

## **Universidad Veracruzana**

### **Programa de Trabajo.**

#### **Tradición e Innovación**

**Sara Ladrón de Guevara**

Una institución de educación superior es pertinente en la medida en que mejora los niveles de vida

1. formando recursos humanos apropiados y aptos a las necesidades sociales,
2. generando, aplicando y distribuyendo conocimientos útiles en la resolución de problemas y
3. preservando y difundiendo los patrimonios cultural y natural de su entorno con un enfoque humanista y en un marco de desarrollo sostenible.

El reto de las IES en el siglo XXI es lograr estos objetivos en una sociedad del conocimiento con nuevos ambientes de aprendizaje, aprovechando las nuevas tecnologías de información y de comunicación que puedan atender una demanda hoy masificada.

La Universidad Veracruzana, a partir de su autonomía en 1997 asumió como su responsabilidad el rumbo institucional y, en ese sentido, ha venido trabajando en base a programas institucionales de desarrollo y planes de trabajo.<sup>1</sup>

En ese sentido, todo programa de trabajo para nuestra Universidad debe basarse en los ejes estratégicos y programas genéricos asociados a dichos ejes. Ambos fueron establecidos en el Plan General de Desarrollo 2025, aprobados en Consejo Universitario General en 2008 y por ello resultan mandato de cualquier programa que se implante en nuestra universidad. Estos ejes son:

1. Un sistema universitario en red
2. Innovación educativa
3. Construcción de un sistema universitario de gestión por calidad
4. Internacionalización como cultura académica
5. Hacia una universidad sostenible
6. Planeación y desarrollo sustentado en la academia
7. Fortalecimiento de la planta académica
8. Atención integral de los estudiantes
9. Gestión democrática y con transparencia

Éstos se basaron en los temas fundamentales en la agenda de la Educación Superior en nuestro país señalados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en 2006.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Plan General de Desarrollo aprobado en Consejo Universitario General en 1997, y Plan General de Desarrollo 2025, aprobado en 2008 que dan lugar a los programas de trabajo rectorales desde 1997.

Es fundamental iniciar la planeación con un diagnóstico previo y preciso del estado actual de la Universidad Veracruzana, que aborde nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para así integrar un programa de trabajo realista, acorde a nuestras posibilidades y potencialidades a corto, mediano y largo plazo. Este Programa (Tradición e Innovación) corresponderá a un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo que recuperará las fortalezas tradicionales y enfrentará las debilidades con vigor e innovará en la U.V. hasta llevarla a niveles de excelencia reconocida en el ámbito nacional e internacional. La planeación universitaria no puede sustentarse en catálogos de buenos deseos, se requieren datos fehacientes, metas precisas cuantificables y, especialmente, los recursos humanos y financieros apropiados para lograrlas. El Plan de Desarrollo actual, aunque es mandato en sus tópicos y ejes, carece de estos elementos. Por ejemplo, no hay información acerca de la inserción laboral de nuestros egresados y si estamos cubriendo las demandas de la sociedad o aún quedan áreas deficitarias que nos obligan a importar conocimiento, cuando habría que revertir el proceso y transformarnos en una universidad exportadora de recursos humanos de primera.

Desde la Rectoría, se establecerá de inicio una dinámica de planeación estratégica basada en la información institucional y en la participación de la comunidad universitaria para afinar tanto el programa de trabajo como el Plan General de Desarrollo.

A continuación desarrollamos algunas ideas en torno a los ejes estratégicos, y programas genéricos, si bien, como hemos mencionado, resulta necesario asociar los mismos a metas precisas y financiamientos correlativos.

### **1. Un sistema universitario en red.**

- a. Reorganización académica y de gobierno
- b. Reingeniería y reestructuración de la gestión institucional
- c. Rediseño de la oferta educativa
- d. Descentralización de la investigación, el posgrado, la extensión universitaria, las ciencias y las artes

La primera y principal *reorganización académica* es la que corresponde a la revisión del MEIF. Es claro que nuestros planes y programas de estudio deben mantener el espíritu fundamental de este modelo: un sistema crediticio que incluye no sólo las experiencias en el aula sino también toda experiencia formativa, como el servicio social o la experiencia recepcional. Asimismo, se debe procurar la flexibilidad, acrecentar la movilidad y habilitar a nuestros estudiantes en el manejo de al menos una segunda lengua y en el uso de las nuevas tecnologías. Sin embargo, es el momento de llevar a revisión este modelo, sus avances y resultados en el seno de los cuerpos colegiados de cada facultad. Así como en éstos fue implementado, así ahora debe volver a ser tema de discusión y concertación. El Área Básica debe ser objeto de evaluación. Es momento de revisar qué experiencias educativas son imprescindibles y cuáles han resultado prescindibles; cuáles deben ser cursadas dentro del programa y cuáles deben convertirse en requisito de ingreso.

---

<sup>2</sup> ANUIES 2006 Consolidación y avance de la Educación Superior en México. Temas cruciales de la agenda, México, ANUIES

Para el análisis y discusión del MEIF debe aportarse la información existente en la Dirección de Administración Escolar a cada Facultad de datos tales como la deserción escolar, tiempos medios de egreso, rendimiento escolar y eficiencia terminal, de tal manera que cada Facultad cuente con fundamentos para evaluar su pertinencia. Se trata de revisar el MEIF en términos cualitativos y cuantitativos.

Desde luego existen problemáticas señaladas por nuestros estudiantes que deben resolverse ya, por ejemplo los horarios disgregados que restan calidad de vida a nuestros jóvenes y a sus familias.

La revisión de las necesidades de nuestros jóvenes estudiantes debe utilizarse para favorecer un sistema de enseñanza realmente abierta, la virtual, la mixta y mejores horarios en el sistema escolarizado, es decir, hay que flexibilizar realmente el modelo flexible, para favorecer la inserción equitativa de la diversidad de condiciones de nuestros jóvenes aspirantes.

*La reingeniería y reestructuración de la gestión institucional* implica la revisión de las estructuras institucionales. Existen programas que no corresponden del todo a las áreas en que se integran. Por ejemplo QFB deberá integrarse a Ciencias de la Salud, Psicología corresponde más a las Ciencias Sociales, Estadística debería integrarse al área Técnica.

