

La movilidad académica y su impacto en la dinámica institucional. Entrevista al Mtro. Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner.

Elveri Figueroa Escudero*

Entrevista realizada al Mtro. Alejandro Eugenio Lerma y Kirchner.¹ Académico mexicano de larga trayectoria. Su producción bibliográfica incluye más de una treintena de libros, algunos de los cuales sirven como libro de texto en diferentes universidades mexicanas y en otras naciones de habla hispana, principalmente de América Latina. Sus publicaciones son útiles, especialmente, a profesores y estudiantes que comparten el interés por el Comercio, la Mercadotecnia y por la Política. También, es leído por aquellos que se interesan por la Ingeniería Industrial y la Informática. Además, se ha desempeñado como consultor de empresas y organismos e instituciones del sector público, incluidas las universidades. Sus actividades de consultor tienen un alcance tanto nacional como internacional, sobre todo en la región latinoamericana. Sus aportaciones, igualmente, son en la enseñanza. Pues, se dedica a la docencia a nivel licenciatura y posgrado. Es Licenciado en Relaciones Industriales y Maestro en Administración. Su trabajo de autor, consultor y académico universitario lo realiza desde la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

El Mtro. Lerma y Kirchner, como especialista en la Mercadotecnia, en los últimos años se interesa en buscar las aportaciones de esta disciplina hacia el espacio académico, especialmente para el universitario. Por eso, particularmente, se enfoca en el benchmarking académico y en el turismo educativo. La idea del Mtro. Lerma y Kirchner con el benchmarking y el turismo no es sólo la que tradicionalmente conocemos. Él asume que a partir de estos referentes teóricos es posible identificar las prácticas institucionales mejores, con el propósito de tomarlas como modelos y estar en posibilidad de consolidar estratégicamente la enseñanza y el aprendizaje de los profesores. Eso en primer lugar, y en segundo lugar,

pero, no menos importante; considera el aprendizaje en los estudiantes.

La movilidad académica, temática sobre la que versa nuestra entrevista en esta ocasión, ha sido un tema de estudio de los educadores, básicamente. Sylvie Didou, Alma Maldonado, Magdalena Fresán, Alejandro Tiana, Elspeth Jones y Philip Altbach; en un plano nacional e internacional, son los estudiosos principales, cuyos abordajes los realizan desde perspectivas muy particulares. A nosotros nos interesó conocer la opinión de un administrador, que aunque su formación profesional no haya sido en educación propiamente, por décadas se ha dedicado a la academia. Su formación profesional y experiencia académicas le permiten realizar aportaciones significativas sobre lo benéfico que resulta que otras disciplinas, como es el caso de la Mercadotecnia, distintas a la educación; ayuden en la promoción del conocimiento.

En ese sentido, el objetivo de la entrevista se centró, fundamentalmente, en conocer las implicaciones y compromisos de la movilidad de profesores y del impacto que el intercambio de académicos tiene en el contexto institucional de origen; pensado desde el benchmarking académico y el turismo educativo, a fin de identificar las oportunidades que reporta por el sólo hecho de que las instituciones académicas participen en procesos de movilidad docente.

Lerma y Kirchner (2014a:4, introducción) define al benchmarking como:

El proceso sistemático, racional y continuo, realizado en varias organizaciones, y enfocado a identificar las mejores prácticas (razones de

* Elveri Figueroa Escudero. Correo electrónico: elveri.figueroa@gmail.com

¹ La entrevista se realizó el 18 de noviembre de 2014 en la Ciudad de Guadalupe, Tlaxcala en el Lobby del Hotel Madam.

un mejor desempeño), mediante la realización del análisis y la evaluación comparativa de procesos, productos y servicios, sobre un área determinada de interés, con el fin de transferir los elementos de excelencia a las organizaciones que les convenga...

Por su parte, al turismo educativo, lo conceptualiza como "el movimiento temporal de las personas a una localidad diferente al de su residencia, con el fin principal de aprender algo y/o desarrollar determinadas habilidades" (Lerma y Kirchner, 2014b:6). Para nuestro especialista, estos conceptos –el de benchmarking y turismo educativo– reportan una estrecha relación con la movilidad académica, en virtud de que ellos pueden ser utilizados como medio para lograr una educación universitaria de excelencia en nuestro país.

