

## **Fortalecimiento integral y descentralización**

**Honorables miembros de la Junta de Gobierno,  
Comunidad Universitaria:**

La Universidad Veracruzana está en uno de los momentos más decisivos de su vida académica. Algunas acciones y decisiones han sido promotoras del fortalecimiento de nuestra comunidad universitaria; ésta es el activo más importante de su próxima evolución. Enfrentamos ahora el reto de ser responsables, contundentes y eficaces en las reformas que emprenderemos y nos lleven a la calidad académica y pertinencia social. Es el momento del desarrollo de las regiones, de la vida colegiada comprometida, de la calidad de nuestros programas y de la vinculación, como respuesta a la responsabilidad que habremos de cumplir con nuestro entorno: contribuir al desarrollo de Veracruz; lo cual haremos con la máxima eficiencia.

La Universidad ha perseverado en alentar una visión de largo plazo basada en la complementariedad de los principios de la revisión crítica, la continuidad, pero sobre todo, la innovación. Quisiera compartir con ustedes el ejercicio de imaginar lo que podría ser nuestra institución en el plazo de cuatro años, en el caso de contar con su confianza y, de permitirme construir con la comunidad, un proceso de responsabilidades compartidas. Nos impulsaría el espíritu de superación orientado por objetivos precisos hacia los cuales habríamos de dirigir nuestras acciones.

La Universidad Veracruzana vive un intenso proceso de reestructuración y desarrollo académico en el marco de una vida institucional estable, con una comunidad cada día más participativa y comprometida con los objetivos institucionales. Desde 1996, a partir de la autonomía, emprendimos reformas institucionales para fortalecerla académicamente. Su evolución reciente obliga a ahondar en la superación de todo aquello que lo necesite. Incrementamos nuestros programas educativos de licenciatura, elevando cuantitativa y cualitativamente el grado de nuestros académicos, acrecentado el número de ellos, reconocidos por su alta productividad por organismos externos como el Promep, el SNI y SNCA. Impulsamos una tendencia de crecimiento en el número y grado de consolidación de los cuerpos académicos y de los programas educativos de posgrado. Hemos estimulado la práctica del deporte y fomentado el desarrollo de la cultura. La mayoría de nuestros programas de licenciatura están acreditados externamente. Se ha

venido desarrollando un intenso proceso de innovación educativa y hemos mejorado sustancialmente la atención de nuestros estudiantes mediante la incorporación de modernos sistemas informáticos.

Como Director de Posgrado (2006-2009) y como Secretario Académico (2009-2013), fui co-responsable y partícipe de la evolución institucional, de sus avances y conozco nuestros pendientes. He recorrido la Universidad y tengo claros sus desafíos. Al tiempo que postulo la continuidad de todo aquello que resulta valioso, propongo, con entera convicción, el ejercicio imprescindible de la crítica, actitud indispensable para innovar y mejorar.

Es necesario profundizar con sentido crítico sobre las transformaciones de la Universidad, con el fin de realizar una efectiva contribución al desarrollo de Veracruz, ya sea alentando su crecimiento o ayudando a resolver sus problemas de rezago y de pobreza. La histórica contribución de la Universidad al desarrollo de Veracruz debe multiplicarse para hacer más efectiva la transferencia de conocimientos a la sociedad, a las personas, a las comunidades, a los núcleos productivos y empresariales. Por todo esto, necesitamos cambiar más rápido, innovar para formar profesionistas de alto nivel, con amplias capacidades, espíritu de superación y sentido crítico. Debemos estimular y lograr mayor rigor académico y pertinencia social, fomentando la movilidad de estudiantes y profesores, el intercambio y las redes de colaboración científica a nivel nacional e internacional. Debemos generar más investigación que enfrente los problemas localmente apremiantes.

Queremos perseverar en la construcción de una universidad abierta al mundo, capaz de interactuar con lo mejor del pensamiento universal para aprender y transformarnos. La Universidad tiene el compromiso de seguir siendo la conciencia analítica y crítica de las transformaciones sociales, creadora de conocimiento y el principal espacio de formación profesional de Veracruz.

### **Principios rectores de la gestión**

Es necesario repensar los principios que respondan a las actuales circunstancias de desigualdad social y económica en un contexto de globalización, en medio de una profunda revolución tecnológica y ante el incesante avance de la crisis ambiental.

La universidad pública debe responder a su entorno, por eso reivindicamos la igualdad, la justicia, la participación democrática y el compromiso honesto. Una universidad al pendiente de la sociedad y de sus necesidades, que forma profesionistas para

obtener mejores oportunidades de desarrollo, forma también mejores ciudadanos, contribuye a la equidad, a la paz social, al estado de derecho, a una equitativa distribución de la riqueza, a la lucha contra la discriminación, al respeto de los derechos humanos. Para ello, es necesario seguir impulsando la cultura, la ciencia, el arte, la salud y la actividad física que la alientan.

Con la mayor responsabilidad ejerceremos la autonomía como base de la organización de la vida universitaria, como condición de la vida académica y de la relación con las instituciones públicas del estado, de la sociedad y del país.

Nuestro primer reto será fortalecer la imagen de la Veracruzana como una Universidad reconocida por su seriedad académica, por su producción de conocimiento socialmente útil, por representar un espacio de oportunidades y de desarrollo individual y colectivo. Nos proponemos, a partir de los principales indicadores de competitividad y capacidad académica, colocar a la institución dentro de las primeras cinco universidades públicas del país.

