

Universidad Veracruzana

Propuesta de Plan de Trabajo

2017-2021

PERTENENCIA Y PERTINENCIA

Dra. Sara Ladrón de Guevara

Julio de 2017

I. Presentación

El documento que presenté a la Junta de Gobierno como candidata a la Rectoría para el periodo por concluir (2013-2017), denominado Programa de Trabajo Estratégico Tradición e Innovación, lo estructuré considerando los nueve ejes estratégicos del Plan General de Desarrollo 2025 de la Universidad Veracruzana. Incluí además un eje dedicado al ámbito financiero, específicamente a los ingresos propios. En dicho documento se planteó recuperar las fortalezas tradicionales e innovar procesos y programas para llevar a la institución a niveles de excelencia reconocida en los ámbitos nacional e internacional. Asimismo, propuse establecer una dinámica de planeación estratégica basada en la información institucional y en la participación de la comunidad universitaria para construir el programa de trabajo de la administración rectoral, así como para afinar el Plan General de Desarrollo 2025. El conjunto de propuestas de dicho documento fueron incorporadas y ampliadas en el Programa de Trabajo Estratégico (PTE) 2013-2017 *Tradición e Innovación*, que orientó a la comunidad universitaria que he tenido el honor de encabezar estos últimos cuatro años.

Con un rumbo preciso, estrategias claras y metas puntuales, organizadas en tres ejes, durante estos cuatro años se alcanzaron importantes logros entre los que destacan:

Eje I. Innovación académica con calidad

- Por primera vez todas las entidades académicas, con base en el PTE 2013-2017, elaboraron su PLADEA, que se utilizó como referente para las diversas propuestas, programas y proyectos realizados por cada entidad. De igual manera, a los profesores de tiempo completo (PTC) se les solicitó elaborar su plan anual trabajo académico (PlaTA), articulado al PLADEA, lográndose una participación del 86.5% de los PTC.

- Se obtuvo el reconocimiento de calidad de los programas educativos de licenciatura, en donde está inscrita casi el 93% de la matrícula. Es decir, 9 de cada 10 alumnos de licenciatura cursan sus estudios en un programa de calidad reconocida. Este hecho, entre otros, hizo posible el acceso de la Universidad al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex).
- En estos últimos cuatro años se obtuvo el reconocimiento externo de calidad para 126 licenciaturas, 47 por los CIEES, 58 por los organismos adscritos al COPAES, y 21 con ambos reconocimientos. Este esfuerzo significa que a la fecha 124 PE cuentan con tal reconocimiento de un total de 145 evaluables, lo que representa haber alcanzado el 85.5% de programas acreditados frente al 70.8% que se presentaba en el 2013.
- En 2016-2017 hemos llegado a una matrícula que nunca antes se había tenido, esto es 84,988 alumnos; lo que significa un crecimiento de 15% respecto a 2012-2013. Este incremento es significativo en educación no formal; es decir, la sociedad en general se acerca más a nosotros para cursar algún programa de los Centros de Iniciación Musical Infantil, los Centros de Autoacceso y de Idiomas, los Talleres Libres de Arte, el Departamento de Lenguas Extranjeras o la Escuela para Estudiantes Extranjeros.
- El número de aspirantes que lograron su ingreso a la institución en los niveles técnico superior universitario (TSU) y licenciatura mantiene una tendencia creciente. Para el ciclo escolar 2012-2013, la Universidad dio cabida a 42 de cada 100 aspirantes, mientras que en 2016-2017 asciende a 46 de cada 100. Es decir, la oferta de lugares para nuevo ingreso en TSU y licenciatura se incrementó en más de 2,100 espacios.
- En seguimiento a la política de crecimiento y desconcentración del posgrado, se crearon 33 programas educativos y se amplió la oferta regional con siete más: nueve especializaciones, 24 maestrías y siete doctorados.
- En términos de matrícula atendida por programas de posgrado adscritos al PNPC, se tuvo un incremento del 13.85% con respecto al inicio de esta administración rectoral. Actualmente el 78% de nuestros programas de

posgrado evaluables se encuentran en el PNPC. Por primera vez logramos que uno de nuestros programas se encuentre en el más alto nivel que otorga el CONACYT: el de competencia internacional. Se trata de la Maestría en Salud Pública que además otorga la doble titulación internacional. Otros dos programas de posgrado ya cuentan también con doble titulación, circunstancia también inédita en nuestra Universidad.

- Otra de las acciones determinantes llevadas a cabo fue la evaluación del MEIF, de la que se derivaron importantes recomendaciones que, convertidas en estrategias de mejora gradual, se irán operando. Ya está en marcha la transformación del Área de Formación Básica General, que a partir de agosto de 2017 tendrá un nuevo enfoque acorde con el perfil de nuestros estudiantes de nuevo ingreso, que se ha modificado considerablemente desde la puesta en marcha del MEIF. Se ha modificado también su valor crediticio para una mejor modificación de los planes de estudio, favoreciendo al área curricular. Se ha implementado también una reorganización de la oferta de experiencias educativas, la flexibilidad de los planes y programas de estudio y la reestructuración de horarios, a través de un complejo sistema de programación académica que articula el trabajo tutorial, el análisis de trayectorias escolares por avance crediticio y las reglas de los planes de estudio y la disponibilidad de profesores y horarios. Este esfuerzo corresponde a una política de mejor aprovechamiento de recursos e infraestructura que privilegie el funcionamiento de planes flexibles relacionados con los procesos de contratación de personal académico.
- Así también, se reorientó la oferta del Área de Elección Libre, el Área de Formación Terminal, la Experiencia Educativa Recepcional y la de Servicio Social.
- Para valorar la satisfacción de los estudiantes, se han realizado diversas encuestas, destacando la aplicada a una muestra aleatoria de 2,069 estudiantes del Área Académica Económico Administrativa, en donde los niveles de satisfacción en una escala de 0 a 100, se ubican en el rango de 70

a 90 puntos en los diferentes ítems, siendo la más baja 70.4, relacionada con los horarios, y la más alta 90, asociada a servicios bibliotecarios.

- Para darle contenido al eje axiológico del MEIF, hacerlo transversal al quehacer institucional y fortalecer los valores mediante los que la UV afirma su responsabilidad social, se creó el Programa Transversa, que a través de estrategias específicas promueve la atención de problemas y necesidades sociales con una visión sistémica sobre la realidad local y global. Estos valores son: interculturalidad, sustentabilidad, equidad de género, inclusión, derechos humanos, promoción de la salud, arte y creatividad e internacionalización.
- En materia de innovación educativa, destaca la estrategia InnUVa y Comunidad de Profesores, destinada a apoyar la labor docente y que tiene sus antecedentes en el Proyecto Aula, el Diseño Modelo y la participación de la UV en la Red Innova Cesal.
- Con el propósito de reconocer y atraer a estudiantes destacados en diversas disciplinas deportivas, artísticas y académicas, a partir de la convocatoria de ingreso 2016 se otorga valor adicional a los resultados obtenidos por los aspirantes que acrediten formalmente reconocimientos nacionales o internacionales con antigüedad de hasta tres años.
- Otras acciones importantes de apoyo implementadas en esta administración son el programa para estudiantes migrantes en retorno, examen especial para los aspirantes débiles visuales y ciegos, la ampliación de programas educativos y participación artística en las regiones, la reestructuración y diversificación del programa de becas y la creación de la Clínica para la Salud Reproductiva y Sexual, como entidad dedicada a los servicios de promoción de la salud con perspectiva de género y prevención de enfermedades relacionadas con la sexualidad y la reproducción, que además es un espacio de enseñanza y extensión de servicios para beneficio de la población universitaria y la población externa.