La idea de realizar la entrevista nació a raíz de que el Mtro. Lerma y Kirchner visitó la Universidad Popular de La Chontalpa (UPCH) en el mes de noviembre de 2014.² Vino a organizar tres mesas de trabajo sobre la temática del benchmarking académico, con la participación de estudiantes y profesores del área de Mercadotecnia, Comercio y Finanzas Internacionales y Ciencia Política y Administración Pública. Para la realización de la entrevista se diseñó un guión estructurado con 16 preguntas.³ Los ítems están agrupados en tres dimensiones teóricas: a) la de profesores (son las preguntas: 4, 5, 8 y 9), b) impacto institucional (preguntas: 3, 6, 7, 10, 11, 12 y 13) y c) política educativa (preguntas: 1, 2, 14, 15 y 16).

Su opinión la centra en el significado de la calidad, productividad, desempeños, eficiencia y eficacia; referidos siempre, al impacto de la movilidad académica en la dinámica institucional, pensada y vivida en el nivel universitario. Sentimos la necesidad de aclarar que, para esta presentación, exponemos casi en su totalidad una descripción literal de las opiniones vertidas por el entrevistado. En algunos casos nos vimos obligados a hilvanar las ideas con conectores textuales –los cuales no fueron pronunciados por el Mtro. Lerma y Kirchner–, de tal suerte que el discurso resulte con una armonía textual interna, con la finalidad de que el lector alcance una mayor comprensión. Decimos que es un contenido descriptivo, porque nos interesa la percepción y experiencia del especialista de forma puntual sobre los

intercambios académicos, como temática estructural de las políticas educativas universitarias en México, que han estado presentes desde las últimas décadas del siglo XX y hasta los primeros tres lustros del Tercer Milenio.

Ahora, se desarrolla la entrevista.⁴ Le invitamos a leerla.

EFE: En su opinión, ¿cuál es la atención, que en la última década, se le ha dado en América Latina y, en particular en México, al intercambio académico de profesores?

ALK: ¡Mira! No puedo darte datos estadísticos, pero, la percepción que he tenido en los últimos años con respecto al intercambio y la movilidad de profesores entre diversas Instituciones de Educación Superior es que existe un incremento, pues, es algo bastante común. La gran mayoría de las instituciones otorgan años sabáticos o semestres sabáticos; donde los profesores o investigadores se van a otras instituciones tanto a compartir aquello que mejor saben cómo a ofrecer cursos. Generalmente, desean aprender algo más, que contribuya a incrementar sus capacidades, habilidades y conocimientos. Obviamente, también, se incrementa el nivel de las capacidades de entendimiento a través del dominio de otros idiomas.

Todavía no es algo –digamos–, a un nivel deseable para pensar en una academia globalizada. Pero, esto va incrementándose. Dentro del curso y de lo que platicamos del benchmarking, la inteligencia comercial y con la cuestión de los círculos de calidad; sería deseable que no sólo el intercambio se realice de una forma simple, sólo por darle una forma de vacaciones pagadas en año sabático a los profesores; sino que sea una inversión que redunde significativamente en el desarrollo, en el mejoramiento continuo de nuestras instituciones de educación y, esto es fácil lograrlo cuando estos intercambios llevan consigo: el aprendizaje de una metodología de procedimientos para la captación y registro de la información que resulte crítica

² Agradecemos la colaboración de la Mtra. Aecilia Valdivinos Magaña, profesora de la UPCH, por haber fungido como enlace institucional para el contacto con el Mtro. Lerma y Kirchner.

³ Agradecemos la colaboración de la Dra. Judith Pérez-Castro, Profesora Investigadora del Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación (IISUE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por la revisión, comentarios y sugerencias acerca de una versión anterior del guión que, en este documento, se presenta.

y relevante para traerla y analizarla, ya sea a través de la estructura formal de las Instituciones de Educación Superior (IES) o bien de estructuras paralelas como son los círculos de calidad de los que hablábamos y determinar qué mejoras y cómo enfrentar esas mejoras dentro de nuestras propias organizaciones en aspectos académicos, materiales, metodologías y en tecnologías para la enseñanza.

Entonces, tenemos que identificar los destinos deseables y en qué aspectos sería benéfico obtener mejoras a través del aprendizaje obtenido por nuestros profesores o investigadores y, a partir de ello tratar de realizar mejoras en nuestras instituciones. Se debe puntualizar el compromiso, responsabilidad y sobre todo, una metodología con el propósito de que nuestros profesores compartan todos aquellos aprendizajes que hubiesen obtenido y que pudieran obrar en beneficio de nuestras organizaciones.

