

Gestionar conocimiento socialmente responsable con autonomía, democracia y calidad



Mtra. Leticia Rodríguez Audirac

PRESENTACIÓN

El programa de trabajo que presento como candidata a la Rectoría de la Universidad Veracruzana para el periodo 2013–2017 integra la experiencia y conocimiento que he adquirido a lo largo del tiempo trabajado en esta institución y la recuperación de muchas de las críticas, propuestas y anhelos expresadas por los universitarios. El programa intenta hacer eco de lo que marca una tendencia en el mundo: el conocimiento no es un patrimonio de unos cuantos, es de todos aquellos que se enfrentan a diversas problemáticas, aportando esfuerzo personal o colectivo, intercambiando procedimientos, comunicando de forma efectiva experiencias y utilizando las herramientas tecnológicas que han ampliado el acceso a la circulación de las ideas. En ese sentido las universidades reacomodan su papel dejando atrás la idea de que necesariamente fueron proveedoras y difusoras de profesionistas portadores y ejecutores del conocimiento, el arte y los servicios que la sociedad requería. Actualmente la universidad ha de procurar, junto con los diferentes sectores de la sociedad y en un ámbito global, procesos que den pie a una permanente y actualizada gestión de conocimientos provenientes tanto de la vertiente de la ciencia y las disciplinas sociales, humanísticas y artísticas, como de otras tradicionales, no convencionales, locales, regionales, nacionales e internacionales que también forman parte del crisol al que la sociedad tiene acceso actualmente.

En el caso de la Universidad Veracruzana, ubicarla en el paradigma de gestión de conocimiento socialmente responsable requiere también de esfuerzos institucionales para avanzar de forma significativa en los retos que imponen la autonomía, la democracia y la calidad; los tres son atributos que no se alcanzan en un solo momento pues entrañan capacidades, formas de organización y propiedades inherentes al servicio específico que brinda la universidad. De acuerdo al perfil de la Universidad Veracruzana como institución pública de Educación Superior, la combinación de estos atributos debe alcanzar un equilibrio que garantice ante la sociedad, transparencia, rendición de cuentas y honestidad; un ejercicio soberano y responsable para la toma de decisiones que cumplan con sus fines; un escrupuloso respeto a las ideas y las acciones de cada uno de los órganos colegiados y actores individuales que conforman la estructura académica de la institución; la determinación de los más altos estándares posibles para las propiedades que deben alcanzar sus programas educativos, de investigación y de vinculación; y el compromiso de trabajar colaborativamente con el gobierno, reconociendo la importancia que tienen los fondos públicos provenientes de los gobierno Federal y Estatal.

El espíritu colaborativo de este programa busca impulsar con claridad y firmeza a la institución para alcanzar las metas del *Plan General de Desarrollo 2025*, en este sentido, al cambio de administración no se trata únicamente de apelar a nuevas tareas; debemos responder a los cambios más recientes en la sociedad pero sin dejar de dar seguimiento a los procesos anteriores. Buena parte de la tarea por venir consiste en activar y consolidar procesos y mecanismos que la Universidad ya tiene pero que no han logrado desarrollarse, incorporando una visión más amplia que asegure que lo realizado en los siguientes cuatro

años, además de sostener firmes propósitos en el horizonte por alcanzar, se caracterice por el reconocimiento del talento acumulado en la comunidad universitaria y logre expresar todo el potencial que espera la oportunidad para manifestarse. Se trata de fortalecer la articulación entre la academia, la administración y la dirección, de tal manera que las capacidades y actitudes diferenciadas que se tienen en estas áreas y entre sus actores clave se incrementen encontrando oportunamente las sinergias adecuadas.

Las propuestas de este programa están articuladas a los grandes retos que marca el siglo XXI. Sin embargo, estoy cierta de que un programa por muy prometedor que sea en su orientación carece de posibilidad real de implementarse y alcanzar sus metas si no se basa en la participación efectiva de todas las voluntades, los deseos y los esfuerzos de quienes integran nuestra comunidad. Esto lo he aprendido después de haber participado en los esfuerzos de implementación de programas innovadores, los cuales sitúan a la Universidad Veracruzana en un lugar muy diferente en el que se ubicaba hace dos décadas.

La primera aspiración, en función de su carácter central en la tarea de toda universidad, consiste en alcanzar innovaciones suficientes en las funciones sustantivas, para que los programas educativos (TSU, Licenciatura y Posgrado), en cuanto a su calidad y pertinencia social, garanticen contenidos vigentes, con base en actualizaciones indispensables como respuesta a las demandas sociales contemporáneas y procuración de los más altos niveles de calidad.

La segunda aspiración, consiste en llevar las adecuaciones curriculares a un nivel en el que la totalidad de programas educativos participen en la formación para la ciudadanía, puesto que la formación universitaria debe mantener su papel como la institución de educación superior en el sentido pleno del término. No hay otro eslabón educativo de mayor envergadura que se haga cargo de la formación de ciudadanos tolerantes, respetuosos, solidarios, conscientes de la complementariedad de géneros, del valor de la diversidad, la sustentabilidad y atentos a los afanes de justicia social en nuestro estado, país y el mundo.

La tercera aspiración está relacionada con una organización renovada que sea capaz de adecuarse a las nuevas formas flexibles, integrales, multipropósito que caracterizan a las instituciones hoy por hoy; ya que una organización obsoleta se convierte en el principal obstáculo para la transformación.

He dejado para un cuarto sitio una aspiración con la que estoy particularmente identificada, la administración. La tarea de administrar una institución con las características que tiene la Universidad Veracruzana en cuanto a su espacio territorial, su particular composición de vocaciones y la diversidad cultural que en ella concurre exige, como nunca antes, la adopción de criterios de responsabilidad y cohesión en la integración de los grupos de trabajo que han de conducir a la institución en un nuevo período administrativo.

