

Dr. Jorge Manzo Denes

1. Desde su apreciación personal ¿Cómo considera la situación de la Universidad Veracruzana en los siguientes aspectos? indíquenos el porqué de su respuesta y si tiene propuesta de mejora al respecto

1. Nivel académico

Regular

¿Por qué lo considera así?

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, 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).

Propuesta de mejora:

Estos números dan una visión general sobre las áreas a reforzar y las áreas a atender significativamente; pero lo más importante es que la institución cuente con un sistema de gestión integral de calidad. Se requerirán 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.

2. Calidad y desempeño de sus académicos

Regular

¿Por qué lo considera así?

Haciendo un análisis de la situación de los docentes, se distinguen los tres grupos que se ven también 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 motivación e interés personal por su empatía institucional, los dos últimos 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.

Propuesta de mejora:

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 Educativa debe contar con programas específicos por DES, para apuntalar el desarrollo de la academia.

3. Calidad de los planes y programas de estudio	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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.</p> <p>Propuesta de mejora: 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.</p>
4. Uso de las tecnologías para la docencia y la investigación	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? El uso de las tecnologías para la docencia se ha centrado fundamentalmente en el Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), que 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 esta tecnología en una nueva modalidad educativa.</p> <p>Propuesta de mejora: Actualmente ha nacido un nuevo esquema educativo conocido como Aprendizaje Mixto, 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 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 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. 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. 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. No hacerlo postergará nuestro desarrollo.</p>

5. Uso óptimo y colaborativo de los espacios educativos (talleres, bibliotecas, aulas, etc.)	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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, que implica optimizar recursos mediante el uso de espacios compartidos, acciones que aún no se practican claramente. Ello debe ayudarnos a reducir el impacto ambiental y guiar a la Universidad a acercarse a ser una verdadera institución con responsabilidad social.</p> <p>Propuesta de mejora: Es necesario habilitar apropiadamente diferentes espacios compartidos para impulsar los ejes heurístico y axiológico del modelo educativo. 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 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. 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 nuestros académicos, a fin de que tengan descargas inmediatas de texto completo de literatura actual y especializada.</p>
6. Calidad de sus egresados	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La enseñanza aún requiere de un mayor desarrollo para que los egresados salgan mejor formados. Con el modelo educativo vigente, de deben aplicar tres parámetros que son el eje teórico, el heurístico y el axiológico. El teórico es aquel que se da en clase y donde el profesor transmite los conocimientos al estudiante. Con el eje heurístico, el estudiante se enfrenta a los problemas de la vida real y tienen la capacidad de enfrentarlos utilizando el conocimiento obtenido en clase; mientras que el axiológico le provee de valores generales y particulares de la profesión, es decir, le proporciona la capacidad de autoaprendizaje con el objetivo de que pueda actualizar su conocimiento académico una vez egresado para que su desempeño profesional sea óptimo en cualquier ámbito que se desarrolle. Sin embargo, estos ejes no se han aplicado en su totalidad ya que a la fecha el estudiante adquiere los conocimientos en clase pero poco se le enseña a aplicarlos en la vida y desarrollar la capacidad de autoaprendizaje. Debido a lo anterior la calidad de los egresados no es la deseable.</p> <p>Propuesta de mejora: Se requiere impulsar los tres ejes sobre todo el heurístico y el axiológico. Para ello se requiere aumentar la calidad y cantidad de infraestructura. Esto incluye crear más laboratorios para que los estudiantes apliquen sus conocimientos, equipamiento necesario para responder a las preguntas elaboradas, una mayor interacción con los investigadores. Impulsar el proceso e movilidad estudiantil y optimizar la infraestructura tecnológica para promover el aprendizaje virtual.</p>
7. Calidad de los productos de investigación	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La generación de conocimiento se realiza principalmente en los institutos o centros de la Universidad Veracruzana y en menor medida en las facultades. La aplicación del conocimiento y su divulgación a la sociedad es una tarea que debe realizarse permanentemente y la generación del conocimiento es lo que distingue a la Universidad de las escuelas en general. Sin embargo, la investigación en nuestra universidad aún no se ha posicionado a un nivel competitivo debido a que la producción global de sus publicaciones requieren aumentar en revistas indexadas de alto impacto pero también en medios que permitan generar conocimientos que aporten servicios de beneficio a la comunidad. A pesar de que la generación de conocimiento trabaja en conjunto con los posgrados de calidad, se requiere impulsar esta simbiosis para proporcionar los medios adecuados con el objetivo de aumentar la calidad de las publicaciones. Esto no significa que no se esté realizando buen trabajo en la investigación, pero los recursos que se tienen son escasos y esto evita crear líneas que usen tecnología de punta que permita incluir la publicación de los resultados obtenidos en el laboratorio en revistas de mayor impacto.</p> <p>Propuesta de mejora: Establecer estrategias para la consecución de recursos para facilitar la investigación de aquellos académicos que se dedican a realizar esta tarea en la universidad. También se requiere realzar las tareas de investigación en todas las áreas de conocimiento y en todas las regiones.</p>