Consolidaremos la formación de profesionistas competentes e íntegros, capaces de atender las demandas sociales y de generar conocimiento. Como resultado del valor profesional de nuestros egresados y nuestra producción académica, contribuiremos al avance del conocimiento y de la innovación. Así, impulsaremos el desarrollo de Veracruz y el engrandecimiento de México.

En la ANUIES, en los foros de educación superior y en nuestra relación con las autoridades de la educación superior del país, sostendremos una posición propositiva y una disposición al aprendizaje permanente.

Cerrar las brechas que diferencian a las regiones y consolidar la descentralización con base en la academia, es el requisito indispensable para la transformación de la Universidad. En su sentido académico, la descentralización representa fortalecer la capacidad y competitividad de las regiones, pues serán ellas quienes definirán su rumbo sobre la base de valores y criterios académicos compartidos por todos.

Tanto en la docencia como en la generación y aplicación de conocimiento, nuestro espíritu de apertura a lo universal deberá focalizarse en atender los problemas locales; el conocimiento generado será un aporte al saber global a través de redes, nuevas tecnologías y la movilidad. En estos tiempos de individualismo y mercantilización excesiva, la Universidad debe mantener e incrementar su reconocida trayectoria como institución preocupada por el impulso, preservación, creación, investigación y divulgación del arte y la

cultura. Sostendremos nuestro compromiso con la formación integral de los estudiantes para que su paso por la Universidad los aproxime a las ciencias, las artes y la cultura, desplegando su creatividad y su sentido de responsabilidad; para que ejerciten su imaginación con libertad en un ambiente fecundo.

La vinculación será el referente central de la formación profesional y de la articulación con el entorno local, regional y nacional.

La garantía de un trabajo serio, comprometido y honesto, estará basada en la rendición de cuentas y la planeación estratégica; por tanto será la evaluación permanente la que marque los pendientes y genere las condiciones para diseñar directrices de cambio y renovación continua de nuestro proyecto.

Buscaremos un desarrollo responsable y equilibrado; dentro de la normatividad universitaria las decisiones estarán basadas en una activa participación colegiada y en los consensos que respondan a las distintas voces y enfoques. El gobierno de nuestra institución tendrá como base el respeto a la libertad creativa y se legitimará de manera permanente en la cercanía con la comunidad y el diálogo con estudiantes, académicos y personal administrativo.

Debemos ser capaces de identificar y dar respuesta a los veloces cambios del entorno para consolidar nuestra pertinencia social. La administración, con personal capacitado y actualizado, deberá regirse por normas, reglamentos y procedimientos facilitadores del quehacer académico. Avanzaremos en la simplificación y desconcentración administrativa para favorecer la vida académica en cada región. Propiciaremos que los miembros de la comunidad gestionen con eficacia, transparencia y rendición de cuentas sus propios recursos. El acceso a la información será fundamental para limitar la posible arbitrariedad y discrecionalidad en el uso de los recursos universitarios.

Nuestra legislación debe ser reflejo de la institución a la que aspiramos; será renovada y actualizada para que al mismo tiempo que ganamos certeza jurídica facilitemos las tareas institucionales. Pugnaremos por la eliminación de estereotipos sexistas al tiempo que garantizamos el mismo derecho para mujeres y hombres: tendrán las mismas oportunidades individuales o colectivas. Sostenemos el compromiso de combatir toda forma de discriminación o violencia para cualquier integrante de la comunidad universitaria. Aspiramos a que esta civilidad se refleje en la sociedad veracruzana.

La Universidad avanzará hacia la superación educativa en la calidad y pertinencia: como universidad que impulsa los cambios necesarios para reformularse, avanzar y

repensarse a mediano y largo plazo; en fin, una institución que logra el cumplimiento y desarrollo de sus funciones al más alto nivel. Aspiramos a construir una universidad basada en los acuerdos y compromisos de sus integrantes, con una clara dimensión social; para ello, aprovecharemos nuestro carácter público y autónomo.

### **Líneas para un programa de trabajo**

En este documento se formulan los grandes trazos por los que nos proponemos transitar. El conjunto de propuestas que se describen serán analizadas por la comunidad a fin de renovar el compromiso común, a partir de un consenso que unifique a los universitarios en torno a un proyecto de futuro; que otorgue certidumbre sobre las metas y permita hacer observable, a partir de indicadores precisos, la congruencia entre las decisiones de la gestión y las acciones, así como la inversión y la rendición de cuentas a favor del crecimiento institucional.

### **Innovación y Vinculación como ejes de la Transformación**

La Universidad está en condiciones de colocar la generación y aplicación de conocimientos como ejes articuladores de la transformación universitaria que requerimos. Innovaremos en la docencia para relacionarla con la investigación y la vinculación. Generaremos enclaves de investigación de alto nivel en todas las regiones e impulsaremos la consolidación de los núcleos y cuerpos académicos, redes prioritarias y proyectos multidisciplinarios para el desarrollo sostenible de Veracruz. La integración de un Consejo Consultivo de la Investigación y el Posgrado será el espacio colegiado que permita la planeación y construcción de lo antes mencionado, así como de la elaboración de esquemas de evaluación y apoyo de estas dos actividades.

Hemos aprendido lo valioso de una política de contratación para reclutar académicos de alto nivel, de usar intensivamente los programas de retención y repatriación del Conacyt, del efecto positivo para las comunidades al renovarse con criterios meritocráticos. Nos proponemos impulsar la consolidación de las regiones haciendo uso de estos recursos y de una política de desarrollo del personal académico que se oriente a reforzar la docencia e investigación prioritaria.

