



Xalapa, Ver. Julio 9, 2013

Distinguidos miembros de la Honorable Junta de Gobierno,

En respuesta a la Convocatoria emitida el 1 de julio del presente por el Órgano Colegiado de Gobierno que dignamente representan, me permito expresar mi interés de participar como aspirante en el proceso de designación de Rector de la Universidad Veracruzana para el cuatrienio comprendido entre el 1 de septiembre del 2013 y el 31 de agosto del 2017. La motivación de esta significativa aspiración personal se basa en la profunda convicción que tengo de que mi Alma Mater puede tener un futuro promisorio si emprende colectivamente un plan adecuado de acción. Sé que es inusual que un ex Rector aspire de nuevo a tan distinguido encargo, aunque debo manifestar que en la actual circunstancia se conjugan varios factores: el hecho de que cumpla con los requisitos normativos establecidos para el caso; la certeza de que estoy en condiciones de aportar una visión innovadora y el liderazgo para dar cauce a una amplia participación de la comunidad universitaria para lograr la transformación cualitativa de la UV; la seguridad de que es posible establecer, en plazos cortos, un amplio entramado de redes interinstitucionales y alianzas estratégicas multisectoriales para acrecentar su misión social; y la certidumbre de que es factible emular las grandes transformaciones universitarias logradas en otros países, aportando un modelo propio que equilibre los requerimientos de la globalidad con los grandes desafíos locales de equidad social, calidad de vida y productividad, a partir del valor agregado que ofrece el aprendizaje sustentable e incluyente en materia científica, tecnológica y humanística.

Valoración de las condiciones presentes en la UV

La Universidad Veracruzana ha mostrado, a la sociedad a la que se debe, que el otorgamiento de su Autonomía ha sido un gran acierto. Durante esta nueva etapa ha logrado transitar con estabilidad hacia un rumbo claro, caracterizado por una visión universitaria orientada a formar mejor a sus estudiantes mediante la flexibilidad y pertinencia curricular, a fortalecer su talento y productividad académica, a evaluar externa e internamente sus funciones y resultados, a planear y gobernar colegiadamente su quehacer, a la modernización física y tecnológica de su infraestructura y a acrecentar el impacto social de sus tareas, la eficiencia y la rendición de cuentas públicas. En estricto sentido ha encaminado sus esfuerzos cotidianos, de manera acumulativa y evolutiva, hacia un modelo institucional asumido desde su primera gestión autónoma.

Este enfoque de continuidad institucional ha permitido a la actual administración ampliar su cobertura educativa e infraestructura académica: Ello permitió hacer crecer: en un 8.1% su matrícula estudiantil; en un 30% sus programas académicos (95 nuevos programas); el nivel de su profesorado de tiempo completo (actualmente el 89.5% cuenta con posgrado, principalmente en el sector con estudios de doctorado, cuya cantidad prácticamente se triplicó); y, en



consecuencia, la proporción de profesores con perfil PROMEP, de investigadores miembros del SNI y de los cuerpos colegiados consolidados y en proceso de consolidación. Estos logros son encomiables y representan un avance indiscutible. Aunque también, es necesario un análisis más detallado para determinar su impacto cualitativo al interior de la institución y su relación comparativa con el esfuerzo realizado en la misma materia por el conjunto de universidades públicas del país.

Así, se debe reconocer que el énfasis en el crecimiento de la matrícula y en la nueva oferta no repercutió favorablemente en sus indicadores de desempeño escolar: el índice promedio de eficiencia terminal en la UV muestra una tendencia lineal a la baja (actualmente es sólo del 40%, 30 puntos abajo del promedio nacional). A lo anterior se agrega que el 30% de los alumnos del Área de Formación Básica del MEIF, se encuentra en situación de riesgo académico porque se han reinscrito en su segunda, tercera y última oportunidad, al no aprobar sus asignaturas correspondientes. Por otra parte, la oferta educativa continúa concentrada en estudios de licenciatura (representando el 80% del total), mientras que, en los estudios de posgrado y de técnico superior universitario (TSU), su matrícula es muy baja: sólo 2079 alumnos en posgrado (2.8% del total) y 513 en TSU (0.7%); 184 programas académicos (varios son de nueva creación) reportan tener menos de 21 alumnos registrados en los tres últimos ciclos escolares. Además, a diferencia de la mayoría de las universidades, sólo el 53% de sus programas de licenciatura (90) tienen un nivel de calidad reconocida, el 49% de sus programas de posgrado se encuentran en el Padrón Nacional de Calidad del CONACYT (66 de 132) y sólo el 14.9% de sus cuerpos académicos (26 de 182) se encuentran registrados como consolidados.