8. Equipamiento de los espacios para investigación	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La investigación es una tarea sustantiva que se realiza principalmente en el área de investigaciones de la Universidad Veracruzana. Esta se lleva a cabo en los diferentes laboratorios que conforma esta área pero a pesar de contar con una infraestructura esta ha ido creciendo muy lentamente, por lo que los espacios con los que se cuenta en la actualidad son bastante limitados lo que impide su crecimiento. Esto obliga a pensar que se requiere de una reestructuración que permita a la universidad crecer bajo los estándares de calidad que se merece y que vaya a la par de la actualización académica y que contemple todas las regiones.</p> <p>Propuesta de mejora: Crear áreas de investigación cercanas a las facultades. Impulsar el área de investigación científica y humanística en la diferentes regiones incluyendo la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI). Para ello, se requiere proveer de edificaciones modernas que cumplan con los requerimientos necesarios para cada área.</p>
9. Pertinencia social de los programas de docencia, investigación y posgrado	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? Estos tres parámetros son realizados en la universidad de manera cotidiana y con características propias, la docencia se aplica en todos los aspectos en un salón de clases dentro de la licenciatura y el posgrado, así como la enseñanza dentro del laboratorio en el área de la investigación. Sin embargo, requerimos de evaluar permanentemente la pertinencia social, sobre todo de manera particular en cada región. Como ya se mencionó, 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.</p> <p>Propuesta de mejora: Establecer una correlación entre los programas educativos, posgrados e investigación, con la identidad de cada una de las regiones, a fin de establecer un verdadero complejo de pertinencia social en el quehacer universitario.</p>
10. Producción editorial	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La Dirección Editorial es una de las grandes joyas de la universidad que le han dado renombre, con diversas colecciones y publicaciones que han marcado historia. A pesar de ello, aquí se tienen aún diversas áreas de oportunidad para continuar apuntalando este eje fundamental de la institución.</p> <p>Propuesta de mejora: 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. 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.</p>
11. Programas de difusión artística y cultural	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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, existen ya algunas actividades de esta área en las otras regiones.</p> <p>Propuesta de mejora: 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</p>

	<p>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; 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. 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.</p>
12. Calidad y oportunidad de la difusión de los eventos universitarios hacia el interior de la Universidad	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? A pesar de que la universidad dispone de las TICs requeridas para una apropiada difusión de los eventos universitarios a interior de la Universidad, se tiene la percepción que la difusión no se realiza de la misma manera para todos los eventos. Si bien se hace una difusión vía correo electrónico, a la fecha este no es el medio más ideal para ello. . Propuesta de mejora: Es necesario destinar los espacios en el portal de la Universidad para actividades académicas, deportivas, culturales y artísticas que promuevan a estudiantes y académicos con nuestra comunidad. Así mismo, es indispensable que todas las áreas y regiones de la Universidad tengan la oportunidad de beneficiarse con estos espacios de difusión. Sabemos bien que en la actualidad los servicios digitales han sustituido la difusión impresa, teniendo una mayor cobertura geográfica con mucha más rapidez.</p>
13. Vinculación con los sectores social, público, privado y productivo	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? Una de las tres tareas sustantivas de nuestra Universidad es la vinculación, por ello, es necesario llevar a cabo actividades de extensión y vinculación, para mantenerla conectada y comprometida con el desarrollo de Veracruz. Actualmente algunas carreras de nuestra Universidad cuenta con alguna vinculación con los sectores social, público, privado o productivo, a través del servicio social, prácticas, optativas, etc. Sin embargo, la mayoría de las carreras carecen de esta vinculación con dichos sectores, lo que conlleva a que el estudiante busque por su cuenta alternativas para desarrollarse. Aunque en la actualidad la Universidad cuenta con el Departamento de Vinculación Universitaria, donde se centra la atención en los sectores comunitario, público, productivo y privado, se propone que los universitarios pongan al servicio los conocimientos adquiridos y generados con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad Veracruzana. Estas acciones se requieren llevar a todas las carreras de todas las áreas de nuestra Universidad y por supuesto en las cinco regiones. Propuesta de mejora: 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. 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.</p>
14. Promoción del arte y el deporte	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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</p>