Debe recuperarse la Difusión Cultural que, siendo una de las grandes fortalezas institucionales se ha diluido al supeditarse a un área académica. Difusión cultural no es sólo difusión artística, sino también de conocimiento. Esta podrá integrarse a las funciones de la Secretaría de la Rectoría, agregándose a la Vinculación y Extensión. Tal podría ser el tramo de control de esta Secretaría, para no traslaparse con las funciones de la Secretaría Académica, como es hoy el caso, al haberle adjudicado a ésta, por ejemplo, el MEIF que es un asunto fundamental y absolutamente correspondiente a la Secretaría Académica.

El *rediseño de la oferta educativa* se dará en varias vertientes. El primero es el desarrollo urgente en la enseñanza virtual que debe integrarse al Sistema de Enseñanza Abierta. La oferta de cursos en línea debe crecer exponencialmente dotando a nuestros estudiantes de una factible educación multimodal.

Otra vertiente es la revisión de nuestra oferta educativa en términos de las experiencias que pueden integrarse en nuevos programas. El banco de experiencias educativas existentes más cursos en línea que pueden ser desarrollados por nuestros investigadores y docentes, validando este esfuerzo como su carga docente, significará una oferta educativa novedosa, útil y abundante.

Una más es la inclusión de los Cuerpos Académicos en el rediseño de la oferta educativa. Además de las reconocidas en las Academias, se pueden ofrecer experiencias educativas en las áreas terminales de las licenciaturas y en los posgrados en función de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento de los Cuerpos Académicos que funcionan en Facultades e Institutos. Si bien hay algunos esfuerzos en este sentido, estas acciones no se

han sistematizado. Esto facilitará la integración de docencia e investigación en los trabajos recepcionales de los estudiantes.

En cuanto a *la descentralización*, reconocemos que la amplia distribución geográfica de nuestra universidad debe corresponder a la sistematización de la vinculación entre sus campus.

Los avances tecnológicos informáticos y de comunicación son de inicio una herramienta útil para la mejor interrelación entre los espacios universitarios, pero, además, es importante establecer la posibilidad de movilidad de estudiantes y académicos entre los campus.

Es fundamental fortalecer la descentralización de las regiones en materia presupuestal, lo que debe redundar en la emancipación en la toma de muchas decisiones. Las vicerrectorías deben contar con mayores atribuciones. Su responsabilidad debe corresponder a su autoridad. Su quehacer mantendrá la transparencia y rendición de cuentas que norman todos los procesos universitarios.

Es momento de ampliar la oferta educativa en las regiones a partir de la revisión de las diversas vocaciones regionales. Esta ampliación debe corresponder a una cuidadosa planeación y con la asignación de recursos que la hará factible. En efecto, el plan estratégico de nuestra universidad debe incluir planes de desarrollo por región que contemplen metas regionales claras y medibles, cuyos datos integrados al Sistema Único de Información estarán al alcance de todos.

Se deben desarrollar programas que promuevan la difusión de la generación de conocimientos de los mejores académicos en las diversas regiones de nuestra universidad. Ciclos de conferencias, cursos intersemestrales, tópicos selectos con valor crediticio y como cursos de extensión, permitirán compartir recursos humanos y una mejor distribución del conocimiento. Actualmente estas acciones no están sistematizadas y son muy escasas. Se pueden crear Cátedras por área de conocimiento en las que se invite a académicos de prestigio internacional a impartir cursos con valor crediticio tanto en licenciatura como en posgrado e impulsar las Cátedras SNI en las que los investigadores nacionales de nuestro claustro propongan cursos sobre su tema de investigación en curso que podrán tener valor crediticio desde la licenciatura hasta el posgrado. Éstos podrán impartirse en todas las regiones. De esta manera, los estudiantes conocerán de cerca a los protagonistas en la generación conocimiento y seguramente se multiplicarán las direcciones de tesis por parte de los miembros del SNI así como otras experiencias vinculadas a la investigación que enriquecerán la formación de nuestros estudiantes.

Una problemática que existe en las regiones, así como en las UVI es que un número importante de PTC no viven en el sitio de adscripción, sino que habitan en Xalapa y acuden a su centro de trabajo uno o dos días por semana. Esto resulta en una simulación más al no hacer vida académica en su centro de adscripción. Es importante insistir a esos académicos en la relevancia de su sensibilización e interacción social y de su participación más allá del tiempo en el aula.

Eventos culturales deberán programarse en circuito en las regiones, de artes plásticas, escénicas, musicales, así como conferencias, presentaciones de libros y lecturas que suelen reservarse al campus Xalapa. Se propiciará la autofinanciación parcial o total de actividades culturales, pero también se debe procurar un apoyo central que haga factible la presencia de estas actividades en las cinco regiones. Se deben apoyar también las iniciativas de los artistas y difusores en las regiones.

En cuanto a la extensión, reiteramos la pertinencia de aprovechar el soporte tecnológico para ofrecer cursos acreditables en la universidad.

La Dirección Editorial deberá agilizar y modernizar sus procesos, aumentar la pertinencia y actualidad de sus publicaciones y digitalizar en lo posible sus colecciones para ofrecerlas en línea. La Feria del Libro Universitario debe tener una organización independiente de la Editorial para ser más eficaz y lograr mayor audiencia en las actividades programadas.

Los medios de comunicación universitaria deben apoyarse. Es momento de evaluar la conveniencia de regresar la Radio y la Televisión Universitarias a Difusión Cultural, pues su integración a Comunicación Universitaria ha cambiado sus fines de divulgación del conocimiento y la cultura por un discurso político de exaltación de la administración universitaria. Radio Universidad debe poder escucharse en FM. Cada región deberá contar con una cabina que permita la grabación de programas para difundir el quehacer de cada campus. Televisión Universitaria debe contar con el medio para salir al aire. Radio y Televisión universitarias deben ser un medio de difusión del conocimiento, lograr una mayor presencia de la UV en la sociedad.

