



PERFILES EDUCATIVOS Y PROFESIONALES DE LOS RECTORES Y DIRECTORES DE LAS IES EN SONORA 2017-2018

Víctor Manuel Campoy Garza
Universidad de Sonora

Juan Pablo Durand Villalobos
Universidad de Sonora

Área temática: Política y gestión de la educación.

Línea temática: Actores y su corresponsabilidad.

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.

Resumen:

Los rectores y directores de establecimientos de educación superior son sujetos elegidos o designados por figuras de autoridad personal como los gobernadores o presidentes, u órganos colegiados como los consejos o comités directivos de estas instituciones por su competitividad, dedicación y/o potencial para innovar en los procesos administrativos, científicos y sociales de las instituciones de educación superior (IES). Este estudio tiene como objetivo explorar las características de los perfiles sociodemográficos, académicos, profesionales y políticos de los titulares a cargo de IES en el estado de Sonora entre el inicio del año 2017 y el final de 2018; se plantea una descripción y análisis categórico de las IES y de los perfiles de sus titulares con base a las tipologías sociológicas de distintos autores con el propósito de explicar la relación entre sus similitudes y diferencias, y así complementar el estado-del-arte de la literatura sobre líderes universitarios disponible; el sustento teórico-metodológico se basa en teorías sobre élites, liderazgo organizacional y académico, y técnicas de análisis histórico para la elaboración de biografías colectivas.

Palabras claves: Rectores – Política educativa – Gestión Escolar.

Introducción

El Sistema de Educación Superior (SES) es un espacio complejo en el que convergen una amplia gama de perfiles profesionales, ideológicos, políticos y académicos en instituciones gubernamentales y civiles, públicas y privadas, que coexisten en un ambiente de constante tensión y ocasionales conflictos de intereses, en el que cada individuo y grupo intenta maximizar su poder de decisión e influencia en un contexto de desigualdad y recursos escasos y competidos (Rhodes, 2001; López, 2007; Acosta, 2009).

Los órganos colegiados de las universidades, denominados consejos directivos, comités administrativos, o juntas universitarias, son las máximas autoridades institucionales de las IES, están conformados por representantes de los distintos niveles de gobierno, el sector productivo y social, y su función principal es establecer los currículos, presupuestos y normatividades necesarias para asegurar y mantener la gobernabilidad y gobernanza, la sustentabilidad y desarrollo económico, y la calidad de la educación, en el que representantes del ámbito político, empresarial y académico comparten responsabilidades administrativas de instituciones tradicionalmente dedicadas a formar nuevas generaciones de profesionistas, generar conocimiento e innovar la ciencias y tecnología, que hoy son una combinación de secretaría gubernamental, departamento de recursos humanos y capacitación empresarial, y dispensadora de certificadores académicas (Acosta, 2009; De Vries & Álvarez, 2005; Helfand, 2016).

Los órganos colegiados votan y designan a rectores o directores como administradores y representantes legales a quienes dotan con las facultades para resolver conflictos, cobranzas y actos administrativos requeridas para mantener a las instituciones solventes y funcionales, quienes además pueden tener voto de calidad y servir como “contrapeso” en caso de empate en una votación oficial (Clark, 1983, 2001; Acosta, 2009).

Los decretos de creación y/o las leyes orgánicas de las IES son los documentos oficiales que establecen formalmente la estructura del organigrama institucional, las facultades y responsabilidades de los rectores, funcionarios y representantes del sector productivo y social, público o privado, dentro y fuera de la universidad, que conforman a los consejos directivos, patronatos, sindicatos, consejos académicos y divisionales, y/o sociedades de alumnos, que gestionan las IES, y el perfil requerido y/o deseado para desempeñar cada puesto. Los rectores pueden ser electos mediante el voto directo y/o ponderado, o designados por los consejos directivos universitarios, gobernadores estatales, presidentes, o una combinación de todos estos (Ordorika, 2015). Las facultades y funciones tradicionales de los rectores incluyen la creación, gestión y/o reforma de programas de financiamiento, educación, imagen pública de las IES ante los medios masivos de comunicación, vinculación con otras universidades, negociación y rendición de cuentas con gobiernos e inversionistas, entre muchas otras (López, 2007, 2011; Acosta, 2009; Ordorika, 2015; Selingo et al, 2017).

