

## Para una universidad de clase mundial. La Universidad Veracruzana Autónoma

*La nueva mentalidad  
es más importante inclusive  
que la nueva tecnología*

**A.N. Whitehead**

*Lo que más falta nos hace  
no es el conocimiento de lo que ignoramos,  
sino la aptitud para pensar lo que sabemos*

**E: Morin**

### ***Mis propósitos***

Los integrantes de la Universidad Veracruzana nos hemos vuelto más exigentes con los buenos resultados que hemos conseguido.

Son satisfactores realizados y, en esa medida, desfasados. Por esta razón han empezado a aparecer en las comunidades institucionales algunos síntomas de inquietud y desasosiego. No se nos puede saciar completamente. Requerimos, en consecuencia, de nuevos horizontes. Estamos obligados a definirlos y caminar hacia ellos. Es la única vía para avanzar como seres humanos, como institución, como integrantes de nuestra sociedad.

Necesitamos plantearnos metas concretas, realizables con nuestro propio esfuerzo, más que ideales u objetivos abstractos.

Podemos plantearnos todo un abanico de posibilidades de satisfacción que construyan una nueva dinámica institucional, de logros menos individualistas y productivistas y más colegiados, pero con decisiones personales más responsables, que alejen las decisiones de asambleísmo que esconden responsabilidades en el cumplimiento específico de las tareas. Podemos fijarnos satisfactores que dependan menos de los dineros y más de una nueva mística de trabajo, un nuevo ambiente de colaboración laboral, un renovado espíritu de realización y de confianza en que nosotros mismos somos capaces de realizar grandes hazañas educativas.

En este horizonte de actividades he vivido experiencias enriquecedoras, con buenos éxitos y algunas frustraciones.

Ambas han templado mi espíritu y fortalecido mi carácter para comprometerme y responsabilizarme plenamente con mis proyectos. En esta etapa de mi vida me siento con la energía y la madurez suficiente para dirigir una nueva etapa de esplendor de la Universidad Veracruzana.

### ***El momento interno***

La buena educación es doblemente cara.

Además de sus costos crecientes, llega a ser subversiva. Produce transformaciones constantes. Pero la mala educación es muchísimo más cara. Provoca el círculo vicioso de la mediocridad colectiva y del subdesarrollo. Hoy pagamos en todo el país el fracaso de nuestro

sistema educativo. De aquí la necesidad de atajar cualquier resquicio que pueda desviar de su buena ruta aquellos logros que estimulan el día a día. Necesitamos detener los males que puedan provocar el desvanecimiento de la espiral de logros que toda universidad requiere para ascender en calidad, diversidad y cantidad de las ofertas educativas.

El principal valor de una institución radica en la calidad individual de cada persona, y el bien más importante es el conjunto de seres humanos que la integran.

Ambos elementos, si forman una espiral ascendente de apoyos mutuos, consiguen su permanencia y mejoran sus logros. Es la calidad organizativa el factor que potencia las capacidades individuales de los seres humanos. Y viceversa.

Sería necio negar los esfuerzos y resultados hasta ahora obtenidos en términos de fomento a la formación de académicos y estudiantes.

Nada se gana negando esta realidad. Tampoco se justifica demeritar trabajo alguno. Hago referencia a que en el devenir cotidiano dichos esfuerzos parecen rendir frutos decrecientes o por debajo de lo deseado. En otros términos *¿es posible que la universidad ofrezca servicios educativos en la calidad y cantidad suficientes para ser acreditados por la sociedad y sus mercados de trabajo, sin el capital individual y el capital organizativo pertinentes?*

La buena calidad educativa universitaria no es un deseo colectivo, un factor ex-ante, tampoco un resultado individual ni es mero fruto del azar.

Es una emergencia, una cualidad resultante de la organización. Surge cuando hay un nuevo conjunto organizador reordenado y éste produce nuevas cualidades de las que carecen los elementos tomados por separados, o incrustados en una organización ineficiente e ineficaz.

La UV vive bajo el imperio de la visión única. Y la aparición de “la verdad absoluta no es nada más que el resultado de un conformismo absoluto”.

Nuestra institución sufre por exceso de normalización. Sufre por la falta de rotación de directivos. Por el empoderamiento excesivo de un grupo dirigente. Por endogamia desmesurada. Sufre de enormes constreñimientos: limitaciones de recursos materiales, financieros e infraestructuras. Sufre por un ambiente de intimidación que ha reducido el pensamiento crítico, ignorándolo o ridiculizándolo.