- El fortalecimiento de la planta académica ha sido un sostén fundamental para los logros institucionales, los cuales se han desarrollado desde una visión integral, en donde la carrera académica ha sido primordial, pues tiene fases definidas en el ingreso, la permanencia y el retiro.
- En apego a la normatividad, en la presente administración se convocaron 680 plazas de académico de carrera, en reemplazo al personal que causó baja por renuncia, jubilación o defunción (frente a 258 plazas convocadas en el periodo rectoral anterior 2009-2013). Asimismo, en las plazas vacantes o nueva creación de asignatura (experiencias educativas) se lleva a cabo un proceso tendiente a garantizar la profesionalización, por lo que fueron convocadas 11 mil 650 plazas de experiencias educativas.
- Hoy se cuenta con 6,049 académicos, de los cuales 1,998 son PTC y más de la mitad de éstos cuenta con perfil deseable en educación superior (57.1% PRODEP) y uno de cada cinco pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Además, nueve de cada 10 PTC cuenta con posgrado y casi la mitad de ellos con doctorado.
- En los últimos cuatro años, la calidad académica reconocida de nuestros PTC se ha incrementado significativamente: un 30% (267) en perfil PRODEP, 31% (253) en grado preferente (doctorado), 31% (101) en el SNI, 62% (16) en cuerpos académicos consolidados y 59% (32) en cuerpos académicos en consolidación.
- Sobre el personal académico de tiempo completo de nuevo ingreso, se ha hecho eficiente la asignación de plazas vacantes, procurando que en las convocatorias a concursos de oposición se requieran perfiles que incluyan estudios de maestría y doctorado.
- El área de investigación tiene la participación de 728 académicos, en donde tres de cada cuatro participan en labores docentes. Se tienen 246 cuerpos académicos en distintos niveles de desarrollo, 37% más que al inicio de la presente administración, mismos que participan en 417 líneas de investigación. Este hecho confirma que cada vez se involucra más la investigación con la docencia y la docencia con la investigación.

- De los 456 miembros del SNI, 186 se encuentran adscritos a facultades, centros de idiomas, la UVI y el SEA, lo que destaca la integración de la generación del conocimiento vinculada a la docencia.

Eje II. Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social

- Establecimos e instrumentamos dos líneas estratégicas para reforzar y reorientar la vinculación del quehacer institucional con el entorno: una dirigida hacia el desarrollo social comunitario y otra hacia el desarrollo socioeconómico municipal, regional y estatal. Ambas forman parte del cumplimiento de la responsabilidad social de la UV y de la idea de la transferencia de conocimientos y tecnologías hacia la sociedad.
- En fomento a la cultura emprendedora de los estudiantes y recién egresados, se han llevado a cabo diversos programas de emprendedores y de incubación de empresas, como son: Programa Emprende UV, Future Makers, las convocatorias de capital semilla #SoyUVemprendedor y #RetoEmprendeUV. Se incentivó asimismo la participación de emprendedores en certámenes nacionales e internacionales.
- Se impulsó la presencia nacional e internacional de la Universidad mediante foros, conferencias, ferias, seminarios y publicaciones que promovieron la crítica y el debate sobre temas de interés público. También se contribuyó al diseño de las políticas públicas y al fortalecimiento de la vinculación con los sectores gubernamental, productivo y social. Muestra de ello fue la participación en la integración del Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018.
- La Universidad es integrante de la Red Talloires (que reúne a más de 350 universidades alrededor del mundo para trabajar en proyectos relacionados con la vinculación y la responsabilidad social). La casa de estudios fue sede de la Conferencia Mundial de Líderes de la Red Talloires 2017 (TNLC 2017), misma que se realizó del 20 al 23 de junio, en Xalapa, habiéndose firmado la

Declaración de Veracruz, que versa sobre Responsabilidad Social y Dignidad Humana en la Educación Superior.

- El 20 de mayo de 2016, en sesión ordinaria del Consejo Regional Sur Sureste de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la Universidad Veracruzana fue electa para presidir dicho Consejo por un período de cuatro años. En la Región, conformada por los estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Quintana Roo, Veracruz y Yucatán, participan 30 IES afiliadas a la Asociación. La presidencia tiene como responsabilidades ser enlace entre las instituciones de educación superior de la RSS de la ANUIES, así como impulsar políticas y acuerdos que impacten en el mejoramiento de la calidad de la educación superior, la generación de capacidades para la innovación, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, todo ello para incidir en el crecimiento económico y productivo de la región.
- En el campo de la internacionalización los avances han sido los siguientes: se estableció la política de la Internacionalización en casa, buscando impactar los procesos de enseñanza-aprendizaje y de diseño curricular; se re-direccionaron las actividades de internacionalización, dejando de estar centradas en la movilidad para dar paso a un conjunto de actividades encaminadas a generar un mayor impacto en la comunidad académica.
- Durante cuatro años 1,275 estudiantes realizaron acciones de movilidad, el 63% de carácter nacional y el 37% internacional. Además se firmaron cerca de 100 convenios internacionales y se cuenta con 223 convenios con acciones vigentes con instituciones y organismos de 28 países. A nivel regional, América del Sur y Europa son los espacios geográficos con los que se cuenta con mayor número de convenios, con 76 y 78, respectivamente; en cuanto a países, España y Colombia son los mayormente representados, con 45 y 33.
- Se creó el Programa Tendiendo Puentes para la Paz, que se ha convertido en un distintivo institucional que procura abonar propuestas constructivas

sobre la violencia, la injusticia y la impunidad que nuestra sociedad padece, propugnando siempre por el respeto de los Derechos Humanos.

- Aprovechando las nuevas ventajas que ofrece la tecnología, se adoptaron estrategias antiplagio, se implementó el identificador de Objetos Digitales (DOI) y la reimpresión de ejemplares agotados, la publicación de acervos digitales a través de la plataforma <http://ebooks.uv.mx>, que actualmente alberga 307 libros digitales y ha sido visitada por más de 214 mil usuarios de 15 países. La plataforma se encuentra disponible sin costo para toda la comunidad universitaria. Asimismo, se relanzó de manera funcional el sitio <http://revistas.uv.mx>, con el propósito de dar mayor visibilidad a la producción de nuestras publicaciones.
- En estos cuatro años se ha editado una publicación cada cuatro días. Se han realizado 364 publicaciones, de las cuales 290 son libros y 74 son números de revistas.
- En 2017, la Feria Internacional del Libro celebró su XXIV aniversario con el Foro Académico Las Humanidades en el siglo XXI, Tradición e Innovación, teniendo como país invitado a Estados Unidos. En esta emisión se otorgó las Medallas al Mérito Universidad Veracruzana a destacadas personalidades, a las que, por su trabajo, se les hizo un merecido reconocimiento. Los galardonados fueron: Edward L. Gibson, Colectivo Solecito y Martha Lamas. Estos reconocimientos, sumados a los otorgados en los tres años anteriores alcanzan la cifra de 17. El año pasado este reconocimiento se otorgó a al Dr. Jean Meyer Barth, al Fr. Raúl Vera López y a la OP Las Patronas.
- Por su parte, los Doctorado Honoris Causa otorgados de 2015 a la fecha son nueve, los galardonados son: Gilles Lipovetsky, Alfredo López Austin, Amelia Valcárcel, Lucie Sauv e, Jorge Federico Osorio, Alfonso Moreno Luce, Nancy Fraser, Paulo Speller y Francisco Beverido (pendiente de entregar).
- Se creó la Oficina de Transferencia de la UV con el propósito de instalar, desarrollar y consolidar un modelo de transferencia de tecnología, conocimientos y extensión de servicios universitarios que permita el aprovechamiento de las capacidades científicas y tecnológicas de la

Universidad Veracruzana en su conjunto. Actualmente se dispone de un catálogo de servicios y se cuenta con 17 registros de patente (hecho inédito en nuestra institución) que buscan la optimización de los sistemas de producción o la innovación de productos y procesos que favorecen la calidad de vida de las personas. Para apoyar, impulsar y articular institucionalmente estos esfuerzos se cuenta ya con una estructura de coordinadores de vinculación por cada programa educativo ligados a la Dirección General de Vinculación de la UV.

