

## ENTREVISTAS A EX DIRECTORAS

*Interview with  
teacher Berenice Miranda  
(former director of EDINBA,  
period 2005-2013)*

### Entrevista a la maestra Berenice Miranda (exdirectora de EDINBA, periodo 2005-2013)

POR FERNANDO RODRÍGUEZ ÁLVAREZ  
9 de agosto 2021

■ Cuando llegaste a la dirección, ¿qué descubriste?, ¿qué te llamó la atención, hubo algo que te sorprendió?

■ Recuerdo que la maestra Margarita Landázuri mencionó en algún momento que cuando ella dejara la dirección iba a dejar un «Manual para cuando llegas a la dirección, qué tienes que hacer», porque efectivamente hay cosas que nadie te dice. Por ejemplo, hubo actividades insólitas, imprácticas, absurdas, como tener que firmar ocho hojas por cada maestro de la Escuela, cada 6 meses, para la renovación de su nombramiento, a mano cada una —no podías poner facsimilar—, algo totalmente impráctico. En general, el Instituto no tenía sistematizados todos los expedientes —alumnos, maestros— y algunas otras tareas administrativas. Sin duda todos tenemos una trayectoria como maestros, cierta experiencia en planeación, pero estas partes operativas fueron para mí las más complicadas. Porque las otras actividades las vives como maestro y tienes cierta visión, a veces no la más acertada, pero tienes una perspectiva general. Al principio todas estas cuestiones operativas fueron las que me causaron cierta extrañeza, algunas que nunca quise entender o no profundicé en ellas, como las administrativas,

*Se recibe mucha ayuda de los colaboradores que entienden estos procedimientos...*

Hasta la fecha sigo pensando que parte fundamental de cualquier dirección son sus equipos de trabajo —como cuando editas un libro, cuando tienes un buen editor, un buen texto, buenas ilustraciones, imágenes, un buen jefe de taller, etcétera, todo el equipo de una buena imprenta—, el trabajo sale natural y digamos que obtienes una pieza de la que te sientes orgullosa, al menos eso me pasó a mí en lo profesional y lo corroboré en la dirección, sigo pensando lo mismo. Quizá cuando mencionas cómo me encontré a la Escuela y qué pienso que pasa actualmente, en ese comparativo creo que, por ejemplo, a la dirección actual, una de sus grandes dificultades es que no ha podido tener un equipo completo.

*Es un reto para que puedas dedicarte a lo sustancial, para delegar tareas, para saber dónde están tus apoyos...*

Pienso que tuve un buen equipo, tuve la fortuna con un poco de intuición de integrar a la gente que uno va conociendo y terminas integrando equipos de trabajo eficientes. Además, hay un dicho que yo recuerdo mucho de mi abuela que decía ella: «solamente le pido a Dios que le caigas bien a la gente». Era para ella la llave que podría abrir las puertas y siempre digo ¡qué bueno que mi abuela pidió eso! Creo que sí le caí bien a la gente —no a todos— dentro de la escuela, pero, por ejemplo, mi relación con las autoridades siempre fue buena. Tuve cuatro subdirectores generales y sí me tocaron muchos cambios —dos cambios de sexenio—, entonces tanto hacia arriba como internamente eso favoreció que fluyera mi trabajo. En el área administrativa tuve dos administradores en los periodos que yo estuve y con los dos me fue muy bien, estuve con dos secretarios académicos, Fernando Rodríguez y Haydée Girón, me parece también que con buenos resultados. Para mí el trabajo más difícil en las direcciones de las escuelas es la de los secretarios académicos, porque es la parte sustantiva del trabajo, desde luego que sin los operativos tampoco funcionaría la Escuela, pero la parte sustantiva es la académica. También tuve dos autoridades que apoyaron dignamente y con esos subdirectores generales —sin adular— trabajé muy bien, a pesar de que venían de diferentes partidos políticos y que uno no supondría que tuvieran afinidad en términos de la cultura; su forma franca de tratar, un poco brusca, directa, yo creo que eso favoreció mucho mi trabajo. Venía, además, de una gran enseñanza porque —aún cuando había estado en la difusión y la promoción de la Escuela, que muestran el lado *bonito* del asunto—, estuve cerca de la maestra Margarita Landázuri. Para mí es una gran maestra en ese sentido, ella era muy coloquial, muy afable, quizá, a veces pareciera que no muy estructurada, porque era mucho más práctica que sistemática, pero muy clara en sus planteamientos de cómo estaba la Escuela y cuáles eran sus alcances. Eso me permitió tener una cierta cercanía de qué pasaba y por dónde ir. Por ejemplo, uno de los trabajos que quedaron avanzados de la gestión anterior fue la revisión del plan de estudios de la licenciatura, que ya tenía 10 años operando y había una necesidad urgente de resolver o de asentar todo eso que estaba muy difuso en la parte operativa.

