero todavía estamos muy lejos del ideal. Nosotros debemos de tener por el tamaño de la universidad aproximadamente unos 400, como mínimo, investigadores en el sistema nacional. Somos solo 129, estamos muy por debajo de lo que se puede esperar de acuerdo al tamaño de la universidad.

JCV: Actualmente vemos ubicado en la Secretaría Académica al doctor Marco Aurelio.

HMC: Sí, en la parte del secretariado, hay doctores, empezaron con Chema²¹, personas con ese grado académico, personas académicas que tengan el doctorado aún son pocas, todavía falta incrementarlas. Quizá esto se deba a que haya muy pocas

²¹ Ing. José María Leal Gutiérrez.- Rector Interino UAT, 30 de mayo del 2005 a febrero del 2006. A partir de Febrero del 2006. Rector Titular 2006-2008, 2009-2011, 2012-2013. Estudió ingeniería agroindustrial en la UAT carrera de la que egresó en 1988. En la misma universidad estudió la Maestría en Educación Superior. No tiene doctorado.

programas de doctorado en la universidad, lo que indica la inminente necesidad de incrementarlos.

JCV: Visto desde otro ángulo, ¿cree que a los investigadores les falta interés por pelear un puesto político, por así decirlo?

HMC: Yo creo que todos los investigadores odian los aspectos políticos por salud mental. Creo que Tamaulipas es un estado muy primitivo.

JCV: Entonces, ¿cómo podemos esperar un cambio significativo cuando vemos que, como usted dice, a lo mejor los investigadores no les parece ese ámbito de la política, pero se requiere que haya académicos en puestos de decisión?

HMC: Por ley, la Secretaría de Educación Pública está en constante búsqueda para que haya mayor número de niveles académicos y constantemente habla de la necesidad de investigación. Entonces, hasta muy recientemente, se ha estado considerando la investigación para la evaluación de los profesores, pero si usted hace un recuento de los puntajes que tienen los profesores se va a encontrar que lo mínimo proviene de la investigación. Esto es un problema, pero no es nada más de esta universidad, hay una cantidad enorme de universidades que están en esa situación, porque evidentemente, la mayor orientación por parte de los administradores es lo que corresponde a la enseñanza. Observemos que de alguna manera el presupuesto está mayormente orientado a responder a la matrícula, el presupuesto va en función primordialmente de acuerdo al número de alumnos, sin embargo, para la parte de investigación ni siquiera hay una partida. Esto es un defecto de la Secretaría de Educación Pública, la secretaría paga por la matrícula, no por la investigación.

JCV: En lo personal, y usted siendo investigador importante en México, en el extranjero, en cierta manera en Tamaulipas para la universidad y habiendo teniendo una continuidad en los cambios rectorales, ¿le importó de alguna forma llegar a una posición rectoral?

HMC: No, en lo absoluto, Dios me libre. No. Mire, yo creo que hay un defecto grave en México y es que la mayor parte de los rectores, como el 80%, son gente mayor de los 65 años. Le pasa lo que a los investigadores de la UNAM, que la mayor parte son mayores de 58 años. ¿Qué es lo que provoca este proceso de envejecimiento? Bueno, querámoslo o no, hay menor dedicación a los aspectos que

requieren mayor esfuerzo. La mayor parte de los directores o rectores mayores de 65 años a lo que se dedican es a mejorar la calidad de la enseñanza, a que haya mejores profesores, mejores programas, todo sobre educación y no a empezar a discutir sobre el presupuesto de la investigación, no luce. En cambio, sí luce tener profesores, buenos programas, buen nivel de enseñanza, buen número de días de enseñanza al año, de egresados, eso sí luce.

La prueba es que apenas por instancias del actual rector se creó lo que corresponde al Consejo de Publicaciones. Fíjese cuantos años debieron de pasar, más de 50 años para que se pudieran organizar las publicaciones que hay en la universidad. En comparación con otras universidades igualitas que la de nosotros en matrícula, en número de profesores y todo eso, estamos súper abajo en el número de publicaciones y esto de alguna manera es un indicador académico. No se inventa un libro, sino se parte de una experiencia de trabajo, de conocimientos y de investigación, y esto todavía no es una realidad en esta Universidad, nos falta mucha dedicación para generar mayor número de publicaciones, tantos libros, artículos para revistas especializadas, y aun para la escritura de libros de texto. Puede ser así, un poquito irónico lo que dice José Luis, que la universidad es muy joven, pero muy desaprovechado, verdad, ¿cómo es posible que los equipos de basquetbol tengan más presupuesto que la investigación? Eso es un absurdo. Pero ahí está, viste el futbol, viste el deporte. La competencia es durísima y bueno, la otra es que están acostumbrados a ser profesores donde no hay un director de escuela que haya sido investigador, ni uno, todos son profesionistas, y de alguna manera han sido profesores, pero nada más. Docencia sin investigación es un defecto nacional, no creamos que nada más en la universidad, en esta universidad, es un defecto nacional, es un problema.

No hemos podido dar el salto realmente, la prueba es que tenemos a nivel internacional, cinco instituciones de nivel internacional. Está hasta arriba la UNAM, y después vienen otras instituciones, como el Colegio de México, la UAM, el Tecnológico de Monterrey, pero son cinco o siete por ahí, las demás están perdidas en el número cuatro mil o cinco mil en todo el mundo. Esta es la realidad de México y es dolorosa, pero es cierta. El ser director es ir a lidiar con profesores y dedicar todo su tiempo a eso. Entonces se requiere una persona joven realmente, se necesita mucho esfuerzo para administrar a tantos profesores y además con las innovaciones que se están impulsando, pues tratar de que hagan los cambios porque es muy difícil y segunda, además, guardar un 20% para el desarrollo de los centros de investigación o tener más fondos para invertir. Se necesita una persona joven, yo creo que la urgencia de los centros universitarios es tener personal, tener dirigentes que sean jóvenes. No hay muchos jóvenes como dirigentes y segundo, la

mayor parte, cuando salen dirigentes jóvenes, se van por la política, más que por la academia. Ése es el problema.

El problema de la investigación es un problema de vocación y el problema de administración es un problema de política, como dice este famoso filósofo social alemán que hay una... ¿cómo se llama?

JCV: ¿Está hablando de Berlín?

HMC: No, no, estoy hablando de... mmm, el que se opuso al marxismo en Alemania y creó los estudios culturales que influyen en los procesos de cambio social, éste, es quien crea la gran teoría para la investigación social. ¿Cómo se me puede olvidar el nombre?²²

JCV: Bueno, qué tiene que ver con la relación académica-política.

HMC: Tiene que ver con la orientación que debe tener la ciencia social. Es el que hizo ese estudio, sobre el impacto del protestantismo en el desarrollo del capitalismo. Él define muy claramente la diferencia entre el político y el científico dice que son dos lógicas totalmente diferentes e imposibles de sintetizar (entra una de sus colaboradoras y le recuerda el nombre de Max Weber).

HMC: Max Weber, muchas gracias, entonces digamos, hay una contradicción y Weber la explica muy bien: el científico siempre va reconocer los hechos y va a fundamentar las cosas sobre los hechos y el político siempre va a fundamentar sobre sus creencias, sobre su ideología y lo peor, el choque sobre la ciencia y la ideología es muy grande.

JCV: Hay una fábula similar que cita a Carlos Matus, una fábula de Arquíloco que recuerda el historiador Isaiah Berlín, la del zorro y el erizo, o el puercoespín, donde hace referencia que el zorro sabe muchas cosas y el puerco sabe una gran cosa, entre el político y el académico. El doctor Porter señala que se pudiera dar como un híbrido un zorro-espín.

²² Cappello se refiere a Maximilian Carl Emil Weber (Alemán: [ˈmaks ˈveːbɐ]) (Erfurt, 21 de abril de 1864-Múnich, 14 de junio de 1920) fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, con un marcado sentido antipositivista.

HMC: Pues sí, esto, es muy difícil. Mire, yo de todas las relaciones que he tenido y que han sido muchas, trabajos con el sector público, al final me fui por la dificultad de que se entienda lo que se hace a partir de la investigación y de los beneficios que se obtienen. Siempre, los políticos están más acostumbrados al sentido común, entendido de una manera muy particular y no de los aspectos racionales, les parece que es mucha pérdida de tiempo. Estamos viendo con las elecciones el conflicto que hay actualmente, es decir, ellos en vez de atenerse a las encuestas reales, simulan encuestas, entonces, el atentado a la verdad es una cosa entre políticos y los investigadores. El investigador es muy penado, muy penado al inventar, es muy penado al robarse las ideas de los otros y mentir en los resultados, eso es lo peor que puede pasar y esos riesgos no los vive el político.

JCV: Bueno doctor HMC, le agradezco la oportunidad que me brindó de conocer su trayectoria, su trayectoria académica, docente, administrativa y bueno para su servidor es un placer haberlo escuchado.

HMC: Muchas gracias.

JCV: Y tener esta experiencia, para poder más adelante plantearla de una forma más adecuada en la tesis, doctor.

HMC: Bueno pues yo le deseo mucho éxito en su tesis doctoral y como ve nos tardamos muchísimo menos de lo que usted esperaba.

ANEXO 2

Entrevista realizada al doctor Marco Aurelio Navarro Leal el día 2 de junio de 2016

Dr. Marco Aurelio Navarro Leal

Secretario Académico de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

JCV: ¿Edad?

Navarro: 65

JCV: ¿Años de experiencia docente?

Navarro: Muchos, como 30 o más, como 40 años.

JCV: ¿Años de experiencia en un puesto directivo?

Navarro: También como unos 30.

JCV: ¿Área de conocimiento?

Navarro: Planeación Educativa.

JCV: ¿Nivel académico?

Navarro: Doctorado.

JCV: En caso de tener el grado doctor, ¿en qué nivel de SNI se ubica?

Navarro: En el uno, estaba en dos, me bajaron.

JCV: Bueno vamos a iniciar con la única pregunta. De manera cronológica, conteste la siguiente pregunta: ¿Cuál y cómo ha sido su trayectoria académica, docente y administrativa universitaria que le ha permitido acceder a los altos puestos de la UAT?

Navarro: Bueno lo que yo estudié de licenciatura es planeación educativa. Planeación educativa es una carrera que fundamentalmente es para trabajar en oficinas de planeación que siempre son oficinas directivas, en planeación educativa,

especialmente en las universidades. A mí me ha tocado desde que estaba estudiando, la experiencia de abrir un Instituto Indigenista en el Estado de México, antes de entrar a Ciencias de la Educación. Me tocó también trabajar en movimientos chicanos en Estados Unidos, etcétera, pero en términos de planeación educativa, antes de dedicarme a la planeación, fue la experiencia de un instituto indigenista, su creación, sentar las bases para infraestructura, programas educativos, organización, echarlo andar. Posteriormente, ya como estudiante, me tocó promover la apertura de una secundaria agropecuaria en Güémez, cuando estaba estudiando. Después, junto con otro colaborador fundamos la dirección de planeación del municipio de Victoria y eso nos permitió también quedarnos ahí. Posteriormente, al terminar mi carrera de planeación, me fui a hacer una maestría en la Universidad de Londres, en Inglaterra, también en planeación educativa y desarrollo. Al regreso de la maestría, apoyado por la Dirección de Educación Agropecuaria por la experiencia de la secundaria de Güémez que abrimos, me quedé en la ciudad de México, en la DGETA, (Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria) donde tuve oportunidad de abrir el programa de evaluación de la educación agropecuaria en el país. Me hicieron responsable de eso, era un programa transversal de toda la dirección y eso me permitió además de dirigir el programa, también ser el representante de la DGETA ante el COSNET, que es el Consejo Nacional de Educación Tecnológica, para formular el programa de educación para el plan de desarrollo nacional de aquel entonces, para el programa educativo.

Posteriormente fui invitado a colaborar en la Universidad Autónoma Metropolitana, en la dirección de planeación, en donde me designaron jefe de programa de evaluación. No se llamaba dirección, tampoco era una jefatura de departamento, era la Dirección General de Planeación y de ahí dependía el departamento de programación y evaluación, en rectoría general y ahí ya era un puesto directivo. Posteriormente me tocó coordinar la junta de coordinación de planeación de las tres unidades de la UAM que en ese entonces había, para coordinar los trabajos relacionados con el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad y además de sistematizar pues todos los proyectos que se enviaban a la SEP para su financiamiento que fueron los PRONAES, Programa Nacional de Educación Superior²³, algo así, antes de que fueran los proyectos de FOMES²⁴ y de PIFI²⁵. De ahí estuve también trabajando en un proyecto para UNESCO, pero esto ya fue asociado para el Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en

²³ 2001-2006

²⁴ Fondo de Modernización para la Educación Superior, operó a partir de 2001

²⁵ Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (2007-2012)

Sistemas de la UNAM²⁶, un proyecto de evaluación de unidades de investigación para América Latina. Lo trabajamos y simultáneamente estuve como asesor de planeación de la Unidad Azcapotzalco de la UAM.

