

Universidad Veracruzana

Proyecto Estratégico para la Rectoría
2017-2021

Asertividad Institucional



Dr. Jorge Manzo Denes

jmanzo@uv.mx

Julio, 2017

Introducción

La Universidad Veracruzana es una de las instituciones públicas de educación superior más importantes del país. A lo largo de sus casi 73 años de existencia ha evolucionado favorablemente en beneficio de la población veracruzana, en sus tres funciones sustantivas: 1) estableciendo, modificando, modernizando y actualizando constantemente sus procesos de formación de recursos humanos capacitados para enfrentar los diferentes retos sociales; 2) realizando tareas de generación y aplicación del conocimiento, cada vez de manera más pertinente y significativa; y, 3) llevando a cabo actividades de extensión y vinculación, para mantenerse conectada y comprometida con el desarrollo de Veracruz. Con ello, ha obtenido un amplio reconocimiento nacional y es dueña de una tradición que se expresa en muchas de sus áreas: las humanidades, la cultura, las artes, la ciencia, la editorial, algunos edificios modernos y espacios que se han convertido en iconos. Indudablemente es una institución educativa dueña de una grandeza que no podemos dejar de apreciar. Pero ese no es el final del camino, nuestra Universidad tiene el potencial para ser llevada a niveles de calidad aún más altos.

El momento actual es decisivo para el progreso de la institución. En 2009, el Consejo Universitario General aprobó el Plan General de Desarrollo 2025 (p2025), realizado con el propósito de llevar a la universidad a niveles superiores de calidad y pertinencia. El p2025 plantea dos grandes etapas:



la primera se cumplirá en septiembre de 2017, cuando debe ser revisado y actualizado (inició en 2009); la segunda iniciará con este ajuste. Por ello, la temporalidad del p2025 va a englobar a cuatro periodos rectorales con sus respectivos programas de trabajo: 2009-2013, 2013-2017, 2017-2021 y 2021-2025. Vemos que se trata de una ocasión valiosa en la vida de la universidad, ya que estamos en el tiempo preciso para hacer los cambios y ajustes requeridos ante la coyuntura actual. Si bien el p2025 está vigente en muchos sentidos, es necesario revisarlo a fondo e incluir los cambios pertinentes. Es la oportunidad para mantener el rumbo acertado, modificar aquello que requiera cambios, y adicionar nuevas líneas que fortalezcan los objetivos para la próxima década. Esto ya se realizó en la presente administración con la presentación y discusión del p2025 en la sesión ordinaria del Consejo Universitario General el día 9 de junio de 2017, al que ahora se le denominó Plan General de Desarrollo 2030 (p2030), el cual solamente fue aprobado en lo general, porque falta articularlo y fortalecerlo a fin de que sea

realmente un instrumento de estrategia. Precisamente lo que presento en esta propuesta es lo que considero que fortalecerá las líneas estratégicas de desarrollo institucional. El presente proyecto está así orientado a impulsar lo expresado en el p2025 y p2030, adicionando nuevas líneas de desarrollo, de acuerdo al estado actual del conocimiento y a las necesidades palpables de la institución. El plan actualizado debe ser socializado en todos los ámbitos de la

institución para el involucramiento de toda la comunidad en su implantación.

Un tema trascendental para las metas establecidas en el Plan General de Desarrollo, es el complejo vendaval financiero en que la institución ha estado inmersa en los últimos tiempos, así como el impacto deletéreo que esta situación ha tenido sobre las actividades sustantivas. Pese a todo esto, la Universidad ha sobrevivido gracias a la entereza de su gente, que siempre ha tenido la firme convicción de que mantener vivo un sistema educativo como el nuestro merece todo el esfuerzo que tenga que hacerse. Sin duda, los costos para seguir avanzando con regularidad se han incrementado a un ritmo mayor al de las aportaciones que la institución recibe. Sin embargo, esto no es razón para bajar la guardia; por el contrario, es el estímulo para buscar fuentes alternativas de financiamiento de acuerdo a las necesidades de cada una de sus áreas, en adición a la externada autonomía financiera que está bajo análisis actualmente. Esto no quiere decir que se olvide el adeudo que el gobierno estatal tiene, hay que recuperarlo y garantizar que ya no siga creciendo. Ello, si es bien atendido, marcará una nueva situación en las finanzas institucionales.

La optimización de los recursos será necesaria en lo sucesivo, así como impulsar la estrategia de mecanismos modernos de educación, como la educación a distancia, virtual y distribuida. Este es un reto impuesto por la preeminencia de estrategias en línea, una demanda de la juventud moderna, que nos permitirán una atención mayor de aspirantes, lo que a su vez puede aliviar el requerimiento de nueva infraestructura, planta física y presupuestos adicionales. En paralelo, requerimos tener la suficiente

habilidad para tener a los mejores docentes e investigadores, que nos aseguren la formación de futuros líderes en sus respectivos ámbitos de desempeño, competitivos, pensantes, creadores de nuevas ideas para el desarrollo social. Debemos alcanzar la excelencia en la educación, ser destacados en la investigación y productivos para la sociedad, porque la evolución vertiginosa en todas las esferas de la sociedad así lo demanda. Esto nos obliga a mantener estándares de calidad que hagan de nuestros egresados personas altamente profesionales para el mundo contemporáneo y valiosas para los empleadores.

Presento este proyecto bajo el lema de *Asertividad Institucional* porque es la visión global de la interacción que propongo entre la comunidad y las autoridades universitarias. Necesitamos replantear la interacción institucional, dejar de ser verticales en la toma de decisiones y establecer una verdadera red de comunicación. Es un deber, siendo autoridades, afrontar todas las situaciones con una apertura al diálogo y a la discusión a fin de tomar las decisiones más acertadas, en conjunto y no de manera unilateral, bajo un respeto absoluto y observando los derechos de cada miembro de la comunidad universitaria. El principio fundamental del gobierno institucional debe ser el servir a la comunidad en todas sus esferas. Para eso, necesitamos promover una verdadera transparencia en lo que se dice y hace, para garantizar la correcta transmisión y comprensión del mensaje. Así mismo, debemos estar dispuestos a reconocer los errores en el camino y cambiar de rumbo si la evidencia lo indica. Necesitamos ser menos reactivos y más propositivos ante los retos que nos plantea la institución. Necesitamos tener perfectamente claro qué es lo que vamos a hacer y transmitirlo asertivamente. Ser

asertivos nos vuelve más efectivos al encarar los desafíos. La Universidad debe dejar de ser totalmente pasiva ante las diferentes situaciones que se le presentan, pero también debe dejar de ser totalmente autoritaria; requerimos un punto medio: el diálogo, que es el mejor camino para impulsar y potenciar el sentimiento de orgullo institucional y un desarrollo del que todos nos podamos sentir creadores.

En este sentido, cabe mencionar que la Universidad Veracruzana se basa en una arraigada tradición humanista, con una larga trayectoria asociada al desarrollo del conocimiento y al ejercicio del pensamiento crítico. La institución ha sido un espacio en el que se debaten las ideas, en el que se practica la crítica y se reflexiona sobre el sentido de los saberes, la ética de las ciencias y asimismo sobre los temas políticos y sociales, rasgos que han decaído. Esta cualidad debe regresar a la vida institucional, para formar profesionales y técnicos, hábiles en un oficio y con una visión amplia, de memoria histórica y de perspectiva crítica, que es lo que supone una verdadera formación universitaria. Por ello es necesario repensar la importancia que tiene la asertividad en la vida institucional, lo que permitirá darle un mejor sentido como institución de educación superior.

Debemos seguir impulsando las demandas de justicia, tolerancia, equidad e inclusión. Es indispensable que el titular de la rectoría esté abierto a esta visión de asertividad. Necesitamos, por consiguiente, disminuir la arrogancia y el autoritarismo; necesitamos evitar las descalificaciones o, incluso, la represión, ante los reclamos de académicos o estudiantes; necesitamos eliminar el enfoque de la desconfianza, la vigilancia y excesiva burocracia e impulsar uno que tenga como eje el estímulo y la confianza, que es lo que nuestra comunidad necesita. Es

necesario impulsar un diálogo real y permanente con la comunidad, escucharla con total atención. Es importante considerar la productividad de los académicos por encima de sus horas de escritorio, en una estrategia que impulse la imaginación, el entusiasmo, la curiosidad y la libertad imprescindible para crear y disertar ideas. Este principio no debe confundirse con ausencia de normas: se debe pedir el justo y honesto cumplimiento de las funciones que deben realizar los académicos como investigadores, docentes, difusores de la cultura y gestores institucionales. En otras palabras, es posible exigir el estricto cumplimiento de los deberes por la vía de sus resultados de trabajo. La sociedad en su conjunto, y la comunidad universitaria en particular, se verán beneficiadas por una institución con estas características. La defensa de los derechos laborales de los trabajadores de la Universidad Veracruzana es crucial para el bienestar y desarrollo de toda la comunidad. Es por ello que la relación que se tiene con los diferentes sindicatos debe estrecharse y mantenerse en el nivel apropiado de colaboración y respeto para el beneficio de todos. Es imprescindible que se modernice la gestión de los recursos humanos de la institución. Tenemos que respetar los derechos para los trabajadores eventuales y por contrato; los trabajadores administrativos deben apoyar a los intereses institucionales y evitar seguir aumentando la burocracia. Las TICs pueden ser un gran aliado para la modernización de procesos de gestión, pero es urgente que los principios y políticas institucionales de la gestión de recursos humanos sean revisadas. Los recursos humanos, empezando por los estudiantes, son el bien más valioso de la institución, por lo que este esfuerzo seguro valdrá la pena.

Calidad

La calidad es un concepto multidimensional que, sobre todo cuando abarca a una organización compleja como lo es nuestra institución, requiere una serie de definiciones. Convencionalmente si hablamos de calidad de la educación nos referimos a procesos de acreditación y certificación que se basan en criterios, referentes e indicadores de organismos especializados que otorgan los reconocimientos de calidad. Este tema se ha venido trabajando en la Universidad, pero no se ha llegado al diseño e implantación de estrategias que abarquen su complejidad; esto requiere una política institucional de calidad, una organización de todos los actores institucionales, un sistema de indicadores sustentado en nuestros sistemas de información y una serie de procedimientos de evaluación periódica que nos den cabal descripción de los avances y de los retos que a la institución le falta encarar. La calidad empieza cuando la cabeza de la Universidad se sujeta a una filosofía y a una serie de principios y respalda con su conducta y con todas sus decisiones y acciones al sistema de gestión de la calidad. Si trabajamos de esa manera lograremos reposicionar a la Universidad Veracruzana en el sitio que le corresponde, entre los primeros lugares del país, tanto por sus resultados, como por su enfoque e innovación.

El análisis comparativo más reciente a nivel nacional sitúa a la UV en el lugar 14 por sus programas acreditados o certificados, producción científica y programas de posgrado en el PNPC. Por otro lado, las valoraciones comparativas del Ranking Web de Universidades en México (Webometrics), nos ubica en el lugar 12. En otros rankings nuestra situación es más precaria, ya que ocupamos lugares más bajos. Solamente la calidad de nuestro portal de internet ha tenido

una mejor valoración: en el lugar 7, que si bien hay que mantenerlo y mejorarlo, necesitamos enfocarnos más en las valoraciones académicas.

