

Universidad Veracruzana Autónoma:
*Por una universidad
de clase mundial*

Francisco Montfort Guillén

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

PRESENTACIÓN

UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO

EL DILEMA CENTRAL: ¿QUÉ CAMINO SEGUIR?

La renovación del titular de la Rectoría de la Universidad Veracruzana Autónoma está en puerta. *¿Esta decisión debe formar parte del continuismo institucional? Es decir, la renovación de la máxima autoridad ¿únicamente debe considerar la continuidad del statu quo mediante el cumplimiento de los ordenamientos legales para designar nuevas autoridades, con la mente puesta en la atención aislada únicamente en los problemas reconocidos oficialmente, es decir, aquellos manifestados en los foros institucionales organizados por las autoridades para evaluar el aquí y el ahora de la universidad? ¿El horizonte es el productivismo burocrático/educativo? ¿Se debe reforzar la inmovilidad de los cuadros directivos? ¿Resulta obligatorio acrecentar el poder de un solo equipo directivo? ¿Fortalecer la endogamia y la normalización institucionales?*

Dejando atrás las respuestas obvias a estos cuestionamientos, es posible, como ha sucedido en otras ocasiones excepcionales, reflexionar sobre este momento y entonces plantearnos:

¿La actual sucesión puede apuntalar la apertura de nuevas oportunidades para la Universidad Veracruzana Autónoma y marcar un punto de inflexión en su historia reciente?

Si esta última interrogante resulta pertinente, a ella deben añadirse otros cuestionamientos:

¿Es posible organizar un conjunto de acciones que, además de atender los problemas más visibles y urgentes, haga posible a sus comunidades dar a la UV un sentido compartido y más amplio en relación a la calidad y cantidad de servicios educativos? ¿Cómo establecer un nuevo compromiso entre académicos, estudiantes y trabajadores que relance el optimismo en el futuro institucional? ¿Cómo fortalecer el liderazgo intelectual de nuestra universidad en los ámbitos internacional, nacional y local? ¿Cómo dar un nuevo y fuerte impulso a la autoconfianza y al orgullo y sentido de pertenencia de sus integrantes?

Requerimos de un conjunto de nuevos propósitos para sus funciones sustantivas, un gran objetivo que provoque una espiral ascendente de logros individuales de su personal y de logros colectivos de sus comunidades. Necesitamos impulsar la construcción de una organización universitaria moderna, más eficiente y eficaz, menos endogámica, vertical y centralista. Una organización exogámica, promotora de “*caldos de cultivo*” o ambientes adecuados para generar conocimientos nuevos. Una organización que transforme a la actual, parasitada de normalización, burocratismo, centralismo y autoritarismo, con una comunidad académica que es temerosa y por momentos indolente frente a su propia realidad.

SINGULARIDAD Y COMPLEJIDAD INSTITUCIONAL

- *Dejar atrás las querellas sobre los modelos, las ideologías, los intereses extra-universitarios.*
- *La sociedad veracruzana exige estudiantes y profesionistas talentosos. Esta exigencia sólo puede cumplirse contando con maestros igualmente talentosos.*

Son constatables las premisas que proponen, con base en la ciencia y la tecnología, la existencia de una sociedad del conocimiento, así como la necesidad de generar una industria del conocimiento que permita, a su vez, la prevalencia de una economía de valor agregado.

Estos y muchos factores más no han hecho sino resaltar el papel insustituible de los seres humanos en la producción de mejores niveles de bienestar, confort, y de expansión de las expectativas de vida. Es necesario, urgente, pensar también sobre nuevas exigencias de vida que imponen pensar, desde el ámbito universitario, el contenido humanista de la escolaridad y la educación. Sobre estos planteamientos descansa el presente proyecto. Pretende arrojar un nuevo interés en los elementos realmente indispensables e insustituibles de la calidad educativa de la Universidad Veracruzana. Radicar en primer nivel de interés a los seres humanos, que constituyen su planta laboral y estudiantil, es regresar al interés esencial de toda universidad. Institucionalmente, *¿cómo es posible definir los fines sociales de una universidad si es debilitada la diferencia entre medios (los instrumentos y recursos materiales, financieros, técnicos, incluidos los modelos educativos) y fines (los seres humanos ya formados, pero en constante evolución, y los seres humanos en procesos de aprendizaje)?*

EN POS DE LA RENOVACIÓN DE LA MISIÓN UNIVERSITARIA

- *Reforzar el prestigio de los títulos avalados por la Universidad Veracruzana Autónoma.*
- *Reanimar en ella el espíritu y el orgullo de pertenencia.*
- *Reestablecer metas gloriosas que guíen su futuro próximo.*

Renovar la alegría universitaria. Reanimar el espíritu de pertenencia. Reforzar el prestigio de los títulos universitarios avalados por la institución. La primera orientación de los empleadores, en cualquier carrera o profesión, para contratar a su personal es la fama y el prestigio de la institución y los maestros, de los estudiantes y sus títulos universitarios. Repercutir internacionalmente como referencia de calidad universitaria. Infundir nuevos ánimos y mayor autoconfianza en las comunidades universitarias es la finalidad de este proyecto, de las acciones, esfuerzos y resultados propuestos.

La calidad no es sólo un deseo. Su esencia no radica en el cumplimiento de indicadores oficiales que conducen al productivismo, uno de los enemigos de la auténtica calidad del desempeño. La calidad es una emergencia, una cualidad resultante de la organización. Surge en cuanto hay un nuevo conjunto organizador reordenado, y éste produce nuevas cualidades de las que carecen los elementos tomados por separado, o en funcionamiento pero con una organización ineficaz e ineficiente.

ASPIRACIÓN GENERAL: UNIVERSIDAD VERACRUZANA NUEVA

- *La universidad moderna es “multiversidad”, la complementariedad inteligente de lo heterogéneo, de lo contradictorio, de lo diverso en una asociación complementaria y creadora de conocimientos.*
- *La aparición de la verdad absoluta no es nada más que el resultado de un conformismo absoluto y resulta incompatible con la vida universitaria.*

El nuevo universo de la educación, para florecer, requiere de la flexibilidad organizativa que ofrece la organización horizontal, especializada/multifuncional. Nosotros carecemos de ella. La UV sufre en este momento por exceso de normalización. Sufre por la falta de rotación en los niveles directivos. Por endogamia excesiva. La intimidación ha reducido a los pensadores críticos al silencio, a la no atención o al ridículo. Sufre de exceso de constreñimientos: limitaciones de recursos materiales, financieros, tecnológicos, infraestructuras.