Uno de los resultados colaterales de la Reforma Democrática fue el otorgamiento benevolente de la autonomía de la UV.

Una era de optimismo y de promisorio futuro se abría en la institución. Sin embargo, pronto la fuerza de los cambios comenzó a perder impulso, frescura y entusiasmo. Hace 10 años la universidad fue sometida al ímpetu del *continuum*: proceso de homogeneidad en el cual sólo puede uno referirse a un problema o a una situación benéfica mediante la abstracción.

En este ambiente fue afianzado el Modelo Educativo Integral y Flexible.

Fue convertido en un fin, perdió su valor como medio. Se yerra en el objeto de las críticas. Se critica el medio, no las causas. Nuestro desafío no es mantener tal cual dicho modelo. Tampoco cortarlo de tajo. Las cuestiones son: *¿Cómo rescatar sus cualidades y sus buenos frutos y cómo eliminar sus más grandes inconvenientes? ¿Cómo transitar a un nuevo estadio de calidad educativa y a una mejor y mayor oferta educativa?*

El cuestionamiento más profundo y más serio es que el MEIF supone que toda una universidad puede funcionar bajo un mismo modelo de enseñanza aprendizaje.

*¿En verdad se acepta que es lo mismo formar médicos, que agrónomos, que filósofos, que ingenieros, que administradores, que economistas o que músicos, pintores, bailarines, actores? Si es así, estamos participando, todos, de un error producto de la ilusión del cambio y de la fe ciega en la abstracción del modelo.*

### **Nuevos horizontes**

Todos los casos de éxito educativo en el mundo se han construido sobre dos pilares: sólo los mejores maestros, sólo los mejores alumnos.

Y éstos requieren de los mejores trabajadores de apoyo en todas las funciones. Requerimos que funcione el Servicio Profesional Académico. Desde el ingreso hasta la jubilación, las funciones exigen un manejo profesional y escrupuloso, profesional e imparcial del desarrollo de los académicos. El complemento será la creación de la figura legal y administrativa de la carrera profesional del Catedrático Investigador Académico Universitario.

Requerimos desde el inicio estudiantes bilingües y con sólida formación matemática.

Formarlos como seres humanos seguros de sí mismos. Capaces de asumir su proyecto de vida con libertad y autonomía. Estudiantes con deseos de transformarse en profesionistas independientes, innovadores, creativos, con gran iniciativa propia.

**Debemos construir, en suma, a la Universidad Veracruzana como la más importante institución pública de creación de conocimientos y la más destacada transformadora de estudiantes en profesionistas.**

En mi visión personal sobre el futuro inmediato de la UV está la construcción de un nuevo espíritu de grupo, de sentido de pertenencia, de orgullo institucional, de imagen social resultante del redoblamiento de los esfuerzos y logros alcanzados.

Siempre será más fácil aprender que cambiar. La independencia y autonomía intelectual, individual y de grupo, en todas las áreas de conocimiento es posible, únicamente, desde la creación de conocimientos.

Este proyecto reúne una serie de metas realizables que vendrían a imprimir un impulso al desarrollo de la calidad educativa y tal vez ampliar el número de plazas para los estudiantes. Este último aspecto debe ser mencionado con mesura. Nada se gana con ofrecer anticipada y demagógicamente mayores cupos sin conocer a fondo la estructura presupuestal y la disponibilidad real de la capacidad instalada de la Universidad Veracruzana.

Aires de grandeza para impulsar el egocentrismo, y de mortificación permanente por no obtener mejores resultados, forman parte de la naturaleza humana. Ambas pueden ser convertidas en la mejor cualidad del espíritu universitario. Su complementariedad y contradicción requieren de una organización adecuada para formar parte de la institución.

Renovar la misión de la Universidad Veracruzana. Reimplantar la diluida imagen e importancia del maestro. Redefinir el perfil estudiantil profesional. Renovar la alegría y el orgullo de pertenencia. Consolidar el prestigio de los títulos avalados por la institución. Reimpulsar el trabajo en equipo y la solidaridad entre maestros, estudiantes y trabajadores. Convertirla en referente internacional de calidad educativa son los objetivos de este proyecto. Para hacer realidad estos anhelos, contamos con el trabajo individual y grupal de los seres humanos que integran nuestra universidad.