En una escala de 1 a 100, la calidad docente (61.50) y la oferta de posgrado (65.00) son las evaluaciones que obtuvieron arriba de 50 puntos. Sin embargo, debajo de ese número tenemos a la investigación (10.70), la reputación dada por empleadores (9.80), el prestigio internacional (22.90), la acreditación de licenciaturas (32.20) y la calidad académica de la institución (36.22). Estos números dan una visión general sobre las áreas a reforzar y las áreas a atender significativamente; pero lo más importante, como se dijo antes, es que la institución cuente con un sistema de gestión integral de calidad. Se requerirá sin duda acciones que impulsen la contratación de académicos con posgrado y el apoyo para la obtención de grados para los de la plantilla activa, aunado a la diversificación y actualización de la oferta educativa tanto en licenciatura como en posgrado, con sus respectivas acreditaciones, así como el impulso a la investigación en relación a los requerimientos del PRODEP y del SNI. Todo ello con un proceso de vinculación efectiva con empleadores e instituciones de educación superior nacionales e internacionales.

La Universidad Veracruzana tiene la suficiente fortaleza académica para estar valorada entre las 5 primeras Universidades públicas estatales del país. Lo que se necesita es un trabajo integral donde la comunidad universitaria en su totalidad pueda involucrarse decididamente; contamos con los académicos expertos en el tema de calidad y tenemos las condiciones para abordar el reto de la evaluación, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.

Autonomía

Un proyecto alternativo para impulsar la mejora de las tareas sustantivas no sería sólido sin tener un rasgo incuestionable de nuestra institución: la autonomía. Sabemos que la historia de las universidades en el mundo está marcada por la búsqueda de este atributo, el cual permite a las instituciones de educación superior mantenerse ajenas a injerencias eclesiásticas, civiles o políticas. La búsqueda de la autonomía es un hecho al que la Universidad Veracruzana no se mantuvo ajena. Creada desde 1944 como una dependencia del gobierno estatal, obtuvo su autonomía bajo el decreto publicado en la Gaceta Oficial del Estado el 30 de noviembre de 1996. En ese compromiso quedó de manifiesto que la UV seguirá su historia como una institución autónoma, con la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí misma para realizar sus funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión, con el consecuente respeto a la libertad de cátedra, investigación, evaluación y discusión de ideas. Asimismo, con la libertad de determinar sus planes y programas de estudio, fijando también los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico. Teniendo además la responsabilidad de administrar su patrimonio.

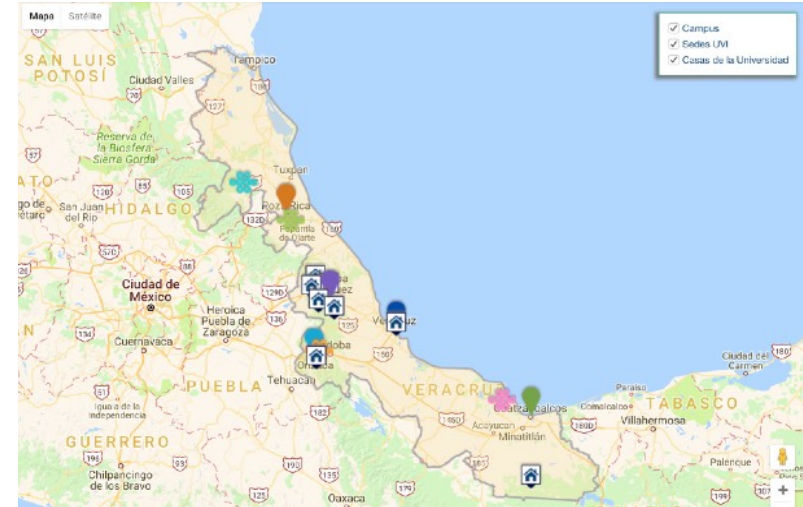
Sin duda la obtención de la autonomía fue un momento culminante en la evolución institucional. El efecto, a casi 21 años de una UV autónoma está a la vista: se adquirió un nivel de madurez, el cual necesitamos seguir apuntalando; es nuestra obligación que la autonomía sea el sustento en cualquier proyecto que marque el rumbo de la Universidad. No obstante, hay una percepción bastante generalizada de que en el último periodo la comunidad

universitaria se ha sentido defraudada en su autogobierno. Se han realizado acciones en donde el concepto fundamental se ha transgredido a pesar de que está bien establecido en una Ley de Autonomía. Las relaciones que la administración universitaria ha mantenido en los años recientes con el aparato de gobierno no han sido las más benéficas, ya que no fue la mejor estrategia para la solución de las problemáticas que el reto de nuestro desarrollo planteaba, lo que propició específicamente el vendaval financiero de los adeudos sin liquidar; además, fue una relación que vulneró nuestra libertad. Necesitamos resaltar el hecho de que ya no somos un apéndice del Estado, somos una Universidad autónoma y necesitamos retomar esa orientación. Estoy consciente de que la autonomía no es total, dado que la misma Ley de Autonomía junto con la Ley Orgánica han sido sometidas y aprobadas en el Congreso del Estado. Sin embargo, este hecho no significa que seamos dependientes; la autonomía plantea que el gobierno estatal y la Universidad son entidades independientes trabajando en paralelo, buscando un bien común que es la formación universitaria de las nuevas generaciones, la investigación y difusión del conocimiento y la extensión de la cultura y los servicios, todo esto para atender las necesidades de desarrollo de la sociedad veracruzana; es decir, los aparatos de gobierno de la Universidad y del Estado somos pares y en este proyecto trabajaré con esa visión. Necesitamos retomar el rumbo de una sólida autonomía, porque la comunidad universitaria así lo demanda, porque la misma Ley de Autonomía nos lo exige a través de la Junta de Gobierno, porque no podemos dar marcha atrás en este andar de progreso de la institución. Este proyecto está inspirado en la autonomía universitaria,

con el propósito de retomar y promover la confianza institucional, tanto en la Rectoría como en aquella que recae sobre la Junta de Gobierno y el Consejo Universitario General.

Matrícula

La Universidad Veracruzana es una institución distribuida a todo lo largo del Estado de Veracruz. Las cinco regiones en que se ubica están localizadas en las principales zonas metropolitanas de la entidad, donde se concentra la mayor parte de la población estatal. Sin embargo, la atención a estudiantes sigue estando centralizada en la región de Xalapa, en donde se atiende a un equivalente al 5% de la población, mientras que en el resto de las regiones se atiende a un aproximado del 2%. Ello a pesar de que el área del puerto de Veracruz es la más poblada, de acuerdo a las cuantificaciones poblacionales del INEGI. De los aspirantes a ingresar a la Universidad Veracruzana, en el último ciclo se aceptó al 40% y por consiguiente se rechazó a 6 de cada 10, aunque con diferentes proporciones, dependiendo de la región. En números redondeados, la UV atiende al 26% de la matrícula de educación superior del Estado de Veracruz. Hay que señalar que en la última década tuvo un incremento aproximado del 7.33%; esto es, un crecimiento global de menos del 1% por año. A partir de aquí se desprenden dos necesidades que requieren atención inmediata: 1) el aumento en la proporción de estudiantes aceptados, así como 2) el impulso a la descentralización y autonomía regional en este y otros rubros. Esta es una tarea que implica la optimización de los recursos y que es ineludible, ya que es un compromiso con la sociedad a la que nos debemos.



La institución tuvo un crecimiento anual de la matrícula cercana al 5%, hasta el 2013, y en los últimos tres años se ha mantenido por debajo del 1%. Estos datos nos enfrentan al reto del incremento de la matrícula. Por un lado, se requiere regresar al crecimiento del 5% anual, con un propósito adicional de proyección a subir la proporción hasta alcanzar la media nacional que se acerca al 7%, y después seguir manteniendo un crecimiento acorde a las necesidades de nuestra entidad. Este crecimiento necesita impulsarse para las 27 Dependencias de Educación Superior (DES) que conforman a la Universidad Veracruzana, con una tasa de incremento que favorezca la descentralización y el impulso al desarrollo de las regiones. Requerimos empezar el proceso de consolidación a fin de que en cada región se atienda a una cantidad equivalente de la población. Este crecimiento debe darse con una oferta educativa que responda a la vocación regional, con la actualización y creación de nuevas oportunidades de licenciaturas, posgrados y demás

modalidades de enseñanza. Con ello, estaríamos impulsando el desarrollo de todas las regiones con el propósito de disminuir la brecha que hay entre cada una de ellas y éstas con Xalapa, e iniciar un plan para reducir las diferencias cualitativas y cuantitativas en el menor tiempo posible. Esta estrategia es impostergable.

Empezando por el proceso de admisión, nos encontramos con un grupo enorme de aspirantes que llegan con la ilusión de ocupar un sitio en la institución. El primer hecho que enfrentamos es el de la demanda excesiva de las carreras convencionales, el cual nos impone el reto de diversificar la oferta. Por otro lado, los recibimos con un examen de admisión que nos inclina a aceptar o rechazar de manera equivocada a una proporción actualmente desconocida de aspirantes; y a acomodar como podemos, a algunos no aceptados en las carreras de baja demanda, que se quedan con varios espacios disponibles. Sin embargo, desde el documento de instauración del MEIF se propuso la necesidad de tener más elementos de juicio para aceptar o no a un aspirante. Requerimos analizar sus valores, actitudes, estado de salud y, de manera importante, su promedio de bachillerato y situación financiera familiar. Con ello, propongo la reorganización del mecanismo para aceptación de estudiantes con estos elementos de juicio, a fin de asegurar la aceptación de los mejores aspirantes. Ello, acompañado de las estrategias para incrementar el porcentaje de aceptación de aspirantes y, por tanto, de la matrícula, cómo se había venido operando clásicamente y con estrategias modernas cómo propondré más adelante en el apartado dedicado al Sistema de Enseñanza Abierta y Aprendizaje Mixto.

Modelo Educativo Integral y Flexible

El estudiante de bachillerato que aspira a ingresar a nuestra Universidad se enfrenta a un primer reto que es el obtener una valoración suficiente con el examen aplicado por el CENEVAL. Esta acción le da actualmente una probabilidad del 40% de ser aceptado en la institución. Superado ese paso, se enfrenta ahora a un segundo reto que es su tránsito por las experiencias educativas de cada uno de los semestres. Ello lo hace inmerso en la dinámica impuesta por el MEIF, con el que la Universidad viene operando desde hace 18 años. La implantación del entonces llamado “nuevo modelo educativo” tuvo la visión de otorgar una educación mediante tres ejes integradores: el teórico, el heurístico y el axiológico. Con el eje teórico el estudiante recibiría en el aula los conocimientos del tema, con el heurístico el estudiante se enfrentaría a problemas de la vida real, y el axiológico le daría los valores generales y los particulares de la profesión, así como la consciencia que se requiere para el autoaprendizaje, con el propósito de que pueda actualizar su desempeño una vez egresado, para que su ejercicio profesional sea óptimo independientemente de la velocidad creciente de los cambios en los ámbitos ocupacionales y en el conocimiento.