*Entonces un resultado importante de tu gestión fue actualizar el plan de estudios y no sólo el de la licenciatura sino también los posgrados...*

Sí, habría que subrayar que tuve la oportunidad de estar ocho años en la gestión directiva, mi trabajo me permitió lograr todas las metas que se podían realizar. De hecho, cuando estaba terminando la primera gestión todavía había asuntos por resolver y decidí volverme a postular. Quedaban todavía muchos pendientes que en cuatro años era difícil concluir. Ahora puede ser diferente, pero en aquel momento lo que sucedía es que había un gran cambio. Se había puesto el plan de estudios en el 94, un plan innovador en el país —y en muchas partes del mundo—, entonces también fue un gran reto acomodar las piezas, pues no era tarea sencilla. A mí ya me lo dejaron muy avanzado, ya nomás para darle el empujón y que se publicara. Pero faltaba también posgrado, que tampoco tenía símil en el país en términos de su amplitud —con cuatro especialidades y una maestría— y había que valorar qué tan viable era que unos se quedaran y otros que se abrieran. También hubo algunas inquietudes de los maestros que proponían nuevos programas académicos, había que valorarlos; lo que sí eran pertinentes había que actualizarlos. Entonces hubo una gran labor académica en ese sentido y de nuevo el equipo académico y un buen número de maestros participó en esta labor. Todos fueron consultados y al final aportaron toda esa experiencia que habían acumulado o que no se había puesto nunca en papel.

*Durante tu gestión también tuvimos reencuentros con nuestros pares académicos de la república y nos acercamos de nuevo a las asociaciones*

Ahora que vuelvo a recapitular estos 60 años de la Escuela y que me han preguntado mi semblanza, sobre mi trayectoria —y como decía en algún momento el maestro Ignacio Toscano: “siempre tenemos grabado al INBA en la mente y el corazón”—, recuerdo que estuve en una escuela de iniciación artística, después en la secundaria hice el examen para el Sistema Nacional de la Danza, y fui aceptada, pero al final no me inscribieron, y luego poco antes de cumplir los 18 entré a la EDINBA y cuando salí de la Escuela trabajé para el INBA, en fin, yo no he salido del Instituto la mayor parte de mi tiempo profesional. Por eso, una de mis inquietudes persona-

les era que yo no tenía otra visión de las escuelas o de la formación en otros lados, a diferencia de algunos compañeros que dan clases en la Ibero, la Anáhuac, la UAM, etcétera, pues yo ni eso. Es más, mi maestría también la estudié en la Escuela de Diseño, como que demasiado endógeno lo mío. Y comencé a considerar que eso era poco autocrítico, porque ¿con qué te estás contrastando?, ¿con quién te comparas?, ¿contra mí misma? Así ¿quién dice que eres la mejor?, pues tú misma. Entonces surgió esa preocupación.

Cuando la maestra Margarita Landázuri llegó a la dirección y le encomendaron organizar la Bienal Nacional de Diseño como primera tarea, unos días antes ella me había invitado a ser su coordinadora de Difusión y me tocó esa labor, pero no había directorios en la Escuela y fue cuando empecé a darme cuenta de ese panorama. La maestra Maggie fue quien me dijo: “hay una asociación de escuelas de diseño gráfico, también hay una de diseño industrial —que ya no está muy vigente, pero por ahí va—”. De hecho, la maestra y yo habíamos ido al primer Congreso del ICSID que se había dado en México, en Tequesquitengo, Morelos, y fuimos. Estábamos ahí, en el desayuno, el día que nos retirábamos y fueron a buscarnos unos maestros: Jorge Vadillo del CIDI y la maestra Maru Rojas de la Iberoamericana, identificaron a la maestra Margarita y nos dijeron:

—Ustedes vienen de la EDINBA, ¿verdad? Fíjense que ahora se va a firmar la conformación de la asociación de escuelas de diseño industrial y habían quedado de venir unos representantes de su escuela, que no llegaron, ¿no quieren ustedes participar?

Así estuvimos en el lugar preciso, en el momento justo, por eso la Escuela es fundadora de Dintegra, asociación de escuelas de diseño industrial, y así también conocí a algunas personas del medio. Luego me acerqué a Encuadre, empecé a participar con ellos y eso me permitió conocer otras escuelas. Pero justamente en febrero de 2005 me postulé para la presidencia de esa asociación y en julio para la dirección de la EDINBA. Entonces me eligieron para las dos, de la asociación fui la primera presidenta y de la Escuela la segunda mujer en ocupar el puesto. Por esa relación que pude tener con un espacio y el otro nos aproximamos a los colegas y acercamos a la Escuela y a su comunidad —porque no asumí el cargo yo sola— e invité a los maestros a

que presentaran ponencias para los encuentros y asambleas nacionales y en alguna ocasión llevamos casi dos camiones con alumnos y maestros. Se presentaron 10 o 12 ponencias de la Escuela en la Autónoma de San Luis Potosí. Eso abrió el panorama de intercambios y trabajo conjunto. En otro momento, convoqué en el periodo de la maestra Maggie a una exposición de piezas de diseño industrial donde participaron la Anáhuac, la Ibero, la ENEP Aragón, el CIDI del posgrado de Arquitectura UNAM, la UAM Azcapotzalco y la UAM Xochimilco. Tuvimos así la oportunidad de contrastarnos con los pares, además de invitar a algunos maestros a formar parte del cuerpo docente de la Escuela. Esa también me parece fue una labor importante porque compartir con algunos de ellos abrió el horizonte a nuevas cosas en la escuela.

*Se fue consolidando a una planta docente más versátil...*

Otro aspecto que fortaleció el proyecto académico fue promover que los maestros pudieran transitar de clases de posgrado a licenciatura o a la inversa. Ese intercambio fue muy relevante. Alguna vez en plática con Claudia Veites, que me preguntaba algo así, me decía que eso debía escribirlo porque esas cosas no se registran y entonces pareciera que son experiencias que nadie sabe, ni valora; parece que fueran gratuitas, pero sí hubo una intención, no fue una casualidad, se hizo un trabajo que fortaleció los proyectos académicos. Además, teníamos la meta de lograr la acreditación o evaluación de los programas por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) o por parte de Comapro (Consejo Mexicano para la Acreditación de Programas de Diseño) y eso elevó también el nivel, porque aumentamos la estadística de nuestros maestros con grado.