	<p>necesaria experiencia humana. 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.</p> <p>Propuesta de mejora:</p> <p>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. Considerando la importancia del deporte, 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. 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.</p>
<p>15. La calidad y el estado de las aulas, laboratorios, bibliotecas e instalaciones deportivas</p>	
<p>Regular</p>	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Conozco aulas, laboratorios e instalaciones deportivas de diferentes entidades y regiones de nuestra Universidad y en general no reúne los requerimientos propios de una institución como la nuestra. La mayoría de los edificios requieren un plan de mantenimiento y modernización.</p> <p>Propuesta de mejora:</p> <p>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.</p>
<p>16. Actualización del acervo bibliográfico, impreso y en línea</p>	
<p>Regular</p>	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Considero que podría mejorarse las actualizaciones del acervo bibliográfico y, en donde se requiera, migrar hacia el digital en donde apenas se empieza a ingresar este tipo de contenidos en los repositorios de nuestra Universidad. El incremento y actualización del los acervos digitales permite a la comunidad la consulta de los contenidos desde sus lugares de estudio o trabajo, sin la necesidad de desplazarse entre las bibliotecas. La actualización del acervo bibliográfico es una actividad que requiere ser permanente.</p> <p>Propuesta de mejora:</p> <p>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 nuestros académicos, a fin de que tengan descargas inmediatas de texto completo de literatura actual, especializada y en más áreas del conocimiento. Debido a esto, las actualizaciones del acervo bibliográfico deben enfocados en los contenidos digitales.</p>

17. Calidad y suficiencia del servicio de acceso a internet	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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.</p> <p>Propuesta de mejora: Los servicios tecnológicos deberán servir para impulsar aún más los procesos de enseñanza e investigación. El impulso que se le dará al aprendizaje mixto, esto es, la enseñanza tradicional en el aula será 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). Actualmente tenemos esta infraestructura en la Universidad, el sistema EMINUS, sin embargo, necesitamos apuntalarlo y darle un uso mucho más intenso, para incorporar una verdadera educación mixta. La incorporación a este sistema en la universidad todavía es baja, por lo que es un área de oportunidad que debemos atender para impulsar las nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje. Necesitamos que la gestión universitaria cuente con un sistema de análisis de datos para la toma de decisiones cotidiana; que directivos, académicos y estudiantes cuenten con más y mejores herramientas y productos de información para todas sus actividades. También necesitamos implementar estrategias para mejorar las tecnologías existentes. El CONACYT impulsa el desarrollo tecnológico y de innovación con programas especiales. Sin embargo, nuestra Universidad prácticamente no participa en éstos programas, por tanto, necesitamos apuntalar este rubro, a través las carreras afines. Actualmente contamos con grupos de investigadores que han participado en proyectos internacionales para dar prestaciones de calidad aplicando estas tecnologías, mismas que pueden ser utilizadas en la misma institución, por los volúmenes de información y por las necesidades de procesamiento de datos. De este potencial deben partir proyectos para la creación de nuevos institutos y posgrados. Así mismo apoyar a nuestra entidad federativa en este sentido es de alta pertinencia.</p>
18. Disponibilidad oportuna de los recursos financieros	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? Actualmente, procesos como la adquisición de bienes y el pago de servicios se han vuelto un obstáculo para el desarrollo de las actividades sustantivas de la institución. Carecemos de un sistema moderno de administración y optimización del dinero, que dificulta la provisión oportuna de los recursos y limita las oportunidades de desarrollo.</p> <p>Propuesta de mejora: Requerimos una mayor eficiencia en los procesos administrativos, con el objetivo paralelo de hacer mucho más eficaz el ejercicio del presupuesto. Tal como se ha propuesto para los procesos académicos, los financieros también requieren de una óptima simplificación administrativa, certificada, que dispare la productividad institucional. Es una prioridad desarrollar un sistema moderno de administración que fortalezca la gestión financiera de nuestra institución y contribuya a un uso eficiente de los recursos.</p>
19. Equidad y racionalidad en la asignación de los recursos financieros	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? Aunque nuestra institución cuenta con cinco campus distribuidos a lo largo de toda la geografía del estado, se observa un marcado centralismo en su desarrollo; las brechas de calidad entre las regiones y Xalapa son muy visibles. Y aunque el reto implica acciones desde distintos frentes, definitivamente la asignación de recursos tiene un papel preponderante. La cultura del centralismo ha propiciado un estado de desigualdad en la asignación de recursos para las regiones que no sean Xalapa.</p> <p>Propuesta de mejora: 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. Para ello, necesitamos reducir las diferencias entre las regiones; todas deben llegar a compartir los mismos valores, recursos, servicios administrativos y, sobre todo contar con autonomía financiera y de gestión. Por otra parte, 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. Se tiene que trabajar también 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.</p>