Ya posteriormente me vine a Tamaulipas por razones de salud. El médico me dijo que, como tenía ya sinusitis crónica, tenía que salirme de la Ciudad de México, si no, iba a levantarme toda la cara para rascarme los senos nasales, entonces les dije, ahí nos vemos. Me regresé a Tamaulipas, acá a la universidad y en Ciencias de la Educación me recibieron para trabajar en la Coordinación de Posgrado y Planeación de la facultad. Posteriormente como secretario académico de la misma y después, cuando entró un nuevo rector, me invitó para estar en la Planeación de la Universidad²⁷. En esa dirección de la universidad estuve, me parece, como 16 años.

JCV: ¿Cómo fue la experiencia en la Unidad de Planeación?

Navarro: Como director de planeación, un rector me invitó a ocupar el cargo de subsecretario académico, ahí me jubilé y me dediqué a la consultoría externa, durante un tiempo, además de que fundé el Instituto Victorense de Estudios Superiores²⁸, me contrataron para fundarlo y lo fundamos y me contrataron para dirigirlo también, lo cual hice durante un par de años, hasta que me invitaron a El Colegio de Tamaulipas²⁹ como Secretario Académico también, ahí estuve trabajando otro par de años. Cuando entró el actual rector de la universidad (Enrique Etienne), me invita a trabajar nuevamente a su equipo como Secretario Académico, para lo cual aquí estamos ahorita, ya tenemos dos años y medio en esa posición.

²⁶ IMAS - UNAM - El Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas tiene su origen en el Centro de Cálculo Electrónico (CCE), fundado en junio de 1958 en la Facultad de Ciencias, donde se instaló ese mismo año la primera computadora, una IBM-650, en la Universidad Nacional Autónoma de México y en el país, con el fin de utilizarla para el avance de la ciencia en México.

²⁷ Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional - A través de procesos de participación y planeación estratégica, coordina la formulación de planes, programas y proyectos, así como el seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional, asegurando la calidad y pertinencia de los servicios educativos mediante un sistema de indicadores. Además, gestiona, ante los tres niveles de gobierno recursos extraordinarios para el desarrollo de los mismos.

²⁸ IVES - El Instituto Victorense de Estudios Superiores, destaca como una alternativa de educación superior para la zona de Victoria, Tamaulipas. La organización cuenta con planes de estudios actualizados y coherentes con la actual demanda de servicios a nivel nacional.

²⁹ El Colegio de Tamaulipas es el organismo público descentralizado que el Gobierno del Estado ha creado para la investigación científica y la educación superior de las ciencias sociales y humanidades, siendo autónomo en el ejercicio de sus funciones académicas y científicas.

JCV: Cuando hace alusión al regresar a la UAT y tiene una invitación a formar parte de la rectoría en la dirección de planeación, ¿qué rector lo invitó?

Navarro: El rector Humberto Filizola.

JCV: Y, ¿cuál cree que haya sido el motivo de la invitación?, ¿qué oportunidad tuvo?

Navarro: Por mi formación en planificación. Se iniciaba un proceso de asignación de recursos extraordinarios a las universidades públicas a partir de la elaboración de proyectos que fueron los proyectos FOMES, entonces fue por la experiencia que tenía en diseño de proyectos, pues yo estaba en la Facultad de Ciencias de la Educación, era asesor de quien estaba antes de secretario académico, del rector anterior a Filizola.

JCV: Adame³⁰.

Navarro: El rector Adame, y ahí estuve como asesor de su secretario académico, el médico Uriegas, Jorge Luis Uriegas.

JCV: Y ésa también fue invitación derivada de su perfil.

Navarro: Sí, derivada de mi perfil en planeación.

JCV: ¿Y cuándo fue sub secretario?

Navarro: Es lo mismo, pero aquel entonces se llamaba subsecretaría y estaba en tercer lugar: primero el rector, secretario general y había sub secretarías, que posteriormente se elevaron a nivel de secretarías, porque no había razón de ser, ¿por qué una subsecretaría académica y no una secretaría?

JCV: Y ahí, ¿quién lo invitó?

Navarro: Después de Filizola también trabajé con Lavín Santos del Prado, entré con él en planeación y luego con él mismo, fui a la secretaría académica.

JCV: Continuó usted dando cátedra.

³⁰ Lic. José Manuel Adame Mier. Rector del 22 de enero de 1983 al 14 de enero de 1987 y reelecto del 23 de enero de 1987 al 18 de febrero de 1991.

Navarro: Sí, yo desde el 2000 que saqué el doctorado e ingresé al Sistema Nacional de Investigadores he continuado dando mis clases en el Doctorado en Educación Internacional desde que se inició, y afuera como profesor interno de la UAT y el tiempo que ya no estuve, que ya estaba jubilado, estuve por contrato en el Doctorado en Educación Internacional.

JCV: Disculpe, ¿dónde hizo el doctorado?

Navarro: En pedagogía en la UNAM, cuando estuve en México, cuando regresé de Inglaterra ahí me quedé, hice el doctorado en pedagogía, sí en pedagogía, pero siempre dedicándome a cuestiones de planeación, sí, de política y planeación.

JCV: Se dio que a la par que usted daba cátedra lo invitaban para ubicarse en algún puesto.

Navarro: Sí, sí o fue al revés más bien, me invitaban mientras estaba en un puesto directivo para dar clases. Estuve dando clase en la ENEP de Acatlán³¹, fui maestro en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, en la carrera de Pedagogía. Me invitaron eventualmente en otras instituciones, di una clase por ahí en el Instituto Nacional de Ciencias Penales, por ejemplo, o daba otros cursos para ANUIES en la Universidad Veracruzana, cursos diversos, siempre casi sobre cuestiones de planeación.

JCV: Nos puede contar un poquito sobre cuántos artículos ha publicado y sobre sus libros.

Navarro: Por publicaciones, son más de 100 artículos publicados entre artículos y capítulos de libros, en revistas. He coordinado más de 20 libros. Libros de autor nada más tengo como tres o cuatro, pero libros coordinados sí son como unos 20, aparte de capítulos en libros, ponencias y artículos diversos son más de 100.

JCV: Doctor, hace mención que usted entró a la universidad desde el rector José Manuel Adame.

Navarro: ¿A la Autónoma de Tamaulipas?

³¹ Facultad de Estudios Superiores Acatlán FES-ACATLÁN-UNAM

JCV: Sí.

Navarro: Entré en el 85, antes del temblor. El temblor fue en septiembre y yo llegué aquí en agosto o en septiembre. El 11 de septiembre fue el temblor del 85 y yo me vine en agosto a la UAT.

JCV: Ya que tiene uno, dos, tres, cuatro, cinco procesos de cambio rectoral en la universidad, ¿nos podría hablar un poquito del contexto en la evolución que ha tenido la universidad? Usted estando con el rector Adame.

Navarro: A ver si puedo hablar desde mi experiencia. Yo creo que se hicieron trabajos muy importantes. Por ahí se han hecho algunos estudios, algunas tesis, que se han realizado en el periodo de Filizola, donde se modernizó la universidad, en el sentido de que se puso al día en temas que traía muy atrasados. Por ejemplo, en la actualización curricular, la actualización de planes y programas, en las cuestiones de toda la actividad tecnológica que detonó ahí, e incluso sobre cuestiones de infraestructura, actualización de laboratorios, fue como una puesta en actualidad que andaban un poco atrasadas en la universidad. Yo creo que lo más importante fue la actualización curricular, la reforma curricular porque eso fue y lo relatamos por ahí en algunos artículos como un efecto dominó que trajo consigo la actualización de los sistemas escolares, de toda la reglamentación de la universidad, del sistema de nóminas, de la actualización de todos los reglamentos, la reforma curricular impactó en todos los ámbitos de la universidad.

JCV: Usted participó en...

Navarro: Fuimos los promotores, desde la Dirección de Planeación, además estábamos participando en un grupo nacional que se llamó, Currículum Siglo XXI. Era un grupo de estudios sobre la educación superior en México, estaba en la UNAM y estábamos grupos de universidades de distintos estados, universidades públicas y casi desde ahí se pensó la reforma para varias universidades. Yo ya estaba acá, pero seguimos participando con grupos de estudio.

JCV: Ahora que está al frente de la secretaría académica.

Navarro: Estaba Porter en la SEP, en ese entonces, era quien revisaba toda la documentación de papel, él era el encargado de calificar o descalificar a quiénes se les entregaba recursos y a quiénes no.

JCV: Volviendo al tema, ahora que está dentro, al frente de la secretaría académica, ¿nos puede hacer referencia a los programas con visión de éxito o exitosos?

Navarro: Retomamos nuevamente la reforma curricular para darle otra actualización en fondo y de forma, y estamos otra vez trabajando en la actualización de toda la reglamentación y poniendo al día muchas cosas, echando a andar todo lo que se refiere a la acreditación y a la evaluación externa de la universidad, estamos trabajando con todos los programas de internacionalización aprovechándose todas las oportunidades que hay, cuestiones de movilidad, incluso estamos trabajando en la acreditación internacional de los programas. Ya llevamos 12 programas acreditados y estamos también en la acreditación internacional de la gestión de la universidad, de la gestión central de la universidad, creo que son labores bastante, interesantes, detonamos también una nueva forma de vinculación con la universidad a través de las unidades de educación a distancia, las transformamos en unidades de educación permanente porque esto nos permite llegar y tener más impacto en las comunidades en donde se encuentran y además atender a la población de forma extra escolar de todas las edades. Estamos incursionando en la capacitación de los trabajadores para incorporar a los jóvenes de las comunidades en oportunidades de trabajo. Iniciamos lo que no había en la universidad, que es la educación a distancia, la educación en línea y ahora en agosto tenemos una tercer carrera, totalmente en línea, cuatro carreras vamos a tener en agosto que serán totalmente en línea, a parte de las que son a distancia y educación abierta, esta es totalmente en línea, esto no existía en la universidad.

JCV: Ahora, cuanto usted hace referencia a todos estos programas y proyectos que se retomaron, ¿cuál podría ser la diferencia del antes al ahora con usted?

Navarro: Hay unos programas que son totalmente nuevos, que no existían, y hay otros que se dejaron caer con anterioridad. Durante la última administración se dejaron caer muchas cosas, no se les dio continuidad, se tuvo que retomar, por ejemplo, la actualización de los planes de estudio, que se debe hacer por lo menos cada cinco años, se dejaron pasar 10 años para que se actualizaran los planes. Por eso lo estamos retomando otra vez a partir del 2015.

JCV: ¿Cómo se encuentra integrado su equipo de trabajo?

Navarro: Hicimos una reorganización, porque si bien antes existía la secretaría académica y teníamos ahí 10 u 11 personas y había otras direcciones que supuestamente

dependían de ahí, más bien cada una estaba trabajando por su lado. La propuesta que yo le hice al rector Etienne cuando me invitó fue que las integráramos realmente para hacer un trabajo transversal, más coordinado, con todas las direcciones que dependían de esta secretaría académica. Esto lo aceptó de muy buena gana. De tal manera que ahora en lugar de ser una secretaría académica con 11 personas, somos 90, ya considerando todas las direcciones que estamos trabajando conjuntamente de manera más coordinada. Esto nos permite hacer un despliegue, además tenemos una oficina de la Secretaría Académica en Tampico, con otra partida de gente que nos apoya. De tal manera que ahora trabajamos más coordinadamente, tenemos reuniones continuas aquí con directores aproximadamente una vez al mes, hacemos giras en las facultades por todo el Estado, para informar sobre los avances que estamos realizando, también para traer ideas. Traernos también las problemáticas para reconsiderar y estar trabajando sobre ellas. Hemos estado teniendo un trabajo muy participativo como era el estilo que teníamos antes de irnos, pero ahora lo hacemos de una manera mucho más amplia porque es un trabajo integrado y coordinado de todas las direcciones. También estamos procurando que en nuestra dirección haya gente académica, realmente buena parte de mis directores tienen doctorados, son miembros del SNI y además dan clase, ninguno ha dejado de dar sus clases, para no perder piso y para que cada quien en las facultades que tienen sus materias esté pulsando el sentir de lo que pasa en las facultades. Yo mismo no he dejado de dar clase.