Con base en las consideraciones anteriores el programa que presento a la H. Junta de Gobierno propone un conjunto de líneas estratégicas para alcanzar los cuatro puntos institucionales que vislumbro; todas ellas son en todo momento perfectibles y, desde luego abiertas a la participación e inclusión de ideas que en su tiempo aportará la comunidad universitaria. Reconozco que como aspiraciones para nuestra universidad hay múltiples aspectos que se corresponden con las propuestas de otros candidatos, pero los matices y acentos que las distinguen constituyen justamente el resultado de las diferentes perspectivas desde las que es posible enfrentar este reto.

A continuación se presentan las aspiraciones, líneas estratégicas y acciones para promover la transformación de la Universidad Veracruzana.

ASPIRACIONES, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES PARA PROMOVER LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

1. Innovación con calidad y pertinencia social

La construcción del modelo educativo institucional y su adopción formal en 1999, así como su desarrollo y operación en forma gradual por los programas educativos de licenciatura, representa sin duda un referente fundamental para entender los esfuerzos de innovación de la universidad en los últimos años. Las transformaciones ocurridas en este lapso han abarcado aspectos tales como la práctica de un ejercicio continuo y generalizado de reflexión y discusión entre los académicos para enfrentar el reto de rediseñar y operar los programas educativos de licenciatura, la resignificación de su rol docente, la gradual asimilación y adecuación de los principios del nuevo paradigma educativo, particularmente en los programas de licenciatura. En el nivel de posgrado, la ampliación, descentralización e incremento en el número de programas adscritos al PNP, han descansado considerablemente en la mejora de la habilitación de los académicos que conforman los núcleos y cuerpos académicos, cuya labor en el desarrollo de las líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento ha venido a revitalizar la formación de los estudiantes. El uso cada vez más extenso de las TICs en diferentes ámbitos y con diferentes propósitos del quehacer universitario ha tenido un profundo impacto en procesos de enseñanza y aprendizaje, los materiales didácticos, los escenarios de aprendizaje, el acceso a la información, la comunicación entre los diferentes actores y aún en los procesos administrativos que acompañan al quehacer académico. Las innovaciones que caracterizan estas reformas tienen su núcleo de origen en el ámbito de lo académico, pero sus implicaciones necesariamente han demandado la participación de todos los sectores de la institución. Sin duda que este esfuerzo de transformación ha significado una gran inversión en todos los órdenes institucionales, por lo que sus resultados favorables deben ser conservados y aumentados, en tanto que las debilidades y omisiones deben ser subsanadas con la profundidad que se requiera para lograr la calidad y la pertinencia social. La calidad educativa a la que se hace referencia, si bien incluye al conjunto de indicadores cuantitativos

que generalmente se han venido asociando con este término, amplía su significación en función del compromiso universitario con las necesidades de los diferentes sectores sociales. Las acreditaciones y certificaciones terminan entendiéndose como una especie de examen hecho por pares externos que la universidad puede aprobar, pero no implica necesariamente que la universidad esté respondiendo a los requerimientos que la sociedad demanda. Así, nuestra noción de calidad está matizada por el compromiso social y un currículo dinámico y flexible que logre adaptarse a las diversas circunstancias sociales.

El salto cuantitativo que hoy tiene la UV en diversos indicadores —la atención en tutorías a 45,610 estudiantes (76% de la población), el 83.91% de la matrícula de licenciatura en programas de calidad, y el 50% de la de posgrado, el 73% de los programas educativos de licenciatura son de calidad, y el 48% de los programas de posgrado, el incremento de apoyos y becas estudiantiles que en el periodo 2011-2012 ascendió a 11,641, al sumar los programas UV, PRONABES y Fundación UV—; no puede considerarse satisfactorio si tales indicadores no tienen correspondencia con la mejora de otros como el de eficiencia terminal —que en el caso de licenciatura está reportada en el 2012 en 40.3%, lo que ubica a la UV por debajo de la media nacional— o el aprendizaje significativo con el que se alcance el perfil profesional pero además la formación integral, que se evalúe en el desempeño de nuestros egresados.

En el caso de la investigación, frente a los datos del número de académicos participantes en investigación, las líneas de investigación y proyectos registrados, los datos de productos resultado de investigación no tienen correspondencia con lo anterior. Para significarlo en este análisis podemos referir que en el periodo 2011-2012 se reportaron 299 capítulos de libro, 9 reportes y 385 artículos de investigación indexada en ISI, sigue siendo una producción baja, si consideramos que de acuerdo al estudio que recientemente realizó el Foro Consultivo Científico y Tecnológico AC, aparece la UV entre las 20 universidades con mayor producción científica en el país pero arriba de ella están universidades de mucho menor tamaño. Pero además deberá también revisarse la pertinencia del quehacer de investigación con los problemas y temáticas prioritarios del entorno, así como la articulación de estas tareas con la docencia y vinculación.

Un mayor grado de estudios y habilitación, de los profesores de tiempo completo, 78%, de los 2015 PTC, 43% doctorado y 39% maestría, por tanto un 18 % incluye académicos con estudios de posgrado incompletos o sólo licenciatura; en el caso de los 3,638 profesores de asignatura, sólo el 34% tiene estudios de posgrado. Así mismo alcanzar 878 académicos de tiempo completo en funciones integradas de investigación, docencia, tutorías y gestión, reconocidas a través del Perfil PROMEP es significativo dado que se logró un crecimiento de 400% a partir del año 2005 al 2012, sin embargo aún no se alcanza el 50% de PTC con ese reconocimiento y lo mas importante, está pendiente hacer la evaluación con la que se determine el impacto de ello en la calidad de los programas educativos. La membresía de 340 académicos al SNI, la participación de mas de 3,000 académicos en tareas sistemáticas de innovación docente en el Proyecto Aula, la conformación y logro de 28 (15%) cuerpos académicos consolidados de un total de 182, y la atención de las 354 líneas de generación y aplicación del conocimiento por mencionar los mas destacados.