Las actividades deportivas deben fortalecerse entre la comunidad universitaria de todas las regiones, proveyendo de instalaciones adecuadas y personal capacitado para su desarrollo. El deporte debe ser fundamentalmente universitario.

Pero las redes no sólo deben establecerse entre las geografías y dependencias. Es también inaplazable establecer redes entre la investigación y la docencia en nuestra universidad. Los institutos no han sido incluidos en el diseño de programas que otorgan financiamiento como los PIFI. Los investigadores no participan a menudo en la revisión de programas y planes de estudio. Los investigadores serán un factor fundamental en la construcción de contenidos de cursos en modalidad virtual.

En la investigación reconocemos la importancia de la obtención de recursos externos a partir de la gestión de recursos de investigadores y cuerpos académicos, pero también es importante apoyar la investigación y el equipamiento para la investigación con recursos de la propia universidad. No es posible que a la investigación sólo se asignen los recursos correspondientes al pago de la nómina.

Es necesario revitalizar el Consejo de Investigación que ha desaparecido. Sus reuniones periódicas deben procurar la vinculación de esta función sustantiva con todas las áreas académicas.

## **2. Innovación educativa.**

- a. Mejora continua de los programas educativos
- b. Flexibilización y articulación entre modalidades educativas
- c. Programas interculturales
- d. Acreditación de programas educativos
- e. Movilidad estudiantil y académica

El fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación deben utilizarse en la Universidad Veracruzana para robustecer la enseñanza virtual y para implementar una modalidad mixta que permita a nuestros estudiantes cursar algunas experiencias educativas de manera virtual sin perder la calidad de estudiantes presenciales en otras experiencias y con apoyos tutoriales en el transcurso de su trayectoria académica. De esta manera se puede ampliar la oferta educativa. Para ello debe asegurarse un equipamiento suficiente y pertinente, así como una validación del trabajo académico remunerándolo o validándolo en el PEDPA.

Reiteramos en este eje que es momento propicio para actualizar el MEIF de acuerdo con la experiencia adquirida. Es atribución de las academias asegurarse de que los planes y programas de estudio estén asegurando la formación disciplinaria con calidad. Es importante recuperar el espíritu del MEIF que insiste en la formación integral del estudiante y en el aprendizaje autónomo. En este sentido, debemos habilitar a nuestros jóvenes para ser competentes en un mundo globalizado, que requiere de hablar al menos una segunda lengua y ser capaces de manejar las nuevas tecnologías informáticas. Es indispensable que el alumnado desarrolle su autonomía de aprendizaje y la creatividad en función de su interés y en concordancia con el mercado de la economía del conocimiento. No menos relevancia tiene poseer un pensamiento complejo y contar con valores éticos, tanto los correspondientes a su profesión, como a su compromiso social y humanista. Los estudiantes deben tener asimismo experiencias en las artes y en el deporte que signifiquen su desarrollo personal y salud integrales.

Es necesario revisar la orientación y estructura de las carreras que se diseñaron para dar respuesta a un mercado que es hoy distinto. Es primordial aquilatar el capital conceptual y la habilidad creativa de nuestros estudiantes para entrar a la economía del conocimiento de hoy que exige una constante actualización y generación de saberes.

La movilidad debe fortalecerse y, particularmente es factible desarrollar un programa de movilidad de estudiantes y también de académicos entre los campus de la U.V. Esta opción habrá de incidir en una mejoría en la calidad de cada campus en la medida en que se compartan recursos humanos de alta calidad. Pero también puede plantearse una movilidad virtual estableciendo redes que generen proyectos de participación a distancia, entre otras estrategias basadas en las tecnologías, abatiendo costos.

Es necesario también ampliar la oferta de posgrados y asegurar la calidad de sus programas. Además, debe incrementarse su oferta en las regiones.

Debemos impulsar la acreditación de todos los programas de estudio tanto de licenciatura como de posgrado.

Si bien se han implementado cursos intersemestrales, la realidad en nuestras facultades es que durante estos periodos los académicos no acuden a sus espacios de trabajo y la vida académica es prácticamente nula. Los semestres se redujeron en semanas. El periodo intersemestral debe aprovecharse para programar los trabajos de las academias en la revisión de contenidos programáticos y de planes de estudio de manera que la mejora de los programas educativos sea continua y programada.

Estos trabajos colegiados deberán también revisar la pertinencia de los programas académicos por región. Es impostergable la vinculación de estos programas con las realidades locales y regionales, con las necesidades de las empresas propias de cada región, con las problemáticas sociales diferenciadas.

En cuanto a los programas interculturales, nuevamente insistimos en la pertinencia regional y local. Los programas que se han instaurado en las UVI no parecen ser de interés de los receptores de esta oferta. Las UVI deberán implementar cursos de extensión que no requieran de un antecedente de certificado de bachillerato para mejorar la calidad de vida de las sedes, apoyando así el desarrollo de las comunidades para lograr la conveniencia en su medio. Se pueden operar programas diseñados por el área biológico-agropecuaria, ciencias de la salud, y otras, para una verdadera distribución social de conocimiento pertinente a las problemáticas locales. Se requieren también cursos de extensión o de formación continua a los profesionistas locales y regionales no necesariamente egresados de la UVI. Por ejemplo se pueden ofrecer diplomados u otros cursos para acreditarse ante INALI como intérpretes jurados, ante SAGARPA como consultor acreditado o en cursos prácticos para la creación de microempresas, ONG, una cooperativa, en fin. Todo esto implicará la transformación de una parte de la docencia en las UVI enfocándola a la vinculación comunitaria vía semilleros de iniciativas empresariales locales. Finalmente, y acaso, lo más importante, se deben habilitar programas de preparación para el examen de ingreso a cualquier programa de la universidad que sea del interés de los jóvenes e implementar un programa de becas para los estudiantes indígenas que logren un lugar a través de los mecanismos establecidos para toda nuestra universidad.

He mencionado ya la factible revisión de la oferta de experiencias educativas en los diversos programas para proponer trayectorias académicas novedosas. Se pueden diseñar nuevos perfiles de TSU, de licenciatura y de posgrado mediante una selección adecuada de una oferta ya existente.