La Universidad deberá distinguirse por la solidez de sus proyectos y de sus grupos y redes de investigación en temas de biodiversidad, medio ambiente y desarrollo sustentable; administración y economía; salud, antropología y sociedad; innovación educativa, alimentos y energías alternativas. Tendremos en pleno desarrollo proyectos calificados para la atención de prioridades regionales: protección de la vida marina (Tuxpam y Veracruz); pobreza y migración (Poza Rica y Minatitlán); agroecosistemas y agua (Córdoba-Orizaba); áreas naturales protegidas (Córdoba-Orizaba, Tuxpam, Xalapa, Coatzacoalcos-Minatitlán-Acayucan-Huazuntlán); cambio climático (Xalapa y Veracruz); administración y gestión para el desarrollo (Xalapa-Córdoba-Orizaba); ciencia animal (Veracruz); nanotecnologías (Veracruz-Xalapa); derechos humanos (Veracruz-Xalapa); diálogo intercultural (campus interculturales-Xalapa); investigación en artes y literatura (Xalapa), por citar una muestra de nuestras capacidades representadas en los 28 cuerpos académicos consolidados que hoy tenemos.

En todas las regiones, los grupos de investigación de excelencia, participantes de redes con las universidades e instituciones de clase mundial, son la base para la formación de los estudiantes; se han redimensionado la ciencia y las teorías, los valores y la ética científica, la importancia de los procedimientos y los métodos, la refutabilidad y la provisionalidad de los conocimientos, así como el debate de argumentos como base de la enseñanza profesional.

Las acciones del Programa de Carrera Académica apoyarán la consolidación de la trayectoria desde el ingreso, la permanencia y el avance sostenido en el Promep, el SNI o el SNCA. Esto asume el apoyar y respaldar a nuestros académicos para que realicen estudios doctorales en instituciones de excelencia y en programas relacionados con los temas de los cuerpos académicos y los objetivos institucionales. Tendremos incentivos para aquellos académicos que publiquen en revistas de amplio reconocimiento en su área, que participen en el desarrollo de proyectos de innovación científica y tecnológica, que publiquen artículos en revistas nacionales e internacionales indexadas, que ejecuten una docencia y tutoría de calidad, que publiquen libros y/o capítulos de libro en las editoriales de mayor circulación. En todos los programas educativos tendremos el estándar marcado por la ANUIES en la relación PTC/Total de profesores; más del 60% de nuestros PTC serán perfil deseable en el Promep y más del 30% pertenecerán al SNI/SNCA. Todos los académicos de tiempo completo que cumplen con criterios de habilitación suficientes y participen en cuerpos o núcleos académicos responderán a una carga diversificada para

apoyar sus actividades de innovación. Esta visión se logrará por el éxito alcanzado en la gestión y concursos en fondos de apoyo a la educación superior.

Con el objetivo de lograr una mayor coordinación y eficiencia se unificarán las direcciones de Investigación y Posgrado. Los recursos extraordinarios se comenzarán a asignar a las entidades de acuerdo a su producción académica. En la ruta del posgrado de calidad, el 100 % de nuestros programas de investigación estarán reconocidos por el PNP. Fomentaremos que los posgrados sean pertinentes, surjan de la coordinación entre facultades, institutos y centros y practiquen la multidisciplina y la innovación. Las cargas de trabajo docente incluirán al posgrado.

Nuestros campus interculturales (UVIs) deberán operar de manera renovada para cumplir los importantes objetivos que originalmente se trazaron. Pero frente al escenario que enfrentamos como es la insuficiente integración institucional, la baja cobertura, la relativa pertinencia de nuestros programas, la escasa investigación local y regional, entre otros, este importante proyecto institucional debe replantearse. Vamos a reorientar y ampliar la matrícula, la oferta educativa y de investigación para hacerla útil al entorno social. En cada UVI se desarrollarán, a través de fondos estratégicos, los proyectos de investigación intercultural multidisciplinaria. Los estudiantes no sólo cursarán sus Experiencia Educativa (EE) sino también participarán activamente en proyectos institucionales que les permitirán un mejor conocimiento y apropiación del patrimonio natural y cultural de sus regiones. Los esfuerzos institucionales recientes en el crecimiento de la infraestructura nos permitirán renovar el proyecto académico

El Centro para la Comunicación de la Ciencia tendrá un sistema de promoción y exposición de nuestros productos académicos, promoviendo revistas electrónicas y colecciones editoriales apoyadas con consejos editoriales universitarios rigurosos.

### **Un Sistema de Aprendizaje y Formación para la Innovación y la Vinculación**

Los esfuerzos que hemos hecho en materia de innovación educativa que van de la construcción de un modelo, la reconfiguración de planes y programas, hasta llegar a la transformación de las EE por competencias, han resultado, por su desarticulación, en serios problemas de gestión y operación, así como lentitud en la obtención de resultados y falta de reconocimiento efectivo de cómo estamos formando a nuestros estudiantes con relación a los principios originales. Por supuesto, la apropiación de la noción de cambio, la madurez

y el espíritu renovado de nuestra planta académica para enfrentar los retos de la innovación, son el principal activo que tenemos para plantear un sistema universitario que de manera ágil, dinámica y en tiempos establecidos fortalezca nuestra principal misión: la formación de nuestros estudiantes.