EFE: ¿Cómo podrían establecerse las condiciones apropiadas para el desarrollo del intercambio académico, si consideramos que en México existe una gran desigualdad entre el presupuesto y el desarrollo que muestran las instituciones de educación superior públicas?

ALK: Bueno, parte es ser creativo y trabajar responsablemente y llegar a acuerdos. Siempre hay instituciones que tienen mayores capacidades económicas y de menores capacidades económicas, también. Hay otras instituciones u organismos que pueden respaldar financiera o logísticamente para realizar este tipo de intercambio. ¡Ahora!, quien no se mueve no logra nada.

Entonces, hay que moverse y lograr apoyos institucionales, apoyos que pueden ser no sólo dentro de las instituciones de educación, sino por parte de organismos gubernamentales que tengan que ver con la tecnología, el desarrollo económico y la enseñanza. Y además, empresariales o gremiales que pudieran colaborar con esto. No nos debemos encerrar a pensar que no se puede, a esperar que se nos dé la oportunidad, sino ir a buscar las oportunidades e ir haciéndonos de aquello que es necesario para lograr lo que queremos, pues, sino no hay desarrollo, no hay mejoras. Debemos movernos, se debe ser agresivo y lanzarse; hacer algo que nos lleve a lo que realmente queremos.

EFE: Desde su experiencia como profesor-investigador universitario, ¿cuáles son las principales fortalezas que debería poseer una IES que desee participar activamente en el turismo educativo?

ALK: Sí, ¡Mira! Dentro del turismo educativo existe el turismo de entrada y de salida. El turismo de salida es el que va de aquí de nuestra institución a otras instituciones y va con la finalidad de tener una estancia temporal y de aprender algo allá. ¿Qué condiciones debería tener el turismo educativo para lograr esto?, -bueno-, en tu primer pregunta mencionaba -¡caramba!-, debe ser turismo dirigido a donde se pueda lograr aquel conocimiento, habilidades, tecnologías y metodologías que nos puedan llevar a la mejora de nuestras propias instituciones.

Hay que identificar aquellas organizaciones o instituciones que puedan ser modelo en uno o varios aspectos que nos interesen a nosotros y tenerlas como base para nuestro propio desarrollo, donde se observen las mejores prácticas de ellas. Otro elemento fundamental, es llegar tal vez a acuerdos interinstitucionales que puedan facilitar movimientos. Otra situación que es importante para que se pueda optimizar y aprovechar las estancias, es que los profesores cuenten con la preparación suficiente para ello; que manejen el idioma y posean los conocimientos básicos para realizar otros estudios que sean del interés de ellos y alcancen un mejor nivel. Se debe enviar a quien pueda, realmente, obtener y capitalizar los conocimientos que requerimos en nuestras organizaciones.

EFE: A su juicio, ¿cuáles son los criterios académicos que deben cumplir los profesores para estar en posibilidad de participar en los intercambios?

ALK: Bueno, debe haber cierta estabilidad y capacidad en los profesores; porque en el caso de aquellos "profesores golondrinas" que pueden estar aquí hoy y mañana ya no; no se va a capitalizar nada absolutamente de ellos. Por otra parte, hay tres elementos o tres verbos fundamentales para ser realmente eficaz en lo que se hace.

El saber, que implicar poseer los conocimientos bases para estar en posibilidad de aprender y desarrollarse en aquellas áreas que nos interesan. El poder, que tengan el potencial, que tiene que ver con la salud, la inteligencia y la personalidad; para lograr aquello que

se han propuesto. El querer, deben estar motivados; pueden tener todo lo demás, pero, si no quieren, no están dispuestos, no desean hacer algo para lograr algo, pues, simplemente no se va a lograr nada.

EFE: ¿Cuáles son los compromisos que implican para los profesores, la movilidad académica?

ALK: Debe implicar compromisos. Uno de los compromisos es ir a donde se ha sido aceptado y dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para obtener aquello que se ha propuesto alcanzar. No es sólo turismo, es turismo educativo, es turismo para aprender más, para capitalizar algo más; tanto en beneficio personal como en el institucional. Entonces, es una característica y obligación dedicar todo el tiempo necesario para aprender todo aquello que se requiere aprender. Se debe documentar todo el aprendizaje: traer análisis, resúmenes o esquemas de todo aquello que nos puede ser útil en nuestras instituciones.