La generación de conocimientos que ocurre en nuestra universidad debe aprovecharse también para la implementación de cursos y experiencias educativas de nuestros estudiantes. Éstos pueden ser presenciales, tutoriales, virtuales, como prácticas, como servicio social o como experiencia recepcional. Nuestros investigadores deben incidir en la formación de recursos humanos y nuestros estudiantes deben conocer la experiencia de la investigación.

Por otro lado, la investigación debe ser dotada de recursos para su desarrollo. Se puede presupuestar un fondo concursable que se otorgará a partir de la calidad de los proyectos y académicos que los soliciten.

### **3. Construcción de un sistema universitario de gestión por la calidad.**

- a. Hacia un sistema de gestión por calidad a través de la certificación de subsistemas
- b. Innovación y cultura de calidad
- c. Mejora continua de procesos

La calidad es un asunto de todos. De inicio, debemos definir lo que entendemos por calidad en cada uno de los procesos, las actividades y las áreas de conocimiento, pues no se trata tan sólo de lograr indicadores de calidad estandarizados pero descontextualizados y a menudo simulados, sino de lograr alcanzar estos indicadores como consecución natural del desarrollo de la calidad como cultura de mejora continua de todo proceso académico o administrativo.

La acreditación externa de nuestros programas educativos es un bien que redundará en el beneficio de nuestra comunidad. Es posible ampliar el número de programas de licenciatura acreditados y de programas de posgrado incluidos en el Padrón de Excelencia de CONACYT, demostrando así que nuestros estándares están en la vía correcta. Estos logros generan confianza en la comunidad en general y la estudiantil en particular e impulsan la relevancia de nuestros estudios a nivel nacional e internacional. Complementariamente, la universidad debe ofrecer a sus académicos la posibilidad de elevar su perfil académico mediante el estudio de posgrados certificados de tal modo que se cree un círculo virtuoso que facilite la certificación de nuestros programas dada la calidad acreditada de nuestros académicos.

Los miembros de nuestra comunidad deben gozar de espacios de trabajo limpios y adecuados. Por ello es urgente incluir en el plan estratégico programas de mantenimiento preventivo y correctivo. El equipamiento debe ser actualizado y el suministro de bienes necesario para el buen funcionamiento de facultades e institutos tiene que ser oportuno. Deberán habilitarse espacios adicionales para el estudio y la consulta de materiales impresos o electrónicos, así como mejorar o crear las cafeterías escolares.

Las experiencias educativas deben ser de calidad. Esta es responsabilidad de los académicos, pero también de los estudiantes, del personal administrativo de apoyo y del cuerpo directivo. Solapar la impuntualidad, el incumplimiento o la baja calidad es tan dañino como ejercerlos. Una renovada moral universitaria será reforzada y ejemplarizada por los funcionarios y la elite académica.

La actualización disciplinar se ha soslayado. La mejoría cualitativa de nuestros programas depende también de la actualización formativa de sus docentes, lo que conlleva la ampliación de su planta y que forma parte del proceso de renovación de los perfiles



académicos, propio del cambio generacional que está viviendo el personal académico de nuestra universidad. Por ello, habrá que hacer especial énfasis en los grados y trayectoria de los perfiles a ocupar las nuevas plazas e interinatos que surjan.

Si bien es importante la actualización y habilitación pedagógica de nuestros docentes, también es importante establecer cursos intersemestrales, dictados por líderes académicos de las distintas áreas de conocimiento que pongan al día y mantengan la discusión y crítica que forma parte del conocimiento disciplinar.

El periodo intersemestral es también propicio para las reuniones de los cuerpos colegiados en el ejercicio crítico y constructivo de planes y programas de estudio.

La gestión por la calidad debe considerar también los procesos administrativos y operativos. Hay que hacer más eficiente a la planta administrativa de la universidad, modernizando instalaciones, actualizando conocimientos y haciendo más sencillas ciertas tareas, elevando el tiempo de respuesta de las gestiones, siempre respetando los derechos laborales adquiridos. La Contraloría tendrá un papel relevante en la optimización y vigilancia de estos procedimientos.

Se pueden mejorar aún más los canales tecnológicos de que goza la universidad. Muchos académicos no han aprovechado aún las ventajas de los sistemas computacionales para sus clases y conferencias, así como la plataforma EMINUS, que ofrece un canal gratuito para el desarrollo de experiencias educativas virtuales, siendo ésta una forma de ahorrar costos en aulas físicas y de maximizar la comunicación entre docentes y estudiantes de todos los campus.

El reconocimiento de la calidad del quehacer académico debe corresponder al Programa de Estímulos de Desempeño al Personal Académico. Debemos reconocer y premiar a nuestros líderes académicos.

#### **4. Internacionalización como cultura académica.**

- a. Internacionalización del currículo
- b. Internacionalización de la investigación
- c. Internacionalización de extensión
- d. Movilidad académica y estudiantil
- e. Movilidad del personal administrativo
- f. Programas internacionales

Cada dependencia debe establecer relaciones académicas con instituciones de calidad en su área de conocimiento en otros países para lo cual los mecanismos de comunicación virtual son inestimables. Si bien es conveniente el encuentro personalizado entre académicos mediante los foros internacionales, que ofrecen oportunidades de contactar directamente con colegas de trabajo y actualizar conocimientos, los requerimientos financieros de estas experiencias son limitados. Por ello, habrá de insistirse en la obtención de apoyos externos gestionados por los académicos. Las estancias de líderes académicos extranjeros abren puertas y conciencias entre nuestros estudiantes. Las

herramientas tecnológicas de comunicación permiten también su presencia virtual. La procuración de movilidad de estudiantes y académicos debe corresponder a una planeación que beneficie a los programas de estudio en su conjunto en la que los propios estudiantes deben esforzarse por ser merecedores de las numerosas becas nacionales e internacionales que existen para lograr dicha movilidad y que se basan en la excelencia curricular. Esto ha de promoverse desde el primer semestre de estudios, concientizando a los estudiantes de sus posibilidades a futuro.