JCV: Cuando hace alusión a sus directores...

Navarro: Esos yo los invité.

JCV: Que son académicos y los invitó usted, ¿con grado de doctor?

Navarro: La mayor parte de ellos.

JCV: Pero utiliza la palabra realmente.

Navarro: “Realmente académicos”, porque hay otras instituciones en donde podrán ser académicos, pero no tienen doctorados, no tienen promociones, no están en el SNI, entonces realizan un trabajo un poco más administrativo, digamos y aquí procuramos que el trabajo sea académico y administrativo. Porque es la secretaría académica, entonces tenemos que estar impulsando y tener una visión menos burócrata y más académica.

JCV: Hace rato estábamos platicando un poquito sobre la historia de la universidad y de los cambios que ha habido y mencionó que en 10 años para atrás se dejaron de hacer muchas cosas. ¿Hubo cuestiones políticas que no ayudaron a mejorar la universidad o el ámbito político influyó para que se rezagara o no había las personas adecuadas?

Navarro: Les faltó poner más atención a eso, personas adecuadas siempre hay, a veces no las invitan a trabajar, pero en la universidad siempre hay gente, en la universidad se forman los dirigentes de la sociedad, gente hay.

JCV: Con el debido respeto, yo lo ubico a usted como un líder académico y ahorita mencionaba que hay gente capaz pero que no los invitan, verdad, ¿estos líderes académicos tendrían que esperar una invitación o sería mejor que participaran por su iniciativa en asuntos?

Navarro: La gente participa en sus Facultades, participa en la vida social de Tamaulipas y demás, pero para ocupar una posición en la universidad pues lo normal, como en cualquier lado, lo normal es que te inviten, que formes parte de un grupo, de un equipo para trabajar, eso es lo normal.

JCV: Ninguno de los anteriores rectores ha tenido el grado de doctor.

Navarro: Sí, el licenciado Lavín Santos del Prado.

JCV: El licenciado Lavín.

Navarro: Él estaba estudiando el doctorado y lo terminó una vez interrumpido su periodo rectoral.

JCV: Pero el maestro Chema, maestro Etienne³², Filizola, José Adame, Lavín Flores, ¿cuál sería el motivo de no ser doctor? ¿Por qué?

Navarro: No, no lo sé.

³² Enrique Carlos Francisco Etienne Pérez del Río (n. 4 de noviembre de 1941, en Tampico, Tamaulipas), rector de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) por el periodo 2014-2017.

JCV: A lo que voy, ¿a usted le gustaría ubicarse por ejemplo en algún momento en la posición de rector?

Navarro: No, no.

JCV: ¿Por qué?

Navarro: No, porque mi trabajo como planeador es más bien ser apoyo de un rector o de un secretario de educación o de un sub secretario de educación. Apoyo como asesor, es mi trabajo, ésa es mi posición, no me interesa la posición política, mi trabajo como profesional yo lo tengo muy claro, cuál es el papel del planeador, del planificador, que es de apoyo. Hay unos que son al revés, quieren, o tienen, una aspiración política y luego dedicarse a la planeación y no saben, porque su perfil es político, hay quienes tienen un perfil para ser líderes políticos y hay líderes académicos que a lo mejor son asesores de políticos.

JCV: Y estos puestos, como la secretaría, ¿también implican relaciones políticas?

Navarro: Sí, claro, además el planificador también tiene su corazoncito político, pero sabe cuál es su lugar, habrá planificadores que, yo conozco planificadores que han sido rectores, muy buenos rectores, pero entienden bien, conocen bien cuáles son sus capacidades y saben hasta dónde quieren llegar.

JCV: ¿Le hubiese gustado ser rector?

Navarro: No creo, yo me he sentido muy satisfecho en mi papel como asesor, como planificador, como parte de un equipo, donde apoyo a alguien. No, si yo hubiera estado en una posición de rector corro el riesgo de quedar mal, porque no es mi papel, yo me hubiera bronqueado con cualquiera, porque no tengo tacto, ni soy lo suficientemente colmilludo (risas de ambos) para político.

JCV: No, pero tiene una preparación importante.

Navarro: Sí, yo lo reconozco. Pero una cosa es la preparación y otra cosa es la formación, y otra cosa querer ser, tener la posición esa, no siempre y ni hay porqué querer siempre ser el protagonista principal de la película. Si uno desde su lugar, desde la trinchera puede aportar tanto como lo puede aportar el líder.

JCV: Aunque usted es un líder. La misma pregunta le dije al doctor Cappello y al doctor Pariente y también me dijeron “no”, por el ámbito académico al que ellos se han dedicado, entonces, ¿qué pasaría con los líderes académicos investigadores para que les atraiga una posición de esta magnitud? ¿Qué pasará, qué se necesitará?

Navarro: Pues, dejan de ser académicos, ya no tienen tiempo para escribir, no tienen tiempo para leer, no tienen tiempo para dar clases.

JCV: Con base en lo que me dijeron el doctor Cappello y el doctor Pariente, hay universidades de primer mundo donde los rectores tienen altos grados académicos.

Navarro: No nada más de primer mundo, aquí mismo, en México, sí hay, pero es una temporada que no pueden dedicarse a escribir ni nada. Los rectores de la UNAM son académicos, pero durante el tiempo que están como rectores no se dan el tiempo para investigar, ni para dar clase, mucho menos para ponerse a escribir o cosas así.

JCV: Por ejemplo usted, tiene una posición en la cual le demanda tiempo, le demanda tener un equipo preparado pero tanto usted como su equipo, siguen en la línea de la cátedra, verdad.

Navarro: Sí, sí, pero depende también de las universidades, el lugar, en el momento. Yo conozco a Carlos Pallán, también es planificador, es académico y fue rector de una universidad importante, u Olac Fuentes, que también viene de la planeación educativa y tiene mucho tiempo, mucho más que yo en eso, y él fue rector de la UPN, Universidad Pedagógica Nacional, fue sub-secretario de Educación Básica, tuvo puestos importantes.

JCV: Dentro de su trayectoria como docente, doctor ¿Cuál cree que hayan sido las mejores anécdotas?

Navarro: Como docente, mis mejores trabajos han sido como planificador, como diseñador de carreras nuevas, haciendo estudios sobre qué carreras abrir, incluso diseñando instituciones. Como docente he tenido estudiantes muy interesantes, muy importantes con muchas ganas de trabajar, muy exitosos, eso sí que hemos hecho muy buen equipo, aquí tengo a dos colaboradores, dos de mis directores que fueron alumnos míos, muy destacados, y ahorita una es directora, yo le dirigí su tesis de licenciatura, después su tesis de maestría y su tesis de doctorado también y ahora es

directora de desarrollo académico, de desarrollo curricular. El doctor Iván, quien ahora es el director de planeación de la universidad, fue alumno mío y lo invité a trabajar conmigo en la UAM, allá en México, cuando yo estaba en la dirección de planeación de la Metropolitana, trabajó conmigo, después fue director de los Colegios de Bachilleres, secretario académico del Colegio de Bachilleres, después fue director de desarrollo curricular y ahorita es director de planeación de la universidad, nos hemos hecho juntos desde hace muchos años. Eso sí, cuestiones como dijiste, anécdotas en la docencia, pero bueno más que anécdotas son éxitos que yo siento por mi trabajo como profesor.

JCV: La participación de la comunidad, es decir, su equipo de trabajo, ¿ha influido en que usted tenga mejores resultados?

Navarro: Sí, claro, ahorita descanso mucho de mi trabajo en ellos, en todos mis directores, de tal manera que todavía me doy tiempo para escribir, para preparar mis clases, para seguir publicando, a veces sigo publicando con ellos mismos. Cuando nació PROMEP y su política de cuerpos académicos, nosotros ya éramos desde antes un cuerpo académico, no nos llamábamos así porque no existía el término, porque no existía PROMEP, pero nosotros ya éramos un grupo que trabajaba en sus estudios juntos, hacíamos investigación, dábamos clases, lo que ahora se le llama un “cuerpo académico” en este programa, nosotros ya lo éramos desde antes.

JCV: Muy bien, doctor Marco. Le agradezco y fue un placer escucharlo, saber de su trayectoria, cómo inició. Y quería preguntarle, ¿cuál cree que haya sido el motor principal de todos sus éxitos?

Navarro: Pues yo creo que los deseos de hacer algo, yo siento que he tenido iniciativas, que me involucro, me comprometo con las cosas y me gusta estudiar, me gusta pensarle, me gusta intervenir, yo creo eso, en la iniciativa.

JCV: ¿Cómo fue que llegó a la vida académica? ¿Tenía a atrás de usted alguien que dijo “por aquí”?

Navarro: Yo creo que mucho influyó, desde la preparatoria, incluso los primeros años de ingeniería, yo había estudiado ingeniería, no terminé, sí me junté con un grupo que estaba liderado y promovido por jesuitas, que formaban un grupo de intelectuales, de líderes, de estudio y de compromiso social.

JCV: ¿En México?

Navarro: En Tampico. Yo creo que eso influyó mucho, porque nos daban habilidades para oratoria, para escribir correctamente, discusión de lecturas, para dirigir reuniones, para hacer trabajo en las colonias, hacer programas de alfabetización, como un trabajo de compromiso social. Bueno, fue una determinante influencia para que yo me fuera a trabajar con los Mazahuas y abrir allá una escuela, que fue determinante para que yo incursionara en la educación, en el área de educación y dejara la cuestión de ingeniería eléctrica, cuando menos al inicio, ya después no sé.

JCV: Pues me imagino que sí, pues de nueva cuenta le agradezco su tiempo y su amabilidad, es usted una persona muy humilde en su forma de tratar con su gran categoría académica su nivel de conocimiento y no me queda duda que es usted un líder académico excepcional que le ha rendido frutos mucho a la universidad y espero que se dé la oportunidad para que se ubique en una posición rectora, mi humilde opinión.

Navarro: Ya es muy tarde (risas de ambos; cuando se terminó la entrevista surgió una duda y le dije si lo podía grabar y dijo que sí

JCV: Doctor Marco, cuando usted vino a la UAT por invitación, ¿fue por una invitación de amistad? (Última pregunta de la entrevista).

Navarro: Cuando llegué como maestro allá en la facultad yo concursé, o sea, me invitaron, me abrieron el espacio, pero yo hice todo el procedimiento de concurso, como maestro, ya ahí estando, me desarrollé y como traía experiencia en las posiciones que yo había estado en la UAM, pues no me fue difícil entrar como secretario académico, después y así mismo el médico Uriegas, aunque no lo conocía, pues se enteró de la experiencia que yo tenía y me pidió que le apoyara en la definición de proyecto para la universidad para concurso de proyectos. Cuando el ingeniero Filizola se convierte en rector, pues ya había una cierta... nos conocíamos, sí nos conocíamos, no éramos amigos, pero sí nos conocíamos. Él conocía mi trabajo que hice en ciencias, conoció lo que hice en la secretaría académica, acá como asesor del secretario académico, y pues me invitó; no le era totalmente desconocido, porque desde la primaria nos conocíamos, aunque él iba más arriba que yo, pero sí nos conocíamos. Al licenciado Lavín, yo a él no lo conocía realmente, de vista sí nos conocíamos, pero quien era amigo mío es un hermano de él, compadre del doctor Pariente, y después con Chema no, bueno, él todavía me mantuvo un semestre

ahí, pero yo le renuncié y me jubilé de la universidad y por contrato seguí dando clases allá en el Centro de Excelencia, pero yo ya no tenía nada que ver con él. Con el rector Etienne no, no éramos amigos, no éramos totalmente desconocidos tampoco, había referencias ahí, porque él jugaba en un equipo de boliche y yo en otro y en la ligas nos encontrábamos, pero no que fuéramos amigos, ni nada, él más bien preguntó entre su gente por conocidos que pudieran ocupar acá, quienes conocían mi trayectoria le hicieron la propuesta, creo que también le hicieron otras propuestas, entonces yo le llevé lo que yo pensaba que debía hacerse y le gustó y me quedé a trabajar con él.

JCV: Muy interesante doctor, y qué bueno que me platica eso, porque es bien sabido que en todas las posiciones se llega por la invitación de una amistad, verdad, y pocos llegan por la trayectoria, por oportunidad que ellos mismos se crearon, y éste es el caso de usted. Gracias.