Para que la Universidad Veracruzana avance en el sentido que implica la anterior aspiración se especifican las siguientes líneas estratégicas y acciones:

1.1 Construir un sistema de indicadores institucionales de calidad con respecto al funcionamiento de los procesos educativos que, además de atender los lineamientos establecidos por la SEP, los organismos acreditadores nacionales e internacionales y las proyecciones para el desarrollo de la educación superior, incorpore el impacto social del quehacer institucional para retroalimentar y mejorar las actividades universitarias.

Acciones

- Fortalecimiento y articulación de las instancias institucionales de evaluación de los diferentes procesos para generar información permanente que asegure el óptimo desarrollo de las funciones universitarias.
- Construcción de un sistema de indicadores de gestión acordes con las características actuales del quehacer institucional.
- Ampliación del uso de la plataforma tecnológica institucional para hacer más eficientes los procesos y procedimientos institucionales y alcanzar la máxima publicidad de la información institucional.
- Procuración de un programa que garantice el sentido y la finalidad académica de los convenios y contratos que celebre la institución.

1.2 Evaluar el funcionamiento de los programas de formación ofrecidos por la universidad en todos sus niveles a fin de documentar su pertinencia e impacto social para contar con una oferta educativa actualizada y vigente y generar nuevos programas educativos.

Acciones

- Aplicación puntual de los procedimientos de evaluación previstos en la reglamentación de planes y programas de estudio y de las acciones consecuentes para la actualización de los programas educativos vigentes y la presentación de las propuestas de nuevos programas educativos.
- Activación de los procesos colegiados de toma de decisiones curriculares con énfasis en la búsqueda de pertinencia de los programas educativos y la oferta no convencional.
- Fortalecimiento del Sistema Institucional de Seguimiento de Egresados y el Programa de Bolsa de Trabajo con la finalidad de retroalimentar los Programas Educativos y garantizar su pertinencia social.
- Profundización de las estrategias de formación a académicos y directivos de los programas educativos.
- Reorientación de los procesos académico-administrativos para la atención de las necesidades de formación de los estudiantes y el desempeño de las funciones académicas.

- Modificación de los programas de educación continua para asegurar la oferta de opciones de actualización permanente.

1.3 Articular operativamente las funciones sustantivas, docencia, investigación, vinculación y gestión, para una mejor formación en los niveles de TSU y de posgrado, que sea pertinente socialmente y que promueva capacidades para la generación y gestión de conocimiento y su aplicación innovadora.

Acciones

- Construcción colegiada de esquemas de organización que conjunten las funciones académicas en el marco de los procesos de formación de los estudiantes.
- Fortalecimiento de la relación entre los programas educativos de TSU, maestría y doctorado a través de Líneas de generación y aplicación de conocimiento liderados por Cuerpos Académicos (CA) interdisciplinarios, como el mecanismo para enriquecer y actualizarlos oportunamente.
- Impulso y sostén financiero del posgrado para que continúe desarrollándose como el principal elemento de articulación entre las funciones de investigación, docencia y vinculación.
- Ampliación de alianzas estratégicas en el rubro de ciencia, tecnología e innovación con los sectores empresarial y gubernamental, estableciendo los vínculos para espacios reales de aprendizaje basados en la investigación.
- Promoción de productos con patentes y la comercialización de servicios relacionados con la producción científica y tecnológica de los universitarios. Apenas en los últimos dos años hay las primeras dos solicitudes de patentes en la historia de la UV.
- Conformación de una oficina de transferencia y comercialización de tecnología para impulsar actividades de innovación. Buscando establecer un vínculo permanente con el sector productivo para que los resultados de las investigaciones y proyectos que se llevan a cabo en la UV pueden introducirse con éxito en el mercado.
- Diseño de un programa de vinculación que incluya una renovación de su sentido, dejando de entenderse de forma tecnocrática y productivista, de simple extensión, para pasar a significar procesos bidireccionales y de complementación entre la UV y la sociedad; y que tenga como núcleo de gestión cada uno de los programas educativos y no una oficina central.
- Revisión y adecuación de los procesos de ingreso, permanencia, promoción, estímulo y jubilación, como un esquema articulado y correspondiente con el desarrollo académico de la UV.
- Desarrollo operativo de la propuesta de diversificación de la carga académica en conjunto con la gestión de las condiciones para su implementación.
- Fortalecimiento de los programas de formación de académicos.
- Fortalecimiento de los elementos académicos inherentes a las acciones de vinculación con los diferentes sectores.

- Promoción de proyectos interdisciplinarios para atender temas de prioridad social y regional, con la finalidad de concursar en programas de financiamiento de organismos, empresas y consorcios internacionales.

1.4 Contribuir al desarrollo de los estudiantes y académicos en todas sus dimensiones para generar una formación integral.

Acciones

- Transversalización en el currículo universitario y en los procesos de formación y capacitación de los trabajadores universitarios de los temas de sustentabilidad, inclusión, interculturalidad, internacionalización, educación para la paz, cuidado de la salud, género, entre otros.
- Desarrollo de estrategias para establecer condiciones al interior de las regiones y espacios universitarios congruentes con el ideario y los valores asumidos por la universidad.
- Fortalecimiento de los servicios de prevención y atención a la salud integral de la comunidad universitaria.
- Ampliación de espacios para el disfrute de las artes, el deporte y la recreación accesibles tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general.