La firma de convenios y viajes de funcionarios no tienen ninguna trascendencia en la formación de nuestros jóvenes ni en la mejoría de la generación de conocimientos de nuestros académicos, mientras no impliquen verdaderos resultados prácticos. Tampoco debemos confundir la internacionalización con la vinculación con los Estados Unidos. Este país vecino es una opción, pero también debemos desarrollar relaciones con muchos otros países. Habrá que revisar la pertinencia de un centro de estudios en China y la incidencia que éste ha ejercido en la formación de nuestros estudiantes. Seguramente será más congruente aprovechar los espacios en otros países que financia la UNAM, para, a partir del convenio con esta Universidad, tener una presencia, una oficina de vinculación, que no signifique una erogación importante de recursos, pero que sea eficiente en la verdadera colaboración internacional. El Gobierno de nuestro estado también cuenta con oficinas de representación en el extranjero. Aprovecharemos estos espacios para promover nuestras acciones y la relacionarnos con otras IES.

Habrá que procurar la membresía en diversas asociaciones internacionales acordes a las diversas formaciones profesionales e insistir en aquéllas que otorgan recursos para la movilidad.

La Escuela para Estudiantes Extranjeros, que se había consolidado a lo largo de generaciones de trabajo de calidad, se vio mermada muy considerablemente a partir de los problemas de inseguridad que hemos sufrido en los últimos años. Es necesario recuperar la confianza de las Instituciones de Educación Superior en el extranjero y el buen prestigio de las experiencias de movilidad no sólo hacia nuestra universidad sino también de nuestros estudiantes en instituciones extranjeras. Renovaremos la vinculación que un día se estableció a partir de convenios de movilidad con numerosas universidades que han buscado otras opciones de experiencia internacional para sus estudiantes.

Otro elemento de peso es la transformación que los programas de estudio están viviendo en el contexto de la comunidad global. La mundialización de ciertos procesos sociales con sus ventajas y desventajas, sus avances y retrocesos en la inclusión social, dibuja un nuevo panorama docente donde han de ponerse al día los conocimientos impartidos y dar entrada a nuevas titulaciones acordes a las necesidades contemporáneas. La internacionalización de la Universidad Veracruzana debe ocurrir en dos sentidos: el ingreso de nuevos conocimientos traídos del extranjero que permitan modernizar nuestros programas y la salida de nuestros programas virtuales, de nuestros egresados y de nuestros académicos a otros países demostrando las habilidades desarrolladas a través de nuestra experiencia docente y de generación de conocimiento. La optimización en el

uso de las tecnologías y el uso de EMINUS permitirán a nuestra universidad ampliar su oferta educativa a niveles internacionales, particularmente en estudios de posgrado, lo que significará una mayor internacionalización de nuestra casa de estudios a través de la captación de estudiantes extranjeros y un rango de autofinanciamiento más amplio. Consecuentemente, hay que hacer énfasis en la instauración de programas de calidad que permitan a cualquier alumno en cualquier lugar del mundo tener acceso a cursar estudios ofertados por la UV.

#### **5. Hacia una universidad sostenible.**

- a. Gestión institucional sostenible
- b. Prácticas sociales de sostenibilidad
- c. Compromiso social y sostenibilidad
- d. Educación para una sociedad sostenible

Debemos avanzar en la sustentabilidad de nuestra infraestructura: hacer de las obras nuevas edificios inteligentes y establecer programas de ahorro de energía y de agua en todas nuestras dependencias y quehaceres.

Pero la sustentabilidad no es sólo un concepto ecológico. Si bien es imprescindible el cuidado y la conciencia ambiental en todas las regiones y actividades universitarias, la sustentabilidad tiene que ver también con pertinencia. Una universidad sustentable es aquélla que genera conocimientos y recursos humanos pertinentes en el desarrollo regional y local, vinculados socialmente.

El mantenimiento de nuestra infraestructura es también una tarea de la sustentabilidad. El descuido que se ha vivido en los últimos años tiene un impacto negativo directo sobre todas las actividades académicas. Reitero la prioridad de estas tareas de mantenimiento correctivo y preventivo.

Los eventos de difusión y extensión buscarán también la sustentabilidad. En este momento algunas instalaciones universitarias se rentan a empresas privadas que organizan eventos generadores de ganancias financieras y en cambio las actividades de la propia universidad significan un subsidio prácticamente total. Si bien es importante la accesibilidad de la difusión cultural o deportiva, deben establecerse mecanismos que permitan, aun parcialmente, su autofinanciamiento.

Asimismo, la comunicación universitaria será más trascendente. Hay que disminuir los gastos que elogian la figura del rector y aumentar los esfuerzos por establecer canales de distribución social del conocimiento. Insisto en lo improrrogable: Radio Universidad debe contar con una señal de FM y los programas deben producirse en todas las regiones. Además, hay que insistir en la calidad de la programación, pues significa un canal de comunicación con la sociedad. También Televisión Universitaria debe gestionar de inicio un espacio en RTV o en cable para emitir sus programas además del uso de las nuevas tecnologías que facilitan su espacio virtual de comunicación. A plazo medio será muy relevante contar con un nuevo canal de televisión para las emisiones universitarias. La

trascendencia de la labor de la Universidad en la sociedad es también una forma de sustentabilidad.

#### **6. Planeación y desarrollo sustentado en la academia.**

- a. Descentralización de la gestión
- b. Fortalecimiento de la participación de los cuerpos académicos y colegiados en la planeación institucional
- c. Sistema integral de información
- d. Planeación y evaluación de la gestión

Si bien la cultura de la planeación se ha desarrollado considerablemente en nuestra universidad, también es cierto que ésta es a menudo supeditada a la visión de los cuerpos directivos en lugar de tomar en consideración a los cuerpos académicos que representan las fortalezas de nuestra universidad así como a las opiniones colegiadas a partir del trabajo de las Academias.

La planeación se llevará a cabo en base a información veraz, transversalmente y por regiones, áreas académicas y dependencias. El avance de sus metas debe estar al alcance de todos a través del Sistema Único de Información Universitaria. Cada una de las metas y objetivos estarán asociados a datos cuantitativos y cualitativos y, en todos los casos, con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

Los gestores de los PIFI no han integrado la visión de los cuerpos académicos consolidados y en consolidación que constituyen los núcleos de elite en nuestra alma mater. En la medida en que otorguemos la voz a los líderes académicos, las metas tendrán una mayor claridad para todos.