- En el marco del programa Fortalecimiento de la vinculación con el medio, a través de las gestiones realizadas por la Fundación UV se formalizó el convenio “Urgencia de vida, urgencia de equipo” generando recursos para la institución. Con ello se adquirió un acelerador lineal y tomógrafo para el Instituto de Investigaciones Médico Biológicas en Veracruz. Se trata de una iniciativa que representa 51 millones 500 mil pesos y que inició hace tres años, consolidada al día de hoy mediante un convenio de donación por 31.5 millones de pesos celebrado con la Fundación Gonzalo Río Arronte, I.A.P., y una aportación universitaria de 20 millones de pesos. A la fecha se cuenta con el tomógrafo instalado y el acelerador lineal se mantiene resguardado en la aduana a la espera del permiso de instalación que otorga la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias. El proyecto dará atención a 70 pacientes oncológicos por día durante un periodo aproximado de 25 años.
- La política institucional de igualdad de género ha sido una prioridad. Así lo constata la creación de la Coordinación de la Unidad de Género como dependencia responsable de la transversalización de la perspectiva de género, a fin de promover, respetar, proteger y garantizar el cumplimiento de la legislación sobre la igualdad de derechos entre hombres, mujeres y personas con identidades sexo-genéricas diversas.
- En temas de género se ha capacitado, mediante cursos y talleres del Programa de Formación de Académica (Profa) y de Educación Continua, a 4,250 universitarios: 665 miembros del personal académico; 307 del personal

administrativo, técnico y manual; 3,080 estudiantes y 198 autoridades universitarias.

- En materia de defensoría de derechos universitarios, se ha contribuido a la cultura de la legalidad en el quehacer de autoridades y funcionarios universitarios, como se demuestra con la aceptación de 150 recomendaciones.
- Se logró trasladar la Radio UV a la banda de Frecuencia Modulada, ahora como concesión de IFETEL alcanzando así una mayor cobertura estatal.

Eje III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia

- En respuesta a los compromisos establecidos en el PTE 2013-2017, en particular con la actualización de la normatividad universitaria como una de las estrategias centrales para armonizar las formas de convivencia y gobernabilidad de nuestra Alma Mater, se realizaron actualizaciones a la norma secundaria, esto es, a los tres estatutos: General, de los Alumnos y del Personal Académico.
- En diciembre de 2016, el Consejo Universitario General aprobó el Código de Ética de la Universidad Veracruzana, que agrupa los valores y principios que deben cumplir los integrantes universitarios como responsables de la plena realización del bien público fundamental al que contribuye la educación superior.
- Se ha puesto especial énfasis en establecer mecanismos administrativos eficientes, que haciendo uso de la tecnología permitan atender las demandas de la comunidad universitaria y la obligación de cumplir con un marco normativo cada día más vasto. Entre esos mecanismos se encuentran el programa Afectaciones Presupuestales Electrónicas (APE), el Portal Mipago, el Sistema de Actas del Comité Pro-Mejoras, el módulo de captura de comprobantes digitales, el sistema de expediente clínico electrónico, así como la automatización de servicios y procesos de recursos humanos.
- En un contexto sumamente adverso, la Rectoría, apoyada por el Consejo Universitario General y la comunidad universitaria en su conjunto, se

manifestó públicamente y a través de las instancias legales para demandar al Gobierno del Estado el cumplimiento de sus obligaciones financieras con la Institución y el pago de adeudos. Se logró por un lado la radicación directa por parte de la Secretaría de Educación Pública de los fondos federales, situación inédita en el país, a partir del segundo semestre del año de 2015, y por otro, mantener la tranquilidad interna, asegurando el pago puntual de sueldos y salarios. Estas mismas acciones nos posicionaron a nivel nacional en temas de gran relevancia, como la búsqueda de la autonomía financiera y la defensa de la educación superior pública de calidad. De manera también inédita, obtuvimos el apoyo del Congreso de la Unión que realizó exhortos al gobernador del estado tanto en la cámara alta como en la baja. Recientemente, se aprobó la autonomía presupuestaria para la Universidad por parte del Congreso del Estado, que deberá ser ratificada en el periodo de sesiones en curso. En este punto de acuerdo se estableció que el subsidio estatal deberá crecer de manera gradual para alcanzar en el 2023 el 4% del presupuesto estatal.

- Ante la falta de radicación de los subsidios autorizados a la Universidad y la insuficiencia presupuestal que enfrenta -misma que se vio agravada con la disminución del subsidio estatal en el año 2016, en 172.3 millones de pesos, con relación al autorizado para el ejercicio 2015-, se realizaron acciones de contención del gasto con el propósito de continuar brindando sus servicios de docencia, investigación, difusión y extensión de los servicios, a pesar de las limitaciones financieras. También se logró cumplir con las obligaciones contractuales establecidas con las agrupaciones sindicales y las asociaciones de trabajadores, evitando con ello conflictos laborales.
- Con respecto a los pendientes ante el SAT, logramos el reconocimiento del adeudo por parte de tres gobernadores en el cargo sucesivamente, y gestionamos ante dos jefes del SAT también de manera sucesiva. El adeudo restante constituye una suma menor al adeudo que recibimos a nuestra llegada a la administración.

- A pesar de la situación financiera adversa, se logró negociar de manera oportuna y en un ambiente de respeto las demandas laborales y contractuales de los trabajadores universitarios, de modo que no se dio ningún estallamiento de huelga en el ejercicio de la actual administración.
- La liquidación del equipo profesional de basquetbol Halcones significó un ahorro anual de alrededor de 60 millones.
- Acumulado al final de nuestra administración con éste y otras medidas de austeridad en los rubros de viáticos, medios, energía y telefonía entre otros se ha logrado un ahorro de alrededor de más de 550 millones que pudieron aplicarse en las funciones sustantivas.
- En lo que hace a los procesos de gestión con calidad, se logró, por una parte, la certificación de procesos estratégicos cuya vigencia se había desatendido, entre los que se cuentan el proceso de ingreso escolar, el de evaluación académica y los correspondientes a la función administrativa financiera. Y por la otra, se sumaron a la certificación otros procesos de gestión estratégicos, como los de Recursos Humanos, Adquisiciones, Bibliotecas y Planeación y Evaluación, con lo cual se da mayor certidumbre y transparencia a los aspirantes y a la sociedad en general.
- En el Servicio Médico se ha mantenido un ahorro a través de medidas que efficientan el gasto sin demérito de su calidad. Hemos ahorrado alrededor de 64 millones en este periodo. Contamos hoy, sin embargo con un módulo de servicios médicos que cumple con las normas establecidas por las autoridades correspondientes, a diferencia de los espacios que recibimos con esas funciones.
- Por lo que hace a la planta física, de 2013 a 2017 se incrementó en 23,168 metros cuadrados (5,52%), con la construcción de 13 nuevos edificios y la ampliación de espacios físicos. El número de espacios educativos, como aulas, laboratorios, talleres y audiovisuales, crecieron entre un 6 y un 9%; los espacios que mayor crecimiento tuvieron son los cubículos para PTC, debido a requerimientos del modelo educativo para la impartición de tutorías

(17.37%); los espacios de servicios, como los núcleos sanitarios, crecieron un 16.54%.