20. Transparencia y rendición de cuentas	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La Universidad tiene los mecanismo adecuados para hacer un manejo transparente y realizar una rendición de cuentas abierta y permanente. Sin embargo, la percepción de la comunidad aún no es de confianza.</p> <p>Propuesta de mejora: Es prioritario crear una estructura sólida y transparente que permita la rendición de cuentas a partir de la evaluación permanente de resultados. Sin duda, es imperante el uso y apropiación de la información por parte de toda la comunidad universitaria para hacer más eficiente la toma de decisiones y la adopción de estrategias y mecanismos de acción. Es urgente instaurar procesos simples y rápidos, pero con la transparencia que requiere la tarea. Todo ello bajo la rendición de cuentas constante y abierta a la comunidad.</p>
21. Respeto a los derechos universitarios	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La Universidad Veracruzana se basa 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.</p> <p>Propuesta de mejora: Mi proyecto bajo el lema de Asertividad Institucional, 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. Ser asertivos nos vuelve más efectivos al encarar los desafíos. La Universidad debe dejar de ser pasiva ante las diferentes situaciones que se le presentan, pero también debe dejar de ser autoritaria; requerimos un punto medio: el dialogo, que es el mejor camino para impulsar y potenciar el sentimiento de orgullo institucional y un desarrollo del que todos nos podamos sentir creadores. 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. Es necesario disminuir la arrogancia y el autoritarismo; 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. La defensa de los derechos laborales de los trabajadores de la Universidad Veracruzana es crucial para el bienestar y desarrollo de toda la comunidad. Tenemos que respetar los derechos de todos ya que los recursos humanos, empezando por los estudiantes, son el bien más valioso de la institución.</p>
22. Respeto a las decisiones de cuerpos colegiados	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? La Universidad Veracruzana tiene la suficiente fortaleza académica para estar valorada entre las 5 primeras Universidades públicas estatales del país. Esta fortaleza sin lugar a dudas está dada por la integración de sus cuerpos colegiados que en su conjunto trabajan para un bien común hacia la excelencia académica.</p> <p>Propuesta de mejora: Los cuerpos colegiados son instancias que tienen el sentir de su propia comunidad. Es indispensable otorgarles las condiciones propicias para el desarrollo de sus funciones, además de permitirles actuar con completa autonomía. El presente proyecto se basa en la asertividad institucional, que es el esquema que se indicará a todos los órganos colegiados, conducir a sus entidades bajo un esquema de análisis objetivo, diálogo, tolerancia y respeto a las diferentes manifestaciones de ideas.</p>
23. Presencia nacional e internacional de la Universidad	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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. Esto nos habla de que tenemos una presencia que debemos seguir apuntalando.</p> <p>Propuesta de mejora: En principio, los 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 nacional e 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</p>

	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 apegarnos a los programas establecidos de Cátedras, Repatriaciones y Retenciones del CONACYT.
24. Las políticas para la sustentabilidad y la salud al interior de la Universidad	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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.</p> <p>Propuesta de mejora: 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.</p>
25. Descentralización en la toma de decisiones	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? 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; las brechas de calidad entre las regiones y Xalapa son muy visibles.</p> <p>Propuesta de mejora: 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.</p>
26. Evaluaciones internas y externas al desempeño académico	
Regular	<p>¿Por qué lo considera así? El reconocimiento de los pares es una condición sine qua non para impulsar la calidad de los programas educativos y del desempeño académico. La obligación que tenemos como Universidad es otorgar las condiciones propicias para que los docentes e investigadores puedan ser reconocidos por instancias como el PRODEP o el SIN.</p> <p>Propuesta de mejora: 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.</p>
2. A su juicio ¿la Universidad Veracruzana es una institución que responde a las exigencias actuales del conocimiento, de los saberes y del contexto social y económico en el que se ubica?	
Parcialmente	<p>¿Por qué lo considera así? La dirección de la universidad va en este sentido. Sin embargo, es necesario analizar la pertinencia de la docencia e investigación de acuerdo a las vocaciones regionales. Impulsar la descentralización va a requerir que adaptemos diferentes visiones a la realidad local de cada zona metropolitana. Con ello, estaremos más inmersos en el contexto social y económico regional.</p>

3. ¿Cómo percibe la situación financiera de la Universidad?	
Poco grave	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>La situación financiera de la universidad no es muy distinta a las de otras universidades del país, que continúan creciendo a un mayor ritmo. Esto nos indica que lo que requerimos es optimizar el recurso, pero también realizar acciones de vinculación que nos permitan obtener fondos extraordinarios. En la medida de que el adeudo actual no incremente, podemos decir que entraremos paulatinamente a un momento de estabilidad económica.</p>
4. ¿Está de acuerdo en la forma en la que se ha enfrentado la situación financiera que tiene la UV?	
Ni aprueba, ni desaprueba	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>La relación con el Gobierno del Estado debe ser de pares, de dos entidades que tienen un objetivo común que es el de formar a los universitarios de la entidad. La confrontación no es necesaria entre dos instituciones que tienen una dependencia social importante. La situación financiera tiene que enfrentarse con asertividad, con diálogo y con la intención de encontrar juntos el mejor camino a la solución del problema.</p>
5. Para usted, ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS y DEBILIDADES de la UV?	
Fortalezas:	
<p>Estoy convencido que 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. Contamos con excelentes académicos en todas las áreas, lo cual se refleja en el impacto nacional e internacional que la universidad tiene en las artes y en la ciencia. En algunos casos son académicos de mucha experiencia lograda con los años. Así mismo, contamos con generaciones de académicos jóvenes que traen nuevas maneras de pensar y de abordar la enseñanza, principalmente influenciados por las nuevas tecnologías disponibles. Sin duda, los alumnos de licenciatura y posgrado se benefician de esta amalgama académica.</p>	
Debilidades:	
<p>Las debilidades principales de la universidad giran alrededor de sus procesos burocráticos. En todos los niveles se deben simplificar los tiempos y los trámites administrativos. Es importante 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 autoevaluación 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 UV.</p>	
6. En su opinión, ¿Qué tanto se hace actualmente en la Universidad Veracruzana para atender los siguientes aspectos?	
1. Fomentar y fortalecer la investigación	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>La investigación en la Universidad Veracruzana atraviesa una difícil y complicada situación. Si bien nuestra máxima casa de estudios cuenta con 23 Institutos, 18 Centros de Investigación, 2 laboratorios de Alta tecnología, 1 programa Universitario y 1 museo, además de las Facultades de todas las regiones las cuales se encuentran llevando a cabo investigaciones, no es posible sustentar que la Universidad Veracruzana se encuentre en un nivel competitivo comparado con otras Universidades del país, lo cual se ve reflejado por el bajo fortalecimiento que ha tenido. Dicha situación no puede ser atribuida por factores externos como los recortes presupuestales federales a la Investigación. Es fundamental que la UV impulse la investigación científica y tecnológica al nivel de la competencia que se merece, por el potencial humano con el que cuenta. La UV requiere un plan estratégico que establezca las definiciones y las políticas de investigación; con una visión de largo plazo, considerando a todas las regiones universitarias, con sus potenciales y retos, con sus problemáticas regionales. El fomento a la investigación se debe desarrollar transversalmente para incorporar 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.</p>
2. Formar investigadores e incorporarlos al Sistema Nacional de Investigadores	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Los diversos programas educativos de Posgrado en la UV forman Investigadores competitivos, los cuales no son captados como debería ser por los diferentes Institutos, Centros y Facultades. Es necesario e indispensable para crear y desarrollar investigación de calidad, incrementar la planta de investigadores jóvenes de alta formación académica, que puedan ser captados por los programas de retención y repatriación del</p>

	<p>CONACYT. Es indispensable que se integren investigadores cuyas trayectorias permitan asegurar sus capacidades y su potencial para ingresar y mantenerse en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Se requiere establecer un programa a fin de que más del 80% de los investigadores pertenezca al SNI, esto debido a que de los 562 Investigadores con los que cuenta la UV 428 pertenecen al SNI. La UV requiere de procesos administrativos más ágiles que den a los investigadores el respaldo institucional para concursar por donativos nacionales e internacionales para investigación. Además, los recursos obtenidos deben ser usados de acuerdo al criterio del investigador y en los tiempos planeados.</p>
3. Formar y desarrollar la planta académica	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así? La UV actualmente cuenta con 1,987 profesores de tiempo completo (PTC), con el 52.09% con el grado de doctor y el 57.62% con el perfil PRODEP. Estos números nos indican que la UV cuenta con las herramientas para que el 80% de PTC alcance este reconocimiento, siempre y cuando se otorguen las condiciones apropiadas para ello, las cuales no han sido las necesarias para lograrlo, por ejemplo; se necesita que 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. También es necesario que la UV impulse 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 ejemplo, apoyo a los Cuerpos Académicos (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.</p>
4. Ampliar la oferta educativa	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así? La Universidad Veracruzana es una institución distribuida a todo lo largo del Estado de Veracruz. Las cinco regiones en las que se ubica se localizan en las principales zonas metropolitanas, que es 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%. 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 la UV no ha atendido: (1) el aumento en la proporción de estudiantes aceptados, así como (2) el impulso a la 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 el 7%, hasta alcanzar la media nacional, 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 las otras y Xalapa, e iniciar un plan para reducir las diferencias cualitativas y cuantitativas en el menor tiempo posible. Esta estrategia es impostergable.</p>
5. Mejorar el MEIF	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así? La mejora del Modelo Educativo Integral y Flexible ha sido una tarea que se ha postergado desde su creación hace 18 años. La implementación del entonces llamado “nuevo modelo educativo” tuvo la visión de otorgar una educación mediante tres ejes integradores: el teórico, el heurístico y el axiológico. 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 implementación. 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 implementación 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</p>

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 cual no se ha abordado de manera correcta, por lo que hay que ponerle atención inmediata. La UV necesita 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. 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 implementación de acciones resolutorias. 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. Necesidades que no han sido resueltas y atendidas de manera oportuna y eficaz por la UV.

6. Difundir y fomentar el deporte y la cultura

Se hace lo suficiente

¿Por qué lo considera así?

La Dirección de Actividades Deportivas de nuestra institución ha llevado a cabo la tarea de fomentar el deporte 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 posicionan en el lugar que merecemos. Es indispensable impulsar las actividades deportivas de la UV para impactar 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. Si bien es cierto que 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 un 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

7. Fomentar la vinculación con los sectores sociales

Se hace lo suficiente

¿Por qué lo considera así?

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. 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.