Debemos construir escenarios de formación y esfuerzos para operar como un gran sistema donde la innovación y la vinculación sean ejes centrales y estén fuertemente articulados al desarrollo de cada región. Para ello necesitamos evaluar, reconfigurar, y/o acreditar todos nuestros programas educativos. Reuniremos toda nuestra oferta de formación profesional y de investigación para propiciar que la flexibilidad curricular abarque todos los programas, favoreciendo la movilidad de nuestros estudiantes, quienes obtendrán créditos y formación en distintos escenarios y bajo distintas modalidades. Todos los contenidos del área básica estarán revisados, actualizados y en función de la oferta en todas sus modalidades. El Área de Formación Básica General se ofrecerá bajo un esquema departamental debidamente articulado y asociado a los contenidos de los programas educativos. En las demás áreas de formación estará garantizado que nuestros estudiantes realicen investigación, prácticas profesionalizantes, la expresión artística, la cultural y el deporte.

Los Programas Educativos en las regiones deben estar basados en una óptica multidisciplinaria y en la solución de los problemas locales. En la medida que la Universidad ha asumido plenamente una perspectiva hacia la sustentabilidad, estaremos orientando la formación de los profesionales hacia tecnologías limpias, la protección del ambiente y el pleno desarrollo humano. Los proyectos de investigación y vinculación de sus profesores serán la base de la participación de los estudiantes, pues la elaboración de sus documentos recepcionales responderá a esta articulación.

Impulsaremos que al menos el 20% de todas las EE se ofrezcan de modo virtual, incrementaremos así la matrícula y ampliaremos las posibilidades de estudio en programas de calidad a más estudiantes. Es necesario contar con mejores recursos tecnológicos que favorezcan el auto-aprendizaje. Para ello, ofreceremos a nuestros profesores efectivos procesos formativos y de habilitación en el uso de las TICs: todos los docentes habrán de poseer un alto capital tecnológico. Seguirá en curso la actualización para la innovación tecnológica docente: en redes, sistemas, plataformas, soportes, accesibilidad, y demás recursos con los que la Dirección General de Tecnologías de la Información (reestructurada para responder a las demandas actuales) contribuirá a seguir distinguiendo a la Universidad



en la transformación de su quehacer de cara a las nuevas exigencias del desarrollo profesional.

Generaremos las condiciones para que nuestros estudiantes de posgrado contribuyan con la formación de sus compañeros de licenciatura mediante procesos de enseñanza distribuida y tutorías especiales. Terminaremos la etapa de reestructuración de las EE.

Comprometida con la formación integral de los estudiantes, la Universidad discutirá y acordará una política y acciones donde establecerá su compromiso con la salvaguarda y protección del patrimonio cultural y natural; política en donde los estudiantes de todos los niveles y docentes participarán. Crearemos, principalmente alrededor de la UVI, centros de enseñanza, traducción y servicios en lenguas de origen indígena, como ejemplo de una política lingüística. Específicamente, en relación con el idioma Inglés, acordaremos que para todos los estudiantes de licenciatura y posgrado se establecerá como requisito de egreso; la mayoría de los profesores de la UV deben acreditar un buen dominio de este idioma.

La transformación de la Escuela de Estudiantes Extranjeros en la Escuela Internacional de la Universidad Veracruzana, impulsará una nueva dinámica en el aprendizaje y conocimiento de las lenguas tradicionales y universales. Ésta articulará los esfuerzos académicos de los centros de idiomas y de autoacceso.

En cada región se garantizará una suficiente y diversa oferta de prácticas de salud física y deporte. Mejoraremos y/o crearemos las instalaciones deportivas. La Universidad seguirá promoviendo el deporte de alto nivel, el entrenamiento con base científica para mejorar las participaciones de nuestros equipos representativos en todas las competencias: el espíritu deportivo nos anima y es valor sustantivo en la formación de nuestros estudiantes. Generaremos, a nivel regional, una estrategia de promoción deportiva que tome en cuenta las condiciones locales, las preferencias de los estudiantes y los recursos institucionales.

En términos estratégicos para el aprendizaje de nuestros estudiantes, enfatizo la gradual implementación de un sistema de formación académica para la profesionalización y para la investigación. Es imprescindible que la Universidad articule mejor sus esfuerzos para que, de forma orgánica e interdisciplinaria, toda la oferta académica universitaria (cursos de todos los niveles educativos, talleres, actividades de vinculación, proyectos de intervención profesional, de investigación (proyectos de investigación), prácticas para la profesionalización, proyectos de creación en las artes (divulgación o difusión), de deportes

(de esparcimiento o de alto rendimiento) esté reunida eficientemente para convertirse en una oferta de formación integral para la calidad e innovación.

Este sistema, base para la operación en red de nuestra universidad, estará orientado para llevar a nuestros estudiantes a los escenarios profesionales o de investigación donde aprenderán a resolver y plantear los problemas que generen innovación para el desarrollo sustentable.

Con base en nuestras capacidades académicas y de infraestructura la Universidad ofrecerá licenciaturas en investigación, vinculadas directamente con el posgrado, que se convertirán en uno de los ejes centrales para el desarrollo de la investigación y formación multidisciplinaria.

Habrá siempre impulso para que los estudiantes incrementen su acceso a la cultura, desplieguen su imaginación y su creatividad. La vida cotidiana en las aulas universitarias se desarrollará en un marco de respeto y tolerancia. Se habrán combatido las prácticas y comportamientos derivados de la corrupción y el hostigamiento. Las denuncias de los alumnos serán tratadas con imparcialidad y atendidas con justicia: no habrá impunidad. Pretendemos que nuestros alumnos desarrollen una conciencia democrática, ambiental y ejerciten prácticas sustentables.

Daremos seguimiento puntual y brindaremos asesoría a los alumnos en temas de desarrollo humano integral, salud, problemas psicológicos e información sobre adicciones. Habrá centros *Centinela* y consultorios médicos orgánicamente vinculados a los programas universitarios de atención a la comunidad en cada campus.