La innovación en las economías del siglo XXI sustituyó la importancia que tuvo la producción en masa en las economías del siglo XX. Durante el final del siglo anterior, la economía mexicana en su conjunto dejó de ser una economía casi guiada exclusivamente por la explotación de algún factor (*mano de obra barata*) o recurso natural (*factor-driven economy*), para convertirse en una economía que tiende cada vez más hacia la producción de bienes más sofisticados, y para lo cual requiere fuertes montos de inversiones para mejorar su productividad (*efficiency-driven economy*). Algunos de sus sectores, sin embargo, se encuentran incipientemente ligados a la producción de productos y servicios innovadores que se encuentran en las fronteras tecnológicas, lo que caracteriza a las economías que basan sus ventajas competitivas en la innovación (*innovation-driven economy*).

Específicamente la UV continúa formando la misma mezcla y tipo de profesionistas desde hace décadas. La Universidad Veracruzana Nueva debe contribuir a impulsar y actualizar las capacidades de innovación del capital humano con el que cuenta. Particularmente en Veracruz, amplios sectores productivos enfrentan problemas en sus procesos de reclutamiento debido a las variaciones en la calidad educativa y talento de la fuerza laboral. Como en otros niveles educativos, se han ampliado espacios educativos, pero se ha descuidado la calidad de la enseñanza. Además, una mayor escolaridad no ha implicado, necesariamente, mayor y mejor capital humano, por lo que existe un problema de desarrollo de ciertas habilidades de la fuerza laboral mexicana.

La Universidad Veracruzana Nueva debe contribuir a superar, en su ámbito de influencia, la “*crisis de habilidades*” que nutre el mercado laboral mexicano, cualquiera que sea la carrera profesional, cuestión que tiene que ver no sólo con la elección de nuevas carreras, sino con la manera en que están estructurados los actuales programas de estudio, pues la sola “*formación de competencias*” es insuficiente. •

A MANERA DE DIAGNOSIS

EL PUNTO DE PARTIDA

- *Reconocer logros e insuficiencias.*
- *Sentirse eternamente insatisfechos con los objetivos alcanzados.*
- *Identificar las oportunidades del momento.*
- *Trabajar para establecer nuevo anhelos de grandeza.*
- *Mortificarse por no ser los mejores.*

Requerimos de humildad. Es una cualidad universitaria no referida a la inclinación abyecta ante la autoridad, ni al rebajamiento frente a lo divino. Mucho menos un renunciamiento al orgullo. La humildad en educación hace hincapié en el reconocimiento de su eterna insuficiencia, en la sabiduría de saber y reconocerse siempre por debajo de sus propias posibilidades, por debajo de los logros y alcances propios, ya logrados, y respecto al de otras personas o de otras instituciones y, mejor todavía, aceptar que se está por debajo de las enormes exigencias que imponen los desafíos de una sociedad. Este reconocimiento de potencial no realizado, o la conciencia de que se puede y se deben tener mejores resultados educativos es uno de los motores de la auto-superación personal y de la superación institucional, motores que deben formar parte del espíritu universitario.

La credibilidad institucional de la Universidad Veracruzana Autónoma debe ser reforzada estableciendo y logrando nuevos retos que desborden su visión actual, de manera que una nueva fuerza intelectual, un espíritu de realización reforzado, un nuevo anhelo de grandeza, un nuevo compromiso de trabajo colectivo e individual vengan a darle renovados bríos a su quehacer como centro creador de conocimientos y como formador de profesionistas y posgraduados con prestigio nacional e internacional.

LA HISTORIA RECIENTE

SU CAMINO GUBERNAMENTAL

Después de su fundación, y su crecimiento poco planeado y más voluntarioso, nuestra institución vivió, como algunas de las universidades del país, un fuerte sacudimiento a raíz del Movimiento Estudiantil del 68, que especialmente en esta universidad tuvo expresiones propias y profundas. Las decisiones políticas de los años setenta determinaron una época de esplendor para la UV, en su calidad de institución gubernamental. Su expansión regional y el brillo de muchos de sus integrantes, individuales y de grupo, reforzaron su prestigio.

La Universidad Veracruzana como universidad gubernamental recorrió la historia del régimen político en su conjunto. La ola de modernización que recorrió al país a partir de 1989 tuvo su réplica en Veracruz. La llamada *Reforma Democrática* impulsada por el Gobierno del Estado otorgó a las estructuras gubernamentales un nuevo aire, compromisos de renovación que airearon el funcionamiento de las instituciones públicas. En este contexto de modernización liberal, destaca la designación del último rector de la universidad gubernamental. La UV vivió entonces una dinámica de trabajo con una visión de cambio y más centrada en el trabajo académico. Los resultados fueron esperanzadores.

SU INICIO AUTÓNOMO

Uno de los resultados colaterales de la *Reforma Democrática* fue el otorgamiento benevolente de la autonomía a la UV. El primer rector de la UV autónoma encontró un ambiente propicio a los cambios y a la preponderancia del trabajo académico, en un contexto político que todavía respiraba con el pulmón de la reforma. En este ambiente de renovación se dio paso a una más intensa labor académica, de investigación, de creación de infraestructuras. Una era de optimismo y de promisorio futuro se abría en la institución. Sin embargo, la organización no fue modificada a pesar del mandato de ley. La fuerza de estos cambios comenzó a perder impulso, frescura y entusiasmo con la aparición de algunos evidentes problemas. El pasado seguía presente.

A partir del segundo periodo del primer rectorado autónomo, la universidad fue sometida al fuerte ímpetu del *continuum*: proceso de homogeneidad en el cual sólo puede uno referirse a un problema o a una situación benéfica mediante la abstracción. La crítica y la autocrítica desaparecieron. En la actualidad, se mantienen con vida menguada los primeros resultados de cambio, gracias a un perfeccionamiento del control y de la visión única impuestos.

EL MEDIO EXTERNO

- *Vivimos un proceso de transformaciones tecnológicas de aplicación general que provocan cambios en todo el sistema, restando importancia al factor trabajo tanto en su participación frente a los demás factores como en las mismas relaciones de producción.*
- *Las presiones de los costos de pensiones y servicios de salud acompañan lo anterior.*

EL CONTEXTO INTERNACIONAL

La globalización tecnológica y económica ya es una realidad. Avanza la economía con predominio de los servicios. La creación de conocimientos y la formación de nuevos profesionistas con altas cualidades intelectuales y nuevas habilidades sustentan la llamada sociedad del conocimiento. La participación femenina en la fuerza productiva crece.

Desde hace por lo menos medio siglo, la economía de la post-industrialización se ha consolidado teniendo como ejes a los países desarrollados. En las últimas décadas el nuevo modelo de producción ha derivado en una economía centrada en la tecnologización del campo, en la robotización de la producción secundaria, en los servicios, en la generación de información, en la creación de conocimientos y en un nuevo concepto de relación del hombre con la naturaleza. Este modelo de organización social y económica carece de bases firmes en el suelo de los veracruzanos.