Al comparar estos indicadores con los del conjunto de universidades públicas del país, donde todas aplicaron las mismas medidas de promoción por las actuales políticas de financiamiento extraordinario de la SEP, la UV no alcanzó a desplegar una transformación equiparable a la del resto. Esto ha significado una pérdida de competitividad y, por consiguiente, una reducción en su generación de fondos basados en el desempeño institucional. Un análisis comparativo sobre la ubicación nacional de la UV, entre el año 2003 y el 2011, muestra lo siguiente: en cuanto al porcentaje de programas en el nivel 1 de los CIEES, pasó de la posición 12 a la 21; en el de programas acreditados por COPAES, pasó del lugar 14 al 29; en el de programas de calidad, pasó del 9 al 25; y en el de la matrícula asociada a programas de calidad, del lugar 17 al 33. Si bien es cierto que al contar con un mayor número de programas, las instituciones grandes enfrentan un grado de dificultad y esfuerzo institucional mayor, está mostrado que éstas pueden avanzar si mantienen una promoción sólida. El conjunto de universidades con condiciones equiparables -UANL, UdeG, BUAP, UABC, UAEM, UAS y UACoah., de acuerdo a un estudio del IPN-, han superado a la UV en su competitividad académica y, en consecuencia, en la obtención de recursos. A tal grado, que logran recibir entre un 25% y un 120% más de recursos PIFI que la UV, cuya captación ha ido a la baja en los últimos años.



En cuanto a la investigación, el crecimiento de miembros del SNI ha redituado beneficios indiscutibles en la consistencia y calidad de la investigación realizada, así como en su capacidad de generar mayores recursos del CONACYT y del Consejo Veracruzano de Ciencia y Tecnología. No obstante, la obtención de fondos provenientes de otros sectores es marginal. A esto se agrega que la canalización de fondos propios para esta función se ha reducido notablemente, dada su condición de estrechez financiera. Este es el mismo caso para la difusión cultural, el deporte universitario y la vinculación externa, incluyendo las prácticas formativas de estudiantes en el campo de trabajo y de servicio social externo. Actualmente, menos del 5% del presupuesto total se canaliza a infraestructura, equipamiento e inversión estratégica. Las carencias económicas no parecen ser el único factor que limita el potencial hacia una mayor calidad, competitividad e impacto. Se percibe que ha habido un declive en el énfasis dado a: el monitoreo institucional, sustentado en indicadores de desempeño; la planeación horizontal colaborativa; el uso de un sistema integral y estandarizado de información que proporcione realimentación en tiempo real para la toma de decisiones; la gestión consistente de subsidios públicos crecientes y la multiplicación de fuentes de financiamiento alterno; así como a la realización periódica, en todas la UV, de reuniones ejecutivas de staff orientadas a la capacitación y focalización del esfuerzo institucional hacia el logro de metas comunes. Este último enfoque ha sido suplido por asambleas y foros de consulta que no inciden en acciones de corte estratégico. Otro factor limitante ha sido la alta prioridad otorgada a las dinámicas institucionales internas, en detrimento de las relaciones externas para ampliar las redes y las alianzas "funcionales" que permiten compartir fortalezas y recursos. Un ejemplo de lo anterior es que la generación de ingresos financieros, a través de esta vía, representa ahora menos del 2.5% del total del presupuesto. Salvo unos cuantos proyectos de internacionalización que han producido beneficios inobjetable, el costo de la multiplicidad de actividades desplegadas por funcionarios universitarios en el extranjero (viajes, reuniones, visitas, convenios, etc.), no parece correlacionarse con resultados e indicadores tangibles (estudiantes extranjeros inscritos, movilidad académica de excelencia, desarrollo compartido de proyectos de investigación-acción y de transferencia tecnológica de alto impacto, publicaciones conjuntas de nivel reconocido, coinversiones de alta rentabilidad institucional o social, etc.). Por último, no se han resuelto ni financiera ni operativamente las jubilaciones y la problemática del gasto médico, que están estrechamente relacionadas. A ello se suma, la necesidad de hacer una reingeniería funcional de los recursos humanos, así como la adecuación de las instalaciones, el equipamiento, la normatividad y el gobierno universitario, acordes con las exigencias de una universidad moderna.

Perspectivas futuras de la UV

Desde luego que las perspectivas pueden ser promisorias, al grado de poder constituirse en una institución pionera en lo que respecta a: la innovación cualitativa de su visión institucional; la manera en que funciona para asegurar los conocimientos disciplinarios básicos, las competencias profesionales, la cultura general y los valores universales del Siglo XXI, a partir de procesos orientados a la