Es fundamental que los miembros de la comunidad universitaria reconozcamos nuestra responsabilidad en el alcance de las metas.

Más allá de nuestra comunidad y de nuestro estado, hay que redoblar esfuerzos para dar a conocer las opciones educativas de nuestra universidad a los estudiantes potenciales. Reconocer vocaciones tempranas permitirá un mejor desempeño.

La planeación debe ser una práctica común y generalizada. Es lamentable que eventos que interesarían a un público similar sean programados simultáneamente, lo que resta público potencial. Asimismo, es lamentable que conferencias y otros eventos académicos relevantes sean programados en periodos vacacionales o de exámenes, lo que imposibilita o reduce la participación de los estudiantes. Se optimizará el uso de todos los recursos universitarios.

#### **7. Fortalecimiento de la planta académica.**

- a. Consolidación de los cuerpos académicos
- b. Reconocimiento a la excelencia académica
- c. Formación de jóvenes académicos
- d. Carrera académica

#### e. Renovación de la planta académica

En la medida en que la planta académica se fortalezca mejorará la calidad de nuestra universidad. Con la integración de los cuerpos académicos en la planeación y programación institucional se podrá sustentar un gobierno academizado.

Un programa integral de formación académica deberá caracterizarse por su flexibilidad, por recoger las necesidades de las comunidades académicas de las entidades y responder a problemas específicas; por integrar servicios de asesoría y seguimiento a los procesos formativos y por favorecer la intercomunicación de los académicos y de los colegiados así como la colaboración, por ejemplo, mediante un programa de estancias de académicos entre los campus y mediante otras formas de intercambio y trabajo colaborativo. Es indispensable mejorar los cursos intersemestrales mediante una selección más cuidadosa de los docentes responsables de su impartición.

Los *cuerpos académicos* serán también motores que impulsen la generación y distribución social del conocimiento. Se pueden recuperar los programas que procuraban agrupar la investigación a partir de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento, de manera que funcionen también como redes. Su apoyo significará la consolidación de la calidad y hará factible una mayor productividad. Es recomendable invitar a los cuerpos académicos a vincularse con los programas afines en las regiones para crear sinergias.

El equipamiento de laboratorios es fundamental para la calidad de la investigación y docencia. Dada la estrechez de recursos financieros en nuestra Universidad se revisará la pertinencia de construir Laboratorios compartidos, de la misma forma que funcionan las USBI como acervos documentales disponibles para todas las dependencias.

El *reconocimiento del trabajo académico de excelencia* y el estímulo del mismo serán eje de nuestro quehacer. De otra manera, las metas resultan imprecisas. La cultura de la evaluación es fundamental y se ha fortalecido y se reforzará. Ésta debe distinguir a los líderes académicos de aquéllos que sólo cumplen con los requerimientos mínimos. El PEDPA debe reconocer esta distinción y procurar además un registro en línea más amigable y simplificado, disminuyendo las dificultades de los actuales trámites.

Se revisará la pertinencia de crear la figura del Profesor Emérito, que reconozca la calidad y trayectoria de nuestros líderes académicos.

Se invitará, además, a académicos jubilados, decanos y doctorados honoris causa, a formar parte de los recursos de los programas académicos para dictar clases magistrales, conferencias, lecturas, tutorías, jurados de exámenes profesionales y dirección de tesis. Así, optimizaremos su pertenencia a nuestro claustro. Esto debe beneficiar a todas las regiones y no ocurrir únicamente en Xalapa.

Por otro lado, fortalecer la planta académica es velar por su salud. Es fundamental recuperar la calidad del Servicio Médico otorgado a nuestro personal. Desarrollaremos

programas preventivos de salud, que suelen ser más eficientes y menos costosos que los correctivos.

#### **8. Atención integral de los estudiantes.**

- a. Información y orientación vocacional
- b. Articulación de los servicios estudiantiles
- c. Programa de egresados
- d. Atención de grupos en desventaja
- e. Estudiantes destacados

Se tiene muy clara la responsabilidad de la universidad en la formación de recursos humanos con habilidades y conocimientos pertinentes que le sustentan como profesionista de calidad, pero nuestros estudiantes deben recibir un respaldo institucional en su desarrollo integral, encontrando en nuestra institución la posibilidad de impulsar sus habilidades artísticas, creativas y prácticas deportivas.

Es responsabilidad institucional la salud de su comunidad y esta salud integral significa la prevención, la práctica deportiva, la ausencia de adicciones, el acceso a una alimentación sana.

Es fundamental la insistencia en el derecho a la equidad y el respeto a la diversidad entre todos los miembros de la comunidad que, a su vez deben reproducir estos principios a toda la sociedad.

La ampliación de la matrícula en las IES es una responsabilidad insoslayable. Propongo aumentar la matrícula escolarizada en aquellos programas en que sea viable con énfasis en los de mayor pertinencia social, en un 4 a 5% anual, lo que significará cerca de un 20% en los próximos cuatro años, independientemente del aumento de la matrícula a partir de sistemas de aprendizaje virtual o mixto. Para ello se gestionarán los recursos financieros correspondientes que se han anunciado ya, a nivel federal, como una prioridad de la SEP.

#### **9. Gestión democrática y con transparencia.**

- a. Archivonomía y acceso a la información
- b. Transparencia y rendición de cuentas
- c. Cultura de la transparencia
- d. Actualización de la normatividad universitaria

La universidad ha fortalecido importantes elementos que permiten un desarrollo de sus quehaceres con ética. Así, es significativa la existencia de un ombudsman que vigila los derechos de los universitarios. Es también fundamental la existencia de la Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información.

Así mismo, la cultura de la evaluación, acreditación y certificación permea en todos los programas y niveles académicos. Se fortalecerá la calidad en todos ellos para mantener u obtener los altos estándares requeridos.