ANEXO 3

Entrevista realizada al doctor José Luis Pariente Fragoso el día jueves 26 de mayo de 2016.

Dr. José Luis Pariente Fragoso

Secretario de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

JCV: ¿Edad?

JLP: Tengo 69 años cumplidos.

JCV: ¿Años de experiencia docente?

JLP: En el 69 empecé a dar clases, es decir, a los 22 años, así que tú puedes sacar las cuentas. De hecho la universidad acaba de darme un reconocimiento por 40 años pero, la realidad es que en la universidad yo tengo 44 años. Empecé a dar clases en 1972, aquí en la universidad, antes había dado clases en otros lados.

JCV: ¿Años de experiencia en puestos directivos?

JLP: Pues igual, empecé como jefe de proyectos del CAPFCE en Chiapas, cuando yo tenía 22 años, recién terminada mi carrera.

JCV: Muy bien, ¿área de conocimiento?

JLP: Es una pregunta complicada, porque yo no tengo un área específica de conocimiento, me gustan y estudio tantas que es difícil orientarme por cuál. Pero, desde el punto de vista académico donde más he trabajado ha sido en el área de estudios organizacionales.

JCV: Nivel académico, doctorado obviamente, ¿nivel en el SNI?

JLP: No estoy en el SNI, ni pienso estar.

JCV: Ok, Ahora sí vamos a dar inicio con la pregunta. ¿Cuál y cómo ha sido su trayectoria académica, docente y administrativa universitaria que le ha permitido acceder en los altos puestos directivos en la UAT?

JLP: Bueno, como estamos hablando de una historia de vida, pues casi podemos hablar de un desarrollo cronológico, desde donde empecé.

Entré a la Universidad Autónoma de Tamaulipas a invitación expresa del aquel entonces Director de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, el C.P. Enrique C. Etienne, quien ahora es el rector.

Yo había venido aquí a Ciudad Victoria invitado por el entonces gobernador del Estado don Manuel A. Ravizé, para que me hiciera cargo de los planes reguladores del estado.

Soy arquitecto de formación, egresado del Tecnológico de Monterrey, y como te comenté al inicio, estaba trabajando en el estado de Chiapas como jefe de proyectos del CAPFCE, pero en mis últimos trabajos en el Tec, ya para graduarme, hicimos un estudio de post-carrera, por decirlo así, fue como una especie de especialización, fuimos la primera generación que no hizo un proyecto de tesis tradicional que hacen los arquitectos, que es un proyecto arquitectónico. Fue un proyecto de intervención en una colonia muy marginada de Monterrey, con la finalidad de ayudarlos a que hicieran su propia auto construcción de vivienda. Fue un proyecto piloto, que se hizo para titulaciones en el Tec, entonces con este proyecto yo me titulé y ahí me especialicé e hice varios cursos en planeación urbana.

Entonces, cuando vine a Ciudad Victoria coincido circunstancialmente en una reunión donde estaba el gobernador, se interesó de que yo trajera ese perfil. Él estaba muy preocupado por hacer los planes reguladores de la ciudad y me ofreció la oportunidad de venirme a vivir acá y trabajar en el gobierno desarrollando los planes de desarrollo urbano para las principales ciudades, específicamente Victoria. Lo que sucede en estas ofertas de gobierno es que uno viene, empieza a trabajar, pero como que no resuelven las cosas, a la hora que la decisión pasa a los niveles operativos, se empiezan a enredar las cosas.

Estaba en esas circunstancias de que ya me había venido a Victoria, todavía no sabía muy bien qué iba hacer, todavía no me pagaban y coincidentemente en una reunión donde estaba el contador Etienne, le llamó la atención mi perfil y él necesitaba un maestro en ese momento que le diera algunas materias que tenía vacante la facultad y bueno, me ofreció dar clases, me dijo: “vente a la facultad mientras te resuelven”, y empecé a dar clases en la Facultad de Comercio y Administración, la materia de Sociología. Los arquitectos, aunque mucha gente no lo sepa, tenemos una formación muy especializada en sociología, específicamente sociología urbana, entonces empecé a dar clases ahí.

En ese entonces, en la facultad había un problema serio con la cuestión de las matemáticas, estadística, hacían falta maestros, sólo había un par de maestros, de hecho había un solo maestro que daba esa materia. Entonces, el contador Etienne,

muy preocupado de que esa área se fortaleciera, me pidió que coordinara el área de matemáticas de la facultad. Empecé prácticamente coordinando esa área donde ya se incorporaron otros profesores. Generamos los cursos de estadística básica, estadística descriptiva, estadística inferencial y seguí trabajando en la facultad y al mismo tiempo que hacía mis labores en gobierno del Estado, yo era profesor de horario libre en la facultad y desde ahí empezó mi relación con la Facultad de Comercio, que fue la primera facultad en la que trabajé en la universidad.

En esos tiempos se fundó la Facultad de Ciencias de la Educación. Estaba de rector el licenciado Garza Rivas y al formarse esa facultad recibí una invitación. La facultad no tenía ni siquiera espacios en dónde trabajar en un inicio, y la Facultad de Comercio le prestó espacios, le prestó instalaciones para que pudieran dar clases. Cuando se hace cargo de la dirección la Facultad de Ciencias de la Educación el licenciado Carlos Payán, me invita, ya me conocía de Comercio.

En la Facultad de Ciencias de la Educación ni siquiera estaban las instalaciones actuales, dábamos clases en unas instalaciones habilitadas, en muy malas condiciones, muchas de las clases las dábamos incluso en el jardín, porque las aulas estaban insoportables por el calor, y por las malas condiciones que tenía. Ahí me especialicé y trabajé mucho más en el área de tecnología educativa.

Tengo una formación de autodidacta, primero de muchísimos años, ya después mucho más formalizada, en el ámbito de la fotografía. La tecnología educativa fue un tema que a mí me interesaba muchísimo desde aquel entonces y empecé a dar los talleres de tecnología educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación y de hecho coordiné los talleres de tecnología educativa. Ahí tuve la suerte de tener de alumnos muchos de los que ahora o han sido o son altos funcionarios de la universidad en la actualidad, muy queridos amigos míos, como el caso del doctor Marco Aurelio Navarro, Obidio Sánchez, el actual director de la facultad. Tuve esta oportunidad de conocerlos primero como alumnos y después hemos hecho una amistad extraordinaria, a veces ha sido hasta al revés, Marco Aurelio terminó dándome clases a mí en el doctorado y, bueno, así pasa a veces en estos ámbitos universitarios, ¿verdad?; pero bueno, creo que formamos una muy sólida amistad que hasta hoy seguimos conservando. Y en Ciencias, estuve un buen tiempo, hasta la época del licenciado Almanza. Cuando se va Raúl (Almanza), yo estuve en total desacuerdo con todas las cosas que pasaban en la Facultad de Ciencias en ese entonces, que culminaron con la salida de Raúl. Raúl renunció, y yo en ese momento dije, no había nada que hacer ahí, me salí de la Facultad de Ciencias de la Educación y seguí dando clases en Comercio (la Facultad de Comercio y Administración), como lo había hecho siempre.

JCV: Aún continuaba...

JLP: Estaba Enrique Etienne como director. De hecho, Enrique Etienne, preocupado en aquel entonces de la formación de los profesores de la facultad, propuso la creación de la Maestría en Administración, que fue, si no la primera en crearse, sí fue la primera que egresó alumnos de la UAT. La primera en crearse fue la Maestría en Ingeniería Portuaria en Tampico, sin embargo, la maestría nuestra fue, yo pienso, un poco más ágil y mejor armada, porque se contó con el apoyo de muchos profesores del Tecnológico de Monterrey, y fue una maestría que arrancó con una gran cantidad de alumnos, si no mal recuerdo éramos más de 80 alumnos en esa primera generación, pero obviamente era la primera maestría que se ofrecía aquí en Ciudad Victoria y entraron como compañeros nuestros, muchos profesionales, muchos conocidos, inclusive el entonces ex rector de la Universidad, el licenciado Eduardo Garza Rivas, entraron compañeros conocidos y muy asentados ya en esta ciudad, como Miguel y Marisela Salman, Tirso Zurita, Leonel Aguilera, Neto Morris, todos compañeros, Luis Navarro. El contador Etienne propuso armar esta maestría. Entramos en esa primera generación y, bueno, ahí estuvimos como compañeros durante dos años. Nos titulamos 10 personas nada más de todos los que habíamos entrado, algunos se titularon un poco después, porque se fueron rezagando, y la mayoría desertaron o se fueron sin terminar el ciclo.

Fue una maestría, diría yo, bastante exigente. La mayoría de nuestros profesores vinieron de afuera, sólo tuvimos dos o tres profesores locales que eran alumnos de la UAT, que se habían ido a sacar su maestría afuera. Te puedo citar el caso de Neto Serna, el caso de Gustavo Guzmán, el caso del contador Eduardo Mendoza, que fueron profesores nuestros en la maestría, pero con excepción de ellos, todos los demás fueron profesores que venían de afuera. Fue una modalidad muy interesante, porque éramos nosotros los alumnos los que de alguna forma escogíamos a los maestros, buscábamos quiénes eran los mejores maestros en la materia que íbamos a llevar, lo proponíamos a la dirección y la dirección a través de su división de posgrado, que en aquel entonces dirigía el maestro Hernani Aznar, ellos hacían el contacto y contrataban al profesor, así que tuvimos el lujo a escoger a nuestros propios profesores de lo mejor que había en ese momento en las áreas que estábamos cursando.

La división de posgrado empezaba a funcionar, porque ya había un programa importante en la Facultad y me invitaron a que me hiciera cargo precisamente de la jefatura de división de posgrado en Comercio, ya no estaba el contador Etienne como director, en aquel entonces estaba el licenciado Andrés Valle, quien era el director de la facultad, me hace la invitación formal, me incorporo como jefe de posgrado en la división y así empecé mi primer puesto administrativo en la

Universidad, como Jefe de la División de Posgrado e Investigación en la Facultad de Comercio y Administración. Ahí estuve de dos 2 o 3 años, después, por cuestiones de mi trabajo en gobierno ya no podía estar atendiendo la división.

Luego me mudé de ciudad, estuve un tiempo en Guadalajara y cuando me fui a Guadalajara seguí dando clases aquí en la facultad para no perder mi continuidad como profesor.

JCV: ¿Los fines de semana?

JLP: Los fines, pues sí, eran clases de maestría que antes se daban en esas épocas, y en Guadalajara tuve la suerte de ser invitado a dar clases en la Universidad de Guadalajara durante un año y medio, porque fue poco tiempo lo que estuve allá, estuve dando clases en la Facultad de Música en la Universidad de Guadalajara, relacionada con mi formación de arquitecto, estuve dando clase sobre historia del arte, y en la Fundación Arturo Rosenblueth estudiando un diplomado y dando unas clases en tecnología educativa.

Regresé a Victoria y me re-incorporé a mis clases normales que no había dejado en ningún momento en la facultad, y a partir de entonces me invitaron a otras facultades a seguir dando clases, siempre como profesor de horario libre. Mientras yo desempeñaba diversos puestos en la administración pública del estado no podía estar de tiempo completo, estaba nada más dando clases esporádicamente, di clases en todas las Facultades de la UAT, por lo menos aquí en Victoria y en algunas en Tampico, en la Facultad de Derecho y Ciencia Sociales di clases, en la Facultad de Música.

Por cierto, la Facultad de Música fue una experiencia muy interesante, porque ahora que recuerdo, la Facultad de Música era Escuela de Música. No era facultad, porque sus profesores no tenían licenciatura la mayor parte de ellos, entonces hubo la propuesta de convertirla en la facultad y para eso, lo primero que teníamos que hacer era que los profesores que daban clase se titularan, tuvieran licenciatura, para que ellos ya pudieran dar clase y convertirla en facultad. En aquel entonces, el director de la Facultad de Música era el maestro Juan José Maldonado, que actualmente es el director de la sinfónica de la Universidad, y se creó un programa piloto en donde hicimos un proyecto de licenciar a los maestros que estaban ahí, a base de darles unas series de asignaturas que fueran reconocidas por la Secretaría de Educación Pública, bajo un esquema específico que se hizo, se pudieran titular y posterior pasó a convertirse de escuela a facultad. Eso me dio la oportunidad de estar yendo a Tampico cada quince días, estaba todo el fin de semana dando clases a los profesores de la escuela de música, les daba, para variar, Historia de la Cultura y del Arte.