- Hemos logrado concluir la construcción de la sede de la OSX, la sala Tlaqna, conseguimos recursos federales para la construcción en su totalidad de la sede del Consejo Universitario General que es ya una realidad, la sala anexa a Tlaqná. En dicho complejo están pendientes sólo las áreas administrativas.

A manera de conclusión a este capítulo, retomo lo señalado en el Plan General de Desarrollo 2030 de nuestra institución, en su apartado titulado Liderazgo de la Universidad Veracruzana, en donde aparecen las fortalezas institucionales y los principales retos. Lo considero, de esta manera, como uno de los principales insumos para el desarrollo de esta Propuesta de Trabajo para el periodo 2017-2021, que también toma como referentes principales el Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030 de la ANUIES y el documento Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU.

II. Contexto de la Educación Superior

Tal vez como nunca en la historia de la humanidad, la sociedad está cambiando a ritmos crecientes en tiempos cada vez más cortos. El avance económico de muchos de los países desarrollados trae consigo movimientos políticos, demográficos, tecnológicos y, sobre todo, sociales. Hoy en día tenemos sociedades que, gracias a las distintas tecnologías y redes sociales a su alcance, se organizan y alzan la voz generando movimientos de cambio que no pueden ser soslayados por quienes dirigen el destino de las economías globales.

A nivel mundial los sistemas productivos y las concentraciones urbanas traen consigo un mayor consumo de energía y, en consecuencia, mayor presión sobre los recursos naturales. El cambio climático es una realidad que se puede palpar en prácticamente todo el orbe. Basta dar un vistazo a las noticias mundiales para darse cuenta de fenómenos climáticos que muestran cómo la naturaleza está modificando sus tendencias de comportamiento.

La concentración de la riqueza en ciertas zonas económicas genera movimientos de carácter social. Ante la imposibilidad de muchas familias de lograr su subsistencia en el medio rural optan por trasladarse a los polos urbanos, lo que genera una urbanización mayor al mismo tiempo que una mayor demanda de empleo, que en la mayoría de los casos no reúne las condiciones necesarias para una vida digna, obligando a muchas personas a subemplearse para buscar al menos satisfacer sus necesidades básicas.

En América Latina, la atracción que ejercen las economías del Norte genera un fenómeno migratorio entre quienes no ven mayores oportunidades de crecimiento en sus respectivos países. México, al ser un país que sirve de puente entre la mayor economía del continente y los países centroamericanos, ha empezado a ser el nuevo hogar de quienes no logran su objetivo de llegar al vecino país del Norte. Es indudable que el endurecimiento de las condiciones de ingreso y las restricciones impuestas por la reciente administración gubernamental de Estados Unidos está dando lugar a nuevas conformaciones migratorias en nuestro país. En particular nuestra institución, en acuerdo con el resto de las

instituciones afiliadas a la ANUIES, ha preparado planes emergentes para recibir a connacionales repatriados que serán absorbidos por el sistema de educación superior de nuestro país.

Ante esta realidad cabe la pregunta: ¿qué rumbo deben tomar los sistemas de educación superior para hacer frente a los desafíos del mundo actual? Hoy en día no basta con hacerse de un currículo universitario para lograr un espacio en la economía formal de una sociedad.

El panorama laboral para los jóvenes egresados en ocasiones no parece alentador. Por una parte las condiciones económicas del país no generan los empleos suficientes para dar cabida a todos los solicitantes del mismo, pero por otro lado la falta de estrategias que orienten las vocaciones de los aspirantes continúa generando que la mayor demanda se concentre en unas cuantas opciones profesionales. Ambas tendencias se deberán revertir, pero esto no es labor exclusiva de las universidades y las instituciones de educación superior. Se deben involucrar autoridades, familias, empleadores, así como los sistemas escolares previos. A la Universidad le corresponde planear y trabajar para lograr que sus estudiantes desarrollen las competencias necesarias que les demandará el ejercicio profesional y la vida misma.

En consecuencia, la Universidad deberá planear y ejecutar en los próximos años las estrategias pertinentes y necesarias para fomentar aprendizajes de calidad que permitan a nuestros egresados competir exitosamente en el mundo en el que habrán de desempeñarse. Posiblemente este sea un momento histórico en el que la Universidad debe retomar sus fines sustantivos de crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad veracruzana a través de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios. El conjunto de funciones debe contribuir al desarrollo sostenible, a la cultura de paz y no violencia, a la equidad e igualdad de género, a la inclusión de las poblaciones menos favorecidas y al logro de una capacidad de aprendizaje y solución de problemas para la vida. A nivel discursivo es fácil mencionarlo; sin embargo el reto mayor no está en el *qué*, sino en el *cómo*. Cómo deben plantearse estrategias

realistas que permitan asumir la responsabilidad universitaria para con la sociedad a la que servimos.

Los planes existen, son posibles y alcanzables pero requieren de la participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. Sin ellos ningún proyecto es viable. En los últimos cuatro años se han mantenido metas claras, alcanzables y que han llevado a la Universidad Veracruzana a niveles de excelencia y reconocimiento nacional e internacional. No obstante, hay pendientes importantes por realizar. Probablemente el mayor de ellos está en que los beneficios logrados durante estos cuatro años lleguen a nivel de aula, a nivel del alumno, de los profesores y, en general, de la comunidad universitaria.

Una evaluación externa de calidad se ve opacada cuando la institución no ha tenido los recursos suficientes para dar mantenimiento adecuado y suficiente a las instalaciones universitarias y éstas se han ido deteriorando. El logro de posgrados por parte de la planta académica es insuficiente cuando las prácticas docentes continúan sin innovarse. El impulso a la investigación se ve mermado cuando los académicos tienen que pasar por intensos trámites burocráticos que, si bien en buena medida son resultado de las obligaciones que las leyes nos imponen, deben de ir acompañados por estrategias de simplificación administrativa por parte de las áreas encargadas de los recursos financieros y humanos. Los sistemas deben retomar la perspectiva del usuario y no la del experto en tecnología. No debemos olvidar que ésta es una herramienta y no un fin. La transformación del Modelo Educativo Institucional debe ser ya una realidad, habiendo concluido un meticuloso proceso que significó vislumbrar quehaceres que involucran a todos los miembros de la comunidad en su mejoramiento. La comunidad reclama, y con justa razón, ver los beneficios que convenios, acuerdos y decisiones les dejan en concreto a las actividades sustantivas y, sobre todo, a su quehacer cotidiano.

Por ello es importante reivindicar y resignificar el sentido humano de la Universidad. Tenemos que pugnar por una institución que valore y revalore su función de servicio a la sociedad y en particular a la comunidad universitaria. La sociedad es nuestra razón de ser y es la sociedad la que a través de sus jóvenes generaciones nos encomienda su formación para prepararlos para ingresar a un

futuro laboral en un mundo en constante cambio. El Programa de Trabajo que derive de esta propuesta para el período 2017-2021 deberá recobrar la importancia que la Universidad tiene en la sociedad pero siempre con una perspectiva humanista.

Habiendo tenido el honor de encabezar los logros descritos aquí brevemente, en medio de un contexto adverso a nuestra gestión, reconozco con la comunidad universitaria un compromiso que me hace sentirme obligada a presentar una propuesta que consolide un proyecto del que poco a poco se van viendo resultados. La siembra en la educación tarda varios años en cosecharse. Los frutos no son inmediatos; no basta un temporal, hace falta riego cotidiano, abono y poda si hace falta.