El acceso a la información institucional se fomentará y facilitará, protegiendo la información personal de todos los miembros de nuestra comunidad. Las evaluaciones personales, por ejemplo, no deben ser públicas, ni las de los alumnos ni las de los académicos, pero sí la estadística de estas evaluaciones.

La normatividad debe revisarse y actualizarse a la realidad de los procesos actuales en nuestra universidad.

De inicio, es importante recuperar nuestra autonomía también en la gestión y legislación. En este momento las leyes Orgánica y de Autonomía sólo pueden ser modificadas por el Congreso del Estado, lo que supedita nuestra autogestión a un órgano externo. La madurez de nuestra institución implica también la responsabilidad de nuestra legislación. La visión de la Universidad que es hoy más flexible debe corresponder a su normatividad.

\*\*\*

El haber utilizado estos ejes como estructura de este programa corresponde al reconocimiento del mandato del Consejo Universitario General que desarrolló y aprobó en 2008 el Plan General de Desarrollo 2025.

Es también mandato de este documento el desarrollo de programas de trabajo cuatrienales afines, correspondientes a los periodos rectorales que prevé nuestra legislación. También indica este Plan el mandato de ser revisado y actualizado de acuerdo con los logros y metas alcanzados en los desempeños institucionales.

El sistema de información accesible y público de nuestra institución permitirá valorar los alcances y definir nuevas metas, desarrollar planes particulares de las dependencias académicas y administrativas así como por área académica y por región administrativa.

Agrego a los ejes incluidos en el Plan de Desarrollo un eje que implica su transversalidad y que corresponde a

#### **10. La procuración de financiamientos adecuados, oportunos y diversificados.**

Transversal al resto de los ejes, la procuración de financiamiento impacta a todos ellos.

Propongo:

1. Consolidar y cuidar escrupulosamente lo que se tiene y lo que se obtendrá. El patrimonio universitario es público y es responsabilidad de la propia universidad su optimización. Por ejemplo, es importante convertir los gastos erogados en viajes de funcionarios y académicos en un generador y difusor primordial del conocimiento y la cultura, reduciendo sus condiciones de relaciones públicas y personales.
2. Aprovechar las auditorías ya hechas y revisarlas a fondo, desarrollar auditorías técnicas/financieras y contables/financieras tanto internas como externas respecto a los años 2010 a 2013 y en algunos casos, en años anteriores.

3. Hacer una reingeniería de los procesos de uso de los recursos de la U.V. De inicio, habrá que descentralizarlos. Las vicerrectorías deben contar con una autoridad y manejo financiero equivalente a su responsabilidad.
4. Administración y gestión más rápida y eficaz.
5. El cuidado de la infraestructura, su mantenimiento, así como la provisión de insumos. La falta de mantenimiento oportuno obstruye las acciones sustantivas y a la larga resulta más costoso.
6. El desarrollo del plan estratégico con una revisión profunda entre los ejes y los recursos asignados y disponibles, será un gran promotor para fundamentar los requerimientos financieros y su correlación con acciones de calidad y pertinencia. Dicho plan y la obtención de recursos se retroalimentarán de tal manera que cada uno influye en el otro.
7. Evaluación de los activos universitarios para optimizarlos (por ejemplo, hay mucho más equipo de cómputo al servicio de la administración que los disponibles para la generación y aplicación del conocimiento).
8. Gestionar con eficacia y vigor la entrega oportuna de recursos asignados a la U.V. y de la administración de estos a los usuarios autorizados.
  - a. Toda la U.V., con énfasis en su élite académica, coadyuvará en dichas gestiones. En este aspecto, la H. Junta de Gobierno puede desempeñar un rol muy relevante si ésta lo acepta así.
  - b. Establecer un fondo de reserva mínimo para atender necesidades especiales de financiamiento (por ejemplo, nóminas, becas, trabajos destacados de investigación) y transitar problemas derivados del retraso en el flujo de fondos.
9. *Financiamiento extraordinario.* En este tema los aumentos y disminuciones parecen erráticos en los últimos años; sin duda, algunos podrán explicarse por cambios en las aportaciones gubernamentales, aunque en gran parte también han dependido de problemas, omisiones o errores en la gestión. Por ejemplo, en el 2007, disminuyeron casi un 20% y en el 2008 volvieron a caer en un 2.4%, en 2009 y 2020 aumentaron casi un 5% cada año para caer en cerca del 54% en el 2011 y en más del 9% en el 2012.  
 La calidad en la generación del conocimiento, los logros cualitativos de los académicos investigadores que puedan medirse y certificarse externamente, son un renglón fundamental para conservar y aumentar estos ingresos; en segundo término, la calidad global de la U.V. y la eficacia en la actividad de gestión.  
 La puesta en marcha del nuevo plan estratégico, tendrá como una de sus consecuencias una mayor estabilización en el flujo de fondos y reforzará los incrementos.
10. *Ingresos propios.* La U.V. depende del subsidio público; aunque esto es una obligación insoslayable del estado mexicano, los esfuerzos para obtener recursos propios deben redoblar.  
 Las condiciones de la economía mundial y nacional son poco propicias para aumentar los subsidios a las IES, salvo en rubros que muestren una alta pertinencia a la solución de problemas y únicamente con una visión política del futuro. El



índice de crecimiento del PIB nacional se ha reducido en varias ocasiones este mismo año; las participaciones federales al gobierno de Veracruz han sufrido mermas en 2013.

En estas condiciones es indispensable que la U.V. no sólo reestructure y afine su relación ingreso/egreso financiero, sino que, más que nunca, refuerce la visión de que la generación y difusión del conocimiento es la mejor forma de propiciar el desarrollo.

Es indispensable un gran “salto hacia adelante” que muestre a la U.V. a la vanguardia nacional y compita a nivel mundial. Aumentar los ingresos propios será una acción estratégica para la U.V.