A la fecha, el MEIF llega a su mayoría de edad sin haber consolidado sus objetivos. Presenta un espectro de críticas por los diferentes actores universitarios, fundamentalmente los estudiantes, basados en que tiene una serie de debilidades en su implantación. Las quejas recurrentes son la dificultad en la distribución del horario, que fracciona el tiempo de dedicación a la formación y les limita la elección de experiencias educativas, así como el hecho de que en su implantación se beneficia al docente por



encima del estudiante. La formación integral es diluida considerando que las actividades de docencia (eje teórico) e investigación (eje heurístico) institucional son dos acciones que trabajan de manera independiente y se encuentran incluso separadas físicamente. Con ello, los docentes se han centrado fundamentalmente en el eje teórico, dejando poco atendido el heurístico y el axiológico. Uno de los aspectos de la flexibilidad del MEIF plantea que cada estudiante podría seleccionar su carga académica de acuerdo a sus intereses, mediante el apoyo de un tutor. Sin embargo, los intereses del estudiante se han relegado a segundo plano considerando la falta de espacios, a lo que se suma el poco interés que se le da a la tutoría académica. Por ello, la flexibilidad es aún un objetivo que está lejos de cumplirse y al que hay que ponerle atención inmediata. Necesitamos impulsar los tres ejes del MEIF, darle a la tutoría el lugar que le corresponde y con ello consolidar la formación integral. También hay tareas

pendientes en la llamada área de formación de elección libre (AFEL) y en la experiencia recepcional y el servicio social. En suma, la consolidación del MEIF es un gran pendiente institucional.

El MEIF planteó la implantación de un nuevo mecanismo de admisión para los aspirantes que año con año intentan ingresar a la Universidad. Como ya se mencionó, a la fecha se continúa con la aplicación del examen conocido como Examen II Admisión aplicado por el CENEVAL como único mecanismo de ingreso, además de un examen complementario de algunas carreras como las del área de artes. No obstante, el MEIF consideraba ir más allá; se propuso incluir información adicional del aspirante para tener más y mejores elementos de juicio, como el estado de salud, sus valores y actitudes, y una valoración de su promedio de bachillerato. A 18 años casi nada se ha avanzado en este rubro, que es fundamental. Ingresar de

inmediato otros factores de valoración adicionales al Examen CENEVAL, es una acción necesaria.

En el transcurso de los años, el MEIF ha sido objeto de diferentes diagnósticos: en 2006 por el sindicato de los académicos, el FESAPAUV; en 2013, por la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa; y también tenemos los resultados y recomendaciones de la evaluación realizada al MEIF por la actual administración. Los resultados develan problemáticas similares. Así, el problema actual no es la falta de diagnósticos, sino la implantación de acciones resolutivas. A pesar de que éstas tienen avances, aún hay puntos cruciales que resolver. Las problemáticas se resumen en las necesidades primordiales; podemos destacar que se requiere impulsar más la relación docente-estudiante, fundamentalmente con el concurso más activo y decisivo del tutor académico; aumentar la calidad y cantidad de la infraestructura e incrementar y optimizar los recursos; impulsar los ejes heurístico y axiológico; optimizar la distribución de horarios que elimine los tiempos quebrados; impulsar la oferta regular e intersemestral; impulsar el proceso de movilidad estudiantil; incrementar y optimizar la infraestructura tecnológica para promover el aprendizaje virtual; mejorar las áreas comunes de estudiantes, como bibliotecas, cafeterías, áreas verdes, etc.; fomentar e impulsar las actividades deportivas; en general, promover acciones que contribuyan a disminuir el índice de deserción estudiantil e incrementar la vinculación con el mercado laboral.

Para mejorar los procesos de admisión es estrictamente necesario mejorar la difusión de la oferta institucional, tener un acercamiento con los sistemas de educación media superior de la entidad, diseñar y desarrollar

proyectos conjuntos para ofrecer mejores apoyos a los grupos que más lo requieren: telebachilleratos, bachilleratos en medios rurales y zonas deprimidas; pero también con las escuelas públicas que tienen menor presencia en la demanda de ingreso a la institución. El orgullo de ser una Universidad pública para nuestra institución es constituirse en una verdadera opción de impacto social.

Sistema de Enseñanza Abierta y Aprendizaje Mixto

El Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) se fundó en 1980 para dar oportunidad de estudios universitarios a un sector de la población impedida a una educación totalmente presencial, debido a su ubicación geográfica o a sus responsabilidades de trabajo o familiares. El SEA está comprometido con la educación presencial los fines de semana, considerando entre semana las modalidades de educación alternativa, como la educación a distancia y la virtual. Adicionalmente, uno de los objetivos del SEA fue incrementar la matrícula e impactar a las comunidades rurales de la entidad. Asimismo, se tuvo como propósito dar continuidad al sistema abierto de bachillerato.

Actualmente el éxito de estas estrategias ha permitido que incluso jóvenes que no tienen los impedimentos mencionados, optan ahora por esta modalidad universitaria; asimismo se ha impactado a jóvenes que por alguna discapacidad motriz no pueden acceder a la infraestructura física, lo que le da un plus a esta modalidad. Con estos antecedentes, resulta impostergable seguir impulsando este sistema dentro de la institución, pero también es fundamental dar el siguiente paso que demanda el mundo contemporáneo, que es el aprovechamiento de la tecnología.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) han impactado la manera tradicional de impartir educación en todos los niveles, especialmente en la educación superior. A partir de esto, ha nacido un nuevo esquema educativo conocido como Aprendizaje Mixto (del inglés *Blended Learning* o *b-learning*), que se ha predicho llegará a ser el nuevo modelo tradicional. Esto ha significado un reto para las Universidades, ya que tienen que adaptarse a este tipo de demanda de las nuevas generaciones de estudiantes. Es así como los planes de estudio están incluyendo la educación en línea, con todas las ventajas que puede traer esta estrategia. A este tipo de estrategias se se le conoce como aprendizaje mixto, porque no es excluyente, sino que implica una integración de docencia tradicional en el salón de clase con experiencias de aprendizaje en línea, algo que ya se ha venido trabajando en el progreso del SEA. Una ventaja que se ha mostrado con esta estrategia, es que es posible bajar el costo de la educación superior, con la concurrente posibilidad de incrementar la matrícula y atender a un mayor número de estudiantes.

Otros beneficios del aprendizaje mixto se ven en la integración de comunidades que demandan más y mejores respuestas, pero también requieren un balance de la docencia en el aula con la formación en línea. Se ha mostrado que esto lleva al estudiante a condiciones de dialogo libre y abierto, a debates críticos, a negociaciones y acuerdos, al pensamiento reflexivo, que juntos conforman elementos necesarios para la excelencia de la educación universitaria. No es que la enseñanza tradicional no lo haga, sino que el aprendizaje mixto lo potencia. Debe destacarse que lo tradicional y lo virtual no son jerárquicos ni

mutuamente excluyentes, son totalmente simbióticos. Una estrategia de aprendizaje mixto lleva a que los cursos sean versátiles y con un enorme potencial para el estudiante.

Las experiencias reportadas en el mundo y los meta-análisis que se han realizado muestran que los estudiantes inmersos en el aprendizaje mixto, se han involucrado mucho más a sus clases con resultados satisfactorios, además de que se impulsa la flexibilidad y fomenta autonomía y responsabilidad por parte del estudiante (eje axiológico). Por su parte, los docentes han encontrado que el aprendizaje mixto es positivo, aunque para ellos representa un cambio en su papel: de profesores enseñantes a uno más como facilitadores, un reto de actualización en la planeación y en la implantación de los planes de estudio; un reto para adaptarse a la reducción del tiempo en el aula en favor de la modalidad virtual.

Sin duda tenemos la oportunidad de evolucionar hacia este tipo de aprendizaje, no sólo en el SEA sino en toda la Universidad, lo que implica un desafío innovador complejo, cuya implantación seguramente será difícil por el cambio en la cultura docente y estudiantil que se requiere. No obstante, el desarrollo de la Universidad Veracruzana en el Siglo XXI no puede sustraerse a estos retos y es indispensable adaptarnos a esta estrategia de la era digital. Será un programa que tendrá que ser diseñado e implementado con el concurso de los actores, sobre la base de las voluntades innovadoras y con el cuidado y atención que una reforma de esta magnitud requiere. No hacerlo postergará nuestro desarrollo.

Docentes

La calidad de la formación de nuestros estudiantes está directamente relacionada con la calidad de los docentes que conducen las experiencias educativas. Sabemos que mucho del éxito en la formación de un buen profesionalista descansa en la calidad de los docentes. Así, mantener una planta académica competente, es indispensable para elevar la calidad de los egresados de la institución.

Haciendo un análisis de la situación de una muestra de profesores en la Universidad Veracruzana, se distinguen los tres grupos que se han identificado ya en otras instituciones. El primero es el de aquellos docentes altamente motivados y con mucha calidad para la enseñanza. El segundo son aquellos cuya labor docente es una carga tediosa que realizan como rutina por el beneficio salarial que implica, pero sin la motivación de que sus alumnos aprendan realmente. El tercero son los apáticos, cuya indiferencia a la calidad de la enseñanza y aprendizaje es muy notable, lo que hace mucho daño a la institución.

La razón de los dos últimos grupos es diversa, mientras que en el primer grupo encontramos otras estrategias, debido a la motivación e interés personal que tienen y, fundamentalmente, por su empatía institucional. Las características de los dos últimos grupos se pueden explicar de muchas formas, pero hay, indudablemente un efecto por el ambiente en el que laboran. Este ambiente se puede caracterizar de la siguiente manera: docencia en aula exclusivamente, con un binomio docente/estudiante en ausencia de las actividades de investigación, de la docencia virtual, de las prácticas en el mundo laboral, en empresas, gobierno, sociedad civil, etc. A esto se le suma la percepción de una infraestructura física insuficiente o inoperante, lo que

limita las posibilidades de acción al interior de las facultades, así como una administración altamente burocrática y poco estimuladora, o la difícil situación para obtener un posgrado. En las regiones se observa una situación más dramática, un mayor efecto como producto de la centralización, que reduce las posibilidades de operación docente; podemos decir que existe una sensación de abandono institucional. Y es de destacarse el hecho de que se ha dejado crecer significativamente a la planta eventual, con el concurrente envejecimiento de la planta de profesores de tiempo completo (PTC), lo que impacta de manera importante en la actualización del conocimiento en el aula y en los mapas curriculares; en suma, demerita la calidad de la educación que la nuestra universidad ofrece.

Se podría sugerir que el salario es la desesperanza. Sin embargo, la existencia de evaluaciones externas como el PRODEP e internas como el incentivo económico del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico (PEDPA), donde es deseable que participen todos los PTC, nos indican que no es así. Pero más aún, el agobiante procedimiento del PEDPA (que es primero penitencia y luego estímulo) nos muestra que el tedio y la apatía son debidos fundamentalmente al ambiente creado por el proceso y no por sus posibles resultados. Con ello la conclusión es indiscutible, se requieren mejorar las condiciones ambientales para incentivar la calidad docente. Estas condiciones estarían enmarcadas en la diversidad de las actividades docentes, la mejoría de la infraestructura física para otorgar mejores condiciones laborales, la disminución de la carga burocrática y el aumento de las opciones para obtener un posgrado a quien lo requiera. El desarrollo de la planta académica debe tener un plan

especial, con definiciones a nivel de cada entidad académica; se debe construir un sistema de información que proporcione indicadores periódicos de la situación de la planta académica; así mismo de indicadores de su desempeño, de las estrategias implementadas, de los retos, etc. La Dirección de Desarrollo Académico e Innovación debe contar con programas específicos por DES, para apuntalar el desarrollo de la institución.

Todo el proceso de selección de los aspirantes a ingresar a la institución se viene abajo cuando los aceptados se enfrentan a profesores con alguna de estas características. Se requiere de una reorganización de esta situación a fin de que los docentes encuentren nuevamente el entusiasmo para enseñar; necesitamos impulsar de inmediato acciones que renueven una verdadera pasión y vocación para la docencia; requerimos que cada profesor vea su tarea sustantiva como un reto en donde su contribución será realmente valorada; y requerimos establecer las condiciones apropiadas para que cada uno de ellos se supere como docente, donde programas como PEDPA y el Programa de Formación de Académicos jueguen un papel esencial. Esto debe ser concatenado a un programa específico para la contratación de una nueva generación de docentes con formación académica probada.

Acreditaciones

El reconocimiento de los pares es una condición *sine qua non* para impulsar la calidad de los programas educativos. La obligación que tenemos como Universidad es otorgar las condiciones propicias para que los estudiantes cursen sus licenciaturas en programas reconocidos, con el propósito de que sean considerados como profesionistas de

calidad por los empleadores. Este es el propósito fundamental que enmarcan los estatutos de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), en su tarea de evaluar a los programas educativos en las diferentes instituciones de educación superior del país; propósitos similares al de otras instancias acreditadoras.

En este sentido, del último informe oficial de labores de la presente administración se desprende el dato de que el 69.9% de las licenciaturas de nuestra Universidad cuentan con alguna acreditación. Esto indica que aún tenemos un largo trecho por andar en este rubro. Si bien en los últimos meses se ha dado a conocer la acreditación de otros programas educativos en las diferentes regiones, necesitamos realizar dos tareas: impulsar la acreditación de todos los programas educativos, y otorgar las condiciones propicias para que los programas acreditados se mantengan con el reconocimiento en cada evaluación de seguimiento o reevaluación.

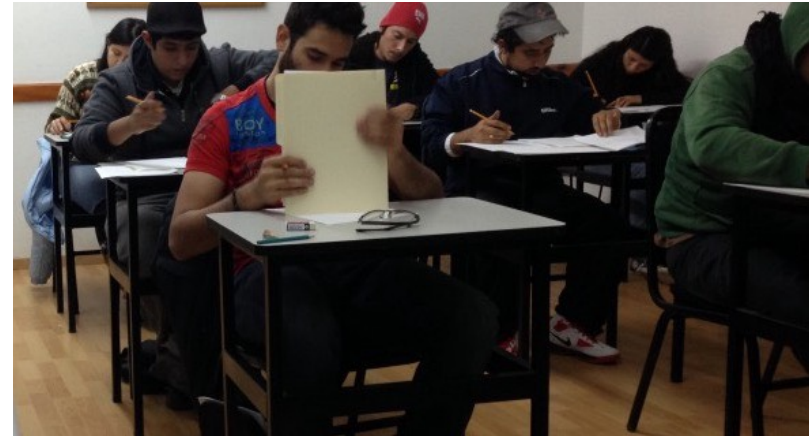
Cumplir con estos objetivos nos demanda una autoevaluación constante de cada programa educativo, a fin de tener el reconocimiento permanente de las fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad y amenazas de cada uno. Hay que analizar constantemente factores de impacto como la actualización del mapa curricular, los procesos de ingreso, permanencia y egreso, la calidad del personal académico, la infraestructura física y el apoyo administrativo, entre otros particulares a cada programa educativo. Para ello, es deseable que al interior de cada DES exista un Comité Interno de Evaluación de los Programas Educativos, con una actividad permanente de análisis de cada carrera; todo esto es factible dado que contamos con sistemas de información

y una infinidad de datos que nos proporcionarían elementos para evaluaciones periódicas; los procesos de auto-evaluación deben ser prácticos, sustentados en los sistemas de información y con resultados que den elementos de información útil para la mejora. Todo esto deberá estar establecido en un plan maestro de gestión de la calidad y la innovación en la Universidad.

Infraestructura y Soporte a las Funciones Sustantivas

El binomio docente/estudiante integra su labor al interior de la infraestructura provista por la institución. Actualmente se sabe que un buen entorno para el desarrollo humano es fundamental. Por ello, es de vital importancia tener un programa audaz para el mantenimiento y modernización de la infraestructura existente, pero también un programa que guíe la construcción de nueva infraestructura. Debemos estar conscientes que la calidad y confort de la infraestructura física y el ambiente que lo rodea, es un estímulo significativo para la motivación de las personas. Bajo estas premisas, y observando el estado actual de los edificios universitarios, es urgente la necesidad de impulsar un programa de esta naturaleza. La modernización de la infraestructura debe estar alineada a los nuevos requerimientos de la sustentabilidad, con el propósito de reducir el impacto ambiental y guiar a la Universidad a acercarse a ser una verdadera institución con responsabilidad social.

Las aulas deben ser espacios dignos en donde el estudiante y el profesor tengan las condiciones apropiadas para su labor, con la habilitación apropiada para la docencia que incluya un ambiente propicio de temperatura ambiental, pizarrones en buen estado, electrónicos en algunos casos,



conectividad a internet abierta, inalámbrica y de alta velocidad, con acceso a literatura especializada a todas las áreas del conocimiento y, sobre todo, un espacio agradable, pintado con los colores institucionales y equipado con mobiliario moderno.

También es necesario habilitar apropiadamente los diferentes espacios para impulsar los ejes heurístico y axiológico del MEIF. Como ejemplo están la sala de juicios orales necesaria para el área de derecho; la habilitación de maniqués de alta tecnología para la práctica quirúrgica en el área de ciencias de la salud; la vinculación social y movilidad para las prácticas de biología y agronomía; las aulas especializadas para la arquitectura e ingeniería digital; las bibliotecas especializadas dentro del área de humanidades; el mantenimiento y crecimiento del número de semovientes para la medicina veterinaria; las aulas digitales altamente habilitadas para las ingenierías y arquitectura; etc. Un aspecto a destacar son las Casas de la Universidad. Es indispensable que impulsemos aún más las actividades en las Casas y, muy deseable, que el número de las mismas

incremente. Esto acompañado también del mayor impulso y crecimiento que requieren las Brigadas Universitarias y el Programa UV-Peraj; todo ello para el beneficio de las regiones rurales y suburbanas del Estado de Veracruz.

El sistema bibliotecario de la institución ha sido un ícono por la arquitectura de las USBI y por contar con espacios muy dignos de servicios actualizados, aunque debe modernizarse aún más, ya que los tiempos así lo exigen: su rol debe ser más protagónico en el desarrollo de programas académicos y en temas transversales, sobre todo los ligados al uso de la tecnología y la información. Por otro lado, debemos impulsar el acceso institucional a las diversas bases de datos utilizadas por nuestro académicos, a fin de que tengan descargas inmediatas de texto completo de literatura actual y especializada. En breve, como ya se hizo mención, es indispensable prever la organización de estrategias que disparen la investigación básica, aplicada y de vinculación con los diferentes sectores de la sociedad y, de manera importante, que integren un plan de crecimiento a varios años.

La Dirección de Tecnologías de Información debe someterse a una evaluación y contar con un plan estratégico: las TIC demandan de una visión de largo plazo; en la institución nuestros sistemas de información deben consolidarse en la integralidad y tenemos que evolucionar en su adecuada explotación. Los servicios de las TIC deben ir adelante del desarrollo de la institución y eso se ha descuidado en los últimos años. Este es un recurso que puede apoyar sensiblemente al desarrollo de las regiones; ya que podemos impulsar verdaderamente el concepto de una red inter-regional bien conectada y con servicios educativos de pertinencia regional y de calidad homogénea.

Pero hay que señalar que el computo de altas prestaciones, las estrategias de inteligencia informacional y las aplicaciones de apoyo a las funciones sustantivas, son solamente algunos de los temas pendientes. La acelerada irrupción de novedades tecnológicas nos obliga a no distraernos o no quedarnos en lo que fuimos hace cuando menos 10 años.

Posgrado

El desarrollo de la educación superior estimula ahora a impartir grados posteriores a la licenciatura; esto es, especialidades, especializaciones, maestrías y doctorados, pero que tengan reconocimientos de calidad. Incluso en algunas instituciones la captación de nuevo personal se basa en que el aspirante a ocupar una plaza haya realizado estancias posdoctorales de al menos un año, en instituciones nacionales distintas a la que le dio el grado de doctor -de preferencia instituciones extranjeras- que son estancias que inician el trabajo independiente de una persona que ya tiene el grado de doctor. Ello de acuerdo a los lineamientos oficiales marcados por las instancias correspondientes del sistema educativo nacional. Este propósito de la educación superior, que tiene varios años desarrollándose en nuestro país, tiene el que objetivo de asegurar la calidad y competitividad de las nuevas generaciones que se van a encargar de seguir impulsando la docencia y la investigación, para así desarrollar de mejor forma el posgrado nacional.

La Universidad Veracruzana inició programas de posgrado en los años sesenta del siglo anterior, aunque con políticas institucionales poco sólidas. Fue hasta los noventa cuando se empezó a organizar estrategias que permitieron

incorporar a los primeros programas dentro de las certificaciones de calidad; pero es hasta inicios de este nuevo siglo que la Universidad empieza a dirigir sus esfuerzos planificados para desarrollar institucionalmente programas de posgrado reconocidos por su calidad. Así, nuestra institución creó especializaciones para la capacitación intensiva al trabajo profesional en temas específicos; maestrías, para habilitar la investigación o para la aplicación del conocimiento, y doctorados, que preparan para la investigación y la docencia superior.

A la fecha, la Universidad Veracruzana tiene 128 programas de posgrado, de los cuales 16 son especializaciones, 19 especialidades médicas, 87 maestrías y 25 doctorados. En estos programas se atiende a un total de 2,140 estudiantes, de los cuales 371 son de especializaciones y especialidades médicas, 1,330 de maestría y 439 de doctorado. Del total de programas de posgrado, el 64% tiene el reconocimiento del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt (PNPC), en donde están inscritos 1,370 estudiantes. Esto indica que hay 770 estudiantes que no están en un programa de calidad. En adición, en el último año se recibieron a 33 doctores que solicitaron realizar una estancia posdoctoral en nuestra institución. Como en otras acciones de la Universidad, el posgrado también se encuentra centralizado en la región Xalapa. Este es un rubro adicional en el que se debe impulsar el desarrollo de las regiones, pero así mismo la organización de un plan detallado para el fortalecimiento de los posgrados en la región de Xalapa. Tenemos que la mayor parte de los posgrados tienen como sede a un centro o instituto de investigación, pero es importante crecer la proporción de posgrados en las facultades, con un programa

que incluya la integración de docencia e investigación, como se planteará más adelante. En este sentido es altamente pertinente conectar la licenciatura y el posgrado para hacer más eficientes las trayectorias formativas; también es fundamental diseñar una estrategia que permita el crecimiento del posgrado sin que exista una duplicación disciplinaria, para acomodarlos en lo posible en un plan transversal entre entidades; esto es, un efecto integrador que permita optimizar los recursos. Esto nos llevaría a lo que en otras instituciones se conoce como orientación interdisciplinaria del posgrado, que son campos de estudio de temas emergentes en donde participan más de un programa de posgrado. Con ello se impulsará también la flexibilidad en el posgrado.

Un problema crucial que se requiere atender de inmediato en nuestro posgrado es su operación bajo el esquema de “programas autofinanciables”. Esto implica que debe generar sus propios recursos para la operación. Bajo este argumento, la inscripción implica un pago de una cuota de recuperación por semestre. Para que el programa pueda operar eficientemente las cuotas de recuperación son cantidades considerables. Este es un hecho que atenta con la filosofía de la universidad pública, ya que los costos semestrales de especializaciones van de \$3,500 a \$ 7,000 pesos; de maestrías de \$ 4,500 a \$ 12,000 y de doctorado de \$ 5,500 a 15,000. La institución necesita ya responsabilizarse del desarrollo de los programas de posgrado, a fin de que la carga económica para el estudiante disminuya.

Es importante establecer criterios y procedimientos para el desarrollo de los programas de posgrado, a fin de que todos reúnan los indicadores necesarios para su

incorporación al PNP, para que los estudiantes accedan a las becas de manutención que otorga el CONACYT. Sabemos que incorporar el mayor número de programas de posgrado al PNP es importante para mostrar una garantía de calidad, lo que a su vez redundará en la consolidación de grupos de académicos, en el mejoramiento de la infraestructura institucional, y en un impacto significativo hacia los programas de licenciatura, que nos permitirán establecernos como una institución con verdadera fortaleza y credibilidad en este nivel de estudios. El plan estratégico para el desarrollo del posgrado fue elaborado por la comunidad de este nivel de estudios en todas las regiones y se había avanzado en la descentralización, pero esto quedó detenido y en muchos rubros se dio un claro retroceso. La Universidad Veracruzana debe consolidar sus programas de posgrado en el PNP, elevar el número de programas reconocidos, elevar la proporción de matrícula en las regiones e iniciar un decidido camino hacia la internacionalización.

Investigación

La generación y difusión de nuevo conocimiento es la tarea sustantiva del proceso de la ciencia y la tecnología, con un desarrollo constante que en nuestro país; esta función, tan importante para el desarrollo social, se realiza fundamentalmente en las instituciones de educación superior y centros públicos. La búsqueda de nuevo conocimiento, la aplicación del mismo y la divulgación a la comunidad es una tarea invaluable que debe hacerse de manera permanente. Debemos decir que el proceso de investigación es el que le da a las instituciones su carácter de Universidad, para dejar de ser solamente escuelas. De manera importante, hay que

señalar la relación que hay entre la investigación y los programas de posgrado, que juntos constituyen la base de los indicadores que actualmente posicionan a la Universidad en los niveles comparativos ante las otras del país y del extranjero. Por ello es fundamental que la Universidad Veracruzana impulse la investigación científica y tecnológica al nivel de la competencia que se merece, por el potencial humano que tiene. Se requiere un plan estratégico que establezca las definiciones y las políticas de investigación que se requieren; en este plan, que deberá tener una visión de largo plazo, se deben considerar a todas las regiones universitarias, con sus potenciales y retos, y con sus problemáticas regionales.

Si bien esta actividad en la Universidad Veracruzana está fincada en 23 institutos, 18 centros de investigación, 2 laboratorios de alta tecnología, 1 programa universitario y 1 museo, también se debe considerar a las facultades que la están realizando, pero sobre todo aquellas que la pueden realizar. El efecto de la investigación de nuestra universidad aún no la logra posicionar en un nivel competitivo. La investigación se debe desarrollar transversalmente para el impulso heurístico y axiológico en la formación a nivel de la licenciatura y el posgrado. La producción global de nuestra institución necesita crecer en publicaciones en revistas indexadas de alto impacto, pero también en medios que permitan generar conocimientos que aporten servicios de beneficio social. Para ello, es fundamental establecer estrategias de consecución de recursos que facilite el potencial de trabajo de los académicos dedicados a la investigación.

El desarrollo del área de investigaciones se ha venido dando en relación a las diferentes propuestas de la

comunidad, que es deseable; sin embargo, en paralelo, es indispensable desarrollar una estrategia institucional para impulsar el área de investigaciones acorde a políticas sustentadas en la organización de las DES, pero también en relación a las necesidades sociales de las diferentes regiones. Necesitamos intensificar la producción ordenada, que se base en entidades de investigación multisede de acuerdo a las diferentes áreas del conocimiento en que se organiza la Universidad. Para ello es indispensable realizar dos acciones que son prioritarias, impulsar la investigación al interior de las facultades y crear parques científicos y tecnológicos donde se reestructure el área para la investigación básica, investigación aplicada y vinculación con sectores de la sociedad para la solución de problemas o necesidades.

Vivimos en un estado cuya geografía nos permite abarcar un amplio espectro de oportunidades para la investigación básica y aplicada. De acuerdo a las DES, el Estado de Veracruz nos proporciona ambientes para acciones biológico-agropecuarias, de salud, de industrias marinas y petroleras, entre otras, lo que nos permite vislumbrar una amplia gama de proyectos de investigación. También, en diversas facultades, tenemos estudiantes avanzados y destacados con la capacidad para participar activamente en grupos de investigación, lo cual permitirá impulsar aún más esta actividad. Este talento universitario se ha desaprovechado, por lo que es una característica que debemos rescatar para beneficio de la institución.

Como la principal institución de educación superior de Veracruz, necesitamos mostrarle a la sociedad que podemos generar mucho del conocimiento necesario para nuestro desarrollo. La Universidad Veracruzana ha estado

fundamentalmente enfocada a ser una institución profesionalizante, y el impulso a la investigación se ha venido dando de una manera lenta e incipiente. En este momento, es indispensable que la Universidad tenga una estrategia institucional para convertirse en una institución de educación superior destacada por la investigación que realiza. Si bien es crucial que siga preparando a las nuevas generaciones con diferentes competencias profesionales, también es importante realzar las tareas de investigación en todas las áreas del conocimiento.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se debe incrementar la planta de investigadores jóvenes de alta formación académica, que puedan ser captados por los programas de retención y repatriación del CONACYT. Es indispensable que se integren investigadores cuyas trayectorias permitan asegurar sus capacidades y su potencial para ingresar y mantenerse en el SNI. Requerimos establecer un programa a fin de que más del 80% de los investigadores pertenezca al SNI. Asimismo, es indispensable regularizar la figura del Técnico Académico como un personal dedicado al apoyo de las actividades sustantivas, no sólo de la investigación, sino también de la docencia a todos los niveles. Es indiscutible que la función de los técnicos académicos es indispensable para el desarrollo de la investigación científica.

Infraestructura para la Investigación

La mayor parte de la investigación de la Universidad Veracruzana se realiza en las instalaciones donde se encuentra la Dirección General de Investigaciones en Xalapa. Si bien esta infraestructura sigue creciendo y su impacto ha sido relevante, es importante tener en cuenta que

tiene dos desventajas. La primera de ellas es que el espacio es limitado para continuar su crecimiento. El segundo es que dado el crecimiento de la población urbana, se encuentra ya rodeada de casas habitación, lo que representa un riesgo sobre todo por aquellas entidades encargadas de realizar investigación experimental. Bajo esta realidad, se adivina que en un tiempo cercano, la infraestructura actual para la investigación quedará completamente rebasada.

Esta situación obliga a pensar que la infraestructura del área de investigaciones requiere de una reestructuración a fondo, que le permita a la Universidad crecer bajo los estándares de calidad que merece; una reestructuración que vaya a la par de la actualización académica, a partir de un plan maestro que contemple a todas las regiones. Requerimos incorporar, bajo un esquema institucional apropiado, áreas de investigación cerca de las facultades, así como impulsar la creación de nuevas entidades de investigación de acuerdo a las DES, con sedes en todas las regiones, incluyendo a la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI). Necesitamos impulsar la infraestructura apropiada para la investigación experimental, pero también las requeridas por la investigación humanística, con edificaciones modernas que cumplan con los requerimientos para cada área.

Un proyecto ambicioso que me propongo enarbolar es iniciar la vinculación con diversos sectores sociales a fin de instalar parques o *clúster* científicos y tecnológicos. La Universidad requiere ya de establecer áreas de investigación proyectadas a aplicar los propios descubrimientos o capacidades de ejecución de diversas tareas, que tengan impacto regional. La agricultura, la industria, el petróleo, la salud, etc., son diversas áreas de oportunidad donde el

talento universitario puede integrarse en un trabajo estrechamente vinculado con las empresas. Este proyecto, desarrollado en otras partes bajo el término de aterrizaje suave (*soft landing*), implica el establecimiento de la industria al interior del parque universitario, con la incorporación de problemáticas a solucionar, para impulsar la investigación y el desarrollo en lugar de la manufactura. Esto permite la investigación aplicada y el registro de la propiedad intelectual o patente que, a su vez, otorga un beneficio económico a la Universidad. Con ello, estaremos aprovechando el talento para la consecución de otros recursos, con una estrategia que involucraría a docentes, investigadores y estudiantes.

Integración de Docencia e Investigación

Uno de los problemas centrales en la instauración del MEIF, es el desarrollo de los ejes heurístico y axiológico; y una de las principales razones de su origen es la separación física entre las actividades docentes y de investigación, fundamentalmente en la licenciatura. Sin embargo, una segunda razón más inexplicable, es la reticencia en la colaboración transversal entre docentes e investigadores. Es indiscutible que cada grupo de estos académicos realiza una notable labor en las tareas sustantivas de la Universidad y, por ello, es crucial establecer un programa institucional para que la integración de esfuerzos se lleve a cabo de una manera ordenada y de beneficio mutuo. Necesitamos reconocer la importancia y el alcance de cada una de estas acciones, que se vean reflejadas incluso en los sistemas de evaluación institucional como el PEDPA. Requerimos que el docente imparta enseñanza de calidad, que el investigador realice su tarea bajo los mejores estándares, y que el estudiante se beneficie de ambas actividades *in-situ*, sin

necesidad de involucrarse en una movilización extenuante y de alto costo en las diferentes ciudades de las regiones universitarias, con el fin de impulsar su formación profesional. Una mejor planeación y programación de las actividades de docencia e investigación, sujetándolas a una estrategia de vinculación puede dar beneficios múltiples, la vocación de la institución en estas funciones sustantivas se puede enriquecer con programas de vinculación de cada una de las facultades. Hay en la institución algunos ejemplos de casos exitosos que debemos analizar y replicar en la medida de lo posible, para esto la DGI debe realizar una labor transversal y en todas las regiones, lo que implica redimensionar sus funciones; más aún, al considerar el desarrollo regional hace falta su descentralización a partir de la creación de aparatos de gestión que puedan operar con autonomía, pero alineados a una política institucional.

PTC y CA

Los procesos para elevar la calidad de la educación superior en nuestro país están siendo dirigidas por diversos programas federales que iniciaron en 1996 siguiendo las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO. Empezando por el que actualmente se conoce como Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), que estableció el objetivo de mejorar las competencias del Profesor de Tiempo Completo o PTC para que tenga habilidades de docencia-investigación, desarrollo tecnológico e innovación y responsabilidad social. Para ello, se impulsan acciones como el apoyo a los PTC con perfil deseable, reincorporación a ex becarios del programa, incorporación de nuevos PTC, y apoyo para estudios de posgrados de alta calidad de los PTC que lo requieran.

La institución tiene 1,987 PTC, con el 52.09% con el grado de doctor y el 57.62% con el perfil PRODEP. Estos números nos indican que esta en un área de oportunidad. Considero que podemos llegar al 80% de PTC con este reconocimiento, siempre y cuando se otorguen las condiciones apropiadas para ello. Necesitamos realizar dos acciones, la primera es dirigir las nuevas contrataciones hacia personas que ya cumplan los requisitos que aseguren su ingreso inmediato al perfil deseable y, en caso de investigadores, al SNI. La segunda acción es impulsar todas las tareas que se requieran para que el personal existente tenga las condiciones apropiadas para la obtención de las habilidades requeridas, como los estudios de posgrado. Por supuesto que tenemos un sector de la comunidad que por su antigüedad ya está pensando más en la jubilación que en la habilitación curricular. Aquí también tendremos que renovar el proceso para que se dignifique el retiro de aquellos colegas que han prestado su vida laboral al beneficio de la Universidad Veracruzana.

En paralelo a la habilitación de los PTC, se encuentra la organización de los Cuerpos Académicos o CA, que tienen el objetivo de compartir líneas de generación y aplicación del conocimiento, además de ejercer la docencia de buena calidad, compartir actividades de gestión y realizar tutorías. La Dirección de Superación Académica de la SEP menciona que los CA son el sustento indispensable para la formación de profesionales y expertos bajo una permanente actualización, lo que favorece enfrentar el reto de la cada vez más exigente formación de capital humano. En nuestra Universidad también tenemos estos grupos, en total 246, que por su reconocimiento se dividen en 118 en formación, 86 en consolidación y 42 consolidados. Si bien el número

total de CA es adecuado, la habilitación de los mismos aún requiere de una atención especial. Se tienen que impulsar para que al menos el 50% alcance el reconocimiento de consolidado.

Actividades Artísticas y Culturales

Las artes en la Universidad Veracruzana son de reconocimiento internacional. La tradición institucional es tal que esta actividad ha estado en el centro de la vida intelectual de nuestra comunidad universitaria, son parte del pulso de su historia. Pero más allá de eso, ha estado en el sentir de toda la sociedad, a la que ha impactado y le ha mostrado con sus diferentes expresiones el lugar central que ocupa en la estimulación de esta necesaria experiencia humana.

A pesar de la enorme tradición artística, podemos observar el problema del centralismo institucional. De las 27 DES que tiene nuestra institución, el área de artes es la única que sólo tiene una sede, la DES-Artes Xalapa; no obstante a que existen ya algunas actividades de esta área en las otras regiones. De aquí se desprende la necesidad indispensable de promover la apertura de esta área en el resto de las regiones, mediante un plan gradual para el impulso de las artes en toda la geografía estatal. Si bien Xalapa es reconocida como una ciudad de alta tradición cultural, es una tarea obligada impulsar el desarrollo de estas actividades en todas sus regiones. Considero que varias ciudades veracruzanas tienen el potencial para ser centros culturales reconocidos.

Estoy seguro de que todas las actividades artísticas en Xalapa pueden también desarrollarse e integrarse a las respectivas vocaciones de cada región metropolitana de la



entidad, para darle a todos los estudiantes interesados la oportunidad de una educación artística en sus lugares de origen, y a la comunidad la oportunidad de estimularse con estas experiencias culturales. Con ello, estaremos a su vez impulsando la muy necesaria descentralización institucional.

Tenemos a la Orquesta Sinfónica de Xalapa como una de las joyas universitarias, con su ahora impresionante Sala Tlaqná que fue construida para la acústica que requiere una sinfónica de esta talla. Pero necesitamos también otorgarle espacios dignos a las otras expresiones musicales de la institución, así como al teatro, a la danza y a las artes plásticas; esto es, necesitamos impulsar la construcción de un teatro y museo universitarios, de tal forma que nos sigamos consolidando como un referente nacional e internacional de las artes.

También las letras necesitan su espacio digno. No solamente para la docencia, investigación y expresión de sus

obras, sino para los eventos que anualmente realizan esta actividad. La Dirección Editorial tiene notorias áreas de oportunidad para un crecimiento que deberá impactar en la producción editorial y la distribución de las obras; se deben modernizar los procesos editoriales, aprovechando las TICs, creando nuevas colecciones relacionadas con el trabajo de los académicos con su producción; debe existir un área que promueva el desarrollo de autores universitarios de las diferentes áreas académicas, todo esto además de darle una mayor dimensión universitaria y presencia en la sociedad. Hay otras acciones que deben consolidarse; por ejemplo, anualmente celebramos la Feria Internacional del Libro Universitario (FILU) en cuya historia vemos un proceso itinerante en su organización. Inició en 1994 en el Centro Recreativo Xalapeño, pasando los siguientes años por el Campus para la Cultura, las Artes y el Deporte, el Museo del Transporte, la Casa del Lago y actualmente el Complejo Deportivo Omega. Aunque se han hecho esfuerzos por regionalizarla, la inmensa mayoría de actividades ha sucedido en Xalapa. Aquí se observa un área donde necesitamos consolidar el espacio y sus actividades. Nuevamente nos encontramos con una expresión cultural que le ha dado renombre a la Universidad, que no ha podido ser instalada en un lugar apropiado y que requiere también su presencia en las otras regiones. Así, es indispensable que impulsemos la infraestructura para esta manifestación cultural y que logremos que su impacto crezca de una manera exponencial.

Las diferentes expresiones artísticas se deben pensar más allá de la estética, por lo que la Universidad necesita promover el derecho a la cultura de manera amplia y representativa de todas las expresiones. Esto obliga a

academizar la visión en materia de cultura y artes, que tenga en uno de sus propósitos estimular el confort de la sociedad para hacerla cada vez más perceptiva. Ello lleva a pensar en nuevas acciones con el objetivo central de crear y producir obra e impactar a la sociedad mediante las diferentes manifestaciones artísticas. Necesitamos crear un Instituto de Bellas Artes que permita esta aglutinación de saberes.

Actividades Deportivas

La contienda deportiva es importante en el ámbito universitario, pero la práctica del deporte es también preventiva de enfermedades y, por consiguiente, para el mantenimiento de la salud. Por ello, las actividades deportivas necesitan estar al centro de toda la comunidad universitaria. Además esta actividad tiene impactos adicionales, induce la identidad institucional a través de la competencia o de la participación como espectadores, promueve la convivencia sana, emocional y recreativa, y facilita la amistad, la diversión y el establecimiento de recuerdos memorables para toda la vida.

La Dirección de Actividades Deportivas de nuestra institución ha llevado a cabo esta tarea con resultados importantes; sin embargo, no hemos alcanzado aún la madurez necesaria para ser una institución destacada a nivel nacional. Recordemos que el deporte universitario competitivo tiene su máxima expresión en la Universiada, y los logros obtenidos todavía no nos colocan en el lugar que merecemos.

La ciencia ha mostrado que la exposición regular a un programa de ejercicio físico, incluso sin ser para contiendas, permite la adquisición de habilidades de movimiento corporal, que incrementan la función cognitiva y el estado de

salud. Se ha mostrado que la actividad física previene enfermedades crónicas que incluyen, entre muchas otras, alteraciones cardíacas, hipertensión arterial, cáncer, obesidad, depresión y osteoporosis. Y además de estas prevenciones, la actividad física contribuye de manera importante en los jóvenes a desarrollar huesos fuertes, a tener una óptima función pulmonar, cardíaca y arterial, y a tener una aceptable estructura muscular. Todo ello lleva a un estado psicológico de alta auto estima, lo que en conjunto impacta positivamente en el desarrollo intelectual de la persona e incrementa los beneficios de relaciones sociales que se ha demostrado tienen efectos de impacto positivo en la sociedad. En resumen, la cultura del deporte requiere ser un punto central al interior de la Universidad, como estrategia para incrementar la capacidad de aprendizaje.

Considerando la importancia de este rubro, necesitamos promover un plan ambicioso que garantice una práctica de las actividades deportivas en la comunidad. En principio, requerimos mejorar la infraestructura deportiva de la institución y al interior de las facultades, seguido de un mayor impulso a la identidad institucional, una mayor identidad para los deportistas de la UV.

Es indispensable impulsar un área de salud deportiva, consolidar programas de iniciación deportiva y programas de tutorías para los deportistas universitarios. Es necesario que en cada disciplina reconozcamos a los estudiantes que son deportistas destacados, para darles un seguimiento y apoyo específico a fin de que puedan llegar a convertirse en deportistas universitarios de alto rendimiento. Tenemos que fortalecer el programa de becas a deportistas de alto rendimiento, darle objetivos y metas y dotarlo de procedimientos y mecanismos de apoyo para que

fructifiquen los resultados. Y tenemos que impulsar una labor transversal entre las facultades aptas para crear estrategias de crecimiento deportivo, como nutrición, psicología, bioanálisis, medicina, etc.

Adicionalmente las actividades deportivas de la UV necesitan impactar también a la propia comunidad. Se necesita establecer un plan de estímulo a la actividad física de todos los trabajadores universitarios; establecer un programa específico para personal con problemas motores, un programa para combatir el sedentarismo y la obesidad, y un programa que difunda y estimule la movilidad corporal.

Salud Universitaria

Nada tiene valor si carecemos de salud. A pesar de las acciones preventivas que puede traernos la actividad física, como se mencionó en el apartado anterior, nuestro cuerpo está constantemente presionado por el ambiente externo y eventualmente sucumbe ante alguna enfermedad, desde muy leve hasta de alto riesgo para la vida. Este es un hecho al que tenemos que hacerle frente de manera constante. Con ello, la atención de los servicios de salud para el personal de la Universidad Veracruzana y dependientes requieren ser fortalecidos. En las regiones de Xalapa y Veracruz tenemos el Sistema de Atención Integral de Salud de la Universidad Veracruzana (SAISUV), que maneja con algunas dificultades las necesidades de atención médica, pero en el resto de las regiones la situación es más precaria, lo que requiere atención inmediata. El sistema de salud de la institución necesita un impulso mucho más significativo del que ha tenido hasta la fecha.

Dado que la UV tiene 5 DES de Ciencias de la Salud, siendo así la principal formadora de profesionistas del

campo, requerimos ser un referente estatal y nacional para el mantenimiento de la salud de la sociedad. Necesitamos un compromiso obligatorio de atender la salud, pero también de educar con las técnicas modernas a las nuevas generaciones. Impulsar los saberes heurísticos y axiológicos a través de la vinculación estrecha con la comunidad universitaria y la sociedad. Es crucial mantenernos al día e impulsar el avance de la salud a través de la investigación clínica. No podemos evitar que constantemente durante el año tengamos pacientes de diversa índole, y retos de acción urgente como los que últimamente nos presentan ciertos tipos de bacterias y virus, pero debemos hacerles frente con el mejor conocimiento. El sedentarismo y la alimentación propios de la vida moderna han incrementado los casos de obesidad, diabetes, colesterol, cáncer y males cardíacos, así como las enfermedades emergentes en los adultos mayores; en esta población se incluyen a nuestros académicos jubilados que ya prestaron su vida laboral a la Universidad y con quienes tenemos el compromiso de apoyarlos en sus malestares, se lo han ganado. Con 5 DES enfocadas a formar profesionales de la salud, no podemos seguir al margen de otorgar un servicio médico de alta calidad en todas las regiones.