Si en mi anterior propuesta ante la Honorable Junta de Gobierno de la Universidad Veracruzana acudí con la apreciación de nuestra tradición para una certera innovación cimentada en nuestros antecedentes históricos, hoy acudo con el compromiso de impactar a la sociedad a la que nos debemos con pertinencia sin perder de vista el orgullo de pertenecer a una comunidad universitaria vigorosa.

III. Propuesta de Plan de Trabajo 2017-2021

El Plan de Trabajo 2017-2021 que aquí se presenta está orientado a desarrollar un proyecto universitario viable a cuatro años, basado en la calidad, la innovación y la inclusión con pertinencia y pertinencia. El proyecto se simplifica en cuanto a su estructura para atender de manera prioritaria cuatro ejes estratégicos en lo que se concentran las funciones sustantivas y adjetivas de la institución. Estos ejes son: Liderazgo académico; Innovación para la generación del conocimiento y sus aplicaciones tecnológicas; Visibilidad e impacto social, y Gestión y gobierno. En los primeros tres ejes están concentrados los fines y las funciones básicas de la Universidad Veracruzana; en el cuarto se encuentran las funciones adjetivas que darán soporte a las dos primeras.

Eje I. Liderazgo académico

Consiste en fortalecer las actividades de docencia e investigación que se realizan en la Universidad Veracruzana, promoviendo la innovación. Se dará prioridad a la atención de los estudiantes, la formación y la superación docente, y a la calidad educativa, entre otros. Como temas centrales de este eje se proponen:

1. Estudiantes. Como eje central del Modelo Educativo Institucional se buscará fortalecer las competencias profesionales y para la vida con que se forman en nuestras aulas. Se desarrollarán programas de apoyo que atiendan temas de deserción, abandono y tutorías durante la trayectoria escolar. Se deberán generar programas que atiendan la transición del espacio escolar al mundo laboral. La formación en valores deberá ser tangible como parte de los temas transversales de una educación integral. Se promoverán programas con doble titulación así como la comparabilidad entre programas educativos de distintas instituciones para lograr sistemas de reconocimiento y transferencia de créditos.

Estrategias:

- Mejorar el sistema institucional de tutorías académicas.
- Ampliar los programas de seguimiento a las trayectorias escolares y de apoyo para evitar la deserción o el rezago académico.
- Promover y mejorar la atención a la salud estudiantil; el deporte como actividad formativa; la atención especializada; y el desarrollo de programas de apoyo para la inclusión de estudiantes con capacidades diferentes, entre otros.
- Fortalecer los programas transversales de formación en valores y en la responsabilidad social de los universitarios.
- Ampliar y fortalecer el desarrollo institucional de programas que atiendan la transición de los estudiantes del espacio escolar al mundo laboral.

2. Académicos. Un reto para la institución está en el fortalecimiento de sus cuerpos académicos. El trabajo colegiado debe constituir la base de la operación de un programa educativo. Se continuará con la consolidación de los cuerpos académicos vigentes y líneas de generación y aplicación del conocimiento. La formación docente deberá ser una prioridad en los programas de desarrollo académico. Esta formación debe mostrar un impacto real a nivel de aula y no limitarse a ser un mero esquema para la consecución de recursos en los programas de estímulos a la productividad. El impulso a la formación de posgrados de calidad y la participación en programas federales que reconozcan la calidad docente debe continuar su fortalecimiento. Por ello se fomentará el intercambio docente, la atracción de los mejores talentos académicos a través de procesos de selección transparentes y abiertos que garanticen un reemplazo generacional de la planta docente de altos niveles de desempeño.

Estrategias:

- Implementar un programa permanente de desarrollo de las competencias pedagógicas del personal académico de la institución, enfocando asimismo la capacitación de los docentes como tutores académicos y la habilitación creciente del profesorado para incorporar a su práctica docente el uso de las

nuevas plataformas tecnológicas para el aprendizaje de una manera más amplia e innovadora.

- Detectar, comunicar y reconocer periódicamente las mejores prácticas docentes por áreas de conocimiento.

3. Calidad educativa. La Institución logró en los últimos años hacer patente su esfuerzo por alcanzar la meta de contar con el 100% de sus programas educativos de licenciatura evaluables, reconocidos externamente por su calidad. Sin embargo, debemos continuar nuestros esfuerzos a manera de aseguramiento, lo que significa seguir fortaleciendo los distintos programas y atendiendo los planes de mejora que los evaluadores externos realizan durante sus procesos de evaluación. El Modelo Educativo Institucional es base para la calidad educativa y, concluida su evaluación, deberá mostrar su transformación en beneficio de la población estudiantil. La innovación educativa y el uso educativo de las diferentes tecnologías de aprendizaje y conocimiento requieren de una presencia permanente a nivel institucional. Las tecnologías existentes y ahora cada vez más al alcance y en uso de nuestros estudiantes deben integrarse a las experiencias educativas que se imparten de manera cotidiana en nuestras aulas de manera sistemática. Los jóvenes pueden adquirir conocimientos apoyados en redes sociales, recursos educativos abiertos, cursos abiertos y masivos en línea, pero se debe buscar una participación más activa y sistematizada de la academia en el uso de estos apoyos. Esa será una labor a realizar intensivamente en los siguientes años.

Estrategias:

- Implementar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los programas educativos de la UV (en todos sus niveles: técnico, licenciatura y posgrado), así como su reconocimiento nacional e internacional.
- Establecer acciones y formas organizacionales para mantener y consolidar el aseguramiento de la calidad de los programas educativos.

- Transformar la administración, el funcionamiento y la operación del Modelo Educativo Institucional en función de los resultados de su evaluación.
- Promover la innovación educativa aplicando nuevas tecnologías para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Consolidar la flexibilización y la actualización permanente de planes y programas de estudio en sus diversas modalidades y niveles, frente al avance del conocimiento y la tecnología.
- Reforzar y ampliar la movilidad estudiantil en beneficio de su formación académica, profesional y humana.
- Avanzar en el sistema de reconocimiento y transferencia de créditos al interior de la institución y con otras instituciones en función de la comparabilidad del contenido entre programas educativos.

4. Oferta educativa pertinente. Una queja frecuente de los empleadores consiste en decir que las Universidades generamos egresados con conocimientos obsoletos. En parte pueden tener la razón, ya que por su naturaleza hay áreas de conocimiento que cambian a pasos agigantados y, definitivamente, la velocidad a la que la institución modifica sus programas no va con los tiempos que los empleadores requieren. En ese sentido, más que adecuar planes de estudio para acumular conocimientos, se debe fortalecer el desarrollo de habilidades y, más aún, de competencias profesionales que les habrán de requerir en el ejercicio de su profesión. Existen esfuerzos institucionales para modificar el enfoque de formación, pero no han sido suficientes, amplios y continuados, por lo que tampoco han mostrado un impacto contundente en la transformación de las prácticas docentes. Los exámenes estandarizados de egreso, el seguimiento de egresados y los diálogos con empleadores deben ser un factor de retroalimentación constante de planes y programas de estudio. Se fortalecerá la función de esta área para que se vaya más allá de la revisión documental de un plan y programa de estudio y se convierta en un impulsor de la transformación efectiva de los programas educativos. La institución no puede continuar operando con programas que cambian en períodos de más de diez años. Tampoco pueden

cambiar mediante procesos que simulan un cambio pero que privilegian el diseño curricular con intereses ajenos a la formación de nuestros estudiantes.