JCV: Pero, ¿usted estuvo a cargo del programa?

JLP: No, estuve nada más de esa materia, la materia Historia del Arte para los músicos. Tuve la oportunidad de dar clases a los que después fueron directores de la facultad, incluso al Profesor Barroso que en paz descanse, era el papá del actual director de la Facultad de Música, del licenciado Manuel Barroso, que, por cierto, acaba de recibir un Doctorado Honoris Causa. Manolo que es un muchacho muy talentoso y es el director actual de la facultad, yo le di clases a su papá.

Tuve la oportunidad de conocer, cuando estaba en la Facultad de Comercio, al doctor Cappello quien era jefe de posgrado. En aquel entonces acababa de llegar de la UNAM para hacer una estancia aquí en la ciudad. Fundó su centro de investigación el CeMIR que ahora está adscrito a mi secretaría, precisamente. Se enamoró, bebió agua de la peñita (risas de ambos), se casó aquí con una victorense de abolengo, con mi querida amiga Gloria.

En aquel entonces, el doctor Cappello creó, por decirlo así, la coordinación de posgrados, que no existía en la universidad. Él fue el primer coordinador de posgrado en la universidad. Había algunas divisiones de posgrado en otras facultades y se necesitaba una coordinación central para uniformar los criterios de posgrado, ese fue el origen de la actual dirección de posgrado y educación continua que depende de mi secretaría.

JCV: En aquel entonces...

JLP: En aquel entonces era una coordinación y después una dirección, estuvo como dirección prácticamente hasta el anterior periodo rectoral, cuando entra el actual rector, el contador Etienne la convierte en una secretaría y se anexa, se integra lo que era posgrado, lo que era investigación y los institutos y centros de investigación para formar precisamente la secretaría.

JCV: ¿Y posterior?

JLP: Bueno, así estuve durante mucho tiempo dando clases en todas las facultades de aquí. Me tocó la suerte de ser invitado a participar en la elaboración del programa del Doctorado en Administración en Comercio, que fue un proyecto en el que trabajamos y tuve la suerte de estar desde el inicio, ahí tuvimos egresados, por ejemplo, la doctora Gilda Cavazos quien fue secretaria administrativa de la facultad y fue mi alumna en el doctorado, se tituló, terminó su doctorado en comercio, lo mismo que Jaime Arratia, fueron dos de los alumnos más destacados que tuvimos

en ese programa. Luego trabajé en un buen número de diseño de programas de posgrado en diferentes facultades.

JCV: Cuando hizo y colaboró para diseñar el posgrado, ¿ya había hecho usted el Doctorado?

JLP: Sí, sí claro, yo tenía el doctorado, ah no, no perdóname, no, sí, ya lo terminé, de hecho yo fui el primer doctor, hasta donde recuerdo, en ser egresado de la UAT de la Facultad de Comercio. Aunque mi doctorado no fue en administración, sino un proyecto especial que se hizo en el Centro de Excelencia para convocar al Doctorado en Educación Internacional.

En la primera generación recibí la invitación desde el principio de la doctora Olga Hernández quien fue mi alumna en Ciencias de la Educación, pero en aquel entonces era la Directora del Centro de Excelencia. Se hizo este proyecto del doctorado, me habló Olga, me invitó a que entrara en la primera generación, pero por cuestiones de trabajo no pude entrar. Se arranca la segunda generación y me volvieron a hablar, pero aparte de Olga, ya me hablaron varios amigos quienes habían ingresado al primer doctorado, por ejemplo: Frida, que fue mi alumna en Comercio y que después fue jefa de posgrado en Comercio. Ella sí se metió en la primera generación. Otros colegas y amigos me estuvieron insistiendo: “métete al doctorado”, “vente que está muy bien el programa”, total, me convencieron y me metí al doctorado. Terminé el programa en la segunda generación, junto con otros colegas y amigos que hicimos un grupito muy interesante, y tuve la suerte, no porque yo haya sido muy aplicado, bueno, en realidad sí lo fui, pero mis amigos de la primera generación no se aplicaron tanto y entonces prácticamente yo salí con ellos. Yo me titulé, fui el segundo titulado de ese doctorado, y no me titulé primero porque no voy a decir quién, pero dijo que no era justo que los de la segunda generación se titularan antes de la primera, entonces titularon a alguien de la primera generación y luego me titularon a mí.

JCV: ¿Se tuvo que esperar doctor para que se titulara el de la primera generación?

JLP: Para que después me titulara yo, pero no fue por alcance, fue más bien porque ellos se retrasaron (risas de ambos). Fue una experiencia muy interesante. La verdad, fue un doctorado que me cambió completamente la vida, porque para poder estudiar este doctorado, yo en aquel entonces era Director de Recursos Humanos del Gobierno del Estado, y era muy pesada la carga. Obviamente, tuve que tomar una decisión, consultada familiarmente y consensuada familiarmente, decidí

renunciar a mi puesto y me dediqué totalmente a estudiar el doctorado. A partir de entonces me incorporé ya como maestro, como profesor de tiempo completo en la universidad, dejé mis andanzas en la administración pública, ya había tenido muchos años en eso y pensé que era un buen momento para dedicarme totalmente a la Universidad y a lo que yo siempre he pensado que realmente es mi vocación de fondo, que es la docencia. Siempre he creído y he pensado que lo que hago menos mal es la docencia, así que por ahí me fui, bueno la fotografía tampoco la hago tan mal, pero ese es otro campo diferente.

JCV: Acaba de tener una exposición increíble.

JLP: Muchas gracias, fue muy satisfactoria para mí. A la fotografía le dediqué mucho tiempo de mi vida. Empecé como autodidacta, como te comenté, desde que estaba yo en mi carrera en Monterrey, después tuve la oportunidad de empezar a estudiar cosas más formales en algunos estudios profesionales en México, luego estudié el posgrado en fotografía profesional en el centro de capacitación de *Kodak*, acabé siendo invitado a dar clases al mismo centro durante un buen periodo de tiempo, y cursé todos los diplomados que ofrecía el centro de capacitación. Entonces me dediqué mucho tiempo a eso, luego tuve la suerte de formar, junto con otros colegas profesionales de la fotografía, inclusive un tamaulipeco que mucha gente ignora, es Moisés Beas, formamos con él y con otros muchísimos colegas la Sociedad Mexicana de Fotógrafos Profesionales, A.C., que es una agrupación que ya tiene muchos años. De hecho, en este año celebramos el Congreso Internacional en Zacatecas, en donde estoy invitado para dar dos talleres. Nunca me despegué de la asociación, inclusive fui presidente de la misma, sigo siendo miembro del consejo directivo y participo cada vez que puedo y me invitan a dar seminarios y talleres en los congresos internacionales. Es una actividad que siempre tengo paralela con mi carrera, pero curiosamente con lo que hago en esas cuestiones es enseñanza o sea lo que doy son talleres, cursos, enseñando fotografía. Vuelve a salir otra vez el ámbito docente que es lo importante para mí. Sí hago fotografía, sí produzco, pero creo que mi labor docente es más importante y le dedico más tiempo a eso.

JCV: Entonces, ¿después de dejar la administración pública se incorporó a la UAT totalmente como maestro de tiempo completo y después de ahí?

JLP: Pues mira, después de ahí, fundamentalmente me dediqué a dar clases. Como ya era maestro de tiempo completo y estaba adscrito a la Facultad de Comercio, continué dando clases en los posgrados. Seguimos generando otros proyectos, me

invitaron de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales a trabajar el Doctorado en Administración Pública, apoyé y fui miembro del comité que diseñó todo el programa cuando estaba de director Carlos Hinojosa, la directora de posgrado en aquel entonces era precisamente la doctora María del Carmen Gómez, que ahora es nuestra directora de posgrado en la secretaría.

El Doctorado en Administración está registrado en el PNP, de los que tenemos en el padrón de excelencia, y seguí dando clases en Derecho, en las maestrías en Administración Pública. Bueno, estuve dando clases fuera de la Universidad, en muchas universidades.

He sido maestro invitado en la UAM Iztapalapa, en la Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco, en la Universidad de Guadalajara, en la Universidad de Durango, en la Universidad de Zacatecas, en la Universidad de San Luis Potosí. De hecho, he dado clases en doctorados como en unas 10 o 12 universidades del país. A partir de los doctorados que se han ido generando, un doctorado muy importante fue el Doctorado Interinstitucional de Administración que se dio en toda la zona noreste. Se dio en las universidades de Zacatecas, Durango, Aguascalientes, San Luis Potosí, en Tamaulipas no, pero en todas esas se dio el doctorado interinstitucional y tuve la suerte de que me invitaran a ser profesor y di clases prácticamente en casi todas las generaciones menos en la primera, hasta que lo clausuraron, porque las universidades participantes ya generaron sus propios doctorados. Eso me permitió tener como alumnos a muchos de los doctores que actualmente son los directores de programas de posgrado, de hecho, por ejemplo del Doctorado de la Universidad de Cristóbal Colón, lo dirige uno de mis ex alumnos de ese programa, y soy profesor invitado ahí, todos los años me habla y me invita a que vaya a dar clases.

Aquí en Victoria mi trabajo se concentró fundamentalmente en el Centro de Excelencia, daba clases en el doctorado y daba clases en las maestrías que teníamos en el Centro de Excelencia, que fueron una modalidad muy interesante, porque fueron las primeras maestrías que la Universidad impartió de manera semi presencial, la Maestría en Tecnología Educativa, la Maestría en Gestión de la Calidad y la Maestría en Desarrollo de Recursos Humanos, tanto así que un momento dado, pues yo quedé casi como el coordinador de todos esos programas en el Centro de Excelencia.

Después, ya por terminar el periodo rectoral del ingeniero Humberto Filizola, que por cierto, Humberto fue quien me invitó y quien me apoyó para que me quedara como profesor de tiempo completo en la Universidad, eso siempre se lo he agradecido y reconocido, me invitó a que viniera con tiempo completo al Centro de Excelencia cuando terminé mi doctorado y llegué a estar coordinando esos programas. Cuando Humberto iba por terminar su periodo, se había creado

un organismo nuevo, se llamaba INNOVA, que era un organismo encargado precisamente para apoyar todas las cuestiones de tecnología educativa de los nuevos programas y me pidió Humberto que me hiciera cargo de la dirección de INNOVA.

JCV: ¿Cómo conoció al...?

JLP: ¿A Humberto? Bueno, mi relación con la familia Filizola es muy antigua, antes de tener relación inclusive universitaria yo hice mucha amistad con un querido amigo, que en paz descanse, Ricardo Filizola, hermano de Humberto y hermano de Renato, recientemente fallecido desafortunadamente, y hermanos de Revo Tamez, otra muy amiga mía que conocí desde pequeña, cuando Revo tenía trece o catorce años. Era muy amigo de Ricardo. Cuando venía a Victoria en aquel entonces siempre iba por mí y me alojaba en su casa con mi querida Julia (su madre), ella decía siempre que era su hijo putativo porque ahí estaba viviendo prácticamente, hicimos muy buena amistad. Te digo, con Ricardo, con Revo desde chiquitita y en aquel entonces, Humberto era el Director de Deportes de la Universidad. Entonces pues yo lo veía entrar y lo saludaba. Quería muchísimo a su papá, que era un excelente guitarrista y cuando él llegaba normalmente siempre nos interpretaba, sabía que a mí me gustaba la música, me metía en sus ensayos, me gustaba verlo ensayar con su guitarra y la verdad que tocaba muy bien el señor, y desde ahí viene mi conocimiento. Mi amistad era con Ricardo y con toda su familia, así que a Humberto lo conocí extra universidad, más bien fue una relación de amistad y familiar.

JCV: Bien, en la época de Filizola, ¿usted estuvo a cargo del Centro de Excelencia?

JLP: No, la directora del Centro de Excelencia era Olga Hernández, yo estuve a cargo de los programas de posgrado, que primero los coordinó su esposo Jaime Chaire y después, ya cuando me dejan a cargo de INNOVA. Antes de eso yo prácticamente estaba coordinando los programas de posgrado porque Jaime, el esposo de Olga, fue el primer director de INNOVA, él era el que coordinaba los programas de posgrado, entonces, al irse él al INNOVA yo me quedo como director, como coordinador perdón, de posgrados del Centro de Excelencia.