formación integral; el fortalecimiento del talento académico y la habilitación docente para operar los programas requeridos en la formación integral de sus egresados; el apoyo vigoroso a todas las dependencias y programas, a partir de una estrategia diversificada y basada en una taxonomía de perfiles y misiones específicas; la puesta en práctica de redes temáticas que favorezcan la integración de esfuerzos, con el uso de un enfoque transdisciplinario dirigido a satisfacer grandes desafíos mediante la trilogía aprendizaje/investigación/vinculación; la reagrupación de las LGAC y los cuerpos académicos, usando como referente las redes temáticas para optimizar el talento académico, el impacto científico y social, así como su nivel de competitividad, la capacidad de atracción de nuevos aliados y de generación de recursos; la consolidación de núcleos de infraestructura, sistemas de soporte, áreas de esparcimiento y de vinculación e incubación compartidos entre diversas dependencias y programas (laboratorios y talleres multiusos; centros de almacenamiento y procesamiento de datos masivos; incubadoras de proyectos y empresas de alta, mediana y baja tecnología; consultoría en línea, externa e in situ; servicios culturales y deportivos, etc.); la vigorización de las alianzas estratégicas y los procesos de vinculación e internacionalización para captar estudiantes extranjeros, intensificar la movilidad académica de excelencia, los proyectos conjuntos y redes colaborativas con universidades líderes y organizaciones destacadas de múltiples sectores; el uso intensivo del método crowd-sourcing para atraer talento global desde la WEB; la revitalización del Programa de Servicio Social y de Materias de Formación Práctica para involucrar a estudiantes de licenciatura y posgrado en los diversos proyectos de vinculación externa; la participación comprometida en los proyectos multisectoriales de promoción de las MPYMES, de alfabetización convencional y digital para la sustentabilidad, de difusión cultural, de rescate y proyección de las culturas autóctonas, los saberes tradicionales y las empresas culturales in situ y en línea; la consolidación de la Red Estatal de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de Veracruz, conformada por el universo de centros de investigación e instituciones académicas, como base de liderazgo distribuido para fomentar el aprendizaje sustentable e incluyente; la organización descentralizada y flexible que transfiera atribuciones y responsabilidades a las vicerrectorías para optimizar el quehacer institucional y las vocaciones regionales; el redimensionamiento y expansión de los campos regionales para acrecentar la oferta educativa pertinente, los proyectos transdisciplinarios de aprendizaje/investigación/vinculación y las tareas de colaboración en espacios multiusuarios compartidos; la actualización de procedimientos para afianzar la capacidad institucional y alentar la adaptabilidad, oportunidad de respuesta y eficiencia de la gestión orientada a operar acuerdos externos que potencien el impacto social y la mejor rendición de cuentas; la consolidación de la planeación horizontal basada en información estratégica y orientada al logro de metas comunes e indicadores agregados; la programación periódica de amplias reuniones de staff en todas las regiones para capacitar sobre la marcha en torno a los métodos de evaluación y ajuste, basados en un Sistema Integral de Información en tiempo real que relacione las funciones, tareas y resultados, tanto internos como externos del quehacer institucional; la diversificación financiera mediante asesorías, capacitación y soporte para potenciar la competitividad de las dependencias y el personal ad-hoc, en la generación de alianzas, servicios y financiamiento; la redistribución del ingreso alterno hacia



fondos de inversión, gasto estratégico y programas compensatorios y de incentivos requeridos para la innovación y transformación institucional; la canalización de fondos para apuntalar a las dependencias universitarias que estén más desprotegidas o en condición de transitar hacia un status de Rango Mundial con el apoyo de agencias internacionales del desarrollo; la revisión y ajuste del cuerpo normativo básico de la institución para redimensionar su carácter genérico, apuntalar su congruencia interna, así como para propiciar un gobierno universitario eficaz, eficiente y transparente; la actualización de la Ley Orgánica para apuntalar la visión y misión moderna de la UV, su descentralización, el equilibrio adecuado entre autoridades colegiadas y unipersonales, la asignación de atribuciones a la Junta de Gobierno para el nombramiento de autoridades académicas y la reasignación de las tareas de control administrativo a una entidad especializada que reporte internamente y a las entidades externas de fiscalización; así como la especificación normativa y de gobierno que haga factible la planeación multianual y la permanencia de las prácticas de gestión que muestren resultados exitosos verificables.

La relación anterior no pretende ser exhaustiva, simplemente, ilustrar la diversidad de quehaceres que determinan un desempeño institucional exitoso. Para elaborar este documento se ha recurrido a la revisión de literatura actualizada que enfatiza el papel de las universidades como gestoras del conocimiento en el entorno actual de la globalización. La selección apretada de indicadores convencionales de evaluación y prospectiva institucional, se complementó con los atributos reconocidos de la universidad de rango mundial (URM) y que distingue a las instituciones que ocupan los escaños más altos de las clasificaciones internacionales. Este ejercicio permite identificar brechas hacia la excelencia académica y la misión educativa de alto impacto. En estos tiempos de gran dinamismo en la innovación científica, la academia de frontera y la planeación universitaria estratégica, se observan tendencias consistentes hacia una relación más estrecha entre la docencia-aprendizaje, la investigación y la vinculación de corte transdisciplinario. Asimismo, hacia la definición de grandes desafíos para atraer aliados que sumen esfuerzos y recursos al logro de metas comunes. Esta propuesta, que se detalla en su versión más amplia, identifica al desafío del "aprendizaje sustentable e incluyente" como un concepto aglutinador asociado con: el aprender a aprender, el aprender para la propia sustentabilidad y el aprender para la sustentabilidad colectiva. En el próximo documento se describe la manera como se propone articular el quehacer académico institucional con el uso de ejes estratégicos y ejemplos de redes temáticas de colaboración interinstitucional y multisectorial encaminadas a coadyuvar en la solución de algunos de los grandes desafíos de Veracruz que, a su vez, están relacionados con temas de trascendencia global.

Atentamente,

Dr. Víctor A. Arredondo