Se someterá a análisis profundos la sustentabilidad, ingresos y gastos actuales en los siguientes ejemplos:

- i. Servicios médicos. Actualmente se invierten cerca de 150 millones anuales en este rubro, con numerosas quejas hacia la atención. Por otra parte, el hospital universitario está inconcluso y sus labores interrumpidas excepto en el área de consulta externa. Además de apresurar la conclusión de dicho hospital, pudiera actuar como un centro de servicios y laboratorio central de análisis clínicos que hasta ahora se hace a través de proveedores externos. A corto plazo, podría representar grandes ahorros, convertirse en un factor de incremento a la salud a través de mayores acciones preventivas y actuar en competencia comercial.
- ii. Conversión del deporte profesional al deporte universitario (cerca de 55 millones anuales) incluyendo la defensa de los derechos de la U.V. ante grupos de interés o licenciatarios del uso de sus marcas.
- iii. Activación de los convenios y desarrollo de éstos con los tres niveles de gobierno y con empresas públicas y privadas para actualizar y capacitar a su personal. Esto es un mandato legal, tanto del sector público como del privado. La U.V. es la mejor organización para efectuarlo en Veracruz y puede serlo a nivel nacional.
- iv. Educación no formal. En este rubro se ha minimizado la actuación de la U.V. y tiende a reducirse, cuando tenemos una enorme fortaleza, especialmente en los académicos y en nuestra infraestructura para sistematizarlo y acrecentarlo de manera exponencial. Se tiene que elaborar un sistema razonado, equitativo y justo de retribución a sus generadores y participantes que incidirá también en su motivación. Este campo es extensísimo, profundo y muy productivo tanto en vinculación social como de imagen pública y resultados financieros. Algunas actividades de educación no formal podrían tener valor curricular e incidir en el puntaje acreditable.
- v. Vincular la generación, transmisión y difusión del conocimiento más intensamente hacia actividades de pertinencia social y empresarial. Estas últimas podrían ser muy productivas financieramente.

- vi. Revisar la ecuación costos/ingresos/utilidades del sorteo anual U.V.
- vii. Revisar las actividades de los patronatos y empresas universitarias.
- viii. Aprovechar sistemáticamente el Centro Veracruzano en el D.F. para que, mediante convenios con el Gobierno del Estado, el Federal y el del D.F., resulte un escaparate de la U.V. respecto al conocimiento y difusión de la cultura veracruzanos y una base para la comercialización de servicios.
- ix. Desarrollar y activar las incubadoras de empresas y proyectos propios de una universidad de clase mundial. La generación de conocimientos y de recursos financieros pueden darse simultáneamente.
- x. Impulsar el Centro de Estudios de Opinión y Análisis que, además de que puede producir valiosísimos insumos para la U.V., también posibilitará una comercialización progresiva de sus productos cíclicos, sistematizados y estudios e investigaciones ad hoc.
- xi. Ingresos especiales. Otras fuentes de importancia son las organizaciones para el desarrollo, mundiales y regionales, por ejemplo: ONU, UNESCO, OMS, OIT, FAO, OCDE, BID; grandes empresas globales y nacionales con énfasis en las de importancia regional (bancos, TAMSA, nuevas petroquímicas, PEMEX). Las instituciones filantrópicas como Melinda y Bill Gates, TELMEX, CARSO-SLIM, patronatos, fundaciones y organismos internacionales pueden representar importantes alianzas.  
Hasta ahora, los vínculos y contribuciones han sido marginales y tanto los organismos que pueden avalar para el fondeo como las que lo otorgan ameritan una vinculación más estrecha y una gestión profesionalizada y sistemática.

\*\*\*

La U.V., a pesar de sus enormes fortalezas, sobre todo en sus académicos, ha mostrado debilidades competitivas en los últimos años. Actualmente, su tamaño no corresponde a su posición en el ranking de IES comparables, cayendo en varios rubros que denotan reducción relativa en su calidad.

Ha tenido estrechez financiera, es cierto, y a ello atenderemos y actuaremos con rigor y eficacia, pero uno de los peores errores que puede cometer una IES es disminuir sus fortalezas cualitativas por esta causa. La calidad, su mantenimiento y operación siempre serán un eje fundamental.

La situación económica de los países desarrollados en América y Europa aún no mejora, la nacional disminuye su PIB (ya revisado en cuatro ocasiones a la baja en este mismo año) y las aportaciones federales al Gobierno de Veracruz han disminuido en 2013.

La inclusión social ha decaído; las brechas entre los estratos socioeconómicos más altos y los más bajos se han profundizado. El número de personas en condición de pobreza ha aumentado. De todo lo anterior se desprende la absoluta obligatoriedad de la U.V. para aplicarse al desarrollo sustentable, al espíritu crítico que permita movilizar conciencias hacia cambios con una visión humanista.

El incremento a la productividad es insoslayable, comenzando por nuestra alma mater, que será ejemplo de esto, con la debida convocatoria, atención y dinámica de trabajo con sus elites académicas que serán punta de lanza para aumentar su calidad global y, con ello, contribuir al mayor reto del desarrollo que es la generación, proceso crítico, transmisión y difusión del conocimiento. No consideramos a la productividad como un método para elevar los beneficios del capital a costa de reducciones de salarios y prestaciones. Nuestro concepto es humanista y progresista, basado en la generación de conocimiento.

La U.V. atenderá de forma competitiva las demandas de conocimiento tanto sociales como empresariales de tipo científico y tecnológico a la vez que actuará como conciencia crítica, social y humanista.

\*\*\*

Concluyo expresando que la extensión solicitada para este documento limita el desarrollo de algunas ideas, la omisión de otras. Por otra parte, el utilizar los ejes aprobados por el CUG impuso algunas dificultades por su transversalidad. Dado que los ejes permean en todas las áreas sustantivas, en ocasiones el formato exigía la reiteración de ideas. Mantuve sin embargo el formato para mostrar mi compromiso de respeto a las decisiones aprobadas por el CUG, que considero mandato mientras no se modifique por esa misma instancia superior.

Manifiesto mi compromiso por encabezar a nuestra universidad con reconocimiento de los colegiados, con respeto a todo derecho laboral, en el respeto a cada miembro de nuestra comunidad y con la voluntad férrea de impulsar y reforzar la generación de conocimiento y su distribución para beneficio de la sociedad y, sobre todo, para formar estudiantes integralmente, con calidad en su profesión y con una visión humanista de su quehacer.