Cuando llega Jesús Lavín a la rectoría me pide que haga un proyecto para que la dirección de INNOVA, se convierta en la Dirección General de Innovación Tecnológica de la Universidad. Era una dependencia que no existía, entonces hice todo un proyecto, hice una propuesta, le gustó la idea y se creó la Dirección General de Innovación Tecnológica. Lo que estaba en el Centro de Excelencia, las áreas de sistema y todos los posgrados, pasan a depender a mi dirección general, ahí sí fui

director general de Innovación Tecnológica, tenía a mi cargo todos los proyectos de posgrado y todas las áreas de informática, telecomunicación del Centro de Excelencia.

JCV: ¿Usted fue el que creó, fundó la Dirección General de Innovación?

JLP: La Dirección General de Innovación Tecnológica, sí. No duró más que el periodo de Jesús Lavín, porque cuando llega Chema a la Rectoría, la dirección sigue funcionando, pero yo ya no estoy en la Dirección General, se queda en la Dirección General el que era mi Director de Informática, Marco Treviño, él se queda como director general y yo me quedo solamente con los posgrados.

Yo iba a renunciar, obviamente, pero Chema, en un gesto el cual a la vez le agradezco, me pidió que no me fuera y me quedara a coordinar todos los programas de posgrado del Centro de Excelencia. Estuve como coordinador de los posgrados prácticamente hasta finalizar el periodo del ingeniero Leal. En aquel entonces me había retirado temporalmente, no de mis clases, pero sí del puesto administrativo, porque una muy queridísima amiga, la maestra Libertad García Cabriales, acababa de hacerse cargo de Instituto Tamaulipeco para la Cultura y las Artes y sabiendo mi trayectoria en esa área, porque omití decirte que uno de los puestos importantes en gobierno fue la Dirección General del Centro Cultural Tamaulipas, ésa es otra trayectoria que después te platico (estuve casi 8 años como Director General del Centro Cultural, bueno, no tanto los 8 años, porque después el centro pasó a depender de mi subsecretaría, porque fui subsecretario dos veces en gobierno del estado y en una de esas subsecretarías estaba adscrito el Centro Cultural, entonces, de manera indirecta pasó a depender de mí también), pero como yo tenía mucho tiempo en la trayectoria cultural en el estado y Libertad me pidió que me hiciera cargo de la Dirección de Educación y Desarrollo Artístico del ITCA, que fue mi puesto más reciente del gobierno del estado y al único puesto que regresé, porque ya había dicho que no iba a regresar a gobierno, pero fue un compromiso especial, de amistad y porque realmente es un área que a mí me apasiona, era la Dirección de Educación y Desarrollo Artístico. Estuve ahí durante los primeros tres años del sexenio actual de Egidio hasta que toma posesión el contador Etienne y, obviamente, al tomar posesión el contador Etienne, pues me ofrece venirme con él y hacerme cargo de esta dependencia que tampoco existía, que se crea específicamente bajo este proyecto de agrupar todos los aspectos de posgrado de la Universidad y me hace el honor de invitarme en investigación y posgrado.

JCV: ¿Usted ayuda en la conformación y creación de la secretaría?

JLP: Sí claro, fue un proyecto que trabajamos con el rector y su equipo que estábamos apoyándolo para el rediseño de la estructura orgánica de la universidad. Estuvimos trabajando en rediseñar muchas de las áreas y se hizo toda una propuesta. Al contador le pareció bien y aprobó, él sugirió muchas de las cosas y así se creó esta dependencia.

JCV: Hablando ya del periodo contemporáneamente, en la secretaría, ¿qué programas o proyectos con visión de éxito tiene la secretaría de investigación y posgrado?

JLP: Bueno, tenemos muchas cosas que hacer, creo que el área de investigación y posgrado es un área que en la Universidad ha tenido un desarrollo muy lento. Te digo, hasta hace poco era una dirección y estaba separada totalmente, todavía hay muchas cosas de investigación y posgrado.

Para el rector, una de sus prioridades que marcó desde que tomó posesión, fue impulsar el posgrado y la investigación. Es un convencido desde que estaba en la Facultad de Comercio y quien inició prácticamente los posgrados en la Universidad. Es un convencido que solo haciendo investigación y con niveles de posgrados la Universidad puede pasar a otros niveles. Lo primero que hicimos fue reordenar tanto la estructura como la normatividad del sistema. Teníamos reglamentos de posgrado y de investigación que estaban muy obsoletos, tenían muchos problemas, que en su momento funcionaron, pero, bueno, la Federación, la SEP y específicamente Conacyt fue cambiando mucho su normatividad, fue poniendo criterios cada vez más exigentes y nosotros nos habíamos quedado un poquito atrás, entonces tuvimos que hacer un estudio importante y se modificó prácticamente el reglamento de posgrado y de investigación que son los que están vigentes. En eso trabajamos fuertemente desde un inicio, y ahora ya tenemos la vigencia de estos programas acoplados a la normatividad de Conacyt, eso nos ha permitido en poco tiempo empezar a incrementar los posgrados que están en el PNP, también incrementar fuertemente el número de investigadores. Cuando empezó el contador Etienne teníamos setenta y tantos investigadores en el SNI, en la actualidad tenemos más de 120. Ha sido un cambio importante en muy poco tiempo, formar un doctor, tú sabes y formar un investigador nacional, para los que les interese serlo, no es fácil, no se hace de un año para otro, son proyectos a largo plazo y el rector está consciente de eso, vamos a poder incrementar el número, pero no tanto como quisiéramos, porque esto lleva su tiempo. Primero se tienen que recibir como doctores y luego tienen que trabajar en cuerpos académicos, tienen que publicar, tiene que hacer sus méritos para poder ser aceptados en el sistema nacional y esto no se hace de un año para otro. No podemos apresurar este tipo de cosas, es como en la construcción,

el concreto tiene su tiempo de fraguado, lo puedes acelerar un poquito si le pones algunos aditivos pero no puedes hacer imposibles, o sea, ahí por más que quieras, por decreto presidencial no fragua el concreto, fragua en sus tiempos. Pienso que con los doctorados, los investigadores fraguan en su tiempo, podemos ayudarlos a que aceleren el proceso, pero no podemos forzarlos.

JCV: Quiero hacer un resumen de su trayectoria y momentos exitosos que ha tenido y que usted mismo ha señalado, por ejemplo, cuando inicia como coordinador del área de posgrado, también que ha sido el mentor de jóvenes que han pasado por posgrado y que después entran algún puesto importante en la universidad.

JLP: Fíjate que esa es una gran satisfacción, porque creo, prácticamente que todos mis alumnos a los que les he dirigido tesis en la actualidad o son profesores exitosos en su propias universidades ya sea aquí o en otras, porque he tenido muchos alumnos de muchas universidades que ocupan puestos importantes, inclusive tengo como siete u ocho que son rectores en diferentes universidades y que ha sido alumnos nuestros. Tenemos la seguridad de que al menos ellos tienen una formación ya un poco distinta, tú sabes que muchas veces los rectores en nuestras universidades en este país no siempre son académicos, más bien son la excepción o eran la excepción, ahora yo creo que las cosas ya están cambiando un poco más, pero bueno, hasta hace relativamente muy poco tiempo ni siquiera de las facultades tenían posgrado, ahora ya tenemos varios directores que tienen doctorado, por lo menos tienen maestría, porque ya es una obligación tener maestría para poder dar clase en la universidad de tiempo completo, entonces eso ya obliga a subir los estándares. Creo que todavía estamos muy por debajo de lo que quisiéramos, por eso todavía hay mucho trabajo por hacer.

JCV: Cuando hace referencia a esa condición de contexto, en el cual los directores obviamente antes no tenían ese nivel y ahora se dan otro tipo de oportunidades, ¿es porque también las condiciones actuales son distintas?

JLP: Por supuesto, las condiciones implican cada vez mayor exigencia desde los niveles de la Secretaría de Educación, los niveles de Conacyt para investigación y posgrado, hasta los propios niveles para la sociedad ya nos exige profesionales mucho más preparados y pues, tú sabes, la competencia afuera es difícil. Yo creo que tener un grado no es una condición sine qua non para ser exitoso, hay personas exitosas que no tienen grado académico, pero creo que tener el grado sí ayuda y facilita muchas más que puedas llegar.

Muchas empresas, ahora, incluso dentro de sus requisitos para aceptarte como empleado te piden un título profesional y si tienes un posgrado mejor, y ya no digamos aquí, vete a Europa, si no tienes un posgrado por lo menos de buen nivel es difícil que te ofrezcan un trabajo.

JCV: Doctor por ejemplo, cuando habla de ese tipo de condiciones, y hacemos referencia a los ex rectores como Lavín, Filizola, Chema, vemos que en este periodo del maestro Etienne como rector tiene en sus puestos importantes doctores, es decir, esta oportunidad que se les ha presentado llega a tiempo, antes, ¿por qué no se podía?

JLP: Yo creo que es una evolución natural de crecimiento de la universidad. Nuestra universidad es muy joven, mira, por ejemplo, la Universidad de Salamanca está celebrando ahorita sus 800 años de antigüedad, es una de las más antiguas de Europa y de las más prestigiadas, pero fíjate, celebran 800 años, nosotros vamos como en 50 años, estamos muy jóvenes, pero sí se está dando ese efecto. Por ejemplo, en el caso de mi secretaría, salvo solamente una excepción, todos mis directores de centro e institutos y de dirección de la secretaría tienen doctorado, y de hecho mis directores de investigación y posgrado son mujeres, que es otra cosa también importante.

JCV: Equidad de género.

JLP: Cómo la mujer ha ido ganando muchos espacios en la academia. Yo recuerdo, cuando empezaba a dar clases, era raro ver muchachas en licenciatura, después empezamos a ver con sorpresa que había muchas muchachas ya en maestría, y ahora en muchos de mis programas doctorales hay más mujeres que hombres. Yo creo que esto también por muchas circunstancias en un país que sigue siendo tan machista, como el nuestro, y tantos prejuicios contra la mujer, creo que es un éxito que se han ganado a pulso las mujeres a costa de muchos sacrificios familiares, de tradición social en muchos años, pero tienes ahí el ejemplo. En el caso de mis áreas operativas más importantes, que son investigación y posgrado, tengo a dos doctoras y las dos excelentes en su área. La coordinadora de posgrado del Centro de Excelencia también es mujer, tú lo sabes, tú la conoces.

JCV: Usted hace referencia a la evolución natural de una joven universidad, es claro verdad, ¿podemos decir que antes eran condiciones políticas y ahora son condiciones naturales?

JLP: No, yo creo que es una mezcla de todo. Todas estas cuestiones son siempre multifactoriales, no le puedes cargar ni la culpa, ni el éxito a un solo factor, creo que es la conjunción de muchas cosas. Obviamente, la cuestión política por supuesto que influye, pero influye también la condición social, la condición general de lo que está pasando en el mundo, eso tiene que ver, la condición inclusive hasta física, la condición de posicionamiento geográfico político que tiene también nuestro estado. Seguimos siendo un estado de paso, en estos momentos más mal que para bien, pienso yo, por todo los fenómenos que estamos viendo, pero bueno esto también nos da muchas oportunidades de desarrollo en la universidad. Por ejemplo, las áreas de ciencias sociales tenemos que desarrollarlas todavía muchísimo más. Lo que pienso que es un déficit de la universidad es la cuestión de las ciencias básicas. No formamos matemáticos, no formamos gente en el área de la física y son ciencias básicas importantes para el desarrollo de la investigación, entonces, ahí tenemos que hacer un gran esfuerzo por potenciar este desarrollo.

Tú sabes muy bien, te ha tocado vivir un doctorado, y que si nuestros alumnos de algo cojean es del área cuantitativa. No saben matemáticas en términos generales, me refiero a las matemáticas elementales mínimas para poder trabajar proyectos de investigación, mucho menos de estadística y de este tipo de procesos, porque la universidad se orientó desde un principio hacia el ámbito de carreras más de la profesionalización, de carreras tradicionales como la contaduría, la administración, las leyes, bueno obviamente medicina, enfermería que tenemos por todos lados, pero nunca hemos tenido una universidad fuerte en las áreas de ciencias básicas. Tenemos muy poquito de química en el norte, pero, por ejemplo, biología ahora ya empezamos también con el Instituto de Ecología Aplicada, aunque seguimos teniendo deficiencia en muchas áreas. No tenemos Filosofía, no tenemos Literatura, en Historia muy incipiente y con muy poquitos alumnos todavía, Sociología, igual, muy débil, todavía en muchas cosas estamos apenas retomando todo este tipo de cosas.