*Teníamos un gran pendiente desde la homologación para profesionalizar a los docentes, todos con una gran experiencia docente e incluso como investigadores, pero que estaban avalados sólo por el INBA...*

Ese contraste nos permitió darnos certeza del camino que tomó la Escuela. Cuando nos comparábamos con alguna Universidad de los estados nuestra percepción nos obligó a ser autocríticos. Hubo aspectos en que sí estábamos acertados y otros en los que no. Esos contrastes hubo que iniciarlos en principio con los maes-

tros, pero también fue importante que los alumnos pudieran compararse. Era una preocupación que lograran tener grandes diferencias de formación. Asimismo, lo que ayudó a estos acercamientos fue la Bienal Nacional de Diseño, que nos permitió invitar a algunos maestros a que dieran conferencias —al principio hasta pudimos invitar a algunos diseñadores extranjeros como Fernando Gutiérrez, de Pentagram—, y eso permitió abrirnos algunas puertas incluyendo el Museo Franz Mayer, con Héctor Rivero Borrell. Ese acercamiento con el Museo también nos permitió participar en algunos proyectos conjuntos como el relacionado con la exposición de la empresa finlandesa Marimekko.

Recuerdo que nos invitaron a las escuelas de diseño y en esa reunión estaba Ricardo Salas y ambos propusimos que se hicieran equipos de trabajo con alumnos —trabajando en el Museo Franz Mayer haciendo proyectos en torno a Marimekko— y además propusimos que no fueran equipos de una misma escuela sino mezclados, que se integrarían entre ellos y así lo hicieron. Esos proyectos fueron muy valiosos. Se hicieron tres de ese tipo sobre diseño industrial finlandés. En esto del contraste, los alumnos nos refirieron después su experiencia —uno de los grandes errores es que nunca dejamos documentada toda esa práctica, como tampoco logré que los maestros entregaran copia de sus ponencias o nos compartieran cómo les había ido en estos eventos— y lo que sí me acuerdo es que nos decían —los alumnos más frescos que sus maestros, más elaborados—, de un grupo de cinco alumnos, cada uno había quedado en un equipo diferente y entre ellos platicaban y se daban cuenta que habían hecho un ejercicio de evaluación en el que calificaban a los alumnos de una o de otra escuela, acerca de qué cualidades tenían.

Los de la EDINBA se calificaban así mismos como los que podían resolver en todos los sentidos, desde ir a comprar las tortas, porque ya sabían que afuera, a dos cuadras del metro estaban los cafés de chinos o del otro lado estaban los tacos de pastor, etcétera, o que el mejor material lo podían comprar ahí cerca del Franz Mayer, en la calle de República de El Salvador, hasta resolver y configurar, de proponer maneras de organizarse, ellos se sentían un poco como *todólogos*, pero al mismo tiempo con poder de decisión y de ser creativos. Se sentían seguros en ese sentido, pero se dieron cuenta de que sí tenían una carencia muy fuerte en términos

de recursos. Lo primero que referían es que «no tenemos computadoras, es que no tenemos el software», pero cuando tenían que avanzar hacia adelante se daban cuenta que lo podían hacer igual. Creo que ese va a ser siempre un gran problema en todas las escuelas, aún con muchos recursos, y es la carencia tecnológica que se vuelve una necesidad para los alumnos y donde sienten que si no tienen equipos actualizados no van a ser buenos diseñadores.

*Sobre todo, ahora que la pandemia ha descubierto gran desigualdad ya no sólo en los equipamientos de los alumnos sino el de los profesores y no nada más en los recursos económicos...*

En este comparativo —y en esto me regreso a cómo llegué a la Escuela de Diseño— el gran reclamo que siempre hubo justamente, tú recordarás, fue el de la falta de equipos de cómputo. El reto era en términos de lo sustantivo de los programas académicos y la planta docente, pero el otro gran rezago era la infraestructura: los salones muy deteriorados, el mobiliario obsoleto, escasez de materiales, una escuela que tenía goteras, con un rezago en el cuidado y mantenimiento del inmueble, y las computadoras que se habían quedado obsoletas hacía ya un buen tiempo.

Recuerdo que la maestra Maggie consiguió —en el segundo año de mi gestión o algo así— que la Ibero nos donara unos equipos de cómputo, ya rezagados para ellos, pero que para nosotros eran todavía buenos —me sentí como la familia pobre a la que el primo rico le donaba sus zapatos—, entonces llegaron esas computadoras y sí nos fueron útiles.

Después, por azares del destino nos tocó tratar con la maestra Maricela Jacobo, que vino con la dirección de Teresa Vicencio en el INBA y dio un gran impulso a las escuelas del Instituto de nivel profesional —al menos eso sí nos puede constar— y que nos apoyó a través de Fundación INBA, con algo de suerte. Yo había estado peleando el presupuesto, cada año metía en los requerimientos 20 o 30 computadoras que se necesitaban, y los programas respectivos. En términos de la infraestructura informaba “hay que ver si podemos tener un sistema de captación de agua en el estacionamiento para que no lo vayan a sellar y eso evite secar los mantos acuíferos...” Así, en algún momento decidieron que la Escuela de Diseño, que ya había estado peleando por eso, podría entrar en el programa de escuelas susten-

tables que la Fundación INBA había promovido en un proyecto conjunto con el Conacyt.