La sociedad de las altas exigencias en productividad laboral y de la profesional competitividad en todos los campos productivos y de servicios, ya presente en el país en ciertos sectores de la economía, acompañada mediáticamente por lo menos del deseo de bienestar y confort, las expectativas para experimentar del lujo y del ocio en la abundancia, y de la incorporación masiva de la mujer al empleo (*que en México está presente como ilusión para millones de personas, pero que afecta el vivir cotidiano por la influencia de los medios de comunicación*) requiere de una visión del mundo y una cultura que no puede centrarse sólo en el trabajo de empleado, repetitivo, sin especialización como actividad esclavizante de nuestras energías ni de nuestro tiempo.

EL CONTEXTO ESTATAL

- *Veracruz no ha encontrado un lugar preponderante en el modelo de desarrollo actual.*
- *Vive con problemas serios de rompimiento en el tejido institucional y en el tejido social*
- *Sus esfuerzos por alcanzar su desarrollo todavía no rinden los frutos esperados por sus autoridades.*

Estos últimos diez años han estado marcados por un debilitamiento de la capacidad de realización de las instituciones públicas gubernamentales, por el desorden entre esas mismas instituciones, con débil encadenamiento con la sociedad y por la profundización del rompimiento del tejido social. En general, la crítica situación en Veracruz aparece en las actitudes y opiniones públicas como una crisis de porvenir. Los éxitos de los tradicionales polos de desarrollo nacional (*Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco*) y el surgimiento de Querétaro, Guanajuato o Aguascalientes con actividades económicas de alto valor agregado, no se aprecian en el futuro cercano de la entidad veracruzana.

EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- *El liderazgo estatal educativo de la UV es indiscutible. Sin embargo, sus logros no le dan para competir en igualdad de condiciones contra las más prestigiadas carreras de instituciones con mayor fama nacional e internacional.*
- *Finca su progreso en un ambiente poco propicio para lograr sus anhelos.*

La UV comparte algunos problemas con otros niveles del sistema educativo del país. Padece los mismos vicios y prácticas de una privatización silenciosa en manos de los sindicatos y del poder desmedido de las burocracias. Y enfrenta también la competencia de las universidades privadas. Universidades privadas que gozan de ventajas para su funcionamiento: unas con amplios recursos y sin problemas sindicales y burocráticos, otras, inescrupulosas, que ofertan estudios, diplomas y títulos como mercancías, sin respaldo académico de calidad. Todas con crecientes matrículas.

Las preferencias de los estudiantes mexicanos por formarse en las universidades más famosas del mundo, o de México, coinciden con la afluencia de inversiones económicas a esas universidades y corrobora la relación entre buen prestigio y mayor demanda. La preferencia se extiende a los mejores maestros, a los investigadores más prestigiados que buscan ser contratados en dichos centros de reconocida calidad.

En los rangos internacionales de universidades, de México sólo aparece la UNAM en un lugar destacado, recientemente ingresó la UAM y en lugares menos importantes aparecen el ITESM y la IBERO. En el ámbito latinoamericano sucede lo mismo. Esas universidades mexicanas son las mejor posicionadas. No se diga en el espacio nacional. En estos tres ámbitos de comparación, la UV no destaca con al menos una carrera profesional.

EL MOMENTO INTERNO

- *La UV enfrenta la contradicción entre sus grandes esfuerzos, sus logros y un ambiente áspero de desánimo y desconfianza ocultado por el sometimiento de los universitarios frente al poder político, por la falta de compromiso de sus académicos o indiferencia de los mismos por la suerte institucional.*

- *Existen “males invisibles” que deben ser sacados a la opinión de las comunidades universitarias: la excesiva endogamia, la fuerte normalización, los numerosos constreñimientos, el desmedido poder de un solo grupo dirigente.*

LA ACUMULACIÓN DE PROBLEMAS

Al interior de la institución algunos de sus problemas no resueltos se han acumulado y crecido. Han aparecido nuevas dificultades. Sin embargo, los problemas que detienen el esplendor de la UV son más profundos, menos visibles, pero más determinantes. Existen, pues, males ocultos por una especie de “ceguera de taller”, como la endogamia y la normalización, sólo visibles indirectamente porque provocan desánimo, intranquilidad, desconfianza y egoísmos que generan actitudes que conforman una cultura institucional poco solidaria, parasitada por intereses personales que prevalecen sobre aquellos de importancia institucional.

El personal académico de la institución jamás ha sido reclutado, seleccionado, capacitado y contratado mediante los procedimientos de la gestión profesional de los recursos humanos. Esta función moderna del manejo del personal ha sido inexistente en la UV. Casi siempre son las relaciones personales las que determinan el ingreso, la permanencia y el ascenso en un servicio profesional docente existente sólo en el papel. Otro mal es que está ausente la meritocracia. Una gran mayoría del personal, antiguo o de nuevo ingreso, que no es contratada bajo los requisitos inexcusables del rendimiento profesional de calidad y de las necesidades institucionales de calidad máxima, tampoco accede a un desarrollo profesional cierto, seguro, transparente.

Por otra parte, también debe señalarse que la organización funcional de la universidad obedece a una necesidad ya obsoleta. La organización piramidal de las relaciones de poder actuales es antigua y propia de una burocracia gubernamental, herencia de su origen.

EL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL Y FLEXIBLE

- *El MEIF es un medio, no un fin. Con él se ha pretendido, como acción del poder político/pedagógico, homogeneizar la esencia creativa de la diversidad, propia de toda universidad, que es contradictoria pero complementaria y siempre ineludible.*
- *El aprendizaje de las ciencias básicas y de las tecnologías es radicalmente distinto del aprendizaje en arte, ciencias humanas y filosofía. Además, cada carrera tiene su propia “cultura profesional”.*
- *El desafío no es mantener tal cual el modelo flexible, ni cortarlo de tajo. La cuestión central consiste en responder con inteligencia: ¿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 para los estudiantes?*

Nuevamente: me parece que se yerra en el objeto de las críticas. Se critica el medio, no las causas. El problema con el MEIF es de organización, además de su carácter extraño, por no ser fruto de la experiencia organizacional y de la cultura institucional de la propia UV.

Frente a un ente extraño, la organización creó anticuerpos para anular la efectividad teórica de la propuesta inicial o, al menos, algunas de las características del modelo que sentían o pensaban los trabajadores que modificarían sus rutinas, sus visiones, intereses o comodidades.

ALGUNAS PREGUNTAS QUE MERECEAN RESPUESTAS SERIAS

Existen indicios, dados los resultados, de que el MEIF fue impuesto con excesivos entusiasmos y sobre la base de certezas, cuando menos, demasiado débiles. El cuestionamiento más profundo, y por lo tanto, el más grave que se le puede hacer es, sin duda, el de suponer que toda una universidad puede funcionar bajo el mismo modelo de enseñanza/aprendizaje. Que es posible implantar un modelo educativo flexible en una institución con organización demasiado rígida.

¿En verdad sus impulsores estuvieron y siguen convencidas de que es lo mismo formar médicos que agrónomos que filósofos que ingenieros que actores, o que pintores, músicos, bailarines o administradores y antropólogos?