Otro aspecto que hemos tratado de darle orden es a las líneas prioritarias de investigación en la Universidad, porque en la universidad tradicionalmente cada quien tiene investigado lo que quiere. Nuestros investigadores se forman en un área y les interesa nada más investigar sobre eso, por lo que se debe trabajar en una guía, ya estamos trabajando y tenemos un proyecto de líneas prioritarias de investigación. No quiere decir que no se siga investigando lo que cada quien quiere, pero, si la universidad potencia sus líneas en las que podemos ser diferentes de las demás, como fue en su momento, la universidad la distinguían por ciertas áreas, decían, “los buenos en esto son la Universidad Autónoma de Tamaulipas”, entonces queremos que otra vez tengamos áreas en las que digan que los mejores de México son los de la UAT.

JCV: ¿Cómo Agronomía en su momento?

JLP: Por ejemplo, Veterinaria en su momento, que decayeron muchísimo y lo de Agronomía también fue, creo, un fenómeno a nivel mundial y a nivel nacional. Los agrónomos tuvieron un auge y luego, por circunstancias que pudiéramos comentar en otra ocasión, disminuyeron esa presencia y creo que la universidad puede potenciarse. En un momento llegamos a ser pioneros en México en muchas cosas de educación a distancia, de tecnologías educativas, creo que es un área que tendremos que recuperar, porque éramos y todavía somos buenos, pero podemos ser mejores. De hecho, el que estemos incursionando ahorita en maestrías como la que tenemos reciente de Big Data, eso nos vuelve a poner en la punta, es la primera maestría que tenemos en México en esa disciplina y eso trata de potenciar otra vez todo lo que ya tenemos de infraestructura y conocimiento sobre tecnologías de la información.

Se terminó la entrevista por razones de compromiso por parte del Dr. Pariente pero se retomó tres días después.

JLP: Dos asuntos, uno tiene que ver con la Universidad la Salle, aquí en Ciudad Victoria y el otro con el Colegio de Tamaulipas. En el Colegio de Tamaulipas mi relación ha sido muy estrecha desde que empezó a funcionar. Me invitaron casi de inmediatamente a ser profesor en los programas de la Maestría en Administración Pública, es un programa que arrancó el colegio, no recuerdo cuántas generaciones tiene ahorita, pero ya tiene generaciones graduadas. Estuve impartiendo materias fundamentalmente de Metodología de la Investigación y a la hora que se hizo el diseño para el Doctorado en Ciencias Sociales me invitaron a participar en el diseño del programa. Se abrió, está funcionando el programa y me pidieron que me hiciera cargo de la coordinación de ese doctorado y es una coordinación que he mantenido hasta ahora, e imparto una materia, precisamente de métodos cualitativos. Creo que sí es importante mencionar, porque es una institución joven que está aquí en Victoria, en el estado, y cada vez se ha ido orientando más en los aspectos de investigación, en los aspectos de enseñanza y se está consolidando poco a poco. El doctor Cappello, inclusive, es miembro del Consejo Directivo del Colegio de Tamaulipas, es una figura muy destacada. Bueno, ahí tenemos colegas y amigos compañeros muy queridos, el doctor Ricardo Uvalle en fin, acaba recientemente de dar una conferencia; Omar Guerrero, que es una de las figuras más destacadas en la administración pública en México, y es importante mencionar la labor que ha hecho su actual director Ruy Matías Canales, que probablemente tú conoces, y que, por cierto, fue mi alumno y es mi alumno en el doctorado, él está trabajando en su tesis doctoral precisamente

de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. En el Colegio de Tamaulipas, en el doctorado de Ciencias Sociales, te puede mencionar, por ejemplo, a David Vallejo, que es uno de mis alumnos y que estoy asesorando en su tesis, a Luis Alonso Sánchez, que también es egresado de Ciencias de la Educación, pero que hizo su doctorado en Ciencias Sociales en El Colegio de Tamaulipas.

JCV: ¿Y cuando hace referencia a la ULSA?

JLP: La ULSA es proyecto muy interesante. Mira, cuando empezó la idea de crear la Universidad La Salle, aquí en Ciudad Victoria. La Salle ya tenía presencia desde hace mucho tiempo con el Colegio Escandón, pero se reunieron un grupo de personas para formar un patronato con la idea de hacer la Universidad La Salle. El hermano Dávila, en aquel entonces director de la Salle, impulsó con muchísimo entusiasmo este proyecto. El presidente de ese patronato era Don Pedro Etienne, quien me habló un día y me invitó a desayunar. Ahí me planteó la posibilidad de que yo pudiera armarle, en conjunción con otra persona, el proyecto académico para la Universidad la Salle. Agradecí su generosidad y su confianza, le dije que sí, claro que aceptaba con mucho gusto y estuvimos trabajando un buen tiempo para armar, junto con la doctora Silvia Casas, el estudio de mercado, el análisis de factibilidad, las posibilidades de carrera que podrían ofertarse en aquella entonces naciente institución. Le presentamos el proyecto al patronato, el patronato estuvo muy contento, muy de acuerdo con el proyecto y así fue como arrancó la Universidad la Salle, con una propuesta de carreras que hicimos nosotros, que afortunadamente funcionaron muy bien, que siguen siendo la carreras que son punta en la matrícula de la Universidad, entre ellas obviamente la carrera de arquitectura que no existía aquí en Ciudad Victoria, y que había una demanda fuerte de esa carrera. Habíamos propuesto también la carrera de medicina, pero obviamente mientras no hubiera un hospital, no considerábamos prudente que se abriera esa carrera. Se propuso también algunas carreras relacionadas con las informáticas que tenían mucha demanda en ese momento. Empecé dando clases ahí, estaba como profesor de tiempo completo en la UAT, no me acuerdo si de tiempo completo o de horario libre, pero no tenía ningún cargo administrativo en la Universidad en ese momento y me ofrecieron la dirección de planeación de la Universidad la Salle. Acepté con mucho gusto, porque estábamos empezando esa institución con mucho entusiasmo, aunque estuve muy poquito tiempo por razones personales. Era para mí muy complicado, tú sabes que el campus de la Universidad y el campus de la Salle están en extremo opuestos de la ciudad, y tenía que venir de todas formas a cubrir mis clases en la Universidad y se me hacía muy complicado

el trabajo. Seguí nada más dando clases esporádicamente, me siguen invitando en algunos programas de maestría y cuando tengo oportunidad, los apoyo con eso, creo que era un punto importante en mi desarrollo.

JCV: Claro, doctor, ¿usted impulsó el surgimiento de la universidad, licenciaturas, posgrados?

JLP: Sí claro, arrancamos primero el programa con las licenciaturas pero yo les insistí desde el principio que el posgrado era muy importante, el área de investigación, obviamente. La investigación todavía no se ha consolidado, eso sí hay que reconocerlo, pero los posgrados sí. La Salle ya oferta muchísimas posgrados en diferentes áreas en las carreras, posteriormente se abrieron otras carreras que nosotros no habíamos propuesto, pero se consideró que era importante. La Salle ha tenido un crecimiento muy importante en la ciudad y, bueno, yo me siento muy satisfecho, muy orgulloso de haber arrancado ese proyecto.

JCV: Doctor Pariente usted dijo que dejó la administración pública, porque su vocación como docente era lo que hacía mejor y ha hecho mejor.

JLP: Bueno, ¿he hecho? [...] no sé.

JCV: Claro que sí, se puede hablar de las generaciones de alumnos y cómo se han ubicado en alguna posición directiva o han sido docentes, de alguna forma usted ha sido el impulsor y así como el impulsor de programas en posgrado y licenciatura en la Universidad. Lo ubico como un líder académico en varios periodos rectorales entre Humberto Filizola, Lavín, maestro Chema, actualmente el contador Etienne. Ahora le pregunto: ¿A usted algún día próximo esperamos, le gustaría ubicarse en una posición rectoral en la universidad?

JLP: No, definitivamente no. Mira, mi carrera como profesor creo que ha sido uno de los motores principales de mi vida. Si Dios me lo permite, dentro de muchos años, morirme en la raya (risas de ambos), como decimos aquí en el norte, es seguir en el aula, mis propósitos de vida ya están claramente trazados desde hace tiempo. Yo me voy a ir de la universidad con el rector actual, con el contador Etienne, un hombre al que yo admiro, respeto y con el que he tenido una amistad entrañable desde que llegué a esta ciudad, te estoy hablando ya más de cuarenta años. Cuando acepté venirme aquí con él, acepté con el compromiso y con la convicción de que venía con él y me iba con él, entonces, cuando el rector salga, yo me voy. Tengo

edad desde, hace muchos años, para jubilarme; ya rebasé los años de edad y los años de ejercicio en esta universidad, inclusive ya se lo he propuesto al rector, así se lo he comentado y ya le he dicho que cuando él opte por irse yo me voy con él y, bueno, si no funciona bien, pues a lo mejor me voy antes (risas de ambos). Voy a seguir en la docencia, voy a seguir en la investigación, voy a seguir haciendo muchas cosas que quiero hacer, y que a veces los puestos administrativos no me dejan. Creo que eso ha sido una constante en mi vida, he querido hacer siempre muchas cosas, soy muy inquieto intelectualmente y trato de aprender todos los días más.

JCV: ¿Hubiese querido ubicarse en una posición rectoral?

JLP: No, no me interesa la rectoría y no porque no la considere importante, por supuesto que es muy importante, pero si en un puesto de menor categoría tiene uno menos tiempo para poder desarrollar otras cosas, en la rectoría [...] La rectoría es un trabajo de 24 horas, todos los días y la verdad yo tengo muchas más inquietudes y no me quedaría tiempo para lo que realmente quiero hacer, y menos a estas alturas de mi vida. Quizá si me hubieras preguntado eso más joven, no sé qué te hubiera respondido, pero en este momento, definitivamente no.

JCV: Platicando con el doctor Cappello, hacía referencia a los rectores como Lavín Flores, José Manuel Adame, Humberto Filizola, Chema y Etienne, quienes no tienen el grado de doctor y le hacía la pregunta que si él como investigador le hubiese gustado estar en una posición rectoral y también me dijo que no, por eso le hice la misma pregunta. ¿Qué pasará con los investigadores para que les atraiga una posición de esa magnitud?

JLP: Mira, en la mayoría de las universidades, hablo de universidades de primer nivel, los rectores y los directores de las facultades, los decanos como se les llama en Europa, son investigadores y son doctores, la mayoría de ellos. La mayoría de mis amigos, por ejemplo, en otras universidades fuera de México, son rectores y son doctores en sus respectivas áreas, yo te voltaría un poquito la pregunta: ¿por qué en otros países la mayoría de los funcionarios responsables de área son especialistas en la materia? y aquí ponemos a cualquier egresado de cualquier rama del conocimiento en cualquier secretaría, lo mismo es un día secretario de Hacienda y al otro día es secretario de Agronomía o secretario de Turismo o al de Petróleo lo mandan a Educación, o al revés?

Creo que es una de las características culturales que tanto daño nos hacen en este país, pero es muy importante que en nuestra universidad cada vez se ha ido dan-

do más esa profesionalización académica de los responsables. Si tú vez ahora a los secretarios, por ejemplo, de la administración actual, todos son doctores o candidatos a doctores, entonces, creo que eso es importante y habla bien de la evolución que está teniendo la universidad. El actual rector no es doctor porque no quiere, digo, no quiere me refiero a que él tiene sobrada capacidad para poder haber sido doctor, si esa fuera su intención, pero yo creo que nunca fue su intención ser investigador. El contador Etienne es un contador, y es un contador exitoso y profesionalmente muy bueno, a él le interesa su profesión, no tanto la cuestión académica de investigación, sino el ejercicio de la profesión como contador. Le interesó la Maestría en Administración y la cursó. El doctorado es para dedicarse a investigar, no es para dar clases, no es para hacer estudios especializados en algo, aunque mucha gente para eso hace un doctorado. El doctorado fundamentalmente es para hacer investigación y si ese no es tú propósito en la vida, pues entonces no tiene mucho sentido que hagas un doctorado, mejor especialízate en tu área, en lo que tú quieras hacer.

JCV: Doctor muchas gracias por brindarme este espacio y ser sincero en la pregunta que le hice.