Participaron en principio cuatro escuelas: la escuela de Laudería, que aspiraba a tener un nuevo terreno e iba a crecer con apoyo del Gobierno del Estado de Querétaro; la ENPEG La Esmeralda a la que por alguna razón querían darle nuevo impulso —no recuerdo bien en qué—; la Escuela de Artesanías; y la Escuela de Diseño. Lo que sucedió es que también ya habíamos recibido en las instalaciones de la escuela al Centro de Investigación Coreográfica (Cico) y se había conformado en Xocongo 138 un centro de educación superior.

Había una cantidad determinada para las cuatro escuelas y de ese presupuesto resultó que lo primero que iba a dotarse era todo lo eléctrico. En el caso de la EDINBA iban a cambiar toda la iluminación, que era un dineral, y se reemplazarían todas las luminarias de las áreas comunes por sistemas LED de bajo consumo. Pero en el caso de La Esmeralda había restricciones arquitectónicas y no podían utilizar LEDs porque los focos no cabían en los espacios de iluminación del edificio y no se podía alterar y otros problemas de ese tipo. En Artesanías había una cuestión política con el director y tampoco había una buena relación; y al final, el gobierno de Querétaro se había echado para atrás con ayudar a construir el edificio de la nueva escuela de Laudería. Sin embargo, tenían el compromiso de rendirle cuentas a Conacyt y entonces me dijeron:

—Oiga, maestra, ¿y por qué no les compramos computadoras y equipo nuevo y lo justificamos como ahorro de electricidad, como parte del ahorro del Estado...?

Me acuerdo de que ese fin de año corrimos para hacer la lista de los equipos necesarios y todo porque tenían que comprarse antes del 31 de diciembre y ya era el 20. Entonces se compró todo eso y obtuvimos muy buen equipo nuevo y con las luminarias completas. Tuvimos un poco de suerte pues se había estado pidiendo equipamiento y las autoridades estaban conscientes de las carencias. Una de las cosas que también habían manifestado era que ya no querían seguir «dando dinero bueno al malo», en invertir en escuelas que no respondían con sus proyectos académicos o que se habían quedado muy rezagadas. La Escuela de Diseño entró en ese programa de mejora porque teníamos un proyecto educativo claro y con resultados tangibles,

además estábamos gestionando muchas cosas a la vez y por eso nos vimos beneficiados. Puedo decir que fue un golpe de suerte y un poco también por cómo impulsamos internamente el proyecto. Por supuesto, había un objetivo estratégico que implicaba tener equipamiento, pero las escuelas no deberían operar atenuadas a estos episodios afortunados.

*Debe ser una labor de gestión estratégica para no depender de ocurrencias sexenales...*

Otro de los asuntos que también me inquietaban y traté de impulsar fueron nuestros vínculos internos con nuestras escuelas hermanas del INBA, algo que no había planteado en mi proyecto cuando postulé a la convocatoria del proceso para la dirección. Sin embargo, me había despertado interés por esas relaciones que aprecié en muchas de las reuniones a las que convocó la SGEIA. Si recuerdas, a la Dirección, Secretaría académica y Administración de cada escuela nos reunían para que comentáramos las diferentes situaciones que se presentaban y ahí descubrí un panorama nuevo. No sabía con claridad qué pasaba en el sistema de educación artística; sospechaba que todos estábamos mal, pero era una percepción muy vaga o eran rumores del área de Artes Plásticas y Visuales, pero de todas las demás, de Música, Teatro y de Danza, no tenía idea. Me acuerdo que el maestro José Cortés, quien era el administrador en esas primeras reuniones, llevaba una lista de lo que tenía que informar o de lo que nos faltaba y cuando empecé a oír la parte administrativa —primero en plenarias y luego divididos en mesas, los directores en una, los administrativos en otra, etcétera— recuerdo muy bien cuando empecé a oír las primeras quejas:

—En Colima no se ha pagado la luz...

—En Mérida, después del huracán, seguimos con agua todavía en algunos salones...

—Otro: no se ha pagado la renta y nos van a desalojar...

Me acuerdo muy bien que cuando empecé a oír esas quejas y reclamos, le dije a José:

—Pues ya nomás di lo de las computadoras...

Pensé, qué pena, nosotros que tenemos un inmueble propio, que no tenemos problema de renta, que se paga lo que requerimos de luz y de teléfono —es más, ni sabía entonces cuánto se pagaba de luz ni de teléfono, «alguien» en el INBA lo pagaba— eso me aclaró

lo que pasaba con mis pares directivos y había cierta inquietud sobre esa situación.

Más adelante, en algún momento tuvimos la oportunidad de organizar un primer Encuentro de Estudiantes de Arte con la Universidad Veracruzana, porque en aquel entonces el maestro José Manuel Morelos me dijo: —Hay que hacer algo juntos, ¿no?, entre el INBA y la Universidad Veracruzana...

y como el maestro también era igual que yo, le dije: —Vamos a hacerlo.

La iniciativa fue muy interesante porque hizo que nos sintiéramos parte de una comunidad más grande que la EDINBA.