### **Gestión eficiente para la formación académica de los estudiantes**

El crecimiento en cobertura y equidad estará plenamente asociado a la calidad y pertinencia social regional. Nuestra capacidad de gestión permitirá que el sistema tutorial opere eficientemente en cada una de las entidades académicas, a partir de tres estrategias fundamentales: primera, la información del perfil de ingreso y de las trayectorias escolares que facilitan la identificación el seguimiento y retención de los estudiantes en riesgo; segunda, el diseño de un programa específico de apoyo a estudiantes, *JUNTOS*, que disminuirá la reprobación, incrementará la retención y la permanencia (reduciremos en un 50 % la deserción actual que ocurre durante el primer periodo, su fase más crítica) y la eficiencia terminal será igual o mayor al 70% en todos los programas. Y tercera, la

creación, en cada unidad y facultad, de las Coordinaciones para la Atención Escolar, las cuales serán las responsables de ejecutar los dos procesos antes citados.

Para ayudar a los estudiantes, tendremos sistemas y procesos orientados a la obtención de apoyos económicos del gobierno federal y estatal, para su permanencia y egreso. El programa de becas universitarias propias crecerá en un 20% en el número de beneficiarios. Daremos seguimiento y evaluaremos sus efectos escolares, deportivos y de desempeño artístico.

Gracias al programa estratégico *JUNTOS* y a las gestiones para fortalecer la programación académica (utilización plena y eficiente de los recursos materiales y del personal académico), el tema de los horarios discontinuos dejará de ser un problema para los estudiantes que, en escenarios diversificados de formación tendrán flexibilidad plena y transitarán continuamente entre el aprendizaje y su aplicación profesional. Los estudiantes se moverán dentro del sistema universitario utilizando periodos intersemestrales, esquemas departamentales, opciones virtuales, tutorías en línea, así como la acreditación de conocimientos, habilidades y destrezas. Un número importante de nuestra matrícula completará sus estudios en tiempo y forma (aspiramos a que egresen siete de cada diez estudiantes en tiempo estándar ).

El reconocimiento de los aprendizajes y capacidades de nuestros egresados será solucionado utilizando dos estrategias: añadimos al certificado y título profesional la constancia Perfil de Capacidades, un documento universitario que acreditará el saber y saber-hacer de todos nuestros egresados. Además, impulsaremos la presentación del EGEL como una herramienta que dará el reconocimiento nacional de sus competencias. La bolsa de trabajo y el seguimiento de egresados habrán avanzado en el logro de sus propósitos: ser las herramientas que permitan mantener una constante comunicación y retroalimentación con los egresados.

Afianzaremos los apoyos y mecanismos para el aprendizaje que permitan una mayor movilidad de los estudiantes en escenarios nacionales e internacionales. Los apoyos financieros estarán orientados prioritariamente hacia los estudiantes con mayores necesidades.

Tendremos más y mejores espacios universitarios para la mejor convivencia estudiantil. Las bibliotecas y centros de cómputo contarán con innovaciones tecnológicas que las transformarán para facilitar el aprendizaje. En todas las regiones habrá laboratorios

de docencia, investigación y servicios que articularán la formación académica. Todos los procesos de inscripción y de escolaridad estarán en línea, y se habrán realizado los cambios normativos pertinentes que contribuyan al pleno desarrollo de los estudiantes, al mismo tiempo que incrementan la permanencia y el egreso.

### **Planta académica en renovación**

Como resultado de completar la evaluación del modelo educativo y de las estrategias de innovación para la docencia, se identificarán las fortalezas y debilidades de nuestros profesores. Sobre esta base se hará el proceso de capacitación y actualización permanente para la enseñanza multimodal que incluirá al 100% de los docentes. Por su parte, la transformación de la docencia en materia de innovación permitirá que el 80% de las EE incorporen la investigación, las habilidades para la resolución de problemas y el dominio de una segunda lengua, todo ello con una utilización plena de las TICs.

Estará en operación la Carrera Académica, entendida como el conjunto de procedimientos y normas que regulan el acceso, la permanencia, el desarrollo y el retiro del personal académico. En la capacidad académica, todos los académicos universitarios tendrán la maestría y el número de doctores superará al 50% de los PTC. Además, estaremos incorporando a la Universidad académicos con altos niveles y reconocido prestigio (al menos 20 cada año), e impulsaremos que nuestros académicos realicen estudios de posgrado en instituciones de excelencia reconocida. Con el objeto de apoyar la formación de nuevos cuadros crearemos el Programa de Fortalecimiento Académico para nuestros egresados de alto rendimiento: un conjunto de estrategias para detectar a jóvenes talentos de nuestra institución para ser formados en posgrados de alta calidad. Mediante una adecuada planeación su repatriación y retención será detonador de la renovación académica. La creación del Sistema Integral para la Evaluación y Acreditación tendrá como resultado, entre otros, que el número de cuerpos académicos consolidados nos coloque dentro de las primeras cinco universidades del país. A partir de la creación de este sistema todos nuestros instrumentos de evaluación y reconocimiento de la calidad académica (evaluaciones de los alumnos, premio de la productividad, etc.) habrán sido revisados, simplificados y elaborados bajo el consenso de calidad académica. El tiempo de los profesores dedicado a los trámites de la administración universitaria se reducirá significativamente. Construiremos la propuesta de la operación de un nuevo Plan de Retiro que permita gestionar favorablemente la jubilación de nuestros académicos.