EFE: Según su criterio, ¿cuál es la mejor forma de introducir en la institución de origen las mejores prácticas aprendidas por docentes en los intercambios académicos?

ALK: La mejor manera sería adaptar esas formas a nuestra realidad. Para ello, pueden ser muy útiles los círculos de calidad, donde se involucre no solamente al área académica; sino también, la parte administrativa; con la finalidad de trabajar en el mismo sentido y con una clara direccionalidad de lo que se debe lograr, sin afectar –digamos– cuestiones fundamentales, en la medida de lo posible. Cuando hay que hacer cambios se deben realizar hasta donde sea necesario y hasta donde sea conveniente. También, la adaptación debe ser con base a nuestra propia naturaleza, subcultura académica, cultura general de la localidad, Estado o país: para estar en posibilidad de que el rechazo sea mínimo y la eficiencia, rapidez, aceptación y la utilización se lleve al máximo.

EFE: ¿Cómo podría participar la institución en la socialización del aprendizaje de profesores que han tenido experiencia de intercambio académico en otras instituciones o centros de investigación?

ALK: Bueno, yo creo que es importante que los profesores que están integrados en academias o en gremios académicos, con ellos se realicen reuniones, cursos o seminarios; para que vean y analicen lo que

nos vienen a presentar aquellos profesores que han tenido experiencias de movilidad en otras latitudes y que pudiesen ser beneficiados. También, puede ser de utilidad hacer foros de discusión al respecto y, si se llega al nivel de debate pudiera ser interesante. –¡Caramba!–, con los cuestionamientos que se generen en estos espacios se podría llegar a mejoras, aun sobre el modelo que se haya elegido como base para el mejoramiento. Pues, se llega al nivel de superación del modelo que ha sido investigado en otras latitudes.

EFE: ¿Cuáles son las competencias principales que desarrollan los docentes al participar en los intercambios académicos?

ALK: Bueno, una de las competencias es la capacidad de entender y poder desempeñarse en espacios diferentes a su medio de origen y eso da la habilidad de adaptación –digamos–, no sólo a nivel regional, nacional; sino también, puede ser internacional. Otras competencias serían el mejoramiento de sus capacidades de comunicación y que pueden participar en otros idiomas; además, de que desarrollan su capacidad para entender y aceptar otras realidades y la aplicación del conocimiento en función de lo que vayan a aprender a otras localidades.

EFE: ¿Cuál considera que es el cambio principal en el ejercicio docente de un profesor que ha tenido una experiencia de intercambio académico?

ALK: Creo que hay cambio a nivel personal, académico y de visión general. Personal, alguien que ha estado en otros medios, latitudes, culturas y ha participado en otros programas; es más accesible, entiende y acepta más a la gente, en términos generales. Acepta más a los estudiantes y docentes de otras latitudes. Se puede comunicar mejor, existe mayor entendimiento con las demás personas dentro de su especialidad y fuera de la misma; según se foguee. En lo profesional –¡caramba!–, se aprende algo de utilidad y entonces, su valor como trabajador intelectual se ve incrementado; puesto que sabe más y puede hacer más cosas y tiene mayores competencias –digamos.

Definitivamente, en estos aspectos impacta y aun en el aspecto que llamo visión; la movilidad permite una captación y percepción de las cosas, del mundo, de la ciencia y de su especialidad en forma amplia, ya no es sólo lo que el único libro que leí decía, sino que esa

visión se ve ampliada hacia el presente y; además; lo que observe de forma, de tecnología y de organización; permite hacer una proyección hacia el futuro dentro de su propia realidad.

EFE: ¿De qué manera impacta el intercambio académico de profesores, en la investigación y en la difusión de la cultura en la institución de origen?

ALK: Impacta significativamente. En la investigación, se obtiene información de investigaciones hechas en otras latitudes, tal vez análogas, referentes o relacionadas con aquellos temas de investigación que estén bajo el cargo de los profesores, que desarrollen o piensen desarrollar. Esto permite ampliar el marco de referencia. Ese Estado del Arte, ya no es sólo a nivel local o a nivel de su microcosmo, sino del macrocosmo.