*Con los estudiantes de arte, un poco mal vistos en la propia Escuela —¿cómo vamos a estar juntos los artesanos, los artistas y los diseñadores—?*

Sí, todavía había prejuicios entre aquellos que querían dibujar «por inspiración» y nosotros que abordábamos «problemas reales» y que además no estábamos en el Centro Nacional de las Artes (Cenart) porque no nos invitaron..., era un agravio decirnos «artistas». Sin embargo, para mí esa actividad despertó gran interés porque al ser parte de esa comunidad de escuelas de arte, con ellos tendríamos que contrastarnos en primera instancia. Otras instituciones nos quedaban muy lejos. Después entendería —y creo hasta la fecha— que tendría que construirse una Universidad de las Artes, dependiente del gobierno federal o del INBA, con una estructura universitaria en donde acogieran a todo el sistema de educación artística. Creo que eso haría una gran diferencia presupuestalmente, en lo administrativo y lo académico. Eso cambiaría sustantivamente el desarrollo de todas las escuelas, pero en aquel momento hicimos ese primer encuentro y fue muy enriquecedor porque invité a partir de esas reuniones que teníamos con directores de las escuelas —porque siempre nos llamaban para asuntos muy prácticos como becas, intercambios, el sindicato, etcétera— y ya había conocido a algunos compañeros con los que había conversado temas comunes, como el maestro Gilberto Guerrero de la Escuela Nacional de Arte Teatral, con quien se estableció una buena relación y me di cuenta que con Teatro teníamos muchísimas cosas en común y de ahí surgió el intercambio académico entre EDINBA y ENAT, que se mantiene hasta la fecha; con el maestro Eloy

Tarcisio, entonces director de La Esmeralda; la maestra Ofelia Chávez de la Lama, de la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea; y el maestro Cuauhtémoc Rivera, de la Escuela Superior de Música. El caso es que hicimos un equipo muy unido y a ellos les fui a tocar la puerta:

—Oigan, junten a sus alumnos y nos vamos a Xalapa.

Al final todos tenían que poner presupuesto, pero terminaron asumiendo el gasto la Escuela de Diseño y la SGEIA. Del INBA acudieron al encuentro la Escuela Superior de Música; la ENPEG La Esmeralda; la ENAT; la Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea; el Cico; y nuestra Escuela de Diseño. Allá nos recibió la Facultad de Artes de la UV. Fue un encuentro muy productivo. A partir de ese evento los alumnos se reencontraron con esta parte artística —pues sí somos arte—, y la discusión podrá seguir eternamente, pero estamos adscritos a Bellas Artes, en el INBA.

Esta experiencia sirvió para algo adicional, que es un poco lo que me preguntabas: los directores de las escuelas superiores nos juntamos y empezamos a armar un documento —que no sé que se haya dado a conocer en ningún momento del INBA— en donde planteábamos un diagnóstico general de «estamos en crisis», sobre las necesidades de las escuelas e inclusive problemas estratégicos, porque había pocos alicientes para ser director; es decir, ya nadie quiere ser director solamente por un gran cariño a la institución, pues no hay retribución equitativa por este esfuerzo profesional y se propuso crear una estructura universitaria o educativa que permitiera mejorar las condiciones de los docentes, de los trabajadores y los directivos, de las escuelas en su conjunto. Se aspiraba a obtener los recursos que estaba otorgando la SEP y otros organismos a las universidades públicas —programas de estímulos académicos, programas de infraestructura, fondos para becas, posgrados, etcétera—. La propuesta no tuvo mayor eco, al contrario, a algunos de mis compañeros directores los sacaron del INBA en forma poco digna, digo yo, fue muy fuerte.

Al final, la labor directiva que para mí me dejó satisfecha fue el trabajo académico. Por un lado, la renovación de los planes de estudio tanto de licenciatura como del posgrado. Se finiquitó uno de los programas de especialización —porque ya no era vigente para el campo laboral—, pero se crearon dos programas nue-

vos: la especialidad en Diseño Textil y la maestría en Teoría y Crítica para el Diseño. Ambos programas fueron producto de las iniciativas de los docentes que las impulsaron; y en el caso de las establecidas, se renovaron sus planes de estudio con las academias de cada programa para alinearlas al proyecto educativo general de la EDINBA.

Por otra parte, se apoyó el fortalecimiento de los cuerpos académicos a partir de su participación como asistentes o ponentes en otros espacios escolares. La flexibilidad de la docencia con maestros que daban clases en el posgrado y en la licenciatura, que formaron cuadros académicos versátiles.

Sin embargo, uno de los retos que no resolvimos fue el programa de Educación Continua, que en mi gestión no fue tan relevante como antes. Parece que el trabajo académico estaba enfocado en otros programas más consolidados —si quisiera justificarlo de alguna manera— y la mayoría de los cursos, diplomados y talleres de este tipo ya se ofertaban en varios lados, con calidades distintas sí, pero tampoco tuvimos recursos o promoción suficientes.

Aquí puedo comentar que una de las cuestiones académicas importantes de mi gestión fue rescatar los programas de posgrado que habían quedado muy a la deriva y eso era por lo que algunas de las especialidades pensaban que era su programa —eran autónomas, sin relación con la Escuela—. Aparentemente nadie les hacía caso y se habían apropiado de espacios, procesos, criterios y evaluaciones, sin relación de unos programas con otros. Esta situación tuvo su origen en cómo nacieron los estudios de posgrado en la Escuela, apoyados primero por la asociación civil Amigos de la Unidad de Posgrado (Acadi), que provocó una confusión entre los objetivos, funciones, condiciones y responsabilidades de cada una. Al principio, la contratación de maestros la hacía Acadi y otras, la Escuela, por lo que no se sabía si el docente fulano era de la escuela o a quién debía rendir cuentas o atender en una supervisión.