1.5 Atender equitativamente las necesidades de los programas educativos en cada una de las regiones y las sedes de la UVI sin dejar de considerar los perfiles de desarrollo regional y contribuir con ello al cierre de brechas en nuestra institución.

Acciones

- Consolidación y creación de mecanismos participativos de amplio espectro para la identificación de necesidades regionales, tanto de dependencias como entidades, para la elaboración y operación de planes maestros de desarrollo.
- Desarrollo de procesos formales de planeación para la identificación, actualización y atención de las problemáticas regionales.
- Fortalecimiento del trabajo colegiado interdisciplinario en las regiones (y no por áreas académicas), garantizando el estudio, investigación y gestión de proyectos y programas acordes con el entorno.
- Creación de una oferta de educación continua que garantice la relación y atención con las necesidades de actualización y aprendizaje permanente del entorno regional.

2. Formación para la ciudadanía en el siglo XXI

La Universidad al ser la principal institución para la promoción del desarrollo social y la constitución de ciudadanos ejemplares, debe asumir el compromiso por recomponer un tejido social claramente afectado por dos grandes problemáticas: la inherente a todo intento de convivencia humana y la que corresponde al daño ecológico provocado por la relación de los individuos con la naturaleza, que si bien son de carácter global, se suman a otras de repercusión local como, en nuestro caso, la violencia de varios tipos y la inseguridad social. Debido al descuido que se ha tenido de estas problemáticas en el pasado, ahora es de vital importancia su atención si se quiere configurar una sociedad menos desigual, más equitativa y justa.

Si verdaderamente aspiramos a una sociedad de este tipo, los universitarios debemos mostrar que es posible establecer mejores condiciones de convivencia, en donde el diálogo abierto y respetuoso sea el medio por el cual se logre la construcción de acuerdos para el establecimiento de un ambiente democrático, no sólo al interior de la institución sino con su entorno, sea éste local, estatal, nacional e internacional.

La UV ya tiene un importante trabajo en este sentido. Muestra de ello lo encontramos en su *Plan General de Desarrollo 2025* que contempla entre sus objetivos para escenarios de futuro deseable “reducir las desigualdades regionales, de género y entre grupos sociales en las oportunidades educativas” lo cual, evidentemente, está retomando las orientaciones que marcan tanto las políticas internacionales como las nacionales sobre el papel que la educación superior debe asumir al respecto. Particularmente, en el tema del género, la UV ha creado la Red Universitaria de Estudios de Género impulsada por el antes Programa de Equidad y Estudios de Género de la UV (PEEG-UV), ahora llamado Centro de Estudios de Género de la UV (CEGUV). La reciente incorporación de la perspectiva de género como eje transversal en el Plan Nacional de Desarrollo nos compromete aún más para reforzar nuestro trabajo previo.

Con respecto al tema de la interculturalidad la UV ha realizado también un esfuerzo considerable, desde el año 2005 contamos con la Dirección de la Universidad Veracruzana Intercultural que ofrece una licenciatura en Gestión Intercultural para el Desarrollo en regiones veracruzanas de alta presencia indígena y campesina donde se encuentran sectores poblacionales que históricamente han estado al margen del acceso a la educación superior de calidad. Además, con la DUVI se generaron las que ahora se llaman Unidades de Transversalización Académica Intercultural que tienen como objetivo general transversalizar el enfoque intercultural en todas las regiones de la UV. Hay que recalcar que el trabajo en interculturalidad hecho por la UV y por la DUVI en particular ha venido siendo referente nacional para el resto de la Universidades Interculturales del país.

La UV en su esfuerzo por convertirse en una institución cada vez más incluyente, además de las dos temáticas antes mencionadas, diseñó un programa universitario para la inclusión e

integración de personas con discapacidad, con el cual se han alcanzado avances importantes para integrar a la universidad a este sector de la población, sin embargo se atienden aún de forma parcial.

Para el tema de la sustentabilidad contamos con un Plan Maestro para la Sustentabilidad de la Universidad Veracruzana y con una Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad, la cual, además de generar acciones para la promoción de la visión sustentable tanto al interior como al exterior de la UV, se ha articulado a los trabajos hechos para la gestión integral del riesgo, lo cual está en consonancia con la *Ley de Protección Civil* para la reducción del riesgo de desastre del estado de Veracruz. Es necesario impulsar de manera amplia este tema, ya que no ha alcanzado un nivel de penetración en la cultura universitaria. En lo que respecta a las acciones de internacionalización desarrolladas por las administraciones anteriores a lo largo de varias administraciones dejan como precedente a la Dirección General de Relaciones Internacionales en donde se agrupa actualmente la Escuela de estudiantes extranjeros, los Centros de autoacceso para el aprendizaje de lenguas, además de programas y proyectos adscritos a diferentes entidades académicas.

Sin embargo, aunque ya se ha hecho un esfuerzo considerable como hemos visto por atender todos estos temas en la universidad, el de la perspectiva de género, la sustentabilidad, la democracia, justicia social e inclusión, la internacionalización y la interculturalidad, se requiere que dicha atención se consolide tanto en la formación de estudiantes y académicos, en la investigación y la vinculación, como en la administración y la función directiva; en donde no sólo el conocimiento disciplinar o científico se contemple como el único válido, sino que a través del diálogo y de la negociación entre distintas lógicas de pensamiento sea posible la incorporación de conocimientos no convencionales pero igualmente importantes para la conformación de perfiles profesionales actualizados y pertinentes socialmente.

Por ello, para considerar esta aspiración de constituir una formación ciudadana para el siglo XXI, que parte de un conocimiento con responsabilidad social y de calidad, propondré las siguientes líneas estratégicas:

2.1 Consolidar la transversalización de campos temáticos emergentes tanto en la academia como en la administración y en la función directiva, es decir impulsarlas en la cultura institucional, de acuerdo con las necesidades regionales:

Acciones

- Desarrollo de una estrategia de administración integral que coordine las diferentes áreas de la universidad, financiera, administrativa, académica, normativa y laboral, y los diferentes ámbitos tanto locales como nacionales e internacionales para favorecer la transversalización de los campos temáticos emergentes.

- Consolidación de políticas institucionales que favorezcan la perspectiva de género, la democracia, la sustentabilidad, la internacionalización y la interculturalidad, que cuenten con una legislación que guíe y norme su aplicación y dé certeza a la hora de construir indicadores y criterios de evaluación y seguimiento y, además, que esté acompañada de un presupuesto suficiente para operar y, principalmente, de voluntad política, compromiso y apropiación de quienes se encarguen de su implementación en los distintos niveles de toma de decisiones y de acciones.
- Fortalecimiento de la Dirección de la Universidad Veracruzana Intercultural para que enriquezca la oferta educativa, proponga nuevos Programas Educativos con pertinencia y consolide la transversalización del enfoque intercultural, ofertando nuevas experiencias para el AFEL y conformando CA interdisciplinarios para el diseño y la ejecución de LGAC, con la correspondiente gestión y adecuación administrativa y el aseguramiento de las condiciones laborales del personal académico y administrativo.
- Evaluación y adecuación de los procesos de difusión e ingreso de la oferta educativa de la UVI, a la cultura de la población indígena.

2.2 Facilitar las condiciones para que los universitarios se inserten en redes más amplias de conocimiento y se consolide de esta manera la posición de la institución en la infraestructura global del conocimiento con la finalidad de que el desarrollo de los universitarios cuente con una visión internacional.

Acciones

- Consolidación del enfoque de internacionalización en los esquemas de planeación de las diferentes entidades académicas en beneficio del desarrollo de las funciones sustantivas.
- Proyección nacional e internacionalmente de los PE para favorecer la participación de estudiantes y especialistas visitantes y promover PE, cátedras o experiencias educativas en lenguas extranjeras para que la UV ingrese a los programas multilingües y transnacionales de formación.
- Ampliación de la oferta de experiencias educativas impartidas en el idioma inglés en la UV para fortalecer el aprendizaje del idioma de nuestros estudiantes y el intercambio académico con estudiantes internacionales.
- Generación de oferta educativa para otras instituciones nacionales y/o extranjeras.
- Fortalecimiento del programa de movilidad internacional para estudiantes y académicos considerando los proyectos colegiados de los CA, plenamente articulados con los programas educativos, y sus correspondientes redes internacionales.
- Impulso a la participación de académicos en el programa marco de investigación de la Unión Europea denominado *Horizonte 2020*.
- Promoción de acciones estratégicas para la consecución de financiamiento internacional para el apoyo a las funciones sustantivas.

2.3 Valorar la diversidad y la multiculturalidad constitutiva de la comunidad universitaria y de la sociedad en general para que las diferencias sean aprovechadas como factor para el desarrollo colectivo de la UV.

Acciones

- Desarrollo de competencias interculturales en estudiantes, académicos, administradores y funcionarios.
- Realización de acciones conjunta, universidad–sociedad, para el reconocimiento y la revalorización de la diversidad cultural.
- Desarrollo de acciones afirmativas que favorezcan la composición multicultural de la UV y expresen mejor la diversidad cultural de Veracruz.
- Cumplimiento de los derechos lingüísticos y culturales que refieren a la diversidad.

2.4 Garantizar que los valores de inclusión y justicia social formen parte de las condiciones democráticas en la gobernabilidad de la universidad, procurando un clima organizacional caracterizado por el reconocimiento de las diferencias, el respeto y la no discriminación, permitiendo así que los diferentes colectivos de la UV puedan participar en asuntos clave del desarrollo institucional de acuerdo con sus propias características.

Acciones

- Revisión de las políticas institucionales de ingreso de estudiantes a la UV con la finalidad de promover una adecuada representación de todos los sectores poblacionales, poniendo especial atención en aquellos insuficientemente representados.
- Implementación de medidas afirmativas que garanticen espacios en la universidad para estudiantes con discapacidad y el desarrollo de las estrategias educativas para el acompañamiento especializado en toda su formación.
- Aseguramiento de criterios de construcción que atiendan todas las reglas de acceso a discapacitados.
- Fortalecimiento de la diversidad de perfiles entre los académicos de la UV procurando con ello que, conocimientos que ahora se encuentran sub representados en la academia y que resulten pertinentes, alcancen una presencia institucional relevante.
- Apertura de espacios laborales para personal con discapacidad.

2.5 Propiciar las condiciones para que el conocimiento generado y gestionado al interior de la institución sea en beneficio de un desarrollo integral y armónico de la comunidad universitaria y la sociedad, con responsabilidad y participación colectiva.

Acciones

- Establecimiento de acciones para el desarrollo de la cultura y las artes en todos los universitarios y la sociedad.
- Promoción de la salud integral y el deporte.
- Creación, con estrategias de difusión, denuncia y atención efectiva, de una universidad incluyente y sin violencia para una convivencia armónica con la sociedad.
- Promoción de la cultura de la paz, promoviendo estrategias para la convivencia en el trabajo y en el estudio con el respeto como un principio máximo que debemos atender todos.
- Coordinación y apoyo a propuestas e iniciativas de acciones para contar con espacios limpios.
- Recuperación de iniciativas, recomendaciones y propuestas de la Defensoría de Derechos Universitarios para el desarrollo de nuevos programas y adecuaciones a la normatividad.
- Apuntalamiento y ampliación de la participación de universitarios en el Programa Universitarios de Formación de Lectores de la UV, acompañada de la Colección Biblioteca del Universitario.
- Consolidación de la transición de protección civil a un sistema universitario de gestión integral del riesgo que logre su transversalización en la formación de los estudiantes, en el diseño y construcción de edificios y espacios universitarios y en el perfil profesional de todos los programas educativos.