Estrategias:

- Convocar a la participación de los académicos de cada región universitaria para la presentación de propuestas curriculares innovadoras factibles que permitan el rediseño, la diversificación o la ampliación de la oferta educativa en respuesta a las necesidades regionales y estatales de formación de profesionales en nuevas áreas de conocimiento. Esta actividad se alimentará de procesos de consulta pública que convocarán a los diversos sectores sociales para aportar ideas y propuestas de necesidades a cubrir en el ramo de las competencias profesionales requeridas por la economía y la sociedad veracruzana.
- Crear comisiones de académicos especialistas para evaluar la pertinencia social de las propuestas y los diseños curriculares, los cuales, una vez valorados positivamente, serán turnados a las áreas administrativas y financieras de la Universidad para evaluar su factibilidad técnica y financiera, así como para determinar los recursos —humanos, equipamiento, infraestructura física, etc.— requeridos para su posible implementación. En la búsqueda de recursos financieros frescos para soportar y poner en marcha la oferta de nuevos programas educativos será imprescindible la gestión y la negociación frente a las instancias federales, estatales y municipales, así como la convocatoria para la participación y contribución de la sociedad civil y de los sectores productivos de las diversas regiones de Veracruz.

En todo este proceso se establecerán y observarán rigurosamente criterios de calidad, innovación y oportunidad, en correspondencia con las áreas de conocimiento prioritarias para el desarrollo regional, estatal y nacional.

Eje II. Innovación para la generación del conocimiento y sus aplicaciones tecnológicas

Este eje se enfoca a la necesidad de innovar para establecer formas de organización del quehacer institucional que optimicen la respuesta de la UV ante su compromiso social de generar conocimientos y tecnologías socialmente pertinentes, que favorezcan el desarrollo científico, tecnológico, económico, cultural y político de su entorno regional, estatal y nacional.

5. Contextos de la investigación. Nuestra institución se ha caracterizado por ser una Universidad que genera conocimiento útil y relevante a la sociedad. Por ello, la investigación deberá continuar como uno de los ejes que permitan la transformación de la propia casa de estudios. En ocasiones resulta incongruente que buena parte del conocimiento que se requiere en la mejora cotidiana de nuestra institución y de la sociedad misma se tiene al interior pero por distintas razones no es aprovechado en todo su potencial. Está claro que una queja constante entre los investigadores son los procesos altamente burocratizados.

Estrategias:

Investigación como sustento del aprendizaje formativo

- Fortalecer y diversificar la relación investigación-docencia como acción formadora del aprendizaje de los estudiantes, mediante acciones:
 - Alentar una mayor incorporación de los estudiantes a los proyectos de investigación desarrollados en las facultades, institutos y centros de investigación.
 - Impulsar el aprendizaje investigativo en el marco del Modelo Educativo Institucional para generar conocimiento y desarrollar habilidades para aprender en el hacer.
 - Generar ambientes de aprendizaje investigativo entre alumnos para que desarrollen propuestas propias, presenten resultados y se fomente la creatividad.

Fomento al emprendimiento

- Promover y desarrollar la actitud, las habilidades y la capacidad emprendedora de la comunidad universitaria, brindando a los estudiantes y académicos estrategias, recursos metodológicos y vías de acción para la generación de proyectos de desarrollo científico, tecnológico, productivo, social o cultural, con particular atención a la incubación de proyectos que favorezcan el autoempleo de los egresados.
- Ampliar las oportunidades de inserción laboral de los estudiantes y egresados universitarios a partir de la vinculación con los sectores productivo y empresarial.
- Fomentar el emprendimiento entre los miembros del personal académico será el eje dinamizador para la generación de proyectos científicos, tecnológicos, productivos o sociales, o para la generación de investigaciones innovadoras y pertinentes orientadas tanto a la ciencia básica como a la resolución de problemáticas concretas que enfrentan los diversos sectores sociales y productivos del estado de Veracruz.

Fortalecimiento de la investigación y de los cuerpos académicos

- Impulsar el reagrupamiento, el desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento como factores del desarrollo de la calidad académica de los programas educativos y de la investigación en las regiones universitarias.
- Potenciar la integración transdisciplinar de la docencia, la investigación y la vinculación, mediante la posible conformación de redes regionales integradas por miembros de los cuerpos académicos de la UV, con el propósito de enfocarse a la generación de conocimientos con impacto social y económico en temas o problemas específicos del desarrollo estatal o regional. Se buscará que dichas redes regionales también tengan la posibilidad de conformarse en consorcios, agrupándose con otras instituciones de educación superior interesadas en las mismas problemáticas en la región sur sureste del país.

Investigación, innovación y desarrollo tecnológico

- Fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico orientados a la solución de problemas sociales y económicos, así como a la generación de proyectos innovadores cuyos resultados puedan ser registrados, patentados y tecnológicamente transferidos a la sociedad y los sectores económicos del estado de Veracruz y del país.
- Identificar líneas de investigación relacionadas con las prioridades sociales y productivas para impulsar la organización de redes de ciencia, tecnología y conocimiento social en correlación con las dinámicas nacionales, estatales y regionales.
- Ampliar la frontera del conocimiento impulsando líneas de generación y aplicación del conocimiento relacionadas con energía, recursos pesqueros, medio ambiente y manejo sustentable, agrosistemas, biotecnología, migración y sociedad, desarrollo metropolitano y rural, educación, nanotecnología, salud género y derechos humanos, seguridad alimentaria, recursos hídricos, entre otras.
- Formar redes temáticas en el marco de la política impulsada por el CONACYT.
- Impulsar la producción de conocimiento con impacto social y económico que se refleje en la generación de prototipos, modelos de utilidad, patentes, etc., que coadyuven a la procuración de fondos extraordinarios para la propia investigación y a la comunicación de resultados con reconocimiento nacional e internacional.
- Establecer alianzas entre la Universidad y los productores, empresarios y el sector público federal, estatal o municipal para el desarrollo de proyectos.

Investigación y transferencia social de conocimientos y tecnologías

- Fortalecer, sistematizar, desarrollar y consolidar los procesos de transferencia de tecnología, conocimientos y extensión de servicios que realiza la Universidad Veracruzana para lograr el aprovechamiento de sus capacidades científicas y tecnológicas, orientándolas hacia el desarrollo de proyectos de I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) y la venta de servicios para la transformación social y el desarrollo sustentable.

- Impulsar la integración de grupos de investigación en torno a problemas prioritarios de interés nacional y regional.
- Promover el desarrollo y el fortalecimiento de redes de investigación.
- Alentar la investigación transversal para fomentar la interrelación entre diferentes campos del conocimiento con miras a investigar problemas prioritarios y estructurar proyectos de investigación transdisciplinar.
- Estimular la cultura de la vinculación y transferencia de conocimientos, desarrollo tecnológico e innovaciones con la sociedad y la empresa pública y privada, resguardando los derechos intelectuales y promoviendo el registro de marcas y patentes.
- Promover las alianzas con el comercio y la industria para afianzar el desarrollo de proyectos en esquemas de I+ D+ i.
- Fortalecer la infraestructura física y tecnológica, así como su funcionamiento organizacional para favorecer el desarrollo de esquemas de I+D+i.
- Continuar con el diseño y el establecimiento de las bases jurídicas y organizacionales necesarias para la generación de recursos propios a partir de los logros y resultados de la investigación y de la aplicación del conocimiento generado por los universitarios, salvaguardando la propiedad intelectual de sus desarrollos científicos, tecnológicos, artísticos y culturales, asegurando los derechos de autor de los académicos, así como la propiedad industrial de la institución.