A la maestra Margarita le tocó «enderezar el barco» y regularizar esa estructura organizativa. Además, coincidió con un cambio sustantivo del gobierno federal que impactó a la Escuela —aunque somos un organismo pequeñísimo—: por primera vez en 70 años asumió la presidencia del país otro partido político. Entonces, en ese periodo tocó atender una ley de trans-

parencia de funcionarios públicos y un montón de regulaciones nuevas que no teníamos o que no se habían atendido.

En esa situación el posgrado no era sustantivo, estaba abandonado. Por ejemplo, nos tocó que por primera vez el Instituto nos asumiera dentro de sus convocatorias y de su proceso de admisión, que nos entregara folios de registro. Les costó mucho trabajo entender que nosotros habíamos sido la primera maestría en el Instituto, aparte de la que se convocó para maestros. Parece que les pesaba mucho en términos de las artes: ¿cómo el INBA tenía una maestría en creatividad para el diseño, de dónde había salido? Se tuvo que reafirmar que el Diseño sí estaba en Bellas Artes.

*Hubo grandes confusiones a partir de ese nombre...*

En lo académico nos tocó una tarea ardua para consolidar los programas de licenciatura y posgrado. Digamos, «alinear los planetas» en el caso de la licenciatura porque la vida interna estaba lo suficientemente complicada y revuelta, estábamos en pleno divorcio de disciplinas. Creo que todo lo que se fue realizando en torno a actividades como ese encuentro de estudiantes, lo que se hizo con el Franz Mayer, lo del congreso Dialogo Diseño, las propias bienales, todas esas actividades que parecían paralelas apoyaron al mismo proyecto académico. Fue nuestra oportunidad de tener ponentes e invitados, de tener relaciones de colaboración, de obtener recursos para presentar ponencias que nunca se habían usado. Se fue cumpliendo la meta de la educación superior que es combinar la docencia con la investigación y con la difusión de la profesión del diseño.

*Se sigue necesitando una mirada estratégica para reconocer la importancia de esta profesión...*

Creo que esas actividades sustantivas se fueron ligando. La experiencia en la Escuela de Diseño ahora me permite incluir dentro de mi currículum que soy gestora en diseño, por como aprendí a conectar lo que pasaba en ese momento con lo que teníamos adelante, hacia dónde encaminar los pasos y cómo alcanzar las metas. Esa estrategia me fue muy favorable conforme fui avanzando en la dirección al conectar esos eventos siempre en pro de la Escuela.

También debo decir, por supuesto, que mi gestión generó un lado adverso en la comunidad. En eso no

puedo ser autocrítica, porque me cuesta entender qué fue lo que pasó. Creo que hubo otros momentos en la Escuela que se vivieron este tipo de circunstancias, pero sí se detonó un encono en mi gestión, sobre todo ya al final de mi último año, que hasta la fecha la Escuela sigue cargando con él.

*Desde la separación de las dos escuelas, Artesanías y Diseño, ha tenido sus casas divididas en grupos de interés...*

Lo sorprendente fue que los detractores habían estado en puestos directivos. Cuando empezamos esta conversación y me preguntabas cómo había sido para mí llegar a la dirección sin saber mucho, te comento que recurrí a dos voces que estaban en la Escuela —y creo que es el común de varias escuelas del Instituto, pero particularmente en Diseño en aquel momento, pues estaban tres exdirectores en la planta docente—: la maestra Margarita Landázuri, el maestro Segundo Pérez, además del maestro Gerardo Rodríguez. En particular a los dos primeros les pedí opinión: «oigan, fíjense que hay esto, ¿cómo ven?» Yo los escuchaba, por supuesto —y no siempre seguía su opinión o su solución—, pero yo me acercaba mucho a ellos y fui en ese sentido atenta con ambos, de su sentir y su trabajo, inclusive con más respeto cuando entendía por lo que habían pasado cuando estuvieron en la silla de la dirección. Por eso no entiendo esos enconos que se dieron después. Esa parte fue complicada y luego que yo había contendido tres veces para la dirección, en dos había *ganado* y una había *perdido*, vamos a decir. La que yo había perdido, la perdí con la maestra Maggie.

*Después de directores diseñadores industriales, gráficos y arquitectos, la maestra Landázuri fue la primera directora diseñadora textil...*

No creo que fuera una cuestión de género, la maestra Pilar Maseda nos decía: «No, no, sus equipos no los pueden formar con puras mujeres, debe haber hombres, porque si no las van a maltratar...». Más bien es una cuestión de capacidades más que de género, porque considero que es el resultado de mucho trabajo, compromiso, dedicación y una constante superación.

*A principios de 2020, por ejemplo, tuvimos ese gran despliegue en la Escuela donde descubrimos que no estábamos ajenos a los problemas del acoso...*

Es verdad que como alumna yo había vivido episodios de esos, pero yo pensé que habían quedado atrás, ¿por qué pensé eso? No sé. Seguramente porque no me buscaban los maestros como cuando era jovencita; o decidí que eso ya no existía y que los tiempos habían cambiado, pero sí lo sufrí como directora. Por ejemplo, había algunos docentes que no se dirigían a mí cuando me hablaban. Se dirigían al secretario académico, como hombre, y también me pasó con trabajadores. Algunos inclusive habían sido groseros, como en aquel episodio donde los trabajadores protestaron porque no se les iba a dar su receso de cuatro semanas. Fue todo el sindicato y fue algo muy fuerte para mí, pero la subdirección general me respaldó todo el tiempo, nunca me dejó sola. Me hablaban:

—Maestra, ¿quiere que le mandemos a la policía?