3. Organización institucional renovada

Los importantes avances en la Universidad Veracruzana visibles hoy en atributos cuantitativos y cualitativos, le otorgan hoy condiciones para asegurar una transformación aún más sólida. Lo anterior, si el trabajo de los próximos 4 años, además de apuntalar la dinámica de innovación alcanzada, se cimenta en la organización y estructura institucional, equilibrando el crecimiento cuantitativo con los cambios cualitativos que no sólo caracterizan el quehacer cotidiano, sino que se reflejan en el resultado de las funciones sustantivas, ya que la dinámica de transformación que la UV hoy muestra, no está en armonía con la evolución y los cambios que requieren las estructuras y la organización institucional, así como con los procesos administrativos que deben ser un apoyo a las funciones sustantivas, y no estar éstas, supeditadas a la burocracia centralismo y obsolescencia que en general hoy mantienen. En otras palabras, habrá que estimular la cultura de la innovación como una estrategia de trabajo que caracterice a toda la institución y por tanto logre la armonización del conjunto de estructuras y apoyos que aún no tienen plena correspondencia con la dinámica del quehacer académico y las transformaciones de la institución.

La Universidad Veracruzana, con más de seis décadas de historia, ha requerido de la definición de diferentes estructuras organizacionales a partir de la dimensión de los retos que

ha enfrentado en cada etapa de su desarrollo. En ese sentido, las últimas cuatro administraciones (1997–2013) han dedicado su atención, preponderantemente, a delinear nuevas rutas para que la Institución alcance niveles de competitividad nacional e internacional. Estos esfuerzos descansaron en una organización de la administración establecida en los años 90 del pasado

Hay un desfase en la actualización de la normatividad, las adecuaciones parciales a los estatutos y reglamentos, han sido insuficientes porque están a la espera de que la *Ley Orgánica* sea renovada. Este ordenamiento tiene 20 años de haber sido modificado de forma integral, y sólo cuenta con una adecuación en el año 1996, con motivo de la Autonomía de la Universidad. Además, la UV cuenta con 120 entidades académicas entre facultades, institutos, centros y el sistema de enseñanza abierta.

siglo. Han transcurrido dos décadas y las transformaciones evidentes que han tenido la gestión y transmisión de conocimiento reclaman el análisis responsable de la forma en la que la institución organiza su gobierno y su administración; de tal manera que deba revisarse y actualizarse oportunamente un conjunto de disposiciones, como lo son la *Ley Orgánica de la UV*, las diferentes regulaciones de los procesos académico, de la cobertura de los programas educativos en campus que abarcan un amplio número de municipios del estado de Veracruz, de la expansión de la cooperación nacional e internacional, así como de las relaciones que mantiene la institución con las diferentes personas que forman su planta de profesores, estudiantes, trabajadores administrativos, de apoyo y manuales, para contribuir a un mejor desempeño de las funciones sustantivas de la institución.

La renovación de la organización institucional, así como la necesidad de emprender una administración responsable y cohesionada, tiene que concebirse como ámbitos supeditados a la dinámica que genera la realización de las funciones sustantivas de la universidad. Por diversas razones en la institución hemos permitido que tanto la organización de la universidad, como la forma en que se administra, me refiero a la cultura en la que hemos puesto énfasis, hayan llegado al extremo de invertir esa relación dejando que dicha dinámica quede regulada y a veces atrapada por los procedimientos administrativos y las voluntades de los funcionarios.

Por ello, al considerar esta aspiración para corregir la capacidad y calidad de la institución, propondré al equipo de trabajo y a la comunidad universitaria las siguientes líneas estratégicas:

3.1 Actualizar de forma integral, armónica y con visión de futuro, la *Ley Orgánica*, expedir y formalizar los estatutos y reglamentos para normalizar la vida de la institución, procurando tanto su adecuada relación con los diversos marcos jurídicos externos, como la congruencia con los procesos académico administrativos actuales para contar con una normatividad efectiva y eficiente.

Acciones

- Petición de forma sustentada al Congreso del Estado para que continúe con el trámite de reforma constitucional iniciada en la pasada administración gubernamental, que le permita a la Universidad Veracruzana volver al sistema en que estaba autorizada para emprender iniciativas de Ley o reformas.
- Renovación del sistema normativo universitario para que sea ágil, eficiente y claro, con el fin de contar con el cumplimiento efectivo en beneficio del quehacer académico de la UV.
- Regularización en las entidades académicas la expedición y el reconocimiento de los reglamentos internos, procurando su revisión y validación en la Comisión de Reglamentos de Congreso General Universitario.

3.2 Adecuar la estructura institucional mediante estrategias de reorganización que permitan optimizar el gobierno y la administración de la universidad, que además fortalezcan la capacidad de decisión descentralizada en las regiones, considerando criterios fundamentales para la organización de toda institución como lo es el hecho de que todos los componentes de ésta tengan claro el sentido de su función y su contribución a los resultados finales, todo esto para cumplir eficaz, eficiente y efectivamente con las funciones sustantivas, su cobertura territorial y la permanente innovación tecnológica.

El crecimiento y diversificación de la oferta de programas educativos que creció casi en un 40% y la oferta de lugares que en los últimos 10 años ha aumentado también alrededor del 30%, está ahora limitada por la organización académica y administrativa que tiene la UV, el abordaje interdisciplinario que requieren los fenómenos y problemáticas reales en torno a los cuales deben articularse proyectos de investigación y posibilitar nuevos perfiles profesionales, nuevos programas educativos, hoy lo delimitan las 6 áreas académicas en las que está organizada la UV, además el centralismo de esta organización, imposibilita que el quehacer de las regiones se armonice con mayor pertinencia social y refleje la relación bidireccional de la universidad con el entorno, afirmando el sentido a la presencia de la UV en 5 regiones de uno de los estados con la mayor diversidad.

Acciones

- Elaboración de un análisis sobre los alcances y limitaciones de la organización que actualmente rige en la institución, y proponer los ajustes o modificaciones que promuevan un mejor desempeño de las funciones sustantivas, procurando optimizar las condiciones de igualdad y de atención equitativa de las cinco regiones universitarias.
- Reformulación del modelo de planeación institucional, para armonizar en torno a este, el desarrollo académico y administrativo con un enfoque participativo que favorezca la incorporación de las necesidades y capacidades de cada una de las regiones de la UV.

3.3 Optimizar el desempeño de los recursos humanos, el ejercicio de los recursos financieros y el uso de los recursos materiales alcanzando procesos académico-administrativos efectivos y ágiles para el mejor desempeño de las funciones sustantivas.

Acciones

- Modernización de procesos adecuadamente distribuidos en las cinco regiones universitarias para agilizar la atención de necesidades sustantivas de la institución, aprovechando e incrementando la capacidad de las redes institucionales.
 - Elaboración de las propuestas de simplificación de trámites para procesos externos en programas tales como PROMEP, CONACYT, PIFI, PIFOP, Productividad, entre otros; gestionando con las instancias correspondientes, su implementación.
 - Reorganización de las funciones administrativas para equilibrar el número de personas, su carga horaria y su grado de responsabilidad de acuerdo a las necesidades de cada área o dependencia.
 - Promoción de la capacitación y evaluación en materia de gestión a personal directivo y administrativo de la institución.
 - Consolidación de un programa de certificación de procesos a nivel institucional para garantizar la calidad de los servicios universitarios y brindar reconocimiento en materia de gestión.
- Consolidación de la estructura funcional descentralizada asignando mayor número de responsabilidades a las cinco regiones, promoviendo el adelgazamiento del aparato burocrático concentrado.
- Revisión crítica y exhaustiva de los flujos y procesos de la organización institucional para que los objetivos que se plantean sean cumplidos con orden, control y transparencia en el ejercicio financiero como principio de la administración universitaria:
 - Escrutinio del Sistema de Atención Integral a la Salud de la Universidad Veracruzana, considerando como asuntos clave la prevención, la promoción a la salud en toda la comunidad universitaria y la consolidación del cuadro básico de fármacos, tomando en cuenta a su vez, la unificación en el criterio de la prescripción a todos los niveles.
 - Indagación y reorganización de la estructura y procesos de la dirección de proyectos, construcciones y mantenimiento considerando principalmente su capacidad de respuesta en proyección y ejecución de obra.
 - Apoyo a la participación de la oficina del Abogado General con acciones mediante las que se garantice el desarrollo de las funciones sustantivas

En diciembre de 2009 la UV contaba con 399 convenios, 305 nacionales y 94 internacionales, para junio del 2013 se cuenta con 70 convenios, 46 nacionales y 24 internacionales. Además no existe un sistema de seguimiento que haga posible evaluar su desempeño, resultados e impacto.

en el marco del cumplimiento de la Normatividad por todos los actores y procesos universitarios.

- Simplificación y agilización de la estructura y los procesos de la oficina del abogado general en temas tales como contratos, convenios, expedición de acuerdos, entre otros.
- Seguimiento puntual de las actividades de los convenios y estudio a profundidad de sus posibilidades de colaboración para un mejor aprovechamiento de los mismos.

3.4 Identificar a fondo las condiciones de infraestructura en donde se llevan a cabo las actividades universitarias para ejecutar acciones pertinentes de conservación, mantenimiento, adecuación y modernización a fin de contar con una planta física suficiente, cuyo uso sea óptimo y sustentable acorde con las características de los programas educativos vigentes.

Acciones

- Diseño de un plan maestro de acuerdo a las necesidades y perfiles regionales y de consolidación de su calidad, contemplando acciones inmediatas de atención en mantenimiento, construcción de la planta física de la institución y la adopción de criterios de sustentabilidad.
- Gestión de recursos financieros que permitan iniciar un programa de mantenimiento general de las instalaciones.
- Promoción de acuerdos pertinentes que propicien el uso integral de las instalaciones independientemente de las entidades a que han sido confiadas.
- Promoción y fomento a la responsabilidad de los universitarios en el uso, mantenimiento y conservación del patrimonio de infraestructura física para disminuir el deterioro debido al uso irresponsable de los espacios e instalaciones.

3.5 Integrar funciones y acciones que permitan el acceso a fuentes de financiamiento nacionales e internacionales y el despliegue de instrumentos que promuevan la colaboración formal con dichas fuentes, complementando los presupuestos ordinarios federal y estatal en beneficio del adecuado desempeño de las funciones sustantivas.

Acciones

- Identificación de fuentes complementarias de financiamiento así como sus criterios y propósitos para articular con necesidades de las áreas de interés académico.
- Fortalecimiento de las funciones de diseño, formalización, seguimiento y evaluación de resultados en los convenios signados por la institución, buscando acortar tiempos en la consecución de recursos, acciones de aplicación de los mismos y consecución de metas proyectadas.

4. Administración responsable y cohesionada

El actual modelo educativo de la UV contempla una formación integral de los estudiantes donde se atienden tanto los saberes teóricos, heurísticos como los axiológicos, lo que implica que aquellos que son los encargados de esta formación, de su dirección y de su administración, los académicos, administradores y funcionarios, deban también desenvolverse de manera holística. La universidad ha hecho un esfuerzo desde 1997 por desarrollar entre sus estudiantes el ámbito de las actitudes y las disposiciones, pero no ha habido un esfuerzo comparable para el ámbito de la academia y la administración. Hemos tenido algunos intentos en esta dirección que no debemos obviar, aunque éstos no han sido suficientes. Me refiero, por un lado, al programa de formación dirigido a profesores que, en parte, toca el ámbito del que estamos hablando. Por otro lado, hubo también una propuesta de programa de formación y evaluación de la función directiva que únicamente quedó enunciada como iniciativa posible. El hecho es que no ha habido una atención institucional sistemática en este rubro para la academia y la administración y el asunto es de suma importancia para la UV en su conjunto, pues no hay política institucional que pueda desarrollarse en toda su potencialidad, si la administración universitaria no se preocupa genuinamente por la ética y la responsabilidad de todos sus miembros y emprende acciones concretas para atender estas áreas.

Hay brechas entre los propósitos del *Programa de Trabajo 2009–2013* y lo logrado en el cierre de la administración. Una de las posibles causas es el hecho de que la responsabilidad se dispersa en la función directiva y no hay seguimiento de ésta, cada área, de recursos humanos, financieros y materiales, mantiene su propio código, lo que entorpece la comunicación, la funcionalidad, la eficacia y la eficiencia institucional. Conocer las circunstancias en las que la universidad estuvo y está inmersa es importante para entender los motivos por los cuales ha habido un avance poco significativo en sus propósitos, pero esto en nada justifica el grado de cumplimiento de sus compromisos. Entender las causas y/o motivos no es para justificar los resultados. No hay excusa: pese a cualquier circunstancia adversa, sin tomar en cuenta aquellas, claro está, que escapan al control de la universidad, ésta debe ser capaz de comprometerse auténticamente y cumplir con la tarea para la que fue creada.

Es obvio que no debemos descuidar el horizonte que plantean las políticas internacionales y nacionales, pero lo cierto es que no hemos sido capaces de llegar a él porque no hemos sabido, en primer lugar, resolver nuestros asuntos internos. Es indispensable la cohesión y la articulación entre cada uno de los esfuerzos institucionales para que funcionen orgánicamente, sin excluirse entre sí, y que esta organización haga de la administración un apoyo para el adecuado desenvolvimiento de la academia. Se requiere de consolidar la rendición de cuentas, la transparencia, dar seguimiento y evaluación a todos los procesos. Es necesaria también para la función directiva una formación y evaluación sistemática. Todo ello exige decisión y voluntad política, y exige también revisar la pertinencia de los procesos y reglamentos actuales para garantizar su funcionalidad, para lo cual, en ciertos casos, debemos ser audaces y tomar

riesgos para salir de la comodidad que nos brinda lo ya conocido pero que sólo perpetúa dinámicas organizacionales viciadas.

Propongo tres líneas estratégicas generales para la consecución de esta aspiración:

4.1 Consolidar los procesos democráticos reconociendo el conflicto y las tensiones internas inherentes a toda organización social para fortalecer la negociación abierta y plural, la toma de decisiones institucionales y el compromiso individual de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

Acciones

- Diseño y puesta en práctica de un programa institucional que fomente una auténtica cultura democrática para la toma de acuerdos y decisiones institucionales que permita superar lógicas autoritarias, verticales, centralizadas y corporativas.

4.2 Promover el sentido de responsabilidad y ética en el trabajo para el aseguramiento de la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles de la universidad.

Acciones

- Diseño de una filosofía organizacional donde cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria comprenda la importancia y el sentido que tiene su función para el logro de los objetivos institucionales.
- Integración de un equipo de trabajo que comparta la filosofía organizacional de este programa.
- Diseño y puesta en operación de un programa de formación y evaluación de la función directiva que contemple una adecuada inducción a la gestión administrativa.
- Implementación de un programa universitario que promueva en todas las dependencias y entidades de la UV la responsabilidad, el apego a la normatividad y la ética en el trabajo.
- Consolidación de los procesos institucionales de transparencia y rendición de cuentas.
- Promoción de la autonomía como un valor universitario de responsabilidad, madurez y crecimiento en la toma de decisiones.
- Promoción de un código de ética para toda la UV, que contemple las estrategias para promoverlo, estimularlo y proceder ante su incumplimiento.

4.3 Consolidar los órganos colegiados existentes para su mejor desarrollo ético y crearlos en donde no existan con la finalidad de que la cultura democrática de la universidad se fortalezca.

Acciones

- Promoción de una estructura administrativa en beneficio de la vida democrática de los cuerpos colegiados.
- Diseño de criterios que oriente el desarrollo ético de los cuerpos colegiados.
- Identificación de espacios institucionales donde sea necesaria la creación de órganos colegiados para el mejor desarrollo de las actividades universitarias.

Integrantes de la H. Junta de Gobierno:

Para cerrar este programa quisiera compartir con Ustedes mi reconocimiento a su desempeño, pues ha estado a la altura que requiere un proceso de esta naturaleza. La Universidad Veracruzana, sin duda, se enriquece con la exposición de todas y cada una de las propuestas, las cuales han sido alimentadas, de una u otra forma, por las inquietudes y sugerencias de la comunidad que la integra, interpretadas por los candidatas y candidatos, pero ponderadas por la propia Junta de Gobierno.