Se requiere atender con dignidad a la población universitaria y estatal. Establecer estrategias de atención adecuadas pero también de generación de nuevo conocimiento en el campo, para continuar evolucionando en el hallazgo de nuevas curas y tratamientos; somos una Universidad generadora de conocimientos por lo que debemos evitar seguir esperando a que las soluciones lleguen de otros lados. Debemos convertirnos en una institución de tratamientos actualizados, desarrollando

investigación clínica y educando a la sociedad con programas de prevención. Es indispensable impulsar un verdadero sistema de salud universitario y de beneficio social. Para ello, se requiere hacer una estrecha vinculación entre la docencia, la investigación y el sistema de servicio médico a la población, acciones que requieren de un plan de acción inmediato para conformar un verdadero complejo de salud universitaria.

Red Universitaria

La Universidad Veracruzana requiere de un plan moderno para la atención de sus cinco regiones en las que se encuentra distribuida. Como una institución única, su dispersión en toda la geografía veracruzana le ha dado un verdadero reconocimiento y prestigio social. Sin embargo, le ha impuesto el reto de la calidad, donde se observa fundamentalmente un centralismo en su desarrollo; las brechas de calidad entre las regiones y Xalapa son muy visibles. Por ello, una de las tareas fundamentales es impulsar el crecimiento de todas las regiones, a fin de que cada una pueda alcanzar el objetivo requerido por la comunidad local, pero con el compromiso de que cada región cultive programas académicos de calidad. Necesitamos reducir las diferencias entre las regiones, y adecuar los programas a los requerimientos locales. Todas las regiones deben llegar a compartir los mismos valores, recursos, servicios administrativos, y tener su autonomía financiera y de gestión.

Cada región universitaria debe impulsarse al grado de que obtenga su identidad propia, con elementos particulares que les permitan estructurar sus propias visiones, misiones y direcciones hacia el futuro. Si bien

somos la misma Universidad, es deseable que cada región impulse su plan estratégico de acuerdo a su identidad local, a los retos y oportunidades de desarrollo. Ello es indispensable para hacer más claro el potencial de crecimiento futuro y la dirección hacia donde se debe guiar a cada región.

No obstante, es indispensable que las diferentes regiones compartan infraestructura y conocimiento. Que se vinculen académicos y estudiantes y se promueva una movilidad entre regiones, que potencie la formación académica de nuestros estudiantes y promueva el trabajo colegiado entre nuestros académicos. Necesitamos estructurar una verdadera red universitaria que nos permita estar colaborando estrechamente entre regiones. Tenemos un territorio con una rica diversidad social que demanda estas acciones en red. La descentralización de la Universidad Veracruzana no puede esperar más.

Universidad Veracruzana Intercultural

Todos tenemos derecho a la educación de calidad y de acuerdo a la historia de cada una de las diversas comunidades. Este hecho le ha permitido a la Universidad Veracruzana ser un referente nacional al haber impulsado desde el 2004 programas educativos interculturales en los pueblos originarios y con el uso de las lenguas indígenas de las comunidades, para formar profesionales comprometidos con el desarrollo cultural de sus grupos de origen. También somos un referente nacional al haber sido la única universidad autónoma que integró esta modalidad en su organigrama, ¡Era necesario!. De acuerdo a los datos actuales del INEGI, el Estado de Veracruz es la tercer entidad, después de Chiapas y Oaxaca, con comunidades

originarias, con lenguas indígenas como principal medio de comunicación oral; la población estatal con estas características es de más de 640 mil habitantes. Llevar la educación superior a esas comunidades es un reto que debemos seguir afrontando.

La Universidad Veracruzana Intercultural (UVI) se ha centrado a esta invaluable tarea y es un eje fundamental en el que debemos seguir creciendo, dada la complejidad comunitaria del Estado de Veracruz y de las entidades colindantes que se acercan a esta modalidad educativa. A pesar de que al momento se tienen cuatro sedes de la UVI, abarcando de norte a sur de la entidad, el análisis de la matrícula revela que se ha reducido el ingreso de jóvenes de esas comunidades, que están en posibilidades de continuar con su educación superior. Necesitamos revertir esta tendencia.

Una de las tareas fundamentales, que me propongo atender de inmediato, es el establecimiento de estrategias a fin de apoyar los requerimientos de esos grupos sociales, además de integrarlos a todo el mecanismo institucional mediante el cual se impulsan todas las licenciaturas y posgrados, con el propósito de que su formación se mantenga constante, actualizada, y vinculada a través de las diferentes acciones institucionales. Como lo marca el reglamento interno de la UVI, necesitamos seguir disminuyendo la injusticia cognitiva a la que son expuestas las culturas indígenas. Es parte de nuestro compromiso social establecer las estrategias pertinentes para el desarrollo educativo en las comunidades de origen. Más aún, necesitamos impulsar esta modalidad educativa para la concordancia con los cuatro pilares de la educación intercultural que marca la UNESCO: aprender a conocer;

aprender a hacer; aprender a vivir en comunidad; y aprender a ser. Todo ello con el fin de combinar el conocimiento con las oportunidades de proyectos, adquirir las competencias para enfrentar las situaciones locales, respetar el pluralismo y el entendimiento mutuo, y desarrollar la personalidad propia de la comunidad para impulsar una mayor autonomía y responsabilidad social.

Desarrollo Tecnológico

El avance en la construcción y desarrollo constante de dispositivos electrónicos modernos ha penetrado irreversiblemente en la vida de la sociedad y, en particular, en las instituciones de educación superior. La Universidad Veracruzana está comprometida con este avance y cuenta ya con toda una infraestructura capaz de hacer frente a algunos de los retos actuales de apoyo a las tareas sustantivas de la institución. A través de la Dirección General de Tecnología de la Información se tiene la normatividad adecuada a nuestro momento, que permite dar seguimiento al equipo de cómputo, las telecomunicaciones, el almacenamiento de datos, el uso de paquetes de escritorio, los portales institucionales, entre otras tareas. Si bien el esfuerzo crece año con año, y su impulso requiere ser aún mayor, nuestra Universidad requiere ir mucho más allá en su desarrollo tecnológico; en el desarrollo tecnológico, y en particular de las TICs, debemos ir a la par de las instituciones modernas.

La visión de los servicios tecnológicos deberá servir para impulsar aún más los procesos de enseñanza e

investigación. En un apartado previo mencioné el impulso que se le dará al aprendizaje mixto, esto es, la enseñanza tradicional en el aula en paralelo con la enseñanza en línea. Esta última estrategia depende de una infraestructura actualizada y robusta de equipos de cómputo, internet de alta velocidad, pizarrones electrónicos, tabletas y teléfonos inteligentes (estas dos últimas apoyadas incluso por la propiedad particular del estudiante, incluyendo sus computadoras portátiles). Todo ello no es nuevo, ya tenemos una infraestructura en la Universidad que es el sistema EMINUS, Sistema de Educación Distribuida de la Universidad Veracruzana. Necesitamos apuntalarlo y darle un uso mucho más intenso, para incorporar una verdadera educación mixta. Seleccionando algunos mapas curriculares y experiencias educativas de diversas carreras, podemos ver que la incorporación del sistema EMINUS es baja, por lo que es un área de oportunidad que debemos atender para impulsar las nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje.

El impulso al desarrollo tecnológico debe ser una actividad central en el desarrollo de la Universidad. Debemos pasar de ser una Universidad totalmente analógica a una Universidad analógica-digital. En diversos lugares se ha mostrado que la excelencia universitaria actual está íntimamente ligada al uso apropiado de las nuevas tecnologías y que el mundo globalizado, que requiere profesionistas competentes, presiona para que las instituciones tomen ese nuevo rumbo. La Universidad Veracruzana está lista, por lo que necesitamos hacer que la tecnología sea también parte de su cultura. Debemos



prepararnos para ser ejemplo en la consolidación de nuestro sistema de información universitaria, ampliarlo y, sobre todo, aprovecharlo en la llamada “inteligencia informacional”. Necesitamos que la gestión universitaria cuente con un sistema de análisis de datos para la toma de decisiones cotidiana; que los directivos, los académicos y, sobre todo, los estudiantes cuenten con más y mejores herramientas y productos de información que les permitan analizar y tomar las decisiones en el día a día de la actividades. Producimos mucha información pertinente, pero es una lástima que no contemos con las aplicaciones que nos permitan utilizarla en la toma de decisiones. Contamos con los especialistas en estos temas, por lo que debemos ubicarnos en una situación de liderazgo.

Pero el uso de la tecnología existente para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje no es el único rubro que requerimos del desarrollo tecnológico. También necesitamos implementar estrategias para generarlo. El CONACYT tiene entre sus propósitos impulsar el desarrollo tecnológico y la innovación con programas especiales. Sin embargo, vemos que nuestra Universidad prácticamente no participa en los programas de innovación tecnológica. Necesitamos por tanto apuntalar este rubro, dado que tenemos las carreras de ingenierías, electrónica, etc. También contamos con grupos de investigadores que han participado en proyectos internacionales sobre el uso del cómputo de altas prestaciones y sobre todo de las aplicaciones de esta tecnología que ya se encuentra entre nosotros; la misma institución requiere para sus proyectos del cómputo de alto rendimiento, por los volúmenes de información y por las necesidades de procesamiento. Es por todo esto que de este potencial deben partir los proyectos para la creación de

nuevos institutos y posgrados. Con una entidad federativa con la suficiente infraestructura empresarial que requiere de desarrollos tecnológicos, el impulso a esta actividad universitaria es de alta pertinencia.

Internacionalización

Un aforismo del Quijote de la Mancha es “el que lee mucho y anda mucho ve mucho y sabe mucho”. Esta es una máxima que en el mundo moderno es totalmente acertada. Los límites del trabajo sustantivo de la Universidad deben ir más allá de nuestra ubicación geográfica. La movilidad tanto de estudiantes como de académicos en el interior del país y en el extranjero y la incorporación de profesores y estudiantes de otras latitudes hacia nuestra Universidad, son dos acciones deseables para el impulso de la formación universitaria. Tenemos una historia en el establecimiento de convenios nacionales e internacionales, en donde ya se han firmado 79 y 204 respectivamente (resumidos en el mapa).