—No, no, están los alumnos —decía.

Mejor pedí que sacaran a todos los alumnos, pero en aquel momento sí hubo algunos trabajadores que me hicieron señas obscenas y fue muy desagradable estando en mi oficina, muy difícil, con esta valentía de «yo soy hombre, tú eres mujer, tú estás en minoría». Sí hubo de esos momentos, pero afortunadamente fueron muy esporádicos. En general la comunidad siempre me respetó: alumnos maestros y trabajadores.

*Se hicieron evidentes muchos otros logros...*

El reforzamiento del inmueble también para mí fue muy importante; cómo movimos los espacios, por ejemplo, los talleres de tejido plano que estaban separados y los concentramos en uno solo; el taller de serigrafía que se había reubicado; se abrieron dos salones más para los laboratorios de cómputo. Se cedió un espacio para el Cico, con todo y lo que me criticaron. La velaria no es mía, aunque me la adjudiquen a mí. Fue una propuesta que yo no pude coordinar porque se hizo con presupuesto de Artesanías y ya no pudimos intervenir. Siempre se pensó en una verdadera velaria, no en una carpa de circo mal hecha. Otra labor clave fue pintar la escuela por completo, pues no se había remozado desde que nos cambiamos de La Ciudadela.

Hay tres eventos que me parecen significativos por lo que representaron a la Escuela: uno, Diálogo Diseño, aunque no tuvimos la posibilidad de publicar esas ponencias —ese fue uno de mis grandes errores en ese último periodo con mi coordinador de difusión—, pero



fue un gran evento. Ganamos un espacio público muy importante por la cantidad de gente que congregamos entre ponentes, invitados y asistentes interesados en el diseño, en las sedes conjuntas del Palacio de Bellas Artes y el Museo Nacional de Arte.

Otra fue la Bienal Nacional de Diseño. Creo que les dije «les dejo a la quinceañera en el vestíbulo del Palacio de Bellas Artes, con una exposición en la sala principal del Palacio». Para mí eso fue un gran respaldo y estaré siempre agradecida con Marisela Jacobo por habernos abierto este espacio digno para una Bienal. Creo que ese proyecto ya cerró su ciclo, sobre todo por las circunstancias que estamos viviendo en la actualidad, además de la falta de presupuesto, de recursos humanos e intelectuales. Como la pandemia y las clases en línea no son algo eventual, ya llegaron para quedarse, hay que replantear el objetivo y el sentido de una Bienal.

El tercer evento clave fue el que pasó justo hace una década: la celebración de los 50 años de la Escuela de Diseño en la sala principal del Palacio de Bellas Artes.

Para mí esos tres eventos, más allá de otros que ya mencionamos o los de infraestructura, fueron muy importantes, de los cuales me siento también muy orgullosa, porque realizar gestiones de ese tipo no es cualquier cosa. Se requiere de un trabajo de coordinación comprometido que no hubiera resultado ninguno de ellos sin el respaldo de ese buen equipo de trabajo que he mencionado, digamos la secretaría académica, las jefaturas de departamento, un cuerpo docente interesado y un equipo de trabajadores de mantenimiento, de secretarías, que también han estado ahí. Es la comunidad.

*Es la comunidad que participa con convicción*

Ese es el gran reto: que puedas tener un proyecto para la comunidad, porque si no todo el mundo empieza a trabajar en lo individual y entonces descuidan lo sustancial. Tiene que haber un rumbo claro ante las muchas cosas que se presentan. El gran reto para la dirección actual, aparte de que le han tocado todas las adversidades incluyendo la pandemia o poco presupuesto, es que no hay equipo de trabajo. Ese para mí es el mayor de los retos de la maestra Rebeca Aguilar. Ha tenido dos jefes de servicios escolares, dos de administración y tres de planeación y evaluación. No hay forma de consolidar estos espacios y menos con el trabajo a distancia.

*Se producen toda clase de constancias, informes, reportes, para demostrar cada día que uno está haciendo lo que tiene que hacer, y dedicar el tiempo a llenar formatos...*

En cambio, del otro lado, a mí las autoridades que me tocaron de entrada me decían: “la Escuela de Diseño sabemos que es una de las mejores”. De ahí en adelante trabajamos. Ya había una base sólida que me permitía proponer metas. Pero si me hubieran dicho: «a ver, queremos un informe de todos, a ver qué están haciendo», entonces ya perdimos. No se puede proponer absolutamente nada, porque te dedicas a eso o te dedicas a dirigir tu proyecto.

Por ejemplo, los reglamentos también fue otra tarea que resolvimos. Al final, si existiera remotamente la posibilidad de volverme a postular por un periodo más hubiera dicho que no, porque ya se sabía uno el camino y empezaba a dudar si esta seguirá siendo la ruta que debe seguir la Escuela. Una nueva época requiere otra visión. Al final, también me di cuenta de un gran defecto —que sigue prevaleciendo en la Escuela y algunas veces lo platicué con compañeros directores de escuelas del INBA y de otras universidades— y es que no hemos aprendido a formar equipos de trabajo con los jóvenes. No estamos configurando equipos porque no confiamos en ellos, no los hemos sabido ver o porque ya no se prestan para ser aprendices desde abajo, como lo fuimos nosotros.