¿No es prueba suficiente del error o la ilusión el que ahora los estudiantes universitarios tengan que iniciar cualquier carrera con cursos de formación básica extrauniversitaria, para obtener cualidades que deberían traer consigo y que a estos cursos se les otorgue mayor valor curricular que a las materias básicas de cada carrera, lo cual les resta competitividad profesional a los egresados, competitividad que afirman las autoridades promocionan con un MEIF basado en “competencias”? ¿Es posible alentar el máximo rendimiento escolar de los estudiantes si se les han otorgado hasta nueve oportunidades para aprobar una “experiencia educativa”, facilitando y abaratando la titulación y por ende, desperdiciando la constancia, el talento innovador y la disciplina de los mejores estudiantes?

¿Es correcto transformar a los docentes en “facilitadores de conocimientos” si estas mismas personas, en su gran mayoría, poco han ejercido profesionalmente su licenciatura? ¿Cómo pueden orientar a estudiantes en los saberes de una profesión nunca ejercida o con experiencia mínima?

¿Se pensó detenidamente que cualquier modelo educativo requiere de infraestructuras ad hoc, presupuestos especiales y específicos, reformulación de las estructuras organizativas para hacer viable el modelo? ¿Cómo fueron consideradas la heterogeneidad existente del capital individual y el capital social de cada facultad, de cada carrera profesional, del entorno en que se mueven sus profesionistas y sus egresados?

El problema rebasa la disyunción: el gran desafío no consiste en mantener contra viento y marea el MEIF. Tampoco en desaparecer el modelo de un tajo. Además de inviables ambas decisiones, la universidad está obligada a minimizar los costos y los riesgos de decisiones que pueden ser peores que los males existentes.

Las cuestiones que me parecen fundamentales a plantear y dialogar con las comunidades universitarias son las siguientes:

¿Cómo fortalecer las cualidades del modelo y hacer de él la base para transitar hacia una mayor productividad en la calidad y en la cantidad del trabajo académico de maestros y estudiantes? ¿Cómo construir una organización adecuada? ¿Cómo dejar atrás las soluciones parciales que se han impulsado desde la cúpula y que han terminado por enredar más, todavía más, los problemas, como en el caso de la aplicación del Proyecto Aula?

LA ESTRATEGIA

LOS FINES

SOBRE LOS MAESTROS

- *Para el ser humano, siempre será más fácil aprender que cambiar.*
- *Promover la independencia y autonomía intelectual desde la creación de conocimientos.*
- *Se impone reconocer legalmente la actividad universitaria de investigador académico como una profesión. Es imprescindible establecer las bases para construir un auténtico Servicio Profesional Académico.*

El prestigio derivado de los libros y los títulos ha devenido en patrimonio de egresados de las universidades. Pero este prestigio no ha sido plenamente reconocido a los profesores, maestros o catedráticos de las universidades. Es necesaria la reivindicación de los catedráticos universitarios, para que sean valorados, respetados, respaldados y recompensados como profesionistas de la más alta calidad intelectual, moral y ética.

En la Universidad Veracruzana la figura del maestro, profesor o catedrático ha sido demolida. Vive bajo el yugo del poder, cuyo afán de control ha provocado una especie de infantilismo magisterial, conducta que despoja de toda responsabilidad individual a los docentes. El otro yugo es el gran poder otorgado a la pedagogía *per se*. Desde este poder asimilado por la burocracia, a los maestros les ha sido borrado su antiguo prestigio, su principal referente de dignidad profesional y de fama social. Los maestros, profesores o catedráticos en la Universidad Veracruzana ya no existen. Ahora son «*facilitadores*». Y sus conocimientos adquiridos e impartidos ya no constituyen materias o cátedras, sino que son simples «*experiencias educativas*».

El capital más valioso y en realidad el único que poseen las personas es su cerebro. Es la materia prima, el medio, la base del proceso y el producto final con el que trabajan las universidades. Dice al respecto Edgar Morin: “*En homo... La cabeza es el puesto central, es la concentración del capital de la individualidad, de la subjetividad. Por lo demás, el término cabeza y el término capital son sinónimos originariamente. La cabeza encierra el capital de la memoria, del conocimiento, de la decisión, de la estrategia de los que dispone el individuo-sujeto. Es el puesto y la fuente del poder de decisiones y de instrucciones. Éste es el sentido en que la cabeza, **Knopf**, es también, **das Kapital***”. La UV debe ser redefinida, en consecuencia, como la organización cuya función principal consista en optimizar las capacidades o dones intelectuales, cerebrales de catedráticos y estudiantes.

SOBRE LOS ESTUDIANTES

- *Necesitamos estudiantes ambiciosos y exigentes, lectores críticos, buenos escritores, con formación matemática sólida, seguros de sí mismos, capaces de asumir sus proyectos de vida con independencia y autonomía.*
- *Estudiantes con deseos de transformarse en profesionistas: independientes, innovadores, creativos, con gran iniciativa propia.*

En la Universidad Libre de Bruselas, por citar un ejemplo entre muchos, son publicitados los nombres de los alumnos cursando el último año, de cada carrera, que ya han sido contratados por empresas nacionales o internacionales, instituciones públicas locales, provinciales o nacionales e internacionales así como por diferentes organizaciones sociales. El caso de la Universidad Libre de Bruselas no es el único. Andrés Oppenheimer describe el caso del Instituto Indio de Tecnología de Nueva Delhi. Es una institución codiciada por los jóvenes de la India. «... ¿Y por qué es tan codiciado su ingreso? ..prácticamente el 100 por ciento de los estudiantes que se gradúan del IIT consiguen empleo apenas se reciben, muchos de ellos en el exterior... Pero la enorme selectividad de estos institutos (de tecnología) hace que los empleadores de la India y otros países contraten sin pestañear a cualquiera de sus graduados. “En casi todos los casos, los estudiantes son reclutados por empresas privadas unos seis meses antes de su graduación” afirma su rector Surendra Prasad». (¡Basta de historias! México, debate, Random House-Mondadori, 2013).

Todos los casos de éxito educativo en el mundo se han construido sobre dos pilares: sólo los mejores maestros, sólo los mejores alumnos. Requerimos destruir la “cultura del merecimiento estudiantil”, con la cual todo se les facilita: ingreso, calificaciones, egreso y titulación. Los estudiantes de la UV requieren el respaldo institucional para que formen parte de la aristocracia del mérito, sin importar su condición socioeconómica, su origen religioso, étnico o sociocultural: su carta de presentación, su personalidad profesional debe estar cimentada en la calidad de su formación y buenas notas: únicamente la aristocracia del mérito debe respaldar un título académico de la Universidad Veracruzana.