**Dilema central:**

**¿Qué camino seguir?**

**Opciones**

**I.- Cambio con Estabilidad y Nuevos Horizontes**

- 1) Renovar organización funcional
- 2) Reformular prioridades institucionales (investigación, docencia, divulgación y extensión)
- 3) Reformular sistema de profesionalización de los recursos humanos académicos UV (Carrera profesional legal del catedrático investigador académico)
- 4) Renovar sistema de evaluación estratégica
- 5) Renovar sistema de estímulos y recompensas
- 6) Redefinir concepto de estudiante UV

**II.- Continuismo**

- 1) Reforzar inmovilidad de elites directivas
- 2) Reforzar permanencia de un grupo y una sola visión universitaria
- 3) Reforzar normalización: autonomía sólo para directivos, restricciones en innovaciones, crítica y autocrítica
- 4) Reforzar carácter endogámico: reproducción de lo mismo
- 5) Reforzar constreñimientos de recursos materiales, infraestructuras, inversiones en Investigación

**Objetivo general**

*Reforzar cualidades de la Universidad Veracruzana Autónoma como institución pública: organización creadora de conocimientos y transformadora de estudiantes en profesionistas*

**Finalidades**

- *Desarrollar los talentos naturales y adquiridos, y no solo las competencias, de maestros y estudiantes (lectores críticos)*
- *Crear la figura legal y administrativa de la carrera profesional de catedrático investigador académico universitario*
- *Manejo profesional y escrupuloso del servicio profesional docente*
- *Crear un nuevo perfil del estudiante de la universidad veracruzana sustentado en la meritocracia del rendimiento escolar*
- *Profesionalizar las funciones del personal no académico*
- *Crear una nueva base legal*
- *Crear sistema cultura de creación de conocimientos/labor editorial/divulgación*
- *Crear sistema de radio-difusión*

| ESTRATEGIAS DE ACCIONES                               |  |   |
|---|--|---|
| POLITICAS   | PROGRAMAS  | PROYECTOS   |
| <b>I) Democratizar la autonomía</b>                   | <i>1) Autogobierno Competitivo: eficaz y eficiente</i>                 | 1. Redefinición de objetivos y actividades esenciales<br>2.- Reconceptualización y redistribución de funciones directivas, ejecutivas y colegiadas<br>3.- Nueva Junta de Gobierno<br>4.-Nuevos Órganos Colegiados del Gobierno Universitario<br>5.- Flexibilización organizacional y laboral para la innovación académica (MEIF y otros modelos educativos)   |
|   | <i>2) Organización Institucional Sistémica</i>                         | 1.- Sistema de universidades autónomas regionales<br>2.- Nuevo sistema de gestión de los recursos humanos<br>3.- Construcción legal y administrativa de la categoría profesional de catedrático investigador académico: ingreso y carrera profesional de servicio<br>4.- Nuevo sistema de administración de recursos financieros y de contabilidad de costos<br>5.- Nuevo sistema de evaluación estratégica y rendición de cuentas<br>6.- Nuevo sistema de estímulos y recompensas para la productividad laboral<br>7.- Organizar sistema cultural de creación de conocimientos/labor editorial/divulgación<br>8.- Rescatar e impulsar Radio UV |
| <b>II) Desarrollo de Capital Humano Universitario</b> | <i>Protección y Promoción de Maestros y Estudiantes y Trabajadores</i> | 1.- Sistema de salud universitaria<br>2.- Sistema de educación física y deportiva<br>3.- Sistema de información socioeconómica sobre comunidades estudiantiles, académicas y trabajadores<br>4.- Sistema de cafeterías universitarias<br>5.- Formar estudiantes como buenos lectores críticos<br>6.- Sistema de detección, acompañamiento y apoyo de los estudiantes de mayores talentos<br>7.- Sistema de orientación y apoyos a estudiantes de menor rendimiento escolar<br>8. - Sistema de vinculación entre UV, estudiantes, padres de familia y tutores.   |
| <b>III) El Marco Legal</b>                            | <i>Legislación Universitaria</i>                                       | 1.- Nueva Ley Orgánica<br>2.- Nuevos Estatutos<br>3.- Nuevos Reglamentos<br>4.- Nuevos Contratos y Convenios  |
| <b>IV) Reforzamiento Exogámico Institucional</b>      | <i>Internacionalización Institucional</i>                              | 1.- Modelo Educativo Internacional<br>2.- Sistema de Laboratorios Internacionales sobre Procesos Complejos<br>3.- Sistema de Cátedras Internacionales   |