Eje III. Visibilidad e impacto social

Este eje busca ampliar los alcances de la UV como institución reconocida regional, nacional e internacionalmente por su compromiso con el desarrollo social comunitario, humanístico, ambiental y cultural, trascendiendo el posicionamiento logrado hasta ahora al interior y al exterior del país. Para ello se explorará la manera de ampliar los alcances del modelo socio-académico de vinculación bajo formas que favorezcan tanto la pertenencia y la identidad institucional, como la pertinencia académica y social de nuestro quehacer universitario, comprometido

con el desarrollo sostenible de las diferentes regiones y comunidades del estado de Veracruz.

Asimismo, se continuará con la promoción de la cultura de la paz, de los derechos y de la dignidad humana como parte fundamental de la responsabilidad social de nuestra institución.

6. Vinculación y responsabilidad social universitaria. En este tema se concentrarán y fortalecerán las acciones de vinculación que han caracterizado a la Universidad como una institución con gran presencia e impacto en la sociedad, sobre todo entre aquellas poblaciones menos favorecidas. El enfoque debe mantenerse no en la asistencia social, ya que para ello existen dependencias y organismos de gobierno; más bien la vinculación debe tomarse como un espacio de formación estudiantil que, a la vez que genere beneficios comunitarios, permita una formación integral y significativa de nuestros estudiantes. La institución no puede mantenerse ajena a los temas globales que nos están afectando como comunidad planetaria: cambio climático, usos eficientes de energía, generación de energías limpias, gestión sostenible del agua, trabajo digno y programas de apoyo al empleo.

Con su pertenencia a la Red Talloires y como miembro de su comité directivo nos hemos posicionado entre las universidades líderes a nivel mundial, dedicadas a fortalecer los roles cívicos y la responsabilidad social de las instituciones de educación superior. La Universidad Veracruzana se suma a las tendencias actuales de organización colectiva y en redes para enfrentar problemas locales o regionales, así como para fomentar el crecimiento de la conciencia social, idear e impulsar nuevas formas para coadyuvar en la generación de las condiciones para el desarrollo humano. La Red Talloires constituye un espacio que nos permite continuar con el intercambio de experiencias intelectuales y comunitarias, así como del saber, entre personas más allá de las diferencias culturales.

Con este aliciente, nos comprometemos a redoblar el esfuerzo y el compromiso social de nuestra institución para enfrentar los desafíos que limitan el desarrollo material, espiritual y cultural de nuestra sociedad, de las comunidades y

de los grupos más vulnerables de Veracruz y del país. Como parte fundamental de este compromiso continuaremos promoviendo la cultura de la paz, la prevención de la violencia y el respeto a los derechos y a los valores humanos, la equidad de género, la igualdad de oportunidades, la solidaridad, la inclusión social, el acceso a la educación y a la cultura y el respeto a las diferencias.

Estrategias:

- Integrar acciones inter y transdisciplinarias que favorezcan la transformación social y fortalezcan la identidad y el empoderamiento de comunidades rurales y urbanas en las cinco regiones universitarias: prácticas escolares de campo, servicio social, extensión de los servicios, brigadas universitarias, Casas de la Universidad y programas especiales (Peraj).
- Fortalecer las acciones de vinculación y atención a comunidades marginadas o grupos sociales vulnerables, en coordinación con las autoridades locales para que, en uso pleno de su gobernanza, participemos y contribuyamos a la construcción de una sociedad más justa e incluyente; asumiendo que las acciones universitarias a favor de las comunidades no pueden ni deben suplir las tareas que los diferentes niveles de gobierno están obligados a realizar en el ejercicio pleno de sus derechos y obligaciones.
- Reforzar la postura de la UV como un ente promotor del saber, capaz de desencadenar procesos de cambio en su entorno social, transfiriendo conocimientos, tecnologías y habilidades a las comunidades rurales o urbanas, bajo un modelo de *vinculación de doble vía* que trascienda las visiones asistencialistas y unidireccionales; es decir, una vinculación universitaria que, por una parte, apoye a las comunidades para que éstas asuman, planeen y desplieguen procesos auto-organizativos para emprender y gestionar su propio desarrollo bajo enfoques sostenibles; y por otra, que esta labor abra espacios al aprendizaje y al sentido de responsabilidad social de los estudiantes universitarios; a la retroalimentación académica y de los planes de estudio, y a la investigación, la aplicación del conocimiento, la comunicación de la ciencia, la

difusión de la cultura y la promoción social de los valores y los derechos humanos.

- Desarrollar un sistema de evaluación de la vinculación que trascienda el simple registro de programas y proyectos, definiendo y construyendo indicadores para registrar y valorar el impacto social de la acción universitaria.

7. Seguimiento de egresados. El conocimiento de los egresados que combina los aprendizajes académicos con la práctica profesional y su inserción en el mercado laboral, es un valioso insumo para evaluar la pertinencia de nuestros planes y programas de estudio y orientarnos hacia la mejora de los mismos, en un contexto dinámico que demanda nuevos conocimientos y soluciones emergentes. De igual manera, es necesario que la Universidad oferte a sus egresados contenidos actualizados que les permitan adaptarse a los cambios del entorno y prepararlos para adquirir mayores responsabilidades y posibilidades de mejora profesional.

Estrategias:

- Integrar los esfuerzos realizados para lograr un efectivo y actualizado sistema de seguimiento de egresados, haciendo operativos sus diversos propósitos y finalidades, sus componentes y las funciones y compromisos específicos de cada una de las instancias responsables de operar y mantener dicho sistema.
- Agrupar y consolidar el desarrollo informático y las bases de datos existentes, asegurando los flujos de información, la actualización permanente y el funcionamiento óptimo del sistema.
- Establecer y supervisar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos institucionales para que el 100% de los programas educativos registren y den seguimiento a sus egresados con fines de retroalimentación, visibilidad y valoración del impacto social de la formación académica y profesional de los egresados.

- Fortalecer el vínculo formal con los egresados de la UV para conocer sus necesidades y desarrollar una oferta pertinente de educación continua, bolsa de trabajo, y otras acciones.
- Evaluar el impacto social de la formación profesional, para la retroalimentación de planes y programas de estudio, recuperación de experiencias y conocimientos derivados de la práctica profesional, financiamiento de proyectos específicos, entre otros aspectos.

8. Cultura humanista y desarrollo sustentable. Este tema es quizá el que marcará la administración universitaria. Lo hemos mencionado antes: es necesario recuperar y resignificar el lado humano de toda la comunidad universitaria. Es cierto que para muchas personas la institución es concebida sólo como un espacio laboral que les provee de sustento, pero por fortuna somos más los que tenemos una auténtica vocación de servicio que va más allá de la obtención de una retribución económica. La cultura humanista debe permear todos los espacios universitarios sin importar áreas de conocimiento, niveles jerárquicos o funciones dentro de la Universidad. Debemos fomentar una cultura de paz, equidad e igualdad de género, negar la violencia en todas sus formas, fomentar la inclusión y la no discriminación por temas de pensamiento, orientación sexual o creencias, entre muchas otras. Hoy somos parte de un estado en el que la violencia y la vulnerabilidad nos rodean. Simplemente no podemos acostumbrarnos a ello. La Universidad ha mostrado su sensibilidad a los temas de poblaciones vulnerables, inseguridad, desplazados, atención a la pobreza, migración y diversidad cultural, por mencionar solo algunos de los temas en los que la Universidad no puede ser omisa.