SOBRE LOS TRABAJADORES NO ACADÉMICOS

- *Todos los trabajadores son importantes. En esta renovación, la UV necesita de su participación y entrega.*
- *Reconocer su estratégica labor es un primer camino para que estos trabajadores asuman a la institución como medio de realización de sus anhelos de progreso.*
- *Se requiere modernizar las relaciones laborales para propiciar su desarrollo humano y material.*

Sus actividades son insustituibles y complementan las labores estrictamente universitarias. Y no se trata de labores menospreciadas. Al contrario, deben ser revaloradas. La institución está urgida de incrementar la productividad de esta categoría de trabajo. También, los trabajadores no académicos deben saber de la importancia de su participación en los fines superiores de la universidad. Se les debe fomentar el espíritu de pertenencia y de solidaridad con los fines nobles institucionales. Y, al mismo tiempo, se tiene que ejercer una tarea inmediata de modernización de tareas y de las relaciones laborales y condiciones contractuales. La flexibilidad y la movilización tienen que formar parte del trabajo de modernización que exige el nuevo trabajo universitario. La creación del Servicio Profesional *ad hoc* debe estar en el horizonte inmediato.

LOS MEDIOS

EL PROYECTO DE TRABAJO

- *Resulta imprescindible señalar el “cómo” llevar a la práctica este proyecto. No se trata de acciones simples y separadas, sino de proyectos engarzados que se convertirán en guías ejecutivas para recrear a la Universidad Veracruzana.*

POLÍTICA. DEMOCRATIZAR LA AUTONOMÍA

Se procurará en todo caso el reforzamiento del carácter público, laico y autónomo de la UV con las medidas de cambio propuestas.

La UV requiere transformar su estructura orgánica y normatividad interna en sus ámbitos académico y administrativo con una nueva idea del Management público. En una institución pública, la organización estructural requiere de sustento legal. Su autogobierno, denominado pertinente, será el encargado de democratizar la estructura organizacional, ampliando algunas funciones directivas de directores de facultades e institutos, reduciendo el carácter discrecional de algunas de las funciones actuales de los más altos niveles directivos centrales y fortaleciendo el funcionamiento de los órganos colegiados universitarios.

A. Programa: Autogobierno Competitivo, Eficaz y Eficiente

Se buscará con cada acción el reforzamiento de un sistema de autogobierno más eficaz, eficiente y competitivo; incluyente y democrático. Alentar una nueva organización para el fortalecimiento de la autoridad académica frente a otro tipo de autoridades. El autogobierno pertinente estará sometido a un riguroso esquema de evaluación estratégica permanente. Su relación primordial será la establecida entre el maestro y los alumnos. Su función de base será la producción/transmisión de conocimientos, de habilidades profesionales y de valores culturales y políticos. Su razón de existir continuará siendo el ejercicio de los procesos de aprendizaje.

Proyectos:

Para hacer frente a la realidad, se cuenta con la herramienta del manejo de proyectos específicos para hacer controlables las grandes acciones tácticas, sin que se pierda la unidad de propósitos estratégicos.

Los Objetivos Esenciales y Específicos de la Universidad Veracruzana Autónoma: Nuevas Jerarquías

Se trata de una cuestión de énfasis, de nueva concatenación de prioridades, pues las funciones sustantivas o prioritarias continúan siendo las mismas. En efecto, cada día es más notorio que las universidades de mayor prestigio y solidez académica son, sobre todo, organizaciones creadoras de conocimiento. Sobre esa base firme, sustentan sus actividades docentes y de divulgación. Dejar en claro esta característica y por lo tanto modificar hacia ella la organización puede ser la principal palanca de un nuevo periodo de expansión cualitativa de la educación para la UV.

Este gran objetivo ayudará a reorientar el trabajo institucional: invertir las prioridades universitarias de los docentes: constituirse en creadores de conocimientos sobre la base de ser poseedores de habilidades profesionales gracias al ejercicio de sus prácticas profesionales; enseguida, constituirse en maestros capaces de brindar cátedras que formen y guíen a los estudiantes en sus propias búsquedas de conocimientos.

Los estudiantes requieren recibir conocimientos explícitos e implícitos o tácitos y éstos provienen de la experiencia, de la vida de los maestros. Dice sobre el tema Fernando Savater: «*Pero hay un conocimiento que arraiga mejor si pasa por la experiencia y transforma a la persona*».

Así que la Universidad Veracruzana será definida, legalmente, como una organización activa creadora de conocimientos. Su complemento vital e indispensable es la docencia. Pero deberá especificar que su propósito central es transformar a los estudiantes en profesionistas, por lo que respecta a las licenciaturas.

Las actividades de difusión y divulgación, específicamente, reencontrarán así su nuevo impulso, puestas también al servicio de la creación de conocimientos, descubrimientos, inventos, innovaciones de los investigadores académicos de la universidad.

Reconceptualización y Redistribución de Funciones Directivas y Colegiadas

Una organización competitiva exige responsabilidades y autoridad de acuerdo al puesto, funciones y objetivos. Este esquema de exigencias se construye desde la base. Ahora sucede al revés: el poder está concentrado en el vértice superior de la pirámide. De aquí buena parte de la ineficiencia y la ineficacia, de la inoperatividad de los órganos colegiados.

Reforzamiento Funcional de la Junta de Gobierno

En primer lugar, la Junta de Gobierno requiere ser más arraigada como órgano directivo legitimado por las comunidades universitarias de la Universidad Veracruzana. Reforzar el prestigio de sus decisiones mediante una inyección de apertura y de inclusión de voces sin perder su exclusividad.

En cuanto a otras funciones, resultará pertinente que la Junta de Gobierno también se involucre en la designación de la nueva máxima autoridad universitaria regional, los directores de facultades y los directores de institutos y centros de investigación.

En cuanto a su integración, fuera deseable ampliar su composición para incorporar, por lo menos, a un representante de cada campus regional, a un representante de la iniciativa privada, a un representante de alguna ONG o un ciudadano distinguido.

Reforzamiento de Organismos Colegiados del Gobierno Universitario

Desde luego, en este nuevo gobierno autónomo será necesario otorgar mejores condiciones de trabajo a los órganos colegiados como el Consejo Universitario, las Juntas Académicas, y los Consejos Técnicos, para que ganen en colegialidad y ejecutividad operacional.

Flexibilización Organizacional y Laboral para la Innovación Académica (MEIF y otros modelos educativos)

Las revisiones de las ofertas educativas, su adecuación, así como la creación de nuevos programas de licenciatura y de posgrado requerirán de estructuras flexibles para otorgar respuestas inmediatas a las necesidades de la sociedad. La flexibilización implicará la capacitación profesional permanente de académicos, la movilización de maestros y alumnos entre los campus y otras universidades para propiciar las respuestas ágiles de las comunidades en la creación de nuevos programas de estudios y dar de baja temporal o definitivamente a programas obsoletos.

La UV como Centro de Inversiones para la Investigación, Docencia y Divulgación

Debemos diseñar programas específicos para convertir a nuestra institución en centro de inversiones de las instituciones públicas y de la iniciativa privada. Gestionar recursos financieros e inversiones tiene que figurar como actividad profesional y permanente en todas las facultades y centros o institutos de investigación. Tendremos que ofrecer proyectos ejecutivos para atraer recursos. Pero de su diseño y apoyo se encargará un grupo específico, de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada comunidad académica, es decir, un grupo de expertos en relaciones públicas y consecución de fondos.