En lo colectivo, se evaluarán y reformarán las agrupaciones de académicos de diversa índole con el propósito de hacerlas más eficientes y encaminadas a la toma de mejores decisiones de planificación y evaluación. La evaluación amplia, participativa y transparente será un distintivo de todas las actividades académicas. La reforma al Sistema de Información Universitaria, permitirá unificar las bases de datos para generar indicadores que permitan el reconocimiento pleno del trabajo académico. Este conjunto de información se transformará en un eje importante para la toma de decisiones en cada dependencia.

La reestructuración conceptual y formal del trabajo docente, llevará a reconocer plenamente la carga académica laboral entre las diferentes funciones sustantivas y entre los distintos niveles educativos. Nuestra planta académica desplegará una fuerte movilidad nacional e internacional (se incrementará 10% por año), como resultado de las fortalezas académicas que habrán adquirido y de la consolidación de las Redes que la Universidad construirá.

Las evaluaciones que los estudiantes realizarán serán confiables y transparentes, y se reafirmarán como instrumentos claves para la toma de decisiones de promoción y capacitación de la planta docente.

### **Una universidad comprometida con el desarrollo social**

Reconfiguraremos y fortaleceremos la vinculación de la Universidad con los sectores productivos, empresarial, público y social para articular a la institución con su entorno local, regional y nacional. Ello permite asegurar nuestra cooperación en la solución de los problemas del entorno y la adecuación permanente de los programas de formación y de producción científica a las necesidades actuales.

La vinculación reorganizada será más eficiente; a partir de diagnósticos integrales y metodologías de trabajo participativas, con estrategias definidas en tiempo y recursos, con indicadores de evaluación de impacto y con una perspectiva integral y multidisciplinar, se instalará en cada región una oficina de gestión y administración de los proyectos estratégicos de vinculación. Promoveremos el carácter académico de la vinculación y el desarrollo sustentable en alianza con los sectores social, público y productivo. Asimismo, estableceremos un programa de monitoreo informático de los proyectos; se contará con mayores habilidades y capacidades emprendedoras entre los integrantes de la UV, creándose organizaciones productivas que aprovecharán recursos o resultados provenientes

de la investigación.

Se instalará un esquema de administración de proyectos de vinculación que permitirá que los ingresos extraordinarios se manejen ágilmente y con transparencia. Se promoverá la instalación de metodologías de trabajo que permitirán el empoderamiento de los habitantes de las comunidades a través de la apropiación de conocimientos tendientes a mejorar sus condiciones de vida.

La vinculación no sólo otorgará créditos a nuestros estudiantes, sino ofrecerá un escenario real de formación y entrenamiento profesional. Estableceremos experiencias educativas que favorezcan la preparación de los estudiantes para el trabajo comunitario y les proporcionen conocimientos para ser emprendedores. Tendremos un sistema amplio de prácticas profesionales y de estancias en empresas e industrias que permitan el desarrollo de competencias en estudiantes y egresados. Habremos instituido un fondo concursable para el desarrollo de proyectos de vinculación académica e instalado, a partir del SIVU, el Programa de Registro de la Vinculación Académica (PIRVA) que asegure ágil y eficientemente el seguimiento, la evaluación y entrega de productos académicos comprometidos y que sirva de referente a la evaluación institucional.

En cada una de las regiones, con base en la consolidación del programa de egresados y la bolsa de trabajo, constituiremos (con los líderes regionales de la sociedad, la producción y el sector gubernamental relacionada con el desarrollo y el empleo) los Consejos Regionales de Innovación que nos permitirán conocer, de primera mano y de manera actualizada, los principales cambios y tendencias del campo de trabajo local y regional que retroalimentarán nuestros planes de estudio para formar los profesionales que las regiones necesitan y para impulsar el primer empleo de nuestros egresados.

La Universidad habrá intensificado la educación continua como mecanismo de vinculación mediante la oferta de servicios de actualización profesional. Será necesario revalorar el programa universitario para el conocimiento y difusión del arte y la cultura veracruzana a través de nuevas entidades y programas virtuales (Museo Intercultural Universitario); igualmente, será necesario establecer alianzas con organizaciones civiles y organismos gubernamentales para la realización de proyectos culturales en las zonas marginales del Estado, como una poderosa herramienta que permita disminuir los efectos de la pobreza material, estimular el empoderamiento y desarrollo de la población y para la formación de nuestros jóvenes estudiantes. Haremos énfasis en la identificación de las necesidades tecnológicas para la producción y así ofreceremos servicios de inteligencia

tecnológica multidisciplinaria.

Las Casas de la Universidad incrementarán sus funciones y diversificarán su oferta de servicios. Junto con las sedes de la UVI serán lugares privilegiados para la vinculación con las comunidades y los pueblos, espacios de intervención en prácticas de formación profesional para alumnos y profesores y articularán los proyectos de investigación; espacios, en fin, de desarrollo cultural, artístico y social orientado al beneficio de las comunidades pues favorecerán la alfabetización, el aprendizaje en el manejo de las tecnologías y alimentarán las capacidades de comunicación. Estos espacios de vinculación contribuirán a comprender la naturaleza y la sociedad de una manera interdisciplinaria y a buscar soluciones a los problemas locales con una concepción global.

### **Fortalecer el proyecto cultural de la Universidad**

Nos proponemos renovar y fortalecer el papel de nuestra Casa de Estudios en el ámbito de la cultura. Es necesario dotar de coherencia orgánica a las entidades que articulan la enseñanza de las artes y la creación artística con la difusión cultural. En todas las regiones, la reconfiguración y expansión de los talleres libres de artes favorecerán la formación artística de nuestros alumnos pero también de la comunidad. Deberán contar con recursos suficientes y una infraestructura adecuada para ofrecer una amplia gama de EE, para sostener talleres de asistencia libre, para crear grupos de arte y para apoyar las iniciativas autogestoras de la comunidad universitaria. En los talleres, no sólo se promoverán las bellas artes, sino todas las expresiones e iniciativas culturales; serán un espacio de conservación y promoción de la cultura veracruzana.

La Universidad ampliará y diversificará su oferta cultural con mayor presencia en las regiones. Tendremos una política orientada a la construcción de públicos, la iniciación en las artes y la promoción de todas las expresiones culturales; generaremos las condiciones institucionales para el desarrollo de toda actividad cultural propuesta por los estudiantes (cineclubes, círculos de lectura, teatro estudiantil, grupos de música, creación literaria, entre otros). Junto con las comunidades, la Universidad dará aliento a las políticas de salvaguarda del patrimonio natural y cultural de los veracruzanos.

### **Una administración solidaria con la reforma académica**

Para consolidar académicamente a la Universidad tenemos que mejorar su administración, aligerando los procesos burocráticos, reduciendo el costo de la gestión, siendo más eficientes y modernizando todos los procesos sobre la base de la simplificación administrativa, la innovación tecnológica y sobre todo, la confianza que nos merecemos los universitarios. Los protagonistas de estas transformaciones habrán de ser los propios trabajadores administrativos y los funcionarios, para quienes habrá mejores condiciones de trabajo y capacitación como las vías de su incorporación a la dinámica del cambio universitario. Apoyaremos su mejora continua y reconoceremos su desempeño. Al tiempo que volvemos solidaria la administración con la reforma académica, debemos avanzar en la participación para la toma de decisiones y para el ejercicio del gobierno universitario, fundados en el sentido de responsabilidad de los universitarios con su institución.

Me propongo una gestión receptiva a la crítica y atenta a las propuestas de la comunidad.

Debemos garantizar un manejo transparente, eficiente y honesto del presupuesto, y ampliar, desde la administración, las capacidades de nuestra comunidad para la consecución de recursos con organismos nacionales e internacionales, incrementar los ingresos por la venta de servicios y la consultoría al sector productivo. Además, debemos seguir insistiendo con todas las universidades en la necesidad de aumentar el financiamiento público para la educación superior.

Estamos obligados a demostrar que el financiamiento a nuestra institución no representa un gasto sino una inversión. Para ello, habremos de acreditar que incorporamos un valor agregado a partir de los medios que recibimos. Formaremos mejor a nuestros egresados, crearemos alternativas para su mayor empleabilidad, contribuiremos más y mejor al desarrollo de las regiones con base en el conocimiento; rendiremos mejores cuentas y reforzaremos nuestra vinculación con las comunidades.

La gestión y el trabajo administrativo deberán ser evaluados diseñando indicadores precisos y el sistema de retribución extraordinaria dependerá del grado de cumplimiento de los objetivos institucionales; será transparente, habrá reglas claras para su asignación y los montos serán razonables dentro de una administración ordenada y austera.

Para buscar una mayor eficiencia en la distribución y uso de los recursos, la planeación y el ordenamiento financiero de la institución corresponderán a una misma visión orientada por las prioridades institucionales. Este paso será más que un cambio organizacional y dará como resultado una planeación estratégica puntual, fomentando un



manejo integrado de fondos ordinarios y extraordinarios y un ejercicio presupuestal transparente.

Nos proponemos que hacia el 2017, las cinco regiones universitarias operarán bajo una administración cada vez menos dependiente de autorizaciones centralizadas; dicha administración será ágil, transparente y estará al servicio de las funciones sustantivas. La administración en general, deberá operar bajo sistemas eficientes, reducirá su gasto corriente y se someterá a una efectiva rendición de cuentas. A través de ello se habrá logrado mayor confianza pública en la Universidad y que las comunidades manejen honesta y eficientemente sus recursos financieros, humanos y de infraestructura. Todo lo anterior repercutirá en el aumento de la capacidad de financiamiento externo e interno, en la capacitación y desarrollo del personal directivo, en la respuesta rápida ante necesidades estratégicas y en acciones locales que aseguren el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura básica.

La transferencia de competencias y funciones a las regiones (Vicerrectorías y Consejos Universitarios Regionales) nos exige un redimensionamiento de la administración central y un cambio en su papel: de ser factor de centralización deberá convertirse en factor de coordinación. Las Vicerrectorías deben operar con una estructura ágil al servicio de la academia, ser auténticas promotoras del desarrollo universitario local y regional. Para ello deben de disponer de los mecanismos de decisión para usar sus recursos e impulsar, dentro de la visión y normativa general de la Universidad, sus propios planes y programas de desarrollo.

Frente al agotamiento de las formas autoritarias y centralistas debemos de seguir impulsando una gestión más democrática y participativa; se fortalecerán los órganos colegiados como fuentes de ideas, de transformación y legitimidad del rumbo institucional. Formaremos los Consejos Consultivos para la Gestión Universitaria Regional, y habrán nuevos y más democráticos órganos de información y comunicación universitaria que correspondan a una comunidad que goza de múltiples instancias de reflexión y debate.

La Universidad debe completar plenamente su meta de descentralización con base en el desarrollo académico de las regiones, lo que exige nuevas prioridades que tienen que ver con la inversión y el mejoramiento de la infraestructura. Dentro de las limitaciones presupuestales, haremos nuestro mayor esfuerzo por dignificar los espacios en donde se desarrolla el quehacer universitario. La administración no inventará prioridades, atenderá

escrupulosamente a las necesidades y fijará sus metas de acuerdo con las propias comunidades.

La construcción y mantenimiento de nuestra infraestructura física y tecnológica se hará de manera coordinada y en una sola entidad, lo que permitirá el uso eficiente de los recursos universitarios y la correcta operación de los proyectos desarrollados. La política de construcción y de mantenimiento se orientará a la mejora de las condiciones de estudio y del trabajo académico; dará prioridad a las obras funcionales para la comunidad, derivadas de diagnósticos precisos, criterios de inclusión, austeridad y sustentabilidad y habrá un manejo transparente de los recursos tanto en el diseño como en la realización de los proyectos. Nuestra plataforma tecnológica será evaluada y actualizada; deberá descentralizarse su administración para servir al trabajo y los programas académicos.

### **Una Legislación al servicio de las necesidades académicas y del desarrollo institucional**

La normatividad universitaria será cuidadosamente revisada a fin de que responda a las necesidades actuales y apoye el desarrollo de las funciones sustantivas. Construiremos un sistema legal sencillo, incluyente, de fácil comprensión y aplicación. Nuestra prioridad será la actualización y el mejoramiento de las normas aplicables a los temas de escolaridad, planes y programas de estudio, carrera académica, descentralización, así como a los derechos y libertades de los miembros de la comunidad. Sentaremos las bases para un sistema de justicia universitario que garantice el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los miembros de la comunidad y fijaremos parámetros para que en el centro de los procesos democráticos y las decisiones colegiadas esté el criterio de máxima calidad educativa.

Estableceremos mecanismos ágiles y eficientes para la firma y seguimiento de convenios que beneficien a las regiones. El conjunto de procedimientos y reglas que apoyen especialmente los convenios estratégicos de nuestra Universidad serán claros y definidos. Afianzaremos las relaciones laborales para mejorar la eficiencia, el desarrollo personal y la calidad profesional de los trabajadores de la Universidad. Consolidaremos la alianza estratégica con el Fesapauv; renovaremos la relación y alianza con el Setsuv, así como con la Afecuv. El clima laboral de los universitarios será estable y buscará, con equidad, el desarrollo y el crecimiento de la Universidad.

La descentralización pasará de ser un enunciado para convertirse en una realidad. Para ello asumiremos una profunda reforma normativa y administrativa que deberá garantizar la cohesión del conjunto y la vida propia de cada región. Habremos de precisar el marco de atribuciones y competencias tanto de una nueva autoridad central y de regiones con mayor vitalidad dotadas de capacidad para decidir en el ámbito de su competencia. Deberemos, para superar el centralismo, transitar del gobierno unipersonal a un sistema donde los órganos personales tengan siempre un contrapeso colegiado al cual escuchar para después rendir cuentas.

**Estimados integrantes de la Junta de Gobierno,**

**Comunidad Universitaria:**

Con el ánimo de ampliar los canales de intervención de la comunidad en la gestión institucional, me comprometo a realizar evaluaciones permanentes de la administración y con base en ellas haremos los cambios necesarios que nos conduzcan a la superación y al mejoramiento continuo. Para favorecer la más amplia participación en estos procesos y para tomar mejores decisiones, tendremos un sistema de información universitaria actualizado y funcional.

Estoy convencido del valor de la gestión basada en decisiones compartidas con cuerpos colegiados informados y responsables. Por ello, me propongo compartir plenamente la responsabilidad del rumbo de la Universidad, principalmente, con los Consejos Universitarios Regionales y el Consejo Universitario General. La experiencia en los foros y el congreso universitario ha sido muy positiva y la vamos a continuar. Me propongo una gestión dispuesta a aprender de la crítica.

Aspiro al honroso cargo de rector de la Universidad Veracruzana pues sostengo un programa de trabajo comprometido con su engrandecimiento, con la inclusión de todos los universitarios, con la continuación y profundidad de la reforma académica, con el impulso a la innovación, con el cambio con estabilidad y con la defensa de su autonomía.

Estoy convencido de que la Universidad puede ejercer un mejor papel para apoyar al desarrollo social, económico, productivo, sustentable y democrático de Veracruz. Hoy tenemos una comunidad fuerte y comprometida con el proyecto académico de la Universidad, somos capaces de darle profundidad a la reforma que iniciamos con la

Autonomía y de mantener unida a la Institución en una dinámica de cambio y de transformación.

Soy un académico con más de 25 años de antigüedad en la Universidad; he sido docente, investigador, profesor de posgrado, dirigido tesis y proyectos de investigación; participo de redes a nivel nacional e internacional. Tengo amplia experiencia académica y administrativa. He estado comprometido siempre con el mejoramiento académico de la Universidad. Mantengo una posición política independiente, soy demócrata y republicano por convicción y un profesor convencido de trabajar en el marco de los valores de la universidad.

Reitero mi mejor disposición para sostener una respetuosa relación con el gobierno y nuestra intención institucional con sus objetivos de desarrollo. Conozco a profundidad las características, virtudes y problemas de la Universidad; soy parte activa de su comunidad, tengo capacidad para trabajar en equipo y para dirigir un grupo de gestión eficiente. Conozco las tendencias y políticas propias de la educación superior y la investigación científica en México.

Me propongo desplegar todo el potencial de la Universidad Veracruzana para que siga siendo una institución reconocida por sus virtudes y sus resultados, por ser espacio de libertad para el pensamiento y la creatividad, por ser la institución que da sentido a la esperanza de los (las) jóvenes y que alienta hacia la construcción de un futuro mejor para Veracruz.

Dr. Porfirio Carrillo Castilla  
Verano 2013