8. Consolidar la descentralización	
Se hace lo mínimo	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>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; 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. 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.</p>
9. Consolidar las relaciones de la UV en el ámbito Nacional	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>La Universidad Veracruzana es una de las instituciones públicas de educación superior más importantes del país. Si bien tiene un número aproximado de 80 convenios nacionales con otras instituciones del país, es indispensable que estos convenios se revisen y actualicen si es necesario, con ello requerimos incrementar el impacto que han tenido en la vida universitaria y en la mejora del desarrollo nacional de nuestra comunidad estudiantil. Es indispensable impulsar este proceso bajo un programa que otorgue oportunidades a un número mayor de estudiantes, de todas las regiones, para realizar estudios o trabajos de investigación en otro sitio.</p>
10. Consolidar las relaciones de la UV en el ámbito internacional	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Al igual que el apartado anterior, las relaciones internacionales por convenio de nuestra universidad son de más de 200, en diferentes continentes. También necesitamos revisarlos y actualizarlos. 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. 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.</p>
11. Utilizar los recursos financieros de forma transparente y oportuna	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Requerimos una mayor eficiencia en los procesos administrativos, con el objetivo paralelo de hacer mucho más eficaz el ejercicio del presupuesto. 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.</p>
12. Adecuar y actualizar la legislación universitaria	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>La legislación universitaria se compone de 2 leyes, 4 estatutos, 32 reglamentos por materias, 26 Reglamentos de entidades académicas y 1 Código. Se necesita una adecuación y actualización normativa para instaurar un serio proceso de descentralización de atribuciones a las regiones, la Universidad merece una armonización legislativa profunda, que transforme el devenir universitario en beneficio de la comunidad. Para ello, será necesario insistir en la posibilidad de que la Universidad adquiera el derecho de iniciar leyes ante el Congreso local y diseñar un nuevo marco legal que se construya desde las entidades, en las regiones, en la Comisión de Reglamentos, en la propia Junta de Gobierno, y pase el tamiz del Consejo Universitario. Entre los cambios más significativos, debe darse una redefinición que conciba al servicio público universitario en su esencia al servicio de los demás y no de la administración central, incorporando en la norma para garantizar su observancia, el ejercicio de valores, prácticas democráticas y de justicia, sin violación a los derechos de los universitarios. Las regiones deben asumir un papel</p>

	protagónico a través de sus Consejos Universitarios, diseñando su presupuesto anual, su planeación administrativa, su organización académica a través de la aprobación de sus planes de estudios y programas educativos, en el marco de una asertividad institucional. En suma, una legislación que garantice el ejercicio de una auténtica autonomía, con una descentralización y redistribución del poder universitario, que privilegie el respeto a los derechos humanos y que trascienda por su impoluta transparencia y rendición de cuentas.
13. Mejorar los mecanismos y políticas de evaluación interna y externa	
Se hace lo suficiente	<p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Se necesita es un trabajo integral en este rubro 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. Para ello, es deseable que al interior de cada DES [Dependencia de Educación Superior] 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 autoevaluación 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.</p>
7. ¿Cómo piensa contribuir en el mejoramiento del desempeño de los siguientes actores en la UV?	
Órganos colegiados (consejos técnicos, juntas académicas, academias por área de conocimiento, etc.):	
Los órganos colegiados son instancias que tienen el sentir de su propia comunidad. Es indispensable otorgarles las condiciones propicias para el desarrollo de sus funciones, además de permitirles actuar con completa autonomía. El presente proyecto se basa en la asertividad institucional, que es el esquema que se indicará a todos los órganos colegiados, conducir a sus entidades bajo un esquema de análisis objetivo, diálogo, tolerancia y respeto a las diferentes manifestaciones de ideas.	
Organizaciones estudiantiles:	
Las organizaciones estudiantiles se forman con todos los alumnos en todas las entidades académicas, sin mayores requisitos que por el resultado de un ejercicio democrático y con el fin de realizar actividades académicas, artísticas, culturales y deportivas. En el marco del respeto que observaré con la comunidad universitaria, vigilaré que los directivos de las entidades mantengan un trato digno para con las sociedades de alumnos, bajo principios de cooperación y asistencia mutua, siempre apegados al marco normativo universitario. Los apoyos económicos para viajes de estudios y para realización de eventos académico-culturales fluirán en la medida que el presupuesto lo permita, sin condicionamientos, pero con absoluta transparencia y siempre bajo resultados que beneficien al resto de la comunidad. Se fomentará que las organizaciones de estudiantes se conviertan en verdaderos puentes de comunicación entre el alumnado y los directivos de todos los niveles. Lo que ellas deben representar es la expresión de la juventud ávida de formarse profesionalmente y en ello pondré mi mejor empeño. Los alumnos universitarios encontrarán en estas agrupaciones, espacios de convivencia académica, sin interferencia de elementos externos que desestabilizan el quehacer y funcionamiento normal de la institución.	
Asociaciones de personal de confianza:	
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 las diferentes asociaciones y 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.	
Sindicato FESAPAUV:	
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 las diferentes asociaciones y 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.	
Sindicato SETSUV:	
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 las diferentes asociaciones y 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.

Fundación UV:

Se tiene que trabajar 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