B. Programa: *Organización Institucional Sistémica*

El autogobierno pertinente deberá transformar a las instituciones de la UV en una organización sistémica, con estructuras a base de instituciones altamente competitivas.

La organización óptima de las estructuras académicas, de gobierno y operativas será la base para impedir cualquier injerencia indebida en el gobierno interno de la vida institucional. Las reformas deberán reforzar la base legal de la autonomía, sustentada en los Sistemas de Universidades Regionales Autónomas, de Administración y Finanzas, de Administración de Recursos Humanos, de Profesionalización Académica que tenga como eje la figura profesional del Catedrático Investigador Académico, de Evaluación Estratégica, de Estímulos y Recompensas, del Servicio Profesional No Académico, de Derechos y Responsabilidades de todos los trabajadores, reflejados en los reglamentos internos y contratos de trabajo, así como del nuevo Código Ético de Honor de sus integrantes.

Las funciones de difusión, divulgación y extensión universitarias deberán conocer una transformación que las redefina como actividades altamente profesionales, sobre la base de criterios de agencias de representación de grupos e individuos de las diferentes áreas de conocimiento, especialmente para los grupos artísticos y para los maestros y estudiantes del área de artes.

Proyectos:

Sistema de Universidades Autónomas Regionales

Es indispensable establecer a la brevedad el Sistema de Universidades Autónomas Regionales para ampliar la cobertura o ampliar la oferta educativa a más estudiantes. Universidades que sean responsables frente a sus sociedades locales. Es indispensable y es posible hacerlo manteniendo la unidad de mando. Esta será la base institucional para ampliar el número de estudiantes en cada región.

Nuevo Sistema de Gestión de los Recursos Humanos

Ninguno de los propósitos enumerados será posible en el mediano y largo plazos sin una administración competitiva de recursos humanos. Hasta la fecha, el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de la carrera académica se realizan sin método. Esta situación no puede continuar. Es posible hacer compatibles las decisiones de las comunidades sobre el tipo de personal académico que necesitan, con una gestión independiente y profesional de las actividades de reclutamiento y selección.

Sistema de Profesionalización Docente. Elaboración Legal y Administrativa de la Categoría de Catedrático Investigador Académico: Ingreso y Carrera de Servicio

Otro tanto debe hacerse sobre la gestión de ingresos y ascensos de la carrera o del servicio profesional, y nombramientos de autoridades. De nueva cuenta, es imprescindible establecer el Sistema de Servicio Académico de Carrera, con criterios profesionales de gestión y ligarlos a las decisiones de las comunidades académicas.

El maestro tiene que recobrar la centralidad perdida. Este cambio es esencial. No debe ser profesor/investigador, sino investigador/profesor. O mejor: Catedrático Investigador Académico. La burocracia directiva sólo será la encargada de facilitar la producción académica.

Nuevo Sistema de Administración de Recursos Financieros y de Contabilidad de Costos

Adequar los sistemas de contabilidad y presupuestación de la UV a las nuevas obligaciones legales, establecidas por el Gobierno Federal, ofrece la oportunidad para avanzar hacia una mejoría sustancial de la gestión de sus ingresos y gastos institucionales. La eficiencia y eficacia de calendario de ministraciones de recursos financieros debe estar enlazada con la racionalidad y equidad del gasto institucional. El presupuesto por programas y resultados exigirá una nueva contabilidad y formas de distribución de los recursos con base en las prioridades institucionales para cerrar el paso a la discrecionalidad.

Si la institución busca o pretende mejorar la transparencia del uso de los recursos y reforzar la rendición de cuentas, así como medir su productividad y competitividad, requiere con urgencia establecer una rigurosa Contabilidad de Costos, adecuada para conocer con rigor la eficiencia y eficacia de los servicios educativos y de investigación de cada comunidad.

Nuevo Sistema de Evaluación Estratégica y de Rendición de Cuentas

La evaluación estratégica apunta a medir resultados contra propósitos, a medir el rendimiento de los recursos empleados, a medir el desempeño de cada unidad de trabajo en relación con los avances de calidad, no sólo de cantidad.

La evaluación estratégica incluye la minuciosa revisión de los logros académicos realizada por pares externos. Es una condición clave para evitar la autarquía. Cada programa de estudio requiere ser evaluado por expertos externos, sobre la base de programas diseñados ex profeso, para complementar las mediciones internas.

Con estas y otras actividades serán reforzadas las actuales actividades de rendición de cuentas, ampliando su espectro desde las finanzas, hasta, por ejemplo, el rendimiento de profesores y alumnos en clase, incluyendo las actuaciones de sus directivos (*autoridades centrales, directores de facultades e institutos, por región*) así como la calidad de la información disponible sobre las actividades colectivas (*indicadores de productividad institucional*).

Nuevo Sistema de Estímulos y Recompensas para la Productividad Institucional Docente

Generar competitividad entre los estudiantes puede ser una política correcta. Nuevamente: este no es el problema. La cuestión central es que esta tarea no es evaluada. Y más: desarrollar estudiantes

competitivos es sólo una parte de la tarea. *¿Y los maestros, son competitivos?* El centrarse en las competencias como política educativa no tiene como problema su vinculación a una visión tecnocrática de la educación, sino que su mayor defecto es ser incompleta. Primero en los maestros, y de ahí en adelante en los alumnos, el propósito que debería seguir la universidad es el desarrollo del talento, o mejor, de los talentos de cada individuo y de cada grupo.

No hablamos de algo imaginario. Proponer desarrollar talentos significa que se trata de conseguir entendimiento y orden en las ideas, tener la cabeza bien ordenada: hablamos de la capacidad para obtener resultados notables con el ejercicio de la inteligencia, en buena medida gracias a las capacidades para contextualizar los saberes, ligar conocimientos que se presentan desunidos y capacidad de reacción frente al azar. También el talento identifica las habilidades o aptitudes que tiene una persona o un grupo de personas para hacer una cosa determinada. Esto se complementa con el buen talante, con la generosa disposición, humor o actitud positiva para establecer relaciones fructíferas entre maestros y alumnos.

El espacio propicio para la creación de nuevos conocimientos deben ser las academias que sustenten cada materia impartida. La asociación de los maestros responsables de impartir una materia es indispensable e insustituible. Deben configurarse como grupo de expertos en la materia, en sentido estricto, atendiendo la visión general de la licenciatura o carrera. Ese debiera ser el foro de la innovación, la creatividad, de la crítica y de la autosuperación que, por otra parte, ponga un dique a la improvisación de “*facilitadores*”, a la habilitación como “*maestros*” de profesionistas desempleados.