JLP: Muy bien, mucha gente piensa que es una distinción, también creo que es una distinción por supuesto, ser la autoridad máxima en el área donde te desempeñes, pero mira, yo ya he sido presidente del Colegio de Arquitectos, he sido presidente de la Sociedad Mexicana de Fotografía Profesional, que son otras de mis profesiones, mi vocación de toda la vida. Me hubiera encantado ser director de orquesta (risas de ambos), creo que eso hubiera sido mi máxima aspiración. Empecé a estudiar música también en la Universidad de Guadalajara, cuando estuve dando clases allá, pero estuve muy poco tiempo, ya no pude culminar una carrera como hubiera sido mi propósito en el ámbito musical, y ahora realmente lo que más satisfacción me da es que me siguen invitado a dar clases, a dar conferencias y tener la libertad de preparar una conferencia, un curso específicamente sobre algo que me gusta, que me atrae, que tengo conocimiento y experiencia y eso me da mucho más satisfacción.

Empecé a trabajar a los 18 o 19 años, casi cuando empecé con mi carrera y a dar clases prácticamente a los 21. Es decir, tengo la necesidad de bajar el ritmo y dedicarme a hacer otras cosas. Me encanta que me inviten a dar conferencias y cursos. He tenido la suerte, en estos últimos años, de que me han invitado mucho fuera del país, he sido profesor invitado en las universidades de Salamanca y de Sevilla, en la universidad de Málaga, en una escuela internacional en la ciudad de Madrid, entonces, preparar ese tipo de cursos, de conferencias, me da muchísima más satisfacción y quisiera seguir dedicándome más a eso.

JCV: Doctor, muchísimas gracias, fue todo un placer estar con usted, pronto estaré aquí con usted brindándole el análisis.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2010). "Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar". *Fundación Friedrich Naumann, para la Libertad Proyecto México*.
- Aguilar, L. (2013). "El Gobierno del Gobierno". *Instituto Nacional de Administración Pública A. C.* Disponible en: http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/gobierno_delgobierno.pdf [21 de noviembre de 2014]
- Avendaño, V. (2012) "Alcances y posibilidades de la educación a distancia en la sociedad del conocimiento. El caso de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato". *Revista Electrónica de Divulgación de la investigación*. Disponible en: http://sabes.edu.mx/redi/2/pdf/SABES_2_1VICTORPDF_V1.pdf [14 de junio de 2014]
- Álvarez, E., y Pérez, R. (2011). *Liderazgo Directivo en los Centros Educativos de Asturias. Directive Leadership in Educational Centres of Asturias*. Disponible en: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QNpFpP9ZrJcJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3712013.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx&client=safari> [17 de mayo de 2016]
- Campomar, B., y Suárez, A. (2014). "El camino hacia el poder. Analizando la carrera política de los gobernadores argentinos (1983-2011)". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México Nueva Época, Año LIX*, núm. 222, septiembre-diciembre de 2014. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmcps/v59n222/v59n222a15.pdf> [20 de mayo de 2016]
- Cappello, H., y De Pedro, A. (2010). *Historia, Identidad Nacional y Características Políticas en Sociedades Complejas, El Caso de la Sociedad Española y Latinoamericana*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas, Editorial Plaza y Valdez S.A. de C.V.
- Cazés, D., Ibarra Colado, E. y Porter, L. (coords.) (2010). *Las Universidades Públicas mexicanas en el año 2030, examinando presentes, imaginando futuros*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades CEIICH-UNAM-Colección Educación Superior ISBN 978.607.02.0969-7. 567 pp.
- Chárriez, M. (2012). "Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa". *Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. Diciembre*. Disponible en: <http://revistagriot.uprrp.edu/archivos/2012050104.pdf> [24 de octubre de 2014]
- Charles, H. (2011). *Historia de nuestra universidad, cronología de los rectores de la Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Disponible en: <http://www.deportes.UAT.edu.mx/Historia/cronologiarec.htm> [24 de marzo de 2017]
- Correa, S., Álvarez, A., y Correa De U., A. (s.f.). *La Función Directiva y El Gestor Educativo*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo. Disponible

- en: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/17lafunciondiractivayelgestoreducativo.pdf> [16 de febrero de 2014]
- Daboin, M., Revilla, R., y Moreno, F. (s.f.) “Habilidades Comunicativas del Líder Político: Una Reflexión Local”. *International Journal of Good Conscience*. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2016. [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)8-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)8-22.pdf)
- Delors, J. (s.f.) *La Educación Encierra un Tesoro, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Disponible en: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF [13 de septiembre de 2014]
- Egan, K. (1994). *Fantastía e imaginación, su poder en la enseñanza*. Madrid: Morata.
- González, M. (2004) “Carrera Académica. ¿Una Alternativa Posible?” IV Coloquio Internacional sobre Gestao Universitaria na América Do Soul. Universidad de la Cuenca del Plata Corrientes-Argentina. Disponible en: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35710/José%20Mar%C3%ADa%20González%20-%20Carrera%20académica.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [20 de noviembre de 2014]
- González, J. y Iribarren, R. (2011). “El Afán Educativo. El SNTE en el Proyecto de Nación”. *Seamos, A.C. Asociación de Fomento a la Lectura y Cultura*. Editorial Aguilar.
- Hernández, M. (2013) “Liderazgo Académico”. *Revista de la Educación Superior, vol. XLII*, núm. 168, octubre-diciembre, pp. 81-101. Distrito Federal: México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/604/60429661005.pdf> [1 de septiembre de 2014]
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. MacGraw-Hill
- Ibarra-Colado, E. (2005). “Origen de la empresarización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad”, en *Revista de la Educación Superior, 34* (2). Disponible en: <http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/revsup/134/02.html>
- Ibarra-Colado, E. y Porter, L. (coords.) (2012). *El libro de la Universidad Imaginada. Hacia una universidad situada entre el buen lugar y ningún lugar*. UAM Cuajimalpa y Juan Pablos Editor. Disponible en http://www.riseu.UNAM.mx/documentos/acervo_documental/LPorter_Universidad_imaginada.pdf
- Ibarra, E. y Rondero, N. (s.f.) *La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad*. Disponible en: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista118_S3A3ES.pdf [18 de mayo de 2016]
- Laisum. (2011). Documentos sobre auto-estudios, en la base de datos del semanario Laisum, Grupo de investigación, División de Ciencias Sociales y Humanidades. Área temática, análisis institucional de las universidades públicas mexicanas. Pro-

- yecto “Efectos de las Políticas Gubernamentales en las universidades públicas mexicanas (1989-2009): análisis institucional comparativo de su diversidad y complejidad”. Responsable: Angélica Buendía Espinosa, (colaborador; Dr. Luis Porter).
- López, R. (2013). “Percepciones de Académicos, Directivos y Funcionarios sobre la Legitimidad y el Liderazgo de los Rectores de las Universidades Públicas Mexicanas”. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 18, núm. 58, 2013, pp. 811-837. Distrito Federal, México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A. C. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/140/14027703007.pdf> [15 de mayo de 2016]
- Martínez, R. (2012). “Hacia la Profesionalización de la Función Directiva en Latinoamérica”. *Revista de Gestión Pública. Volumen I (Número 2)*, ISSN 0719-1820, pp. 387-419. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_I_No_2/Martinez.pdf [16 de febrero de 2014]
- Matus, C. (1979) *Los Tres Cinturones de Gobierno*. Universidad Nacional de la Matanza, Fundación CIGOB, Fundación ALTADIR. Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/3_cinturones.pdf [16 de febrero de 2014]
- Ministerio de Educación Nacional y La Universidad Nacional de Colombia. (2013). “Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002”. *Documento Guía. Evaluación de Competencias. Directivo Docente. Coordinador. Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica, y Media. Subdirección de Referentes y Evaluación de la Calidad Educativa*. Bogotá D.C. Disponible en: http://www.mineduacion.gov.co/proyectos/1737/articulos-328355_archivo_pdf_2_Coordinador.pdf [1 de septiembre de 2014]
- Mintzberg, H. (1993). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.
- Navarro, M., y Sánchez, I. (2009) *Educación Superior y Sociedad del Conocimiento. Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Cd. Victoria, Tam., México: Editorial Planeación y Educación y Asesorías S. A. de C. V.
- Navarro, M. (1994). *Elementos para el análisis de la determinación curricular en la UAT*. Planeación Universitaria para Nuestro Tiempo, UAT
- _____. (2007). *UAT 2030*. Laisum.
- Nóchez, M. (s.f.) *Liderazgo Pedagógico del Director/a y sus Incidentes en la Calidad de Educación en el Aula*. Disponible en: <http://www.equipl23.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedagógico%20documento.pdf> [1 de septiembre de 2014]
- Núñez, R. y María, J. (2013) “Liderazgo político y género en el siglo XXI”. *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe,*

- España y Portugal. Entramado*, vol. 9, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 142-155. Universidad Libre Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf> [20 de mayo de 2016]
- Ocegueda, J. M. et al., (2017) “Análisis comparativo de la cobertura”. *Perfiles Educativos*, Vol 39- 155.
- OCED. (2008). “Mejorar el liderazgo escolar”. *Volumen 1: política y práctica*. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf> [1 de septiembre de 2014]
- Ordorika, I. Martínez, J., y Ramírez, R. (2011) “La Transformación de las Formas de Gobierno en el Sistema Universitario Público Mexicano: Una Asignatura Pendiente”. *Revista de la Educación Superior*. ISSN: 0185-2760 Vol. XL (4), No. 160 octubre-diciembre de 2011, pp. 51-68. Disponible en: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista160_S1A4ES.pdf [10 de mayo de 2016]
- Pariente-Fragoso, J. L. (1990). *Composición Fotográfica*. México: Sociedad Mexicana de Fotógrafos Profesionales, A. C.
- _____. (2001). *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas* (2da. ed.). México, D. F.: Miguel ángel Porrúa.
- Pariente-Fragoso, J. L. y Navarro-Leal, M. A. (coords.) (2006). *Tamaulipas. El perfil de un nuevo siglo*. Cd. Victoria, Tamaulipas: UAT.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Porter, L. (2003). *La Universidad de Papel. Ensayos sobre la educación superior en México*. México, D. F.: Centro de Investigación Interdisciplinaria en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- _____. (2014). Conversaciones con Ibarra Colado, *Revista Entreciencias* 2 (4): 171-181, Ago. 2014.
- Sader, E., Aboities, H., y Gentili, P. (2008) “La Reforma Universitaria, desafíos y perspectivas noventa años después”. Buenos Aires: Clacso, Colección Grupos de Trabajo, octubre. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/grupos/reforAboit/reformaAboites.pdf> [1 de septiembre de 2014]
- San Fabián, J. (1996). *¿Pueden aprender las escuelas? La autoevaluación al servicio del aprendizaje organizacional*. Universidad de Oviedo. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pjQo7i9HdU0J:www.investigacionen-laescuela.es/articulos/30/R30_4.pdf+&cd=1&hl=es419&ct=clnk&gl=mx&client=safari [28 de mayo de 2016]
- SEP [Secretaría de Educación Pública]. Estudio de la eficiencia terminal de las IES mexicanas. Disponible en: www.ses.sep.gob.mx [4 de diciembre de 2015]
- SOMECA [Sociedad Mexicana de Educación Comparada]. (2016). *XVI World Congress of Comparative Education Societies*. Disponible en: <https://www.facebook.com/somec.mx/> [26 de agosto de 2016]

- UAT. (2010). “Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México”. Disponible en: http://www.UAT.edu.mx/transparencia/reglamentos_portal/nueva%20carpeta/plan_desarrollo.pdf [1 de abril de 2014]
- _____. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México*. Disponible en: http://www.uacjs.UAT.edu.mx/pdf/plan_desarrollo_UAT.pdf [1 de abril de 2014]
- Universidad Austral de Chile. (2007). *Fundamentos Conceptuales de la Carrera Académica para la Universidad Austral de Chile*. Disponible en: http://intranet.uach.cl/organizacion/rectoria/pdf/fundamentos_conceptuales_carrera_academica.pdf [20 de noviembre de 2014]
- Zorrilla, J. (1993) *Reseñas Histórica. 1956-1993*. Cd. Victoria, Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas, Instituto de Investigaciones Históricas.

Historia contemporánea de la Universidad Autónoma de Tamaulipas:
trayectorias académicas relevantes, de Víctor Luis Porter Galetar y Jorge
Cuauhtémoc Villasana Cruz, publicado por la Universidad Autónoma
de Tamaulipas y Tabook Servicios Editoriales e Integrales, se terminó
de imprimir en agosto de 2019. El tiraje consta de 300 ejemplares
impresos de forma digital en papel Cultural de 75 gramos. El cuidado
editorial estuvo a cargo del Consejo de Publicaciones UAT.