También, impacta en la docencia, a través de gente más preparadas, que puedan enseñar mejor y con mayor profundidad a sus alumnos. Esa serie de elementos culturales que adquiere el docente por el hecho de participar en la movilidad, se va a otras latitudes y que puede capitalizar en su propio conocimiento. Por su parte, la difusión de la cultura depende mucho de la orientación institucional, realmente, no es labor a cargo del docente. Más bien, la responsabilidad es de la institución, de cómo ésta va a llegar a la sociedad en general.

Sería deseable que el docente con base en su investigación y del aprendizaje en otras latitudes, preparará ponencias o artículos de difusión, para que esto se permeará tanto a la comunidad científica dentro de su área de especialidad, como en términos accesibles hacia la sociedad en general; que pudiese impactar y que cubriese necesidades o intereses, deseos, o tal vez gusto; por aquello que domina el académico. De esta manera, se retroalimenta significativamente las tres funciones sustantivas de las universidades públicas.

EFE: ¿En qué medida las instituciones pueden mejorar su propio desempeño, al participar en los intercambios académicos?

ALK: Pues, depende de qué tanto capitalicen las instituciones y de qué tanta buena direccionalidad tengan en sus intercambios. Ósea, a dónde ir, que en verdad se necesite; que sea importante y útil la información y el conocimiento que se desee obtener. Si está bien dirigido y voy a donde hay agua, entonces, obtendré agua; si

me dirijo a donde hay petróleo, tal vez petrolero; pero, si busco a donde hay pajilla o basura; tendré basura. Por lo que es importante que los intercambios estén bien direccionados, para tener grandes posibilidades de desarrollo.

Pero, siempre y cuando existan todos los procesos para distribuir, captar, analizar y capitalizar ese conocimiento. Sino simplemente fue turismo, tal vez turismo académico, cultural, recreativo o de descanso; pero, que seguramente no va a impactar significativamente en el desempeño de la organización de origen.

EFE: ¿Qué impacto puede tener para una institución con cierto prestigio académico, por el hecho de ser elegida como un espacio receptor de profesores, para el intercambio académico?

ALK: ¡Mira!, algo que alimenta mucho al académico y por ende; también, a las instituciones de educación es la imagen y el posicionamiento que tengan socialmente, el lugar que ocupen en los rankings académicos. Aquella institución que resulta como deseable, -¡caramba!-, en su medio ambiente interno, su autovaloración y su autoestima se incrementa. ¡Ahora!, hay que tomar en cuenta que las instituciones están formadas, principalmente, por personas. En este sentido, la moral social de los académicos se ve incrementada al saber que se trabaja y que se está integrado a un equipo e institución con prestigio; líder y guía de otras instituciones.

En general, el académico no está en la academia para hacerse millonario. Pero, parte de la satisfacción es la vocación de la enseñanza y hacia la investigación; y algo que respalda ese ego, es el prestigio. Cuando una organización resulta ser elegida para realizar movilidad de profesores, porque es deseada como destino del turismo educativo, debido a que brinda la oportunidad de que ahí se vaya a aprender, tiene una sensación de satisfacción y de orgullo dentro del personal académico que la forma.

Las Instituciones de Educación Superior, deben además, contribuir con el conocimiento general con otras instituciones para incrementar o impactar en el bienestar social. Pues, resulta que es satisfactorio el cumplimiento de esa responsabilidad de servicio a la sociedad, que por su naturaleza, se les ha conferido.

EFE: ¿Cuáles han sido las dificultades principales que, para las instituciones, tiene la práctica de los intercambios académicos?

ALK: El no hacer nada, el no estar interesado, el creer que no se puede, tener miedo o el sentirse incapaz. Una subvaloración de sí mismo. Puedo no saber algo, -nadie tiene la obligación de saberlo todo-; pero, debo tener el interés y el deseo de mejorar y desarrollarme más como institución. Entonces, si yo me fijo limitaciones o mi medio me las fija, será bastante difícil lograr un desarrollo. Por ejemplo, una superburocracia; cualquier organización o cualquier país que tiene demasiadas reglas o normas; tienden a ser un país subdesarrollado.

Toda institución que esté fuertemente restringida en cuanto a lo que puedan anhelar, desear y buscar sus integrantes; es parte de un movimiento y fenómeno hacia la mediocridad de la misma institución. Hay factores internos, otros que imponen los de fuera y otros que no se le buscan solución; por ejemplo, el pensar que no se cuenta con los recursos. Muchas veces nos detenemos a pensar cómo le voy a hacer, los recursos se deben buscar; porque éstos limitan demasiado.