Esta es la producción, la creación de conocimientos que debe sustentar la productividad. Aunque en primer término debe ser una obligación contractual, es necesario estimular este trabajo para cambiar de raíz y mejorar ostensiblemente la calidad de la educación impartida en las aulas de la UV.

Por supuesto que los actuales trabajos de individuos y grupos de investigación especializados (*los “Cuerpos Académicos”*) deben continuar y ser mejor respaldados. Sin embargo, es urgente y necesario terminar con la división entre el trabajo académico y el de investigación. Y este trabajo de investigación/docencia debiera ser respaldado con estímulos a la elaboración y publicación de artículos y libros: de descubrimientos o nuevas ideas, o libros de texto, o libros con casos y ejercicios basados en problemas reales; con respaldo mayor a la elaboración de tesis por los alumnos, y a la dirección de las mismas por los maestros, como eje central de los premios de productividad.

El sistema interno de productividad no debiera ser una copia del SNI o del SNC. Tampoco del perfil PROMEP. Debiera obedecer a cubrir las necesidades internas, como fuente de estímulos para alcanzar objetivos precisos en cada carrera y facultad o instituto. De ahí que se proponga el rediseño del sistema para considerar sus especificidades por área de conocimientos y carrera. Construiremos un modelo económico y de presupuestación para lograr la sustentabilidad del sistema, el cual debe ser un aliciente para los maestros del área respectiva, acorde con sus tareas y condiciones de trabajo. Será uno de los pilares para alentar la transformación de los docentes actuales en *investigadores académicos*.

Sistema de Creación de Conocimientos/Labor Editorial/Divulgación

La UV carece de un verdadero sistema que organice y potencie la producción intelectual universitaria con su edición y divulgación. Cada tarea se realiza de manera independiente y caótica. Urge una reorganización sistémica de estas tres funciones universitarias para ligarlas entre sí.

Rescatar e Impulsar Radio UV y Televisión Universitaria

Vencer los problemas que han impedido realizar el potencial de la radio y la televisión institucionales es un desafío que debe ser enfrentado y superado.

POLÍTICA. DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO UNIVERSITARIO

A. Programa: *Protección y Promoción de Maestros, Estudiantes y Trabajadores*

El principal valor de cualquier organización, sea pública, privada o de carácter social está 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.

Proyectos:

Sistema de Salud Universitaria

En primer lugar, de acuerdo a peticiones específicas de las comunidades médicas, urge una renovación de la enseñanza en ciencias de la salud. Serán promovidos nuevos mecanismos educativos internos y de vinculación con los actores institucionales sobresalientes del mismo, tanto públicos como privados. Desde esa base, los servicios médicos internos de la universidad pueden ser extendidos y mejorados. Contamos con recursos propios que nos permitirán crear un sistema de salud institucional, con fuerte presencia de la medicina preventiva y de salud pública y laboral.

Sistema de Educación Física y Deportiva

Este sistema complementaría al programa de salud arriba enunciado. Su propósito es incidir sobre las mejores prácticas de vida que otorguen salud y bienestar y formen las conductas de vida de los estudiantes. La educación física puede incidir sobre la disminución de los problemas de obesidad y sobre algunas conductas nocivas para la salud que son comunes entre algunos estudiantes.

Sistema de Información Socioeconómica sobre nuestras Comunidades Académicas, Estudiantiles y de Trabajadores

El sistema requiere de una mejoría sustancial de la base de datos sobre las características sociodemográficas de los diferentes grupos de trabajadores y de estudiantes, por área académica, centro de trabajo y por región.

Sistema de Cafeterías Universitarias

Si de verdad pretendemos formar un mejor tipo de estudiantes, es necesario promover la alimentación adecuada de los mismos y construir nuevos espacios de convivencia social y académica. Las cafeterías serán un elemento indispensable para fortalecer el sistema de salud universitaria y un apoyo invaluable a la economía personal de la mayoría de los estudiantes.

Estudiantes como Buenos Lectores Críticos y Buenos Escritores

Será prioritario fomentar la formación de maestros y estudiantes como lectores voraces y críticos. Como escritores dignos de una carrera en nuestra institución. Esta actividad tiene serias deficiencias, aún en el área de humanidades. En toda la UV este programa será prioritario.

Sistema de Detección, Acompañamiento y Apoyo de Estudiantes con Mayores Talentos

Estos estudiantes requieren y demandan ayudas especiales para florecer. Constituyen el activo más valioso de la UV. Es obligatorio apoyarlos de manera específica para que ellos sientan recompensadas sus labores y sus talentos. Se debe promover su expedita incorporación a los mercados de trabajo. Se debe alentar y apoyar su progreso académico con posgrados.

Sistema de Detección, Orientación y Apoyos de Estudiantes de Menor Rendimiento Escolar

De igual manera, aquellos estudiantes que por diversos motivos no pueden rendir lo que ellos desearían y lo que la UV les exigirá, requieren atención especial e inmediata para evitar su fracaso momentáneo o definitivo y los costos que genera para sí mismo o su familia y para la universidad. En este sistema radica la posibilidad de enmendar el actual problema del alargamiento innecesario de su estancia en las facultades para concluir a tiempo sus estudios, así como algunas otras dificultades en su rendimiento y productividad y evidentemente su titulación.

Sistema de Vinculación entre la Universidad, Estudiantes, Padres de Familia y Tutores

En este proyecto caben los propósitos para generar una nueva cultura de responsabilidad entre autoridades educativas, maestros y estudiantes mediante la incorporación de los padres de familia y tutores de estos últimos. Los padres de familia y tutores deben estar enterados de los éxitos y fracasos de sus hijos. Deben ayudarlos a salir de sus problemas escolares. Deben quedar como personas agradecidas de las oportunidades que la UV les brindó. Con el tiempo podrá ser generada la cultura, o el hábito, de que los egresados o sus familias se comporten como donadores o financiadores del trabajo universitario.

Sistema de Visorías o Detección de Talentos

En bachilleratos y preparatorias, en colaboración con la SEV, la UV está obligada a ofrecer sus servicios a los estudiantes más talentosos del estado de Veracruz. Debe detectarlos para asegurarles sus estudios universitarios, y para evitar que Veracruz pierda valioso capital humano.

Impulso a la Política Educativa/Laboral

Pocas veces se considera el papel de las universidades en su relación con las empresas/industrias, y en general con los mercados laborales de cada carrera, como proveedoras de personas altamente capacitadas, de conocimientos y de habilidades específicas. En el caso de las carreras más estre-

chamente ligadas con el mundo de la producción y la distribución de mercancías y servicios, las razones de las empresas para promover la cooperación universidad-industria son varias. Ello les brinda acceso a capital humano calificado, a resultados de investigación básica y aplicada, de los cuales surgirán nuevos productos o procesos, así como a instalaciones y equipamiento de las universidades, no fácilmente disponibles para pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, las universidades tienen razones importantes para promover estos vínculos con las empresas, pues la industria puede proveer de recursos monetarios relevantes, constituyendo una fuente de financiamiento. Asimismo, las investigaciones que demandan las empresas hacia la universidad brindan a los estudiantes mayor exposición a problemas del mundo real, y a desafíos intelectuales considerables. Por último, existen algunos fondos gubernamentales disponibles para investigaciones aplicadas, basados en la cooperación industria-universidad.

En el caso de carreras humanísticas y de las artes, ligadas a otros mercados laborales, como los servicios educativos, de salud, de organizaciones de la sociedad civil dedicadas al desarrollo sustentable, seguridad pública, o con necesidades de producción independiente, como en el caso de los artistas, se buscará establecer nuevas relaciones para conocer sus necesidades y que se fortalezca su mutua vinculación.

POLÍTICA. EL MARCO LEGAL

Para fortalecer el proyecto de la Universidad Veracruzana Autónoma será necesario crear un nuevo sustento legal a la organización, a las funciones de labores docentes y de apoyo. Se requiere de una Nueva Ley Orgánica, de Nuevos Estatutos, de Nuevos Contratos Laborales. La redistribución de funciones directivas es la clave para crear una institución más competitiva. La UV sería, en consecuencia, una organización flexible, estructurada en redes académicas y con estructuras de gobierno funcionando también en red. Esta transformación implica una innovación y una renuncia.

- *La **innovación** consiste en dar nacimiento al sistema de universidades nuevas en cada región en donde opera la actual universidad y a los nuevos sistemas.*
- *La **renuncia** es a mantener el poder omnímodo del sistema actual, centralista, burocrático y piramidal.*

A. Programa: Legislación Universitaria

En una institución pública decir nueva organización significa, al mismo tiempo, establecer un nuevo orden legal. Las inconsistencias del orden jurídico institucional, las deficiencias normativas, el exceso de atribuciones unipersonales y la debilidad de mecanismos formales de participación ejecutiva de las comunidades académicas no pueden seguir existiendo, pues constituyen el trasfondo de la decreciente productividad institucionales.

Proyectos:

Actualización de la Ley Orgánica

Hacer uso de la facultad de iniciativa de ley otorgada a la UV para mejorar su marco legal, fortalecer su autonomía, y conseguir mejor sus propósitos. Todo cambio debe tener el sustento legal adecuado.

Actualización de Estatutos • Actualización de Reglamentos • Actualización de Contratos y Convenios

La novedad consistente más en la ampliación de derechos y especificidad de responsabilidades, que en la simple redacción de los documentos que sustentan la legalidad laboral universitaria.

POLÍTICA. REFORZAMIENTO EXOGÁMICO INSTITUCIONAL

La UV requiere abrirse al mundo externo para romper con su carácter endogámico. Serán prioritarios los proyectos viables de alianzas estratégicas específicas y operativas.

A. Programa: *Internacionalización Institucional*

Todos los programas académicos deberán ser internacionalizados con actividades estudio en otros idiomas, de intercambio de docentes y estudiantes. Cada licenciatura estará en libertad de elegir sus vinculaciones de internacionalización. Por otra parte, el complemento será la institucionalización de la investigación de procesos complejos como prototipo ejecutivo para la creación de laboratorios con alianzas de investigación/docencia. Otro elemento estará sustentado en la institucionalización de un Sistema de Cátedras Internacionales sobre Ciencias Básicas, Ciencias Sociales y Arte y Humanismo ligadas a las actividades centrales y sobresalientes de las facultades e institutos.

Proyectos:

Modelo Educativo Internacional

Tendrá carácter obligatorio un componente internacional de cada programa educativo, acorde a cada carrera profesional y posgrado, y a cada región. Las modalidades variarán según las necesidades.

Sistema de Relaciones Públicas Institucionales

Como un elemento central de la imagen y los vínculos de la UV con diferentes actores sociales y políticos, entrará en vigor un fuerte impulso de relaciones institucionales manejadas por expertos en estos asuntos. El programa considerará además el manejo de la imagen corporativa de la UV y la difusión de los resultados logrados.

Sistema de Laboratorios Internacionales sobre Procesos Complejos

Para ayudar a convertir la endogamia en exogamia, serán constituidos Laboratorios Internacionales sobre Procesos Complejos. Estos procesos, como objetos de estudio, hacen posible el trabajo transdisciplinario. Se pretenderá unir en este esfuerzo a investigadores académicos, con una visión sustentada en tres condiciones básicas:

- *Investigar procesos complejos que ligen esfuerzos de las ciencias básicas, las ciencias humanas y las artes en un mismo objeto de estudio.*
- *Diseñar protocolos de investigación que permitan, además de poseer una masa crítica estable y muy selecta de investigadores, la incorporación rotativa individual o de pequeños grupos de investigadores/académicos.*

- *En todos los casos, los laboratorios se integrarán en colaboración con instituciones extranjeras.*

He aquí un ejemplo.

Laboratorio de la Alimentación

Fenómeno total (*M. Mauss*), la alimentación es un objeto de estudio cuyo análisis transdisciplinario correría a cargo de biólogos, médicos, nutriólogos, ingenieros, antropólogos, economistas, publicistas, etc.

Sistema de Cátedras Internacionales

Con esta organización se buscará integrar a los investigadores académicos de la UV, en las actividades internacionales de cada cátedra, creando una marca de prestigio de calidad institucional internacional.

COLOFÓN

El conjunto de actividades reseñadas, derivadas del diagnóstico y de la visión futura de la institución son apenas un resumen de muchos diálogos y propuestas con diferentes comunidades académicas. Forman parte, pues, de un esfuerzo colectivo. Sin embargo, las asumo como mi compromiso personal. Muchos de los actores de mi candidatura, de los debates y de las propuestas han solicitado la omisión de sus nombres en este proyecto. Su decisión es producto de la cultura instituida en la universidad. No comparto su alejamiento. Me duele su decisión. Pero comprendo sus razones. Respeto su postura final.

Por la misma razón tomé la decisión personal de omitir también los nombres de quienes sí aceptaron, hasta el final, signar públicamente este proyecto y apoyar mi candidatura. Ya comuniqué mi decisión y las explicaciones debidas sobre todo a los compañeros que trabajan en las regiones. Debo aclarar que todos los maestros e investigadores consultados estuvieron de acuerdo en ofrecer a la comunidad universitaria este proyecto de trabajo, sin recibir un reconocimiento especial.

Sin embargo, siento la obligación moral de hacer explícita esta situación, porque todos los involucrados sabrán que mi gratitud con ellos y ellas es enorme. Este esfuerzo constituye sin lugar a dudas un parteaguas en la visión y concepción de nuestra Casa de Estudios, de nuestro centro laboral, de nuestra Alma Mater. Corresponde a la comunidad universitaria juzgar este esfuerzo y a la Junta de Gobierno decidir sobre su puesta en práctica o su abandono. Esta etapa de nuestro compromiso institucional está cumplida. Vendrán otras tareas que asumiremos con plena responsabilidad. •