Fungir como rector de una universidad es un cargo de altas expectativas y prestigio, por lo que solo miembros de las élites científicas, empresariales y/o políticas pueden ser candidatos y desempeñar tal labor (Rhodes, 2001; Acosta, 2009). El análisis de las trayectorias de los líderes organizacionales es condición

para el estudio sociológico de las instituciones (Cowley, 1980; Ashby, 1974) y es un hecho por más evidente que las decisiones de los líderes suponen efectos potencialmente trascendentales y a largo plazo para las instituciones y para quienes se forman y se desempeñan profesionalmente en ellas (Wood & Wood, 2004).

El análisis sociológico de las trayectorias educativas y profesionales de los rectores y de las distintas tipologías de perfiles propuestas en la literatura nacional e internacional tiene el potencial de generar conocimiento científico y de contribuir al estado del arte sobre este actor central de la educación superior (ES) (Clark, 1983; Moore, 2000; Sánchez, 2009).

La pregunta central que orienta esta investigación es: ¿Qué perfiles académicos y profesionales caracterizan a los rectores y directores de las IES sonorenses? La hipótesis preliminar de este trabajo abreva de los trabajos de Acosta (2009) y López (2011): Las políticas públicas federales implementadas en México a partir de la década de 1990 dieron como resultado un cambio en los perfiles de los rectores que perdura en cierta IES hasta la fecha. Los objetivos giran en torno a comprobar esta hipótesis y a incrementar el conocimiento sobre los rectores en las regiones y periodos históricos de interés.

Desarrollo

El marco teórico en el que se fundamenta este trabajo comprende las teorías sobre gobierno, élites y poder, teoría de elección racional, teoría institucional y perfiles de titulares universitarios, específicamente las tipologías propuestas por Birnbaum y Umbach (2001), y López Zarate (2007), las cuales clasifican a los rectores con base a su trayectoria y a su relación con sus instituciones antes de tomar la rectoría.

La metodología utilizada considera técnicas prosopografías de análisis socio-histórico y comparación de biografías. La prosopografía es un método de estudio socio-histórico que consiste en examinar las similitudes y diferencias entre las características y trayectorias de personajes históricos sobresalientes unidos por una o más variables sociológicas comunes estadísticamente cuantificables, con el propósito de discernir patrones relacionales sobrepuestos entre las biografías individuales de los sujetos e indagar sobre las estructuras organizacionales de las sociedades e instituciones en las que se desenvuelven, sus criterios de calidad, logro y elección de cuadros directivos, además de los cambios en los roles de los grupos e individuos dentro de sus comunidades (evolución social) (Vones, 2005; Urquijo et al, 2010; Gené, 2014). La prosopografía también es útil para clasificar a los rectores en base a las tipologías de Birnbaum y Umbach (2001), y López Zarate (2007).

El proceso de recopilación de datos fue el siguiente: a partir del Directorio de Instituciones de Educación Superior en el Estado de Sonora 2016, disponible en www.redves.gob.mx, se elaboró un listado de 17 rectores y 15 directores generales, 32 en total, y el mismo número de IES. En enero de 2018, se envió una solicitud de información pública, a través del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), a la SEC y a las 14 IES públicas sonorenses disponibles en el formato de solicitud

bajo la categoría sujetos obligados, en torno a los decretos de creación de las IES, organigramas, currículos de rectores y directores generales, leyes orgánicas y procesos de elección de líderes universitarios considerados relevantes para el estudio. La respuesta fue una lista con los datos de contacto de 20 IES públicas sonorenses y sus respectivos titulares, avalada por la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), además de los currículos de 19 de estos. Una petición similar fue enviada a las mismas instituciones en octubre de 2018, esta vez solicitando información sobre las 34 IES públicas y 31 particulares incluidas en las estadísticas de matrícula estudiantil de ANUIES 2017-2018, publicadas en septiembre de 2018. Tras integrar la información proporcionada por los servicios de transparencia y descartar las IES cuyo titular no es formalmente denominado rector o director, las subsedes y los perfiles sobre los cuales no se obtuvo información suficiente, el listado de 65 participantes se redujo a una muestra representativa proporcional de veinte IES públicas y ninguna particular.