EFE: ¿Qué concepción de trabajo académico demandarán las políticas educativas centradas en los intercambios académicos?

ALK: Bueno, para los intercambios académicos; las políticas deben buscar que sirvan para el mejoramiento. Deben considerar siempre que los profesores que van de aquí hacia allá incrementan en conocimientos y habilidades y que los que vienen de allá para acá; también, traen algo. Se importa una visión y se genera una interrelación, que entre académicos da algo más, un plus. No sólo obtienen conocimientos los que van, sino los que se quedan acá y que tienen contacto con aquellos que vienen y en la mayoría de las veces, les ofrecen sus conocimientos, visiones y hasta su amistad.

EFE: ¿Qué participación tienen los organismos internacionales en los intercambios académicos?

ALK: Depende, hay organismos que ofrecen becas, organismos que te orientan hacia qué, están aquellos que orientan sobre lo que resulta prioritario. Hay apoyos en cuanto a logística, existe apoyo en toda la tramitología, estancias y las cuestiones consulares. Hay quienes ofrecen apoyo no sólo a los profesores que participan en

la movilidad, sino a las familias que a veces se mueven con los académicos hacia otros lados, en la culturización y educación de los hijos; mientras los padres están en la estancia en el extranjero. También, algunos organismos internacionales apoyan en cuestiones relacionadas con la salud, seguros y hasta en la integración de los profesores dentro de ciertas comunidades, que a veces a ellos les resulta dificultoso. [...]

EFE: ¿Cuál es la tendencia sobre los intercambios académicos de profesores?

ALK: Va incrementándose en los últimos años. La tendencia es que participen aquellos docentes que puedan dominar o hacer algo en aquellos otros lugares que resulten elegidos. Si se le pide a un profesor que vaya a impartir una materia, debe ser capaz de impartirla con cierto nivel de calidad. De otra forma, a lo que se va es a hacer el ridículo. Además, hay una tendencia en el incremento en términos de cantidad y calidad de los académicos que participan. ¡Ojalá!, que del mismo modo, hubiese una tendencia de incremento en la capitalización del conocimiento de los académicos que van a otros lados. No sólo en el conocimiento científico; sino también, de todas aquellas experiencias que sean valiosas para implementarlas en nuestras realidades.

De la conversación con el Mtro. Lerma y Kirchner podemos rescatar que, los establecimientos educativos universitarios pueden capitalizar sus esfuerzos con la ayuda del benchmarking y el turismo educativo. A través de ellos es posible, una mayor producción académica. Una de las formas es que las universidades diseñen estrategias para participar en el ejercicio de movilidad de profesores y que las prácticas que se identifiquen sean adaptadas a las realidades institucionales. Lo que generará cambios en la propia profesión académica.

SEMBLANZA DEL AUTOR

Elvén Figueroa Escudero. Licenciado en Ciencias de la Educación y Maestro en Educación por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). También, es Licenciado en Comercio y Finanzas Internacionales por la Universidad Popular de La Chontalpa (UPCH). Profesor en el nivel Licenciatura y Posgrado, adscrito a la División de Ciencias Económico-Administrativo (DESCSA) de la UPCH. Ha participado como ponente

en congresos nacionales e internacionales. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (SEI).

REFERENCIAS

Lerma y Kirchner, Alejandro (2014a). *El benchmarking académico, para la mejora continua de la educación superior y concertación de*

acuerdos interuniversitarios. Ponencia presentada en la UPCH. Cárdenas, Tabasco; México.

Lerma y Kirchner, Alejandro (2014b). *Desarrollo de un modelo para evaluar la competitividad en la oferta turística internacional y regional*. Ponencia enviada para presentación en la UPCH. Cárdenas, Tabasco; México.



Perspectivas docentes 56

Se terminó de imprimir en diciembre
en Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S.A.
El tiraje consta de mil ciento cuarenta y seis ejemplares

Villahermosa, Tabasco, 2014



RECTOR

Dr. José Manuel Piña Gutiérrez

SECRETARIA DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Dra. Dora María Frías Márquez

SECRETARIO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

M.A. Rubicel Cruz Romero

SECRETARIA DE FINANZAS

C.P. Marina Moreno Tejero

DIRECTORA DE ESTUDIOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS

Mtra. Leticia del Carmen López Díaz