En principio, estos convenios requieren revisarse y actualizarse si es necesario, así como incrementar el impacto que han tenido en la vida universitaria y en la mejora del desarrollo internacional de nuestra comunidad. Es indispensable impulsar este proceso bajo un programa que otorgue oportunidades de estudio y trabajo en otro sitio. Pero debemos también impulsar las acciones de internacionalizar los planes de estudio y hacer que nuestras actividades se den en el contexto de los cambios culturales; leer en otro idioma, conocer a través de la lectura otras realidades y culturas, conocer la experiencia de los que han viajado y abreviar en una multiculturalidad nos hará “más internacionales”, aún sin realizar alguna movilidad. Asimismo, bajo este esquema, será deseable que la incorporación de los académicos de nueva contratación, sea de aquellos que ya hayan tenido la experiencia de vivir y trabajar en otra cultura. Se requiere incorporar también egresados de otras instituciones, con el propósito de reducir la endogamia académica que sabemos impacta negativamente el desarrollo de las instituciones. Para ello, será fundamental apearnos a los programas establecidos de Cátedras, Repatriaciones y Retenciones del CONACYT.

En suma, la internacionalización de la educación es una estrategia multimodal que debemos incorporar en todas las acciones de nuestro quehacer universitario. Las nuevas generaciones de profesionales no podrán ser competitivas si no cuentan con una formación que tenga este atributo.

Responsabilidad Social Universitaria

La Universidad Veracruzana ha impulsado su responsabilidad como institución con programas como los desarrollados por la Coordinación Universitaria para la

Sustentabilidad y el Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo. Si bien ambas entidades están realizando acciones destacables, es momento de que nuestra institución integre y camine hacia la más reciente dinámica que está incorporándose a la labor universitaria bajo el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Se entiende como RSU al proceso que facilita la comunicación de los resultados universitarios con los diferentes actores de la sociedad, a fin de que se labore bajo el objetivo del beneficio mutuo y cuidado del entorno, con compromiso, ética y transparencia. Para esto, la Universidad requiere autoanalizarse y mirar objetivamente sus valores con asertividad. Para ello me propongo impulsar y consolidar acuerdos con la sociedad para el establecimiento de alianzas para beneficios presentes y programas previsores que impulsen ideas para promover el futuro deseable. Todo esto deberá estar ligado a una fuerte tendencia de cuidado del entorno, que ayude a disminuir la crisis ambiental y que aumente la convivencia con el ambiente ecológico. Necesitamos desarrollar una verdadera homeóstasis del ecosistema donde el impacto de nuestras acciones se encuentre finamente integrado y equilibrado.

A lo largo de mi propuesta se han presentado acciones que se integran a los propósitos de la RSU, como la calidad de la docencia, la integración de la investigación al bienestar social y la difusión del conocimiento hacia la sociedad. A ello le tenemos que adicionar el cuidado del ambiente y las prácticas para disminuir los impactos deletéreos que puedan causar las actividades universitarias, pero también la promoción del autocuidado de la comunidad. Sólo así podremos mantener un equilibrio y una cultura que mejore la calidad de vida. La UNESCO y, en nuestro país, la

ANUIES y el OMERSU (Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria), están estructurando políticas apropiadas para el impulso de la RSU, a las que la Universidad Veracruzana debe sumarse junto con las dos entidades que ya tienen.

Es fundamental que la Universidad sea una institución comprometida con su entorno y con las prácticas para la buena convivencia en él. Se requiere ser completamente responsable en el uso, cuidado y optimización de los recursos, mediante la formación de los profesionales, la investigación y la transmisión de esos saberes a la comunidad. La institución debe ser la que marque el ritmo y genere las ideas adecuadas para toda la población. Es nuestro deber como institución formadora de profesionales y de generación de conocimiento, impulsar las bases que promuevan una mejor convivencia ambiental. Vivimos en una entidad con una gran diversidad de entornos, que no se encuentran en las mejores condiciones de cuidado, pero que son fuente de una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas estrategias que reviertan las alteraciones actuales, sin detrimento del desarrollo propio de la sociedad, pero que lleven a una extensión universitaria de alto impacto social. A este respecto, me propongo revisar, analizar e integrar un plan integral que promueva la RSU en todos los ámbitos, dándole alta importancia a todas nuestras labores de vinculación y extensión.

Gestión del Presupuesto

Mucho de lo que he propuesto requiere dinero, mucho dinero. El presupuesto anual de la Universidad Veracruzana está alrededor de seis mil millones de pesos, que se conforma de subsidios federales y estatales, además

de los extraordinarios obtenidos por diferentes programas para elevar la calidad de la educación superior. En el último año se ha recibido regularmente el recurso financiero, aunque conocemos del adeudo aún vigente. De este último punto, propongo que se busquen soluciones alternativas entre los actores involucrados, a fin de que se le pueda hacer frente al enorme reto que implica, pero sin la confrontación innecesaria entre dos instituciones que se necesitan mutuamente, asertivamente, por el bien social.

Si bien para la gran envergadura de la institución el presupuesto anual pareciera limitado, es indispensable que su ejercicio se realice tomando en consideración el cumplimiento de los indicadores académicos que nos permitan seguir posicionando a la Universidad en mejores estándares de calidad. Para ello, requerimos una mayor eficiencia en los procesos administrativos, con el objetivo paralelo de hacer mucho más eficaz el ejercicio del presupuesto. Tal como realizaremos en los procesos académicos, estos procesos necesitan entrar a una óptima simplificación administrativa, certificada, que dispare la productividad institucional. Es urgente instaurar procesos simples y rápidos, pero con la transparencia que requiere la tarea. La adquisición de bienes y el pago de servicios deben dejar de ser un obstáculo para el desarrollo de las actividades sustantivas de la institución, para lo cual requerimos de un sistema moderno de administración y optimización del dinero. Todo ello bajo la rendición de cuentas constante y abierta a la comunidad.

También necesitamos ser una institución más activa para la consecución de recursos extraordinarios, que sumen esfuerzos para el desarrollo institucional. Debemos buscar institucionalmente fuentes alternativas de financiamiento,

que sumen apoyos a diversos sectores universitarios. Necesitamos hacer una mejor gestión para la consecución de fondos extraordinarios como los otorgados por el PROFOCIE, o apoyar a los académicos que lo requieran para la consecución de fondos de las diferentes convocatorias del CONACyT. La vinculación y gestión ante empresas y fundaciones, municipios y sociedad civil, es una tarea que se necesita impulsar de manera decidida para incrementar las aportaciones a la Universidad, que a su vez incrementen la capacidad de los académicos para impactar a sus respectivas tareas sustantivas. En breve, necesitamos hacer una Universidad más activa en la consecución de recursos externos. Esto debe servirnos para reducir la carga financiera que nuestra Universidad pública le ha transferido a los estudiantes de licenciatura a través de las cuotas pro-mejoras y a los estudiantes de posgrado a través de las cuotas de recuperación.

Se debe revisar a fondo el tema de las compensaciones a la alta dirección y generar programas de estímulos a la productividad basados en el ahorro; se debe revisar y reorganizar el presupuesto, hacerlo más transparente; reducir los gastos por trabajo innecesario e improductivo: no podemos gastar horas de trabajo que no produzcan beneficios pertinentes; para eso la claridad de objetivos y metas de cada trabajador universitario es fundamental.

Se tiene que trabajar también mucho más estrechamente con las entidades independientes que generan recursos para la Universidad, como la Fundación UV, el Fondo de Empresas Universitarias y el Patronato Pro-UV. Estas dependencias no deben ser una carga adicional de presupuesto para la institución. Es indispensable seguir

manteniendo una dinámica estrecha para impulsar la consecución que ellos hacen de recursos para el beneficio de la comunidad universitaria, pero así mismo para su propio desarrollo y crecimiento.

Me comprometo a ser un gestor de recursos, un líder de los proyectos de todos y cada uno de los académicos, a buscar que el recurso financiero crezca y a elevar sensiblemente la eficiencia de su gasto. Estoy convencido que si hay proyectos podremos gestionar mayores recursos; confío en una comunidad que trabaja, me propongo apoyarla para que seamos más productivos.

Apunte final

La asertividad institucional es una práctica que necesitamos integrar en todo el proceso académico-administrativo-laboral de la institución. Necesitamos estar abiertos a enfrentar retos de manera inteligente, con la visión crítica de la comunidad y con la suficiente apertura para la solución mediante el diálogo. Tenemos que impulsar el crecimiento de la institución en todos los sentidos, ya que aún no ha llegado a su tope máximo de acuerdo a la demanda social. Y requerimos simplificar los procesos pero incrementar la calidad al mismo tiempo. Todo ello con el fin de tener una eficiencia terminal adecuada, con egresados que sean completamente reconocidos por los empleadores, o que sean de calidad para la docencia e investigación en instituciones nacionales o extranjeras; y de tener una Universidad reconocida en su docencia, investigación y extensión de los servicios.

Es importante seguir impulsando la identidad institucional. Que exista reconocimiento de la labor entre los diferentes actores institucionales, que eviten la hegemonía

administrativa o académica, para dar lugar a un trabajo en equipo. Ser parte de la Universidad Veracruzana debe estimular nuestro hedonismo y nuestro sentido de pertenencia. La Universidad, la UV, es de todos y para todos, en donde ningún actor es prescindible. Debemos ser individuos con sensaciones emocionalmente recompensantes por el hecho de pertenecer a la Universidad, para así dedicarle nuestro mejor esfuerzo. Necesitamos alejarnos del conformismo de que las cosas así son y empezar a tener ideas para promover el desarrollo. Somos la principal masa pensante de la sociedad y tenemos que aprovechar ese talento, hacer que la institución camine a la par del desarrollo del conocimiento en un mundo globalizado. Tenemos la capacidad de crear, generar, innovar, por lo que es urgente aplicar al máximo estos talentos. No es un proceso mágico, pero sí posible; no es un proceso fácil, pero no imposible.

Las problemáticas no son situaciones cuya solución dependa exclusivamente de quien encabece la rectoría, que en definitiva es quien tiene la responsabilidad de marcar el ritmo y buscar alianzas. Necesitamos trabajar conjuntamente y con una visión de equipo para encontrar soluciones prontas y efectivas. Necesitamos dejar de lado que estamos separados por áreas; necesitamos dejar de lado que estamos separados por regiones; necesitamos pensar definitivamente que somos una sola institución, la Universidad Veracruzana, el *alma mater* del Estado de Veracruz, la gran institución formadora del futuro del estado y del país. Tenemos una historia de 73 años educando y generando conocimiento, y una historia de magníficos rectorados que han dejado huella en el crecimiento y evolución de nuestra institución. Tomemos eso como

catapulta para lanzar a la Universidad a enfrentar los nuevos retos de esta segunda década del siglo. Necesitamos estar a la vanguardia para mantener el paso ante la impresionante vorágine de conocimientos nuevos que se producen cada año. Nuestros estudiantes y académicos deben estar preparados para esta competencia, no hay otro camino.

Estamos llenos de jóvenes universitarios que están lejos de ser apáticos: son el principal motor que mueve a la Universidad con ideas nuevas y frescas y, por lo mismo, nos hacen saber directa y claramente sus necesidades. Llegaron a la Universidad con la ilusión de que es el medio más eficaz para dejar su huella en el mundo, una ilusión que los académicos estamos obligados a mantener e impulsar. Si el conocimiento es infinito, entonces la Universidad y sus ideas también lo son. Por ello, necesitamos estimular la generación de nuevas ideas en el día a día, incluso ideas que entren en el terreno de la ficción universitaria, que estimulen la imaginación; estoy seguro que muchas de ellas pueden hacerse realidad.