Resultados

Características generales de las IES

El balance de las instituciones de adscripción de los rectores y directores que fueron considerados en este estudio indica que la antigüedad de los establecimientos que gobiernan es mayor a 25 años, la Universidad de Sonora es la mayor con 75 años de haber sido fundada y el Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora es el menor con tan solo dos años de antigüedad.

Al desagregar las IES por subsistema tenemos que, una (5%) es centro público de investigación (CPI), una (5%) es escuela normal (EN), tres (15%) son institutos tecnológicos (IT), tres (15%) son institutos tecnológicos descentralizados (ITD), dos (10%) son universidades públicas estatales (UPE), tres (15%) son universidades públicas estatales con apoyos solidarios (UPEAS) y siete (35%) son universidades tecnológicas.

La distribución geográfica de las IES indica su presencia en diez municipios del estado de Sonora: una está en Cananea, una en Etchojoa, una en Guaymas, siete en Hermosillo, una en Moctezuma, dos en Nogales, tres en Obregón, dos en Puerto Peñasco, una en San Ignacio Río Muerto y otra en San Luis Río Colorado.

De las veinte IES participantes, diez (50%) de las IES solo ofrecen programas de licenciatura, tres (15%) solo posgrado y siete (35%) ambos niveles. El sumatorio total de la matrícula de las 20 IES en el periodo 2017-2018 es 85,743 alumnos, el equivalente al 92% de la matrícula pública total y el 76% la matrícula total en la entidad.

El control, grado de autonomía, o autoridades a la que los rectores y las IES formalmente rinden cuentas son: 15 (75%) estatal, cuatro (20%) federal y una (5%), la Universidad de Sonora, está clasificada como autónoma según el panorama de educación superior en el estado de Sonora (PIDES) publicado por la SEP en 2016.

Los tamaños de las IES según PIDES son: nueve (45%) micro, o hasta mil alumnos, ocho (40%) pequeña, o de mil a cinco mil, una (5%) mediana, o de cinco mil a diez mil, y dos (10%), el ITSON y la UNISON, grandes, o entre diez mil y 50 mil. Ninguna está clasificada como mega universidad por no tener más de 50 mil alumnos.

Normatividad de los procesos de elección de los rectores

Los métodos de elección y las exigencias curriculares para los aspirantes son clave para comprender lo que las IES esperan de sus rectores: el método de elección es la designación por gobernador del estado en todas las IES, excepto por el CIAD, donde los miembros del consejo directivo votan al rector sin intervención gubernamental formal.

En todos los casos son las mismas autoridades universitarias las que proponen a los candidatos. En 13 (65%) de las IES, en la totalidad de las UTs e ITDs, dos de las tres UPEAS y el único EN, es el gobernador del estado quién designa al rector, trátase de su primera elección o reelección. En CIAD, COLSON, UNISON e ITSON elige el consejo directivo universitario y, en el caso de los tres ITs, debido a que estos los dirigen directores subordinados al director general a cargo del Tecnológico Nacional de México, organismo central que rige a los ITs en todo el país, los titulares son propuestos por el director general y elegidos por el Subsecretario de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública. Tres (15%) IES, los ITs, tienen una tenencia de rectoría de seis años, los rectores de CIAD y COLSON (10%) duran en su cargo cinco años y el resto (75%), cuatro. Todos pueden reelegirse solo una vez.

La Tabla 1 contiene una descripción pormenorizada de las exigencias de las IES en torno a variables como la nacionalidad, edad, mínimo grado escolar, entre otras.

Tabla 1: Exigencias institucionales para ocupar el puesto de titular universitario

| | NACIONALIDAD MEXICANA OBLIGATORIA | | 55% |
|---|-----------------------------------|---------|-----|
| | MÍNIMA | MÁXIMA | |
| EDAD | NINGUNA | NINGUNA | 50% |
| | 35 | NINGUNA | 10% |
| | | 65 | 5% |
| | 30 | NINGUNA | 15% |
| | | 65 | 10% |
| | | 70 | 10% |
| MÍNIMO GRADO ESCOLAR | LICENCIATURA | | 70% |
| | MAESTRÍA | | 25% |
| | DOCTORADO | | 5% |
| EXPERIENCIA DOCENTE/DIRECTIVA/INVESTIGATIVA MÍNIMA (AÑOS) | NINGUNA | | 35% |
| | 5 | | 40% |
| | 1 | | 25% |
| ANTIGÜEDAD MÍNIMA EN LA IES (AÑOS) | NINGUNA | | 80% |
| | 5 | | 10% |
| | 3 | | 5% |
| | 1 | | 5% |

Fuente: Elaboración propia a partir de las leyes orgánicas de las IES participantes

El rol de los rectores según la normatividad institucional

Los decretos de creación o leyes orgánicas de las IES son los documentos oficiales que establecen las facultades y obligaciones de los rectores. Aunque terminológicamente diversas, todos estos estatutos plantean las mismas premisas: los objetivos principales de los rectores y directores giran en torno al mantenimiento y desarrollo financiero y educativo de las IES y de sus programas académicos y culturales. Algunas de las tareas específicas que enlistan las leyes orgánicas son:

- Presidir al consejo directivo o junta universitaria
- Representar legalmente a la IES, con facultades de un apoderado general para pleitos y cobranzas y actos de administración y de dominio
- Otorgar poderes generales y especiales, sustituirlos o revocarlos; obligar cambiariamente a la institución; presentar querellas y otorgar el perdón correspondiente
- Designar o remover a miembros clave de la organización como vicerrector, subdirectores y secretario general
- Proponer, aprobar o continuar los planes y programas de estudio que ofrezca la IES
- Administrar el presupuesto y presentar los estados financieros dictaminados por los auditores externos ante el consejo directivo
- Conceder licencias al personal administrativo
- Asignar comisiones al personal académico

Los perfiles de los rectores

Datos sociodemográficos

El promedio de edad es 54 años, teniendo el titular más joven 34 años y el más maduro 70 en 2017, ambos de UTs.

Todos son de nacionalidad mexicana. Catorce (70%) nacieron en Sonora, tres en Sinaloa, dos en Chihuahua y uno en Coahuila.

Solo tres (15%) de los 20 titulares son mujeres, cada una de un subsector distinto (EN, UPEAS, ITD). Una tiene doctorado y las otras dos maestrías. Dos ejercen en IES que solo ofrecen posgrado y en la otra solo se ofrecen licenciaturas.

Formación académica

Los tres titulares de los ITs están formalmente denominados como Directores, los de los tres ITDs como Directores Generales, el del CIAD como Profesor-Investigador Titular y el resto (65%) como rectores. El máximo grado de estudios de seis (30%) es la licenciatura, ocho (40%) maestría y seis (30%) doctorado.

Respecto a las áreas de especialización: a nivel licenciatura, siete estudiaron Ciencias Sociales (CS), cinco Ciencias Económicas-Administrativas (CEA), cinco Ingeniería, dos Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y una Ciencias Exactas y Naturales (CEN). El alma mater más común a este nivel fue la Universidad de Sonora con seis egresados, dos estudiaron en la UNAM, otros dos en el ITESM y el resto en IES distintas, en su mayoría ITs. Cuatro estudiaron en IES privadas y el resto en públicas. Todos estudiaron la licenciatura en México y ninguno en el extranjero.

De los catorce titulares con maestría, seis estudiaron CEA, dos de ellos en el extranjero, uno en Italia y otro en el Reino Unido, ambos en IES privadas de tipo empresarial, cuatro estudiaron CS, tres Ingeniería y uno CEN. Ninguno estudió en la misma IES que otro, excepto por dos que egresaron de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro y otros dos en la UNISON. Tres estudiaron en IES privadas y el resto en públicas, principalmente UPEs. De los seis titulares con doctorado, tres estudiaron CEA, uno CS, uno Ingeniería y otro, el rector de la Universidad Tecnológica de Guaymas, obtuvo un doctorado Honoris Causa por parte del Instituto Mexicano de Líderes de Excelencia por su trayectoria de Innovación Tecnológica. Uno estudió en Inglaterra, uno en Estados Unidos y el resto en México. Dos en IES privadas y el resto en públicas. Dos reportaron estar en proceso de obtener un doctorado, uno en Ingeniería y otro en CS en febrero de 2018, pero no hay información sobre la culminación o postergación de sus doctorados. Uno está cursando en una IES pública federal y el otro en una privada empresarial, ambos en México.

Perfil Político-Profesional

15 de los titulares tienen al menos un año de experiencia docente en su currículo. Uno enseñó un año en educación primaria, ninguno en secundaria, cuatro en preparatoria, tres de ellos dos años y uno 27. 13 han enseñado en ES al menos dos años, y el de mayor experiencia durante 35. Tres son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), dos de nivel uno y uno nivel dos, todos estos con publicaciones científicas en revistas indexadas o libros. Cinco han publicado trabajos de investigación sin pertenecer al SNI. Ocho no han tenido un puesto público ni declaran afiliación a ningún partido político. De los doce que han ostentado puestos políticos, ocho pertenecen al Partido Acción Nacional, incluyendo al titular con más puestos gubernamentales previos a su elección como rector, con diecinueve. Todos los sujetos tienen al menos un año de experiencia en el sector empresarial, ya sea como consultores técnicos o como encargados administrativos, teniendo el de mayor trayectoria 34 años de experiencia en dos empresas y el segundo quince en cinco empresas distintas. El único titular que cursó el pre- o posgrado en la misma IES que dirige es el rector de la UNISON, la única IES catalogada como Autónoma según PIDES (2016).

Conclusiones

Según la tipología Birnbaum y Umbach (2001) los perfiles académicos con amplios repertorios de publicaciones y colaboración científica (*scholar*) y algunos de tipo administrativo (*steward*) prevalecen en

las IES más antiguas, grandes y prestigiosas, mientras que los perfiles mayoritariamente políticos (*spanner*), algunos de ellos sin experiencia en ES previa a la elección (*stranger*) son más frecuentes en las IES de fundación reciente y pequeñas, particularmente en las UTs.

Según la tipología de López (2007) la mayoría de los perfiles son académicos y de bajo arraigo (*académico*) puesto que casi ningún titular, excepto por el rector de la UNISON egresó de la misma IES que lidera, esto corresponde al tipo de perfil denominado *insider*. Los perfiles más significativamente políticos se encuentran en dos de los tres ITDs y en siete de las ocho UTs. De estos nueve casos, dos parecen corresponder al tipo de perfil *profesional* debido a su experiencia en la IES y siete al tipo *outsider*, puesto que no existe registro de puestos laborales en la IES previos a la rectoría. Esto indica que los perfiles académico-científicos con un alto grado de especialización todavía son preferidos por encima de los perfiles político-empresariales en todos los subsectores, quizás con la excepción de las UTs, donde se concentran la mayor parte de los titulares cuyo más alto grado de estudios es la licenciatura. El arraigo a la IES parece ser un factor irrelevante: solo cuatro IES exigen al menos un año de antigüedad para contender al puesto.

Respecto a las variables sociodemográficas: el número de establecimientos que exigen nacionalidad mexicana indica que el SES público mexicano tiene una orientación endogámica que incentiva a los profesionistas nacionales, y no así a los extranjeros, a ocupar la rectoría de sus IES. El lugar de origen sin duda es un factor relevante, siendo todos los titulares son mexicanos por nacimiento y ninguno por naturalización, la mayoría de Sonora y el resto de estados casi exclusivamente norfronterizos, especialmente estados vecinos.

La mitad de las IES parecen no hacer distinción entre rectores jóvenes y maduros, puesto que los criterios de elección de la mayoría de las IES no establecen un mínimo ni máximo de edad. Puede haber una preferencia por los candidatos maduros puesto que la media de edad se ubica en la quinta década de vida y cinco de los rectores ya han alcanzado la sexta.

A pesar de la hipotética misión universitaria de promover la igualdad y la justicia social en todas sus formas, el microcosmos de las rectorías sonorenses parece reproducir algunas de las inequidades generalizadas de la sociedad mexicana en relación al balance de poder entre los géneros, habiendo solo tres titulares femeninas, menos de un cuarto del total, dos de ellas en las IES con los números de matrícula más bajos.

Los resultados apuntan a que las IES examinadas distan mucho de ser plenamente autónomas y que el clima político en la entidad juega un rol importante, sino central, en los procesos de elección de rectores y probablemente también en el ejercicio de la autoridad escolar dentro y fuera de la universidad. Esto solo concuerda con las observaciones de Acosta (2009) y López Zarate (2007) respecto al resto del país, específicamente en el caso de las universidades públicas y de su autonomía. La intervención gubernamental no solo es notable en los procesos de elección, sino que es la regla en la mayoría de las IES, siendo la designación por el gobernador del estado el método de elección en trece de las 20 IES.

Referencias

- Acosta, A. (2009) *Príncipes burócratas y gerentes: El gobierno de las universidades públicas en México*. México: ANUIES & UDUAL.
- ANUIES (2018) Anuario estadístico ciclo 2017-2018
- Ashby, E. (1974) *Adapting universities to a technological society*. USA: Jossey-Bass publisher
- Birnbaum, R., & Umbach, P.D. (2001) Scholar, steward, spanner, stranger: the four career paths of college presidents. *Review of higher Education*, 24, n. 3, p. 203-217. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ625095>
- Clark, B.R. (1983) Authority. En University of California Press, *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective* (pp.107-134) Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=j_-YKg7DuqAC&pg=PA107&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Clark, B.R. (2001) *The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy and achievement*. *Higher education management*, 13(2), 9-24.
- Cowley, W. H. (1980). *Presidents, professors and trustees*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Vries, W., Álvarez, G. (2005) Acerca de las políticas, la política y otras complicaciones en la educación superior mexicana. *Revista de la educación superior*, 34 (134), 81-105.
- Gené, M. (2014) Sociología política de las élites. Apuntes sobre su abordaje a través de entrevistas. Brasil: *Revistas de Sociología e Política*, Curitiba.
- Helfand, D. (2016) *A survival guide to the misinformation age: scientific habits of mind*. Columbia University Press. doi: 10.7312/helf16872
- López, R. (2007) Four trajectories of rectors in Mexican public universities. *Springer Science+Business Media*, 54, 795-817. doi: 10.1007/s10734-006-9025-5
- López, R., González, O., Mendoza, J., Pérez, J. (2011) El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16(51), 1021-1054.
- López, R., González, O., Mendoza, J., Pérez, J. (2011) Las formas de elección de los rectores: Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas. *Perfiles educativos*, 33(131), 8-27.
- Moore, B.T. (2000) *Female presidents of selected independent colleges: career paths, profiles, and experiences* (Tesis doctoral). De la base de datos de Bell & Howell information and learning company (UMI: 9974569)
- Ordorika, I. (2015) *Elección de rector: panorama internacional*. *Revista de la educación superior*, 44(175), 7-18.
- Rhodes, F. (2001) *The creation of the future: the role of the American University*. New York: Cornell University Press.
- Sánchez, L. (2009) *Career pathways and demographic profiles of university presidents in the U.S.: 2000-2008* (Tesis doctoral). De la base de datos de ProQuest Dissertations Publishing. (UMI: 3358896)
- Selingo, J.J., Chheng, S., Clark, C. (2017) *Pathways to the university presidency: The future of higher education leadership*. USA: Deloitte University Press.
- SEP (2016) *Panorama de la educación superior en el estado de sonora*.
- Urquijo, M. et al (2010) *Análisis prosopográfico de los parlamentarios electos de los distritos de Vasconia en tiempo de restauración monárquica (1876-1890)*.
- Vones, U. (2005) *El método prosopográfico como punto de partida de la historiografía eclesiástica*.
- Wood, J.C., Wood, M.C. (2004) *George Elton Mayo: Critical evaluations in business and management*. New York: Routledge. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=rK4QQHDFIn0C&printsec=frontcover&dq=elton+mayo+google+books&hl=es-419&sa=X&ved=0OahUKEwiF_9qIwL7aAhUSca0KHc-2A5kQ6AEIKzAA#v=onepage&q&f=false