Ahora no veo candidatos donde yo diga: «pues mira, este chavo que entre a la dirección o hay que irlo empujando...» Así veo mi propio defecto, mi crítica.

*Pocos tienen esta idea de la gestión como el eje de su proceso personal y profesional. Los docentes más jóvenes que tienen 30 años también están muy distanciados de sus alumnos de 18. La pandemia nos ha hecho darnos cuenta de que las brechas no son una sola sino muchas...*

En estas labores académicas, una de las de las diferencias es que los jóvenes docentes que están ahora no han salido de la escuela. Así como comenté que todo el tiempo estuve cerca del INBA, también estuve mucho tiempo fuera, por lo menos 8 años. Y ya en la Escuela estuve todavía con mi despacho y mi trabajo simultáneo como docente otros 7. Digamos, tuve trabajo profesional independiente unos 15 años y ellos no. Los docentes jóvenes salieron para ser diseñadores maestros y dedicarse a la docencia.

*Todos con experiencia de otro tipo...*

Así es, en la EDINBA o en otra escuela. Por eso me preocupa este nuevo perfil. Tendríamos que formar a esos alumnos —no solamente que demos clases de didáctica o pedagogía para el diseño— sino proporcionar la experiencia para desarrollar este gusto por la gestión del diseño, más allá de la mera formalización y la creación.

*Porque además ahora aprender a diseñar no pasa necesariamente por una escuela, los jóvenes tienen otras formas de aprender y nosotros tenemos que ponernos al día en eso.*

El gran reto hacia delante, si la licenciatura va caminando su propio proceso, es el posgrado. Tiene el gran desafío de renovarse y esa decisión enfila al futuro de la escuela en todos los sentidos.

Ahora coordino una de las maestrías que debe de renovarse sustantivamente —asunto que se ha comentado con autoridades académicas de la EDINBA—: actualmente la Escuela no tiene forma de sostener dos maestrías, es un lujo que no nos podemos dar. Cada vez tenemos menos alumnos y además tampoco siguen la línea de la escuela: no se debe dividir la teoría de la práctica. Creo que se tiene que hacer una maestría quizá con líneas de investigación más claras y las especialidades también tienen que renovar su visión.

Las especialidades —y sus propios nombres— han quedado atrás. La vanguardia de la Escuela de Diseño se debe fundar en los planteamientos y necesidades de nuevos campos de acción del diseño. El gran reto de la Escuela está en seguirse renovando en forma continua. Como cuando era estudiante de diseño gráfico y me decía el maestro Juan Manuel López, me acuerdo muy bien: “el cartel muere en el momento en que se publica”, así creo que los planes de estudio cuando empiezan a operar ya deben ser renovados —tarea interminable.

*Hoy se habla del diseño en transición...*

Así es. Dirigir la escuela para mí fue muy satisfactorio porque pude completar muchos de los proyectos que me había planteado y otros que surgieron como ocurrencias y las transformaba en ideas, se hacían proyectos y se hacían realidad. Eso para mí fue muy rico. Que me seguían en estos planteamientos inalcanzables o difíciles un grupo de colaboradores, de gente que creía en el proyecto y a quienes yo siempre estaré

eternamente agradecida con todos los que colaboraron conmigo. Desde el señor Vadillo que me ayudaba a poner una tablaroca o el cancel de aluminio necesario, Lorena, José y Nayelly en lo administrativo, Paty Cachú en difusión, hasta tú Fernando Rodríguez y Haydée Girón que me acompañaron en la Secretaría Académica en la labor educativa y más maestras y maestros que actuaron profesionalmente en la consolidación del proyecto educativo.

*¿Hay algo más que quieras recordar?*

Algunos personajes en la memoria son para mí muy significativos. Fueron mis maestros/maestras algunos de ellos y ellas cuando estuve en la escuela, por ejemplo, la maestra Pilar Maseda, fue mi maestra en la licenciatura y en la maestría, luego ella fue la primera que me enseñó a hacer investigación. Hicimos la primera memoria y el trabajo 40 años de la Escuela de Diseño. Fue muy grato trabajar con ella y además de maestra se volvió mi amiga, a pesar de la diferencia de edad. La maestra Rebeca Hidalgo, que no fue mi maestra en la licenciatura, pero que en realidad ella fue mi guía cuando me llamó a ser coordinadora del área de Gestión en la licenciatura y nos mantenía a raya. Decía: «traiga su cuaderno y marque aquí y léale allá» y desde antes de que me postulara a la dirección ella me animaba. Con quien siempre tuve muchas discusiones fue con el maestro Arnulfo Aquino. Él me decía: «es que yo no sé porque tú siempre estás en contra mía», fue también mi maestro en licenciatura y en la maestría.

Como él, hay una serie de personajes que me dejaron recuerdos y otros que encontré en mi camino, como la maestra Haydée Girón. Ella es más chica que yo —cuando ella estaba en primero, yo estaba en mi cuarto año de la carrera— pero crecimos juntas como maestras porque entramos con un año de diferencia y entonces compartimos esa experiencia docente. Con mi compañera de generación y amiga Adriana Esteve, quien se incorporó a la Escuela como docente con excelentes resultados.

En general, estoy satisfecha del trabajo de dirección. Siempre reconozco que alcancé lo que me había propuesto y también lo que no; y agradezco mucho a quienes me acompañaron en esos proyectos de la Escuela y los de la docencia y el diseño como formas de vida. ▣