Estrategias:

- Promover y apoyar los esfuerzos, programas, proyectos y acciones en favor de la conservación de áreas naturales protegidas, ecosistemas y especies.
- Formar ciudadanos conscientes y comprometidos con el cuidado del medio ambiente. Seguiremos promoviendo y asegurando que los enfoques y los

contenidos de los programas académicos —tanto de las experiencias educativas como de los de extensión, difusión de la ciencia, artísticos y culturales— incorporen la visión y la gestión de un desarrollo sostenible basado en el cuidado y la conservación del patrimonio natural y cultural de la humanidad.

- Consolidar el grupo *Transversa* y permear en toda la comunidad los valores que ha integrado de manera sistémica.

9. Internacionalización. Durante los últimos años se han realizado esfuerzos constantes por llevar las distintas acciones de internacionalización a los programas educativos. La limitante de recursos ha sido un freno a estas acciones, pero también la falta de aspirantes suficientemente preparados y dispuestos a vivir una experiencia internacional es parte de nuestra realidad. Ambos temas deben ser atendidos. El inicio del cambio está en el fortalecimiento de la adquisición de una segunda lengua. Los niveles que se logran con las áreas de formación básica son precisamente básicos, no logran dominio fluido que nos requieren los programas de internacionalización. De esta forma, se deberá avanzar en otras acciones tendientes a la internacionalización integral del currículum.

Estrategias:

- Estimular el aprendizaje de idiomas.
- Fomentar la comparabilidad de programas educativos para el reconocimiento y la transferencia de créditos.
- Promover experiencias que fortalezcan la inter y la multiculturalidad.
- Adecuar la normativa institucional considerando un enfoque internacional.
- Fortalecer el intercambio académico, los programas de doble titulación y de titulación conjunta, así como el establecimiento de auténticas redes de colaboración interinstitucionales.

10. Difusión de la cultura. Entre las grandes fortalezas institucionales reconocemos la formación artística y los grupos artísticos, así como la labor

editorial. Sin embargo, sigue siendo un reto su participación en la formación integral de todos nuestros estudiantes y en el acceso a la cultura reconocido como un derecho para toda nuestra comunidad y la sociedad en general.

Estrategias:

- Fomentar la participación de los grupos artísticos en la formación integral del estudiante.
- Diversificar la oferta de experiencias educativas regionales relacionadas con la cultura y las artes.
- Mantener el vínculo social de los grupos artísticos universitarios.
- Consolidar a la Difusión de la Cultura en el AFEL.

Eje IV. Gestión y gobierno

Las funciones adjetivas institucionales quedarán concentradas en este eje, que tiene como propósito reorganizar y sistematizar las tareas institucionales encaminadas a fortalecer un gobierno desconcentrado que garantice la operación adecuada del quehacer universitario, y haga viable la ejecución de planes a corto y mediano plazo; mejorar continuamente los procesos administrativos con calidad y eficiencia en apoyo a las funciones sustantivas, y contar con personal administrativo eficiente y flexible.

11. Gobernanza universitaria. Citando a Brunner¹ (2011, p. 137), “La gobernanza es entendida como la forma en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente –desde el punto de vista de su gobierno y gestión- y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior.” La gobernanza no es un fin en sí mismo sino un medio para el logro de nuestros objetivos sustantivos. Esa es la mira que proponemos tener en la próxima administración universitaria; es un propósito que deberemos

¹ Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. En *Revista de Educación*. No. 355, mayo-agosto 2011, pp. 137-159. [Documento electrónico] Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf.

seguir todas las personas que integremos la próxima administración universitaria, para aplicarla en todos los procesos y sistemas de gestión y toma de decisiones.

Estamos hablando de marcos jurídicos, procesos armónicos y armonizados con las legislaciones que nos rigen, flexibilidad de los procesos administrativos adaptándose a las necesidades y posibilidades del usuario y no a la inversa. Debemos continuar con las acciones que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas pero sin caer en un burocratismo que tanto merma la productividad universitaria.

Estrategias:

- Armonizar los procesos internos con la legislación federal o estatal que nos rige como entidad pública.
- Flexibilizar los procesos administrativos de la UV adaptándolos a las necesidades y posibilidades de los usuarios universitarios.
- Continuar el desarrollo de acciones que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas.
- Actualizar y operar de manera continua un programa institucional para la profesionalización del personal dedicado a las funciones directivas y administrativas con visión universitaria.
- Desarrollar y consolidar el Sistema Institucional de Información Universitaria como un sistema único que permita la integridad, la disponibilidad y la oportunidad de la información de sus diversos subsistemas (financiero, escolar, recursos humanos, etc.), así como la construcción ágil y expedita de indicadores para la toma de decisiones institucionales en todos los niveles de la organización universitaria.
- Armonizar todo lo anterior en el marco jurídico institucional.

12. Financiamiento. Las tendencias en las políticas educativas nacionales si bien se han mantenido en niveles constantes, en términos reales han significado un decremento en el financiamiento a la educación superior de carácter público. A nivel nacional existe la meta de lograr en la educación superior una cobertura del

40%; sin embargo, esto difícilmente podrá ser alcanzado sin los apoyos económicos necesarios y suficientes para ello. En consecuencia, las instituciones públicas tenemos una doble tarea: por una parte optimizar los recursos con los que se cuenta, y por otra buscar los mecanismos necesarios para lograr allegarse de fuentes alternas de financiamiento. Para ello se requiere creatividad, pero también orden y disciplina financiera.

Estrategias:

- Asegurar el ejercicio responsable del presupuesto universitario bajo procedimientos de planeación, programación, evaluación y rendición de cuentas.
- Promover una mayor participación y compromiso en la consecución de recursos extraordinarios provenientes de fondos concursables.
- Cumplir eficientemente el ejercicio de los recursos obtenidos.
- Buscar fuentes alternas de ingreso y valorar los servicios universitarios que, como es el caso de la educación continua, pueden ser una fuente significativa de ingresos para la institución.

13. Infraestructura física y tecnológica. Propio de la complejidad de las operaciones universitarias, existe una gran cantidad de sistemas que operan actualmente casi de manera independiente. Se continúa teniendo una dependencia tecnológica de programas de licenciamiento pagado que significan una erogación constante para las arcas universitarias. Existe en la Universidad la capacidad humana para el desarrollo de sistemas propios, pero sobre todo debe existir la voluntad de atender la necesidad de llegar a integrar los sistemas en un sistema tecnológico único que nos permita contar con datos reales en los tiempos oportunos para ello. Por otra parte, en esa búsqueda de la cultura humanista, los especialistas en tecnología deben resignificar su papel de apoyo a las labores sustantivas. No puede ni debe un proceso académico supeditarse únicamente a las decisiones técnicas. Es importante recuperar la perspectiva del usuario en el desarrollo de los sistemas.

En otro orden de ideas, la falta de recursos con la que ha operado en los últimos años la institución ha traído un deterioro en varias de las instalaciones universitarias.

Estrategias:

- Redignificar los espacios educativos universitarios asegurando su operación sustentable, así como condiciones de seguridad en su uso, accesible a personas con discapacidad.
- Establecer un programa de mantenimiento de la infraestructura educativa, basado en un diagnóstico de necesidades académicas y capacidad financiera institucional.
- Fortalecer la infraestructura de redes y telecomunicaciones institucional.
- Ampliar y fortalecer la infraestructura educativa basada en el uso de las TIC.

IV. Alineación de los ejes de la Plan de Trabajo 2017-2021 con el Plan General de Desarrollo 2030

En la pasada reunión del Consejo Universitario General, celebrada el 9 de junio del presente año, se aprobó en términos generales el Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana 2030 (PGD). En congruencia con el mismo se muestra a continuación la alineación de los seis ejes que conforman el PGD con los tres ejes que comprende la Plan de Trabajo 2017-2021:

