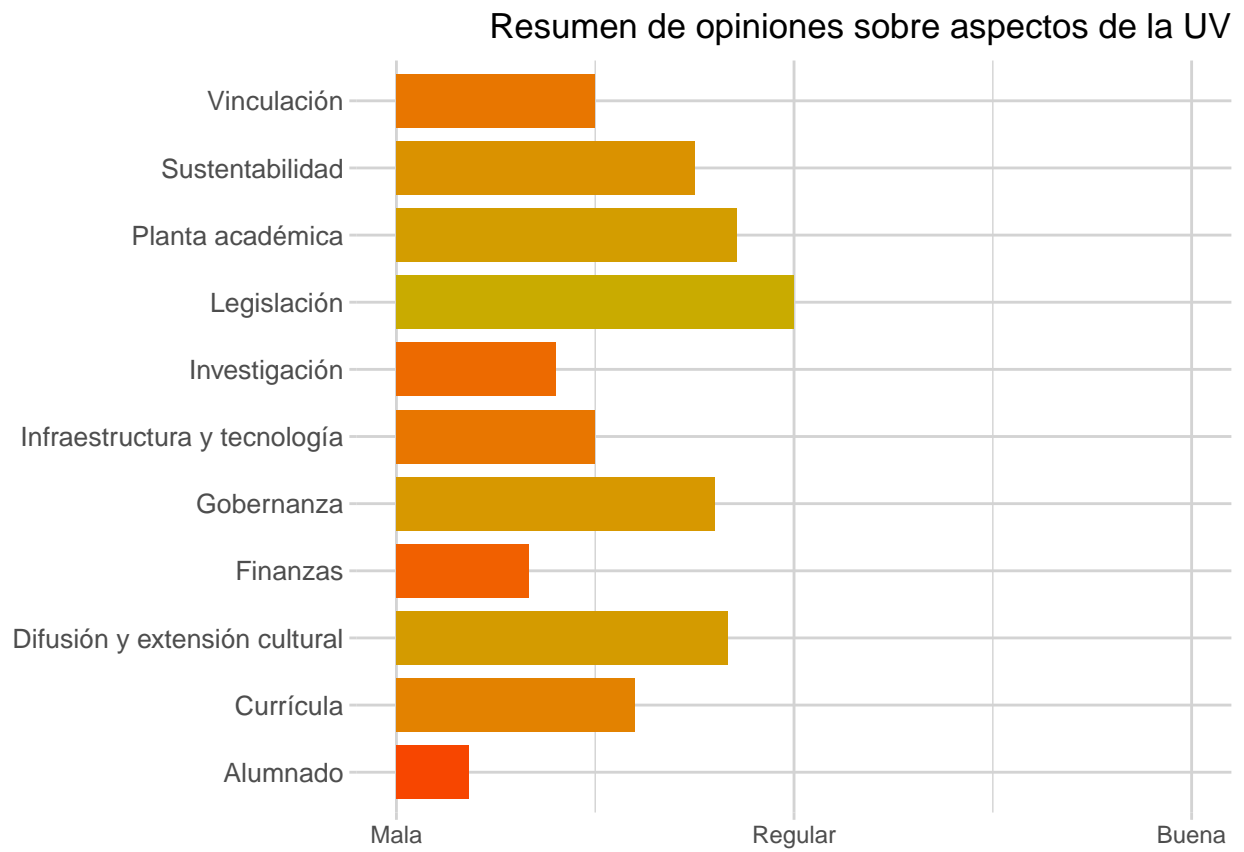


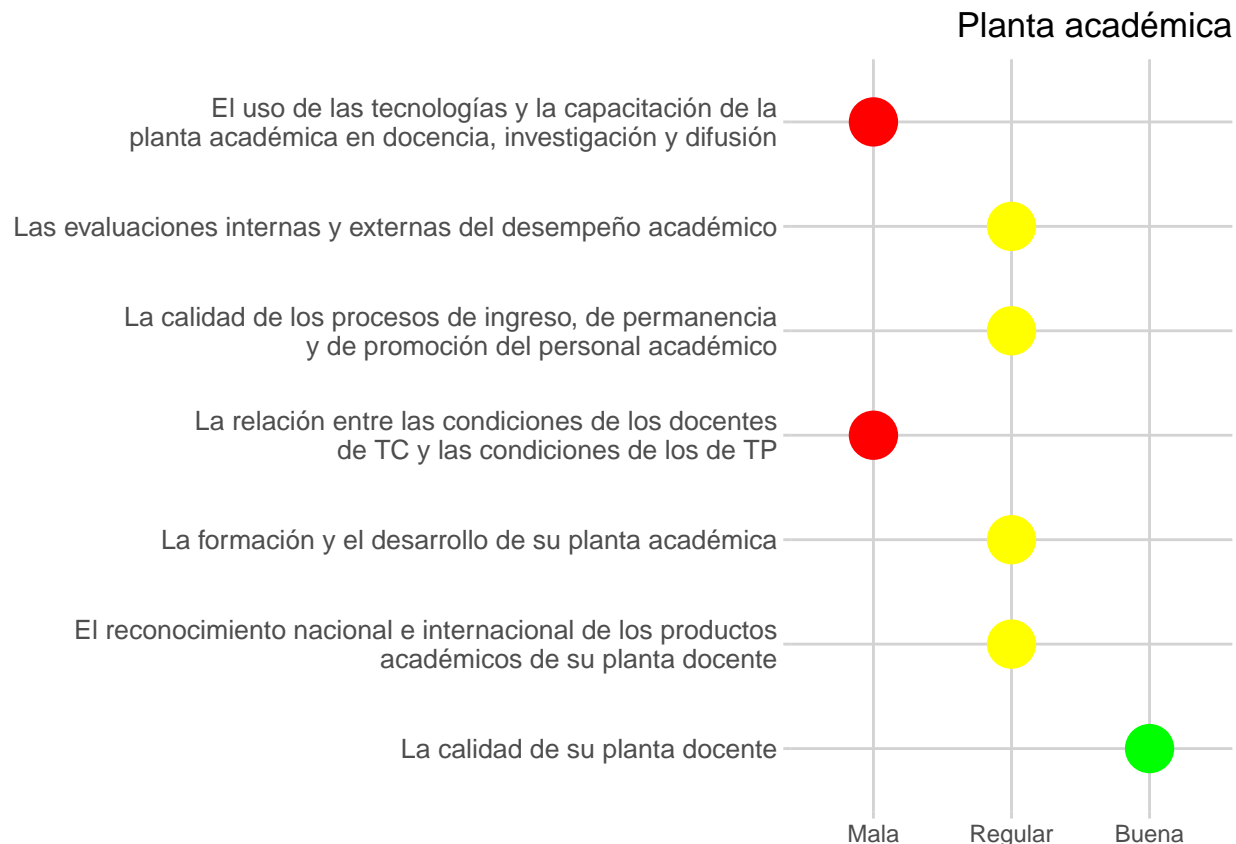
Dra. Ana Beatriz Lira Rocas

21/7/2021

## Resumen de dimensiones

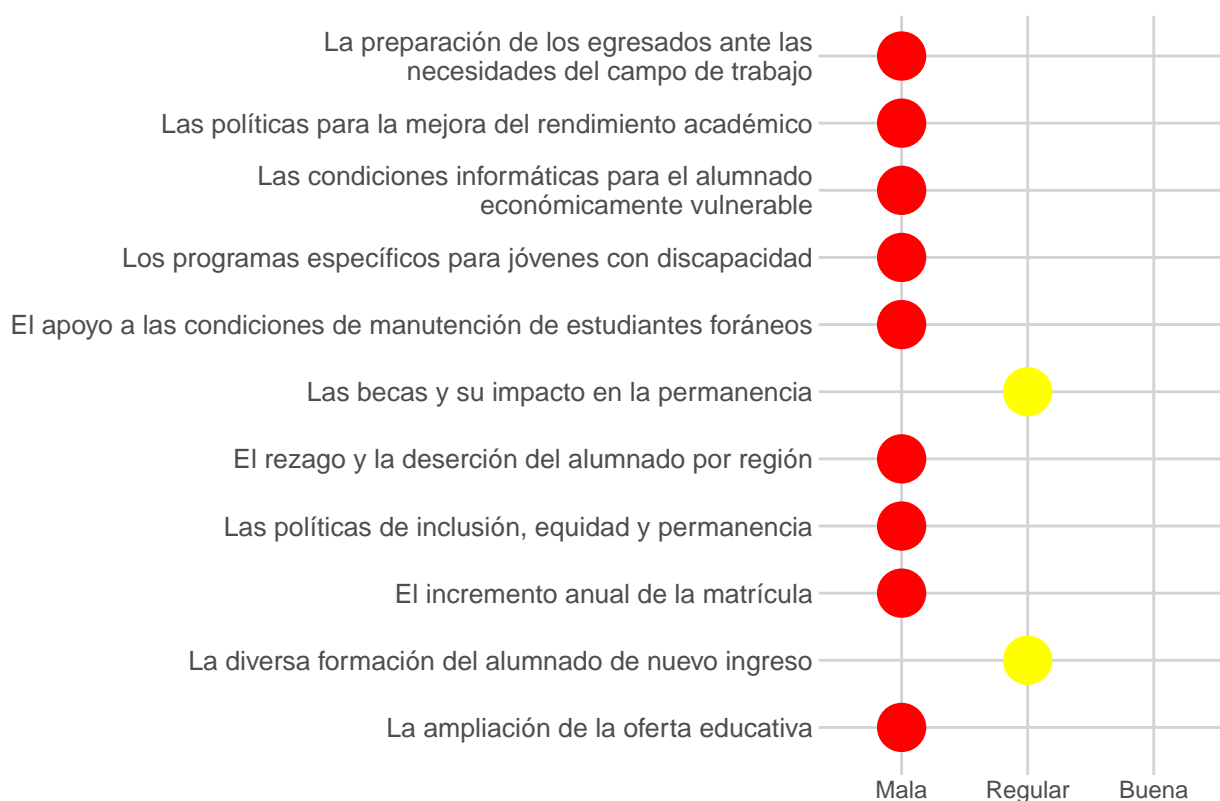


## Opiniones desglosadas por dimensión

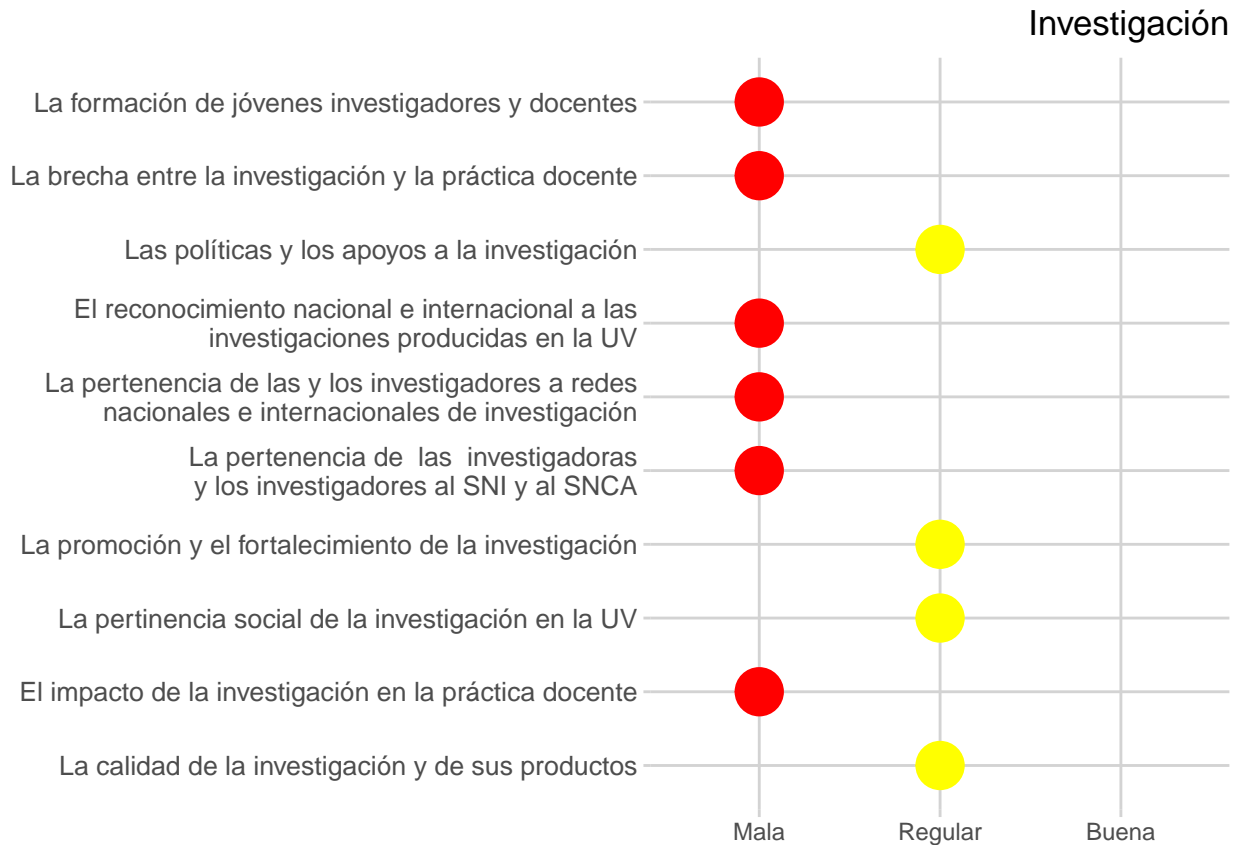


Según datos del último informe de la rectoría, la UV cuenta con 6,235 académicos, de los cuales el 29 % tiene Doctorado, el 38 % Maestría, el 8 % especialidad y el 25 % licenciatura. Con lo cual 75 % tiene algún posgrado. (tercer renglón). Del universo total, solo 2,070 son Profesores de Tiempo Completo (PTC), es decir, el 33.19 %. Dentro del Sistema Nacional de Investigadores tenemos 598, esto es, 9.59 %. En función del perfil de grados de académicos podríamos catalogar como Buena la calidad de la planta docente considerando que el 75 % tienen algún posgrado, pero, cuando observamos que únicamente un tercio de ellos cuenta con un tipo de contratación que le permite destinar toda su jornada laboral a la institución, es decir, son PTC, la valoración cambia y nos obliga a calificarla de Regular. Ello implica un esfuerzo de la planta docente por formarse que no se corresponde con las posibilidades de estabilidad laboral que la institución ofrece. Del reconocimiento nacional ya vimos que nuestra Casa de Estudios escasamente se aproxima al 10 % de investigadores en SNI, más el número de cuerpos académicos donde tenemos 302, donde solo 68 están Consolidados, 105 en consolidación y 129 en formación, lo anterior nos lleva a calificar el rubro de Regular. Cuarto renglón se califica como Malo, desde la óptica de la estabilidad laboral, como ya se dijo, así como la diferencia salarial y las condiciones físicas de trabajo. Si bien, en cuanto a la calidad de los procesos podemos afirmar que son claros desde el aspecto normativo, las prácticas presentan fallas en su aplicación, creando sesgos que resultan excluyentes y limitan la promoción de algunos aspirantes. Ello sumado a la oferta escasa de plazas lo que nos lleva a calificar como Regular este rubro. Las evaluaciones internas y externas se vuelven un asunto más burocrático de búsqueda y consecución de documentos para el cumplimiento de requisitos, que dé verdadera demostración de la actividad, gestión, docencia, generación del conocimiento o del trabajo de tutorías. Todo ello basado en la desconfianza y por lo tanto, de creciente demostración de cada rubro. En general, en el último rubro, la pandemia demostró que no contábamos ni con las tecnologías adecuadas, ni con la capacitación en el uso de estas. En cuanto a la capacitación tenemos un programa integral de formación de profesores. Si bien existen cursos de formación continua no tenemos un piso que homogenice las competencias en la planta docente.

## Alumnado

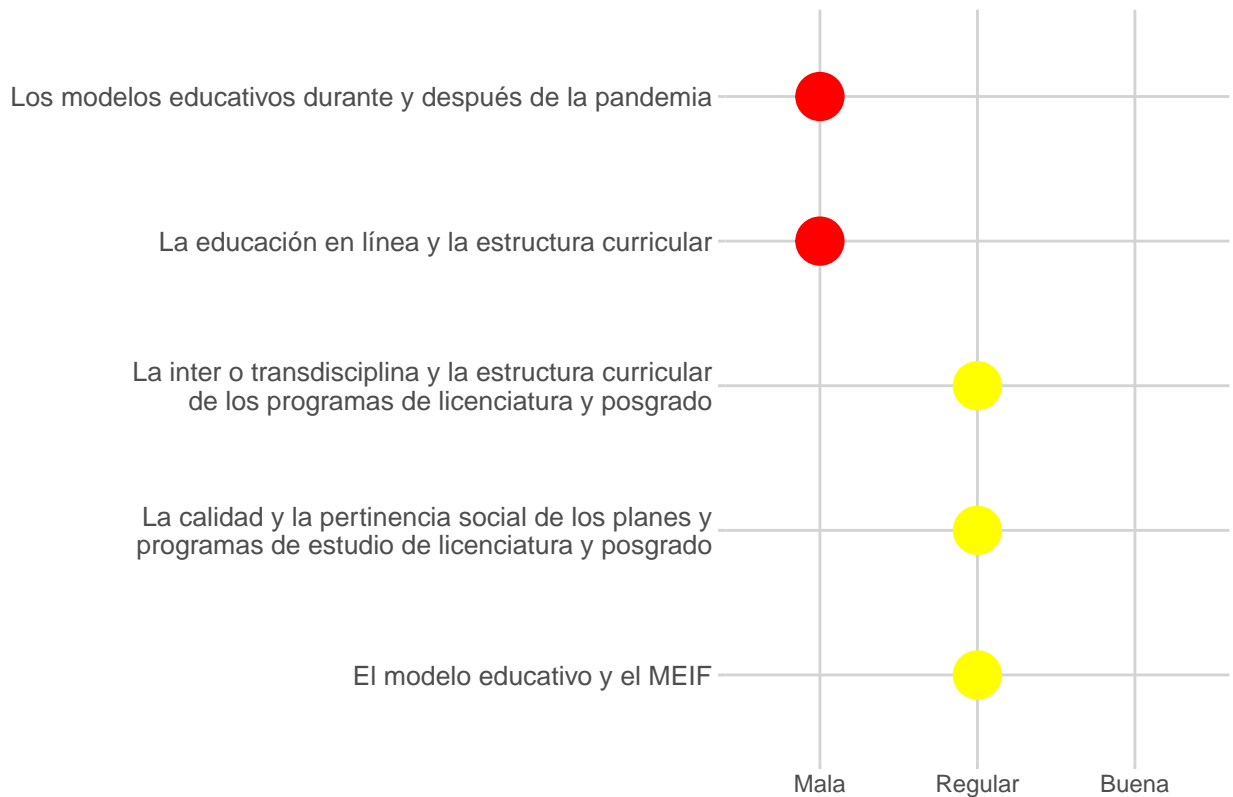


La Universidad ha hecho esfuerzos por ampliar la matrícula, históricamente indexada a los presupuestos, sin embargo, las condiciones de infraestructura física y planta docente son insuficientes y limitantes para lograr incrementos significativos que respondan a la necesidad social. Hoy, con las tecnologías digitales podemos proponer alternativas de una mayor oferta mediante el uso de modelos híbridos, siempre y cuando, esto pase por el correspondiente programa integral de formación de profesores que nos lleve a un adecuado diseño instruccional. Pese a que la formación previa del estudiante resulta ajena a las competencias institucionales y a la aplicación del examen de CENEVAL los habilita para ingresar reconocemos que, en gran medida, no cumplen con las capacidades de comprensión lectora y pensamiento lógico matemático necesarias para transitar en un programa educativo sin dificultades. Pese a los esfuerzos de UV, en materia de inclusión y permanencia, aún son insuficientes porque no disponemos de los espacios físicos adecuados para el tránsito de las personas con independencia de sus capacidades físicas; ni con la preparación de la atención, en general, para satisfacer las necesidades de la diversidad de la comunidad. En cuanto al rezago y deserción, la disrupción pandémica ha venido a empeorar severamente una situación que ya era grave. Según el mismo documento existen 656 becas internas, 717 de la Fundación UV, 930 externas, 88 de movilidad de CONACyT, 703 de formación CONACyT para posgrado, 43 de movilidad PROMUV de posgrado. Incluso sumando todas ellas tenemos 3,137 becas para una matrícula de 66,000 alumnos en educación formal, ello representa únicamente la cobertura del 4.73%. Lo anterior, también define la escasez de apoyo a los estudiantes foráneos y con discapacidad. Las condiciones informáticas para alumnos económicamente vulnerables, hasta donde nuestro conocimiento alcanza, no existe no existe dotación institucional fuera de las instalaciones. El sistema tutorial y el CEnDHIU son políticas de mejora, pero en el rubro nutricional los estudiantes cuentan con una muy limitada oferta de comedores universitarios con costos accesibles y alimentos de calidad. La muy limitada vinculación universitaria que existe nos impide tener claridad respecto a la preparación de nuestros egresados.



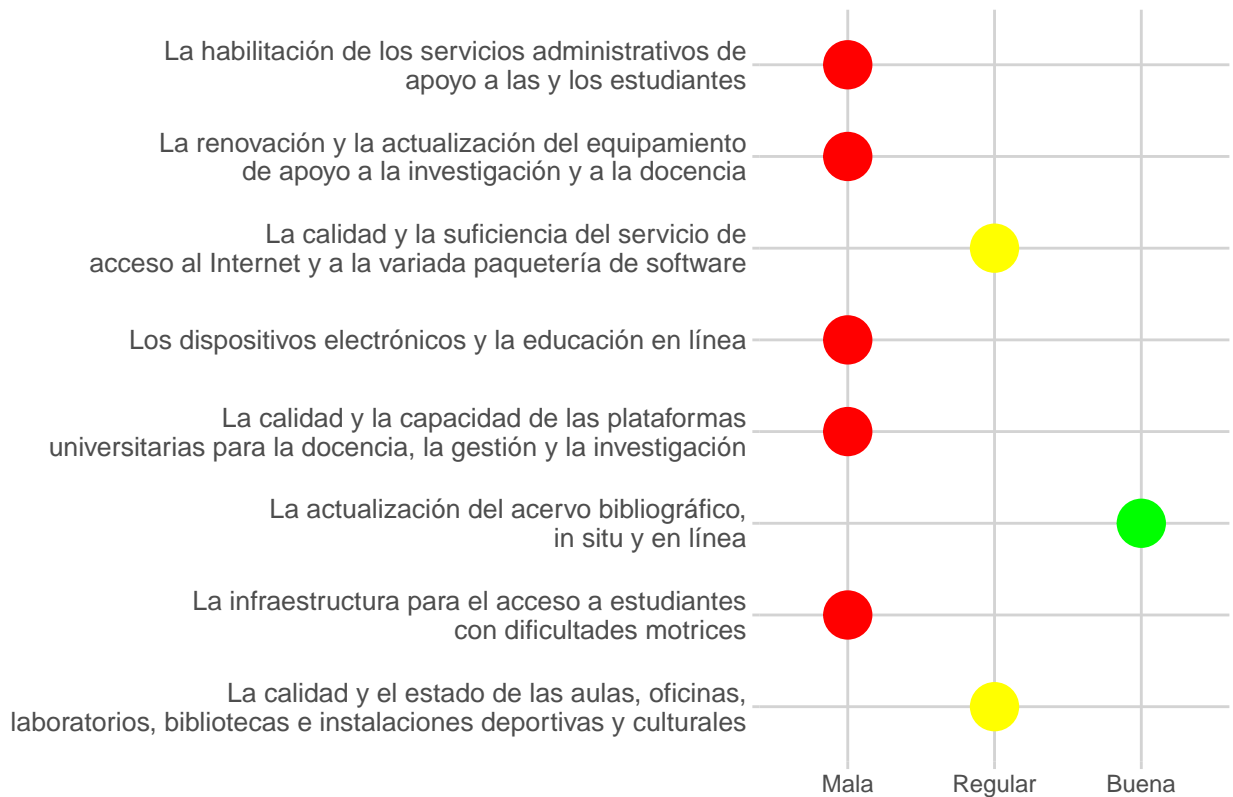
Para 6,235 académicos sabemos que hay sólo 2,538 productos, de los cuales 173 son libros, 598 capítulos de libro, 786 artículos de revistas, 237 artículos CONACyT, 629 artículos publicados en otros índices y 115 reseñas. Entonces calificamos la producción como regular, porque la calidad de esos productos no es posible de categorizar en virtud de que no contamos con un sistema de información que indique su impacto. Lo anterior, también se explica en la ausencia de datos, producto de la escasa vinculación, para conocer la pertinencia de la institución en general. La promoción y fortalecimiento de la investigación, en UV, no cuenta con un área que facilite la gestión de la planta académica hacia la obtención del reconocimiento del SNI, tal como sucede en otras IES con mucho más éxito en sus cifras. En cuanto a la pertenencia de investigadores al SNI, la UV cuenta solo con 598, y solo 6 miembros en el SNCA, lo cual es sumamente inconsistente con el reconocimiento nacional e internacional de las artes y la cultura que nuestra institución tiene. El reducido número de cuerpos académicos, más los datos del informe referido, tenemos 111 redes académicas donde participan 453 académicos. Es claro el corto alcance del rubro. El registro de patentes es mínimo, lo cual también indica el grado de reconocimiento nacional e internacional a nuestra investigación. Parte de las consecuencias de que no exista un área de apoyo para la obtención del SNI, es la necesidad de descarga académica, para llevar a cabo toda la burocracia que implica, lo cual desconecta la investigación de la docencia. Lo anterior, se replica en la formación de jóvenes investigadores y docentes.

## Modelo educativo y estructura curricular



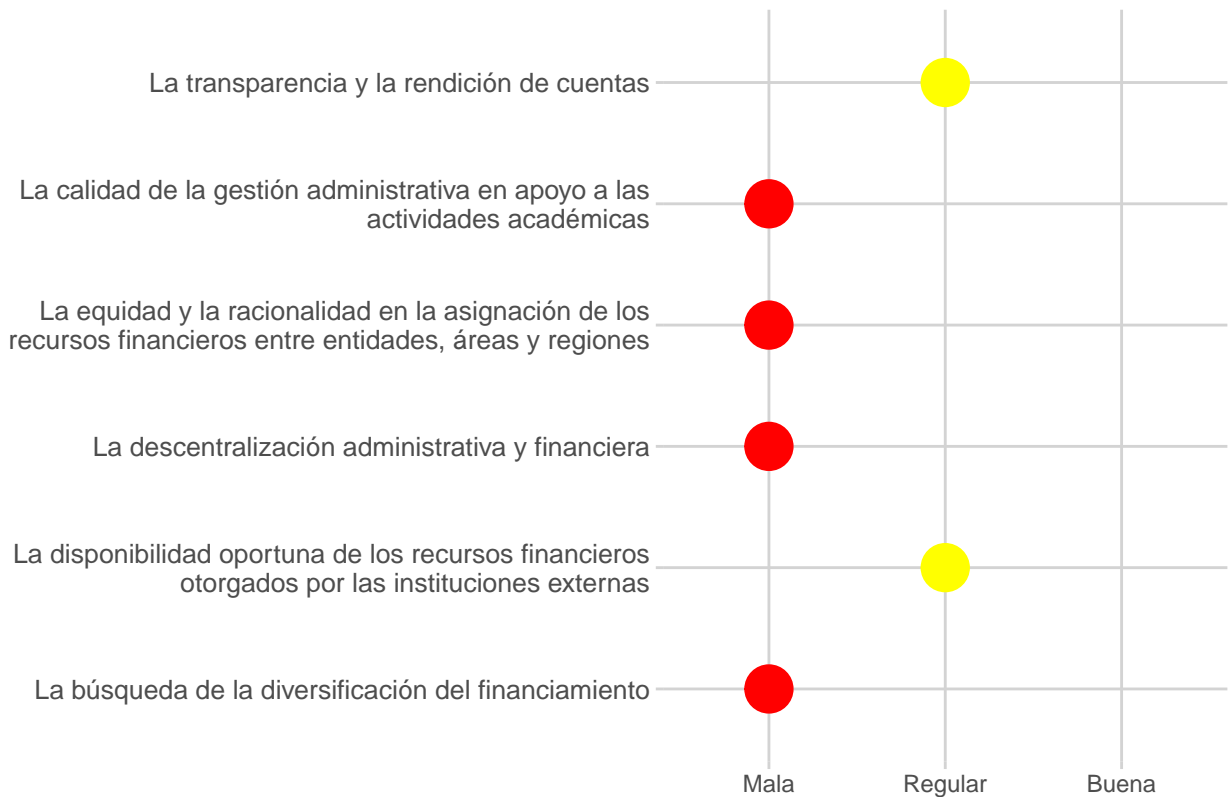
El modelo educativo respondió, en su momento, a las necesidades sociales que los contextos mundiales demandaban en materia educativa, sin embargo, ha quedado evidenciada la necesidad urgente de modificaciones estructurales basadas en la experticia de los académicos y la opinión de los estudiantes y no en los criterios administrativos. Los cambios en los horarios quebrados, ante las necesidades socioeconómicas actuales, debe ser una de las prioridades en la actualización del modelo, así como la creación de programas educativos asíncronos, lo cual se hace posible con la educación multimodal y una revisión de la estructura curricular. Es indiscutible que la pandemia nos mostró la urgencia de optar por modalidades virtuales de enseñanza, sin embargo, esto debió ser un proyecto fundamental, aún sin pandemia, por las ventajas que ofrecen los nuevos ambientes de aprendizaje mediados por las tecnologías. Lo anterior, nos lleva a reconsiderar que después de la pandemia será una necesidad educativa y de salud optar por modelos híbridos de enseñanza. Encontramos la educación en línea y los modelos frente a la pandemia como malos porque no existía, ni existió una estrategia de respuesta oportuna que nos llevara a la adaptación pronta sin sacrificio de la calidad académica.

## Infraestructura y tecnología

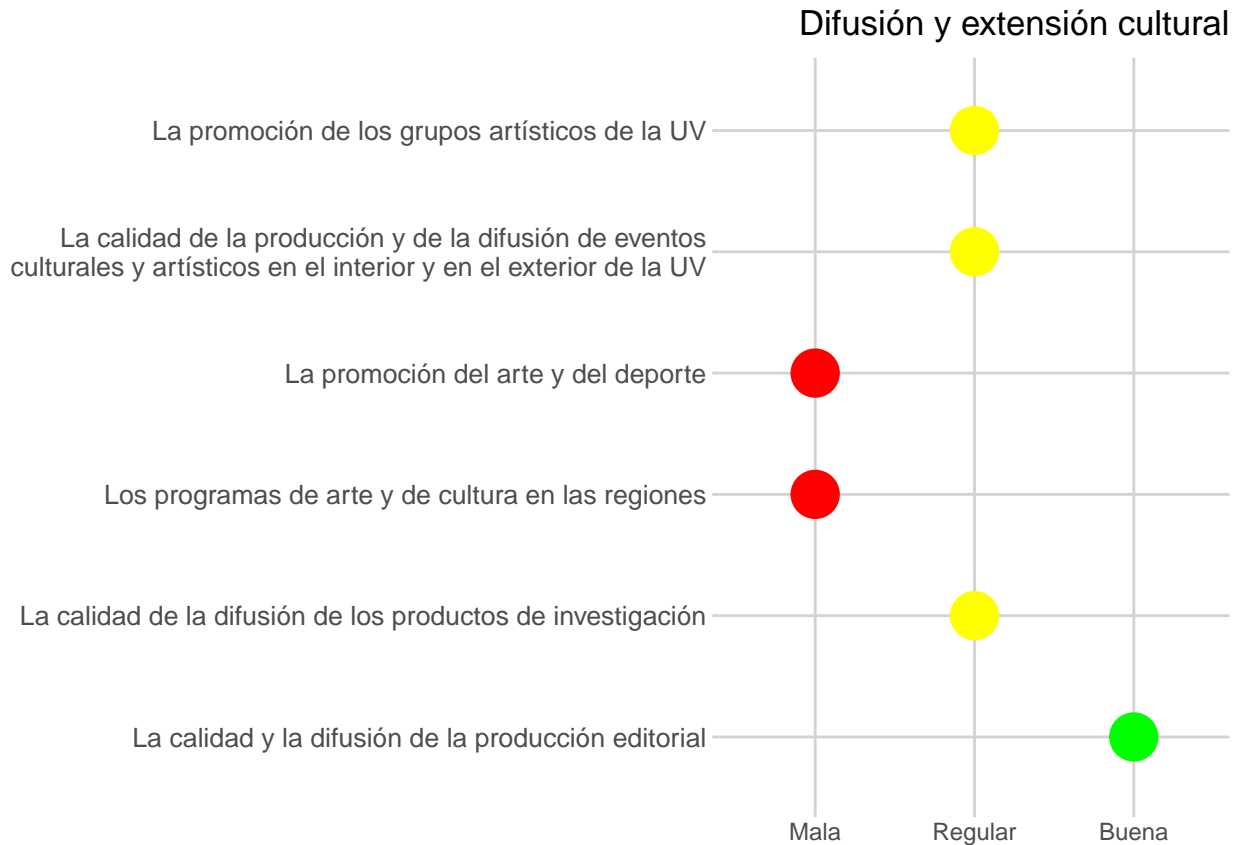


Si bien contamos con instalaciones muy buenas en algunas de las unidades académicas, también existe deficiencia real en infraestructura física y equipamiento de laboratorios, instalaciones culturales, aulas y oficinas, por mencionar algunos. Esto se hace aún más evidente en el resto de los campi. La idea básica de la inclusión está vinculada a la movilidad. Muchas de nuestras áreas no son accesibles para personas con capacidades diferentes. La actualización del acervo bibliográfico ha mostrado avances importantes, sin embargo, la comunidad no hace uso de ella en las proporciones esperadas. Ahora bien, las condiciones físicas de las bibliotecas están poniendo en riesgo nuestro valioso acervo. La pandemia dejó claras las limitaciones de nuestras plataformas de docencia y de gestión. En Eminus 3 cohabitó con Eminus 4 provocando que mucha de la labor de docencia tuviera que usar plataformas externas, incluso la necesidad de comprar licencias de zoom. Los dispositivos electrónicos y la educación en línea estuvieron sujetos a las posibilidades económicas de la comunidad universitaria sin respuesta institucional. La calidad y el servicio de acceso de internet ha sido seriamente rebasada por la demanda de equipos móviles dentro de la institución por lo cual ya no responde a las necesidades actuales, ni del futuro cercano. La renovación y la actualización del equipamiento de apoyo a la investigación y a la docencia esta sujeta a los proyectos individuales de los académicos logran, donde incluyen sus necesidades de nuevo equipo. Excluyendo de estos beneficios a los profesores de tiempo parcial y al total del personal administrativo. En general, el estudiantado no cuenta con servicios administrativos automatizados y resultan procesos burocráticos complejos para ellos.

## Administración financiera

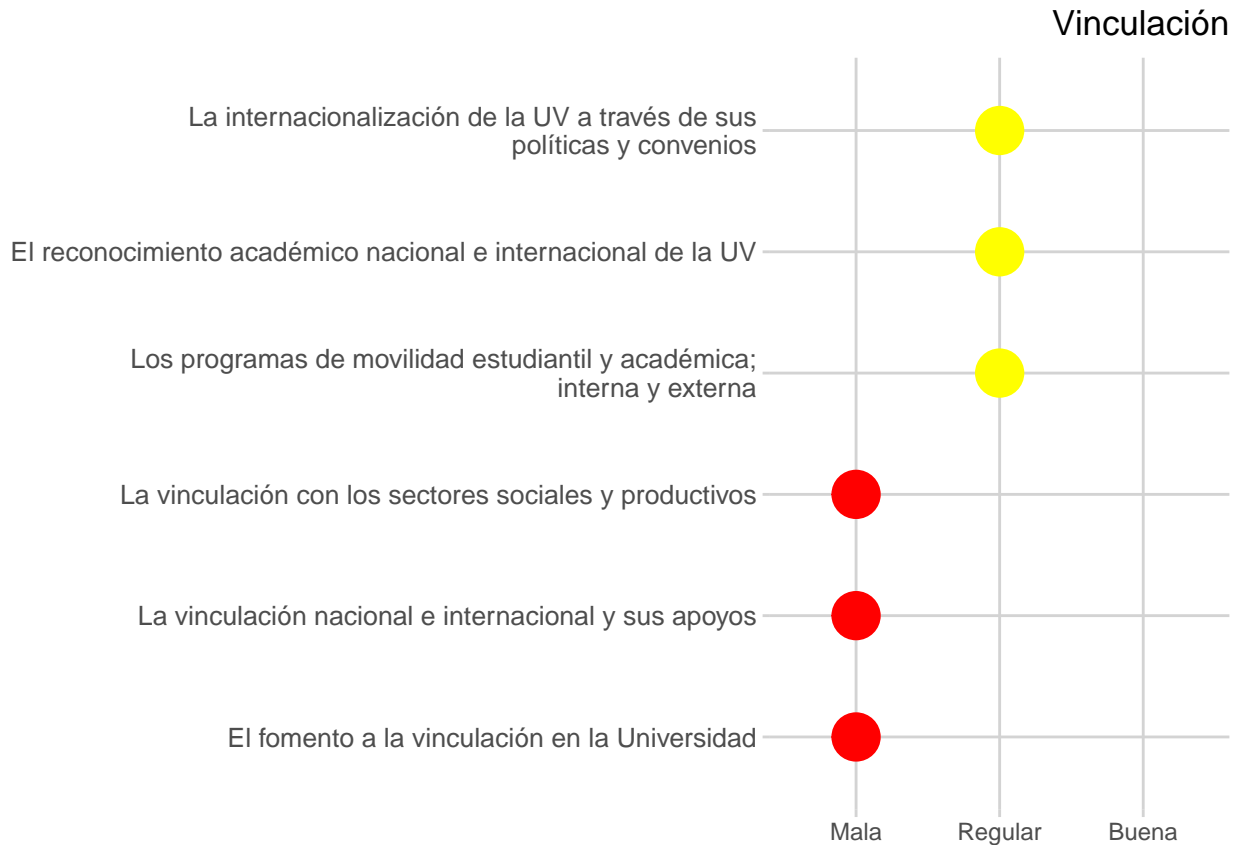


Existe un avance en la administración financiera, tal como la gestión universitaria para captar recursos de fondos extraordinarios del gobierno federal que han permitido el desarrollo de proyectos de infraestructura, es ineludible la necesidad de aprovechar fuentes de ingresos alternas a los fondos públicos, que permitan fortalecer los ingresos propios. Una atractiva fuente de ingresos, son los generados a través de la vinculación, no obstante, en la UV esta clase de ingresos no representan ni el 2% del presupuesto actual, por lo que este rubro se valora como malo. La disponibilidad oportuna de los recursos financieros otorgados por las instituciones externas se valora regular, el hecho de que los ingresos que recibe la UV deriven mayormente de subsidios públicos, impacta en su administración financiera, si estos son radicados fuera de las fechas establecidas. En los esfuerzos de descentralización administrativa hacia las regiones, se desconoce sobre la existencia de ordenamientos internos para el control presupuestal o de medidas de control interno para el debido ejercicio del gasto, teniendo una valoración mala. La equidad y la racionalidad en la asignación de los recursos financieros se valora como mala, pues es urgente el diseño de un mecanismo administrativo que permita la distribución de recursos equitativamente, donde se preponderen los principios de eficiencia, equidad y transparencia, pues persiste la desigualdad en su distribución. La clasificación administrativa del presupuesto consolidado para 2021 muestra que el 75.6% se gasta en la región Xalapa, y el 24.4% se distribuye en las demás regiones, lo cual es preocupante debido a que aproximadamente el 60% de la matrícula formal se encuentra fuera del campo Xalapa. La calidad de la gestión administrativa en apoyo a las actividades académicas se considera mala, ya que la compleja estructura administrativa de la UV ha tendido a burocratizarse, no se cuenta con procesos que agilicen los trámites sobre la actividad sustantiva de la UV, así, la gestión y presupuestación de las actividades deberían estar enfocadas en dar resultados a la comunidad universitaria y a la sociedad. La transparencia y rendición de cuentas se valora como regular, debido a que es necesario facilitar la búsqueda para los usuarios finales en el portal de la UV. Asimismo, para fortalecer la rendición de cuentas, es importante trabajar en los resultados de carácter administrativo que ha informado la Entidad Fiscalizadora.



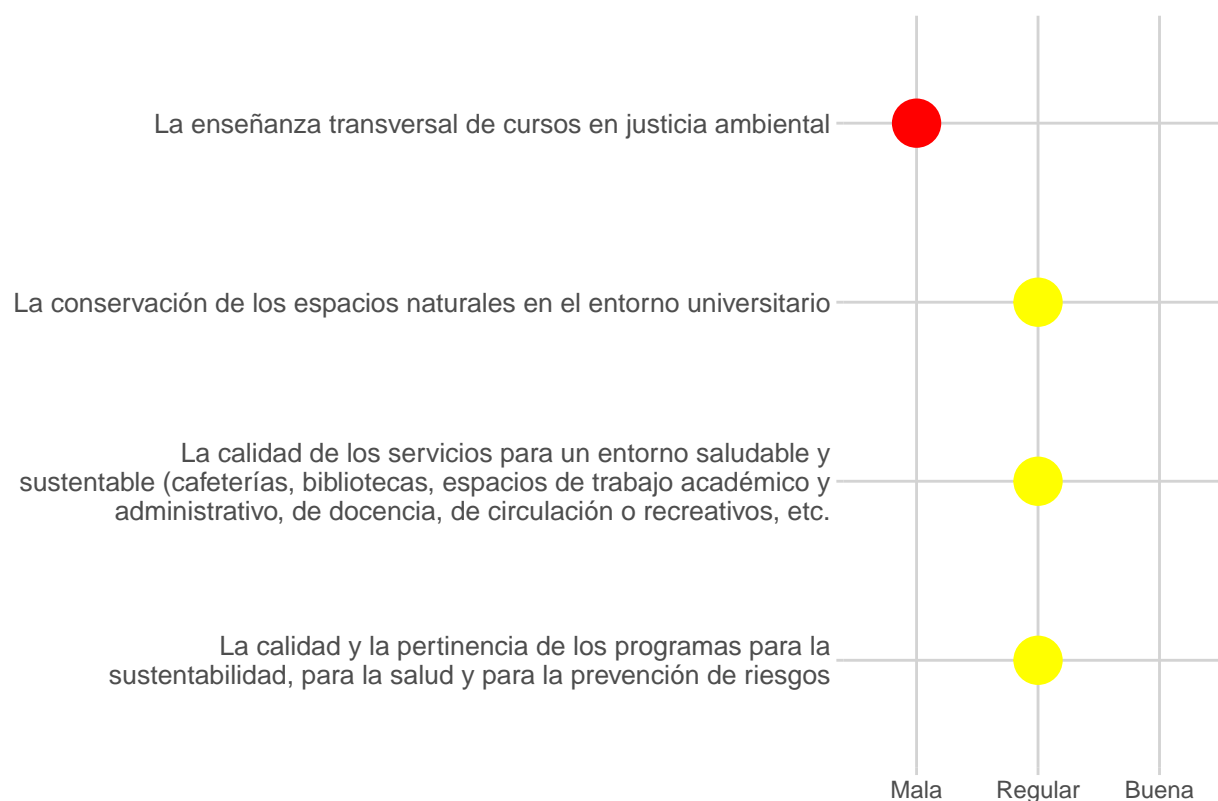
En materia editorial la UV ha tenido logros significativos que le han hecho merecer premios nacionales e internacionales. Hemos sido casa de grandes escritores y alojamos valiosas colecciones donadas por ellos mismos. Lo anterior, no está conectado con la calidad de la difusión de los productos de investigación, la cual no ha sido exitosa aún al interior de la institución. El arte y la cultura en las regiones está francamente limitado. Se representa únicamente con los talleres libres de arte, los cuales se encuentran en franco abandono de instalaciones, promoción y difusión de estos. Los grupos artísticos solo existen en los campi de Xalapa y Veracruz-Boca del Río. Incluso en Xalapa los espacios de práctica no son adecuados para ellos, ni han tenido el mantenimiento correspondiente. Los ejecutantes deben hacerse cargo del cuidado y mantenimiento de sus instrumentos de manera personal. El deporte ha vivido una etapa de contracción en su oferta y en su promoción y difusión. Los eventos culturales y artísticos se han reducido sensiblemente en los últimos años, la pandemia solo manifestó un problema previo y de largo aliento. La gestión del arte, la cultura y el deporte han encontrado muchos obstáculos en la administración central, impidiendo que se realicen eventos trascendentales para la identidad universitaria y la cultura estatal y nacional.





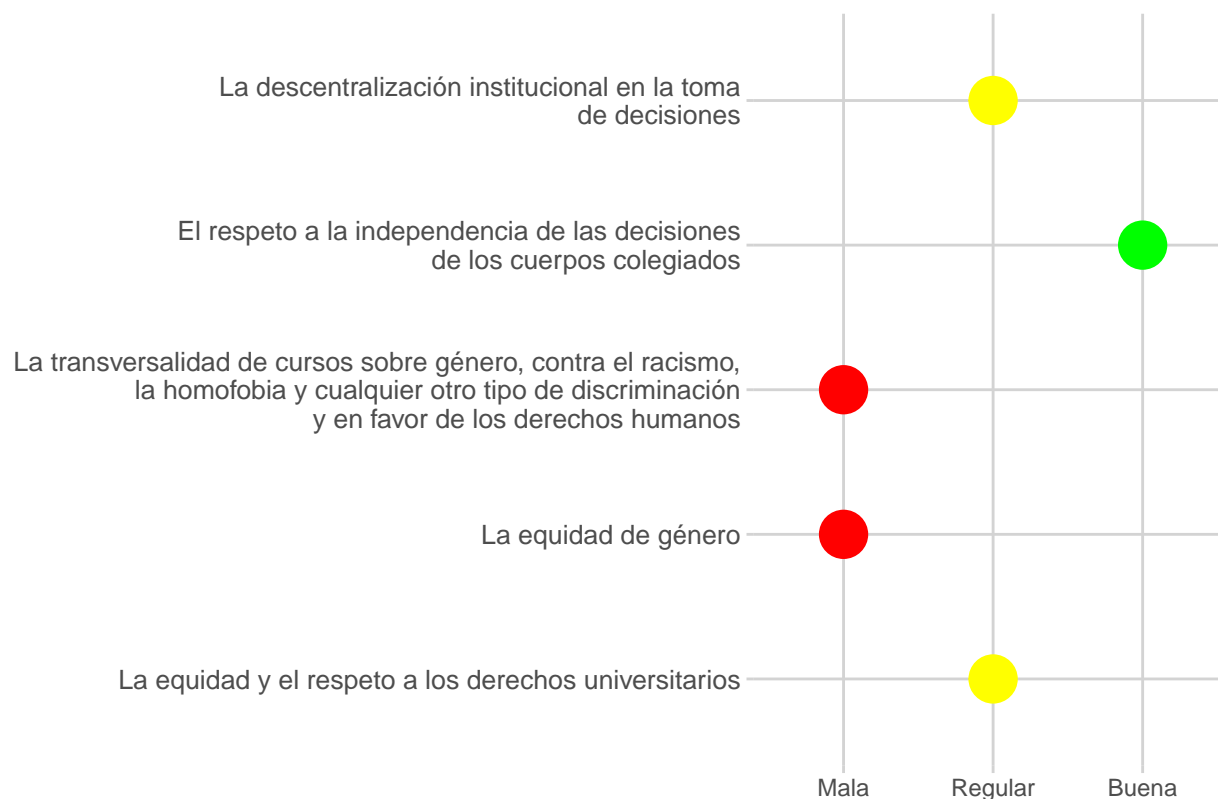
La vinculación universitaria en UV enfrenta serias limitaciones, no parece existir una política de fomento local a la misma, ni mucho menos regional, estatal, nacional e internacional. Los sectores productivos acusan el abandono de la institución al contacto e intercambio de conocimiento con prácticamente todo el sector privado. Al no existir canales mediante prácticas profesionales, intercambio, estancias o existir de manera muy limitada, la propia movilidad queda restringida sensiblemente y con ello el conocimiento y reconocimiento que la institución debería obtener de forma sistemática. Esto impacta en los procesos de internacionalización que mucho se apoyan en la firma de convenios con entidades nacionales y extranjeras. La institución parece enfrentar una seria parálisis administrativa ante la posibilidad de signar acuerdos, contratos o cualquier tipo de alianza que abone a los procesos de internacionalización. Lo cual afecta la calidad académica y los mecanismos de verificación de la pertinencia de nuestros programas, así como en las posibilidades de financiamiento adicional. En materia de programas de movilidad estudiantil y académica; interna y externa; así como del reconocimiento académico nacional e internacional de la institución, y la internacionalización mediante sus políticas y convenios, son todos mecanismos tan arraigados en nuestra Casa de Estudios que han logrado trascender las problemáticas actuales. Lo anterior implica, a priori, el conocimiento de ese problema o limitación, lo cual solo puede ser posible si mantenemos una relación con el escenario en cuestión, es decir, si estamos vinculados a él. Resulta indispensable mantener un contacto muy cercano con el entorno, o sea, vincularnos de manera permanente y lo más amplia posible, a fin de estar en posibilidades de comprobar que nuestros egresados poseen las habilidades y competencias para resolver los retos de sus espacios laborales. Ante una realidad velozmente cambiante el empleador requerirá un profesional con características particulares que desconoceremos a menos que se mantenga un contacto estrecho. Un segundo componente de la vinculación se refiere a su característica de opción de recursos financieros a través de la venta de nuestros servicios, registro de patentes, capacitación especializada, educación continua, firma de contratos y convenios.

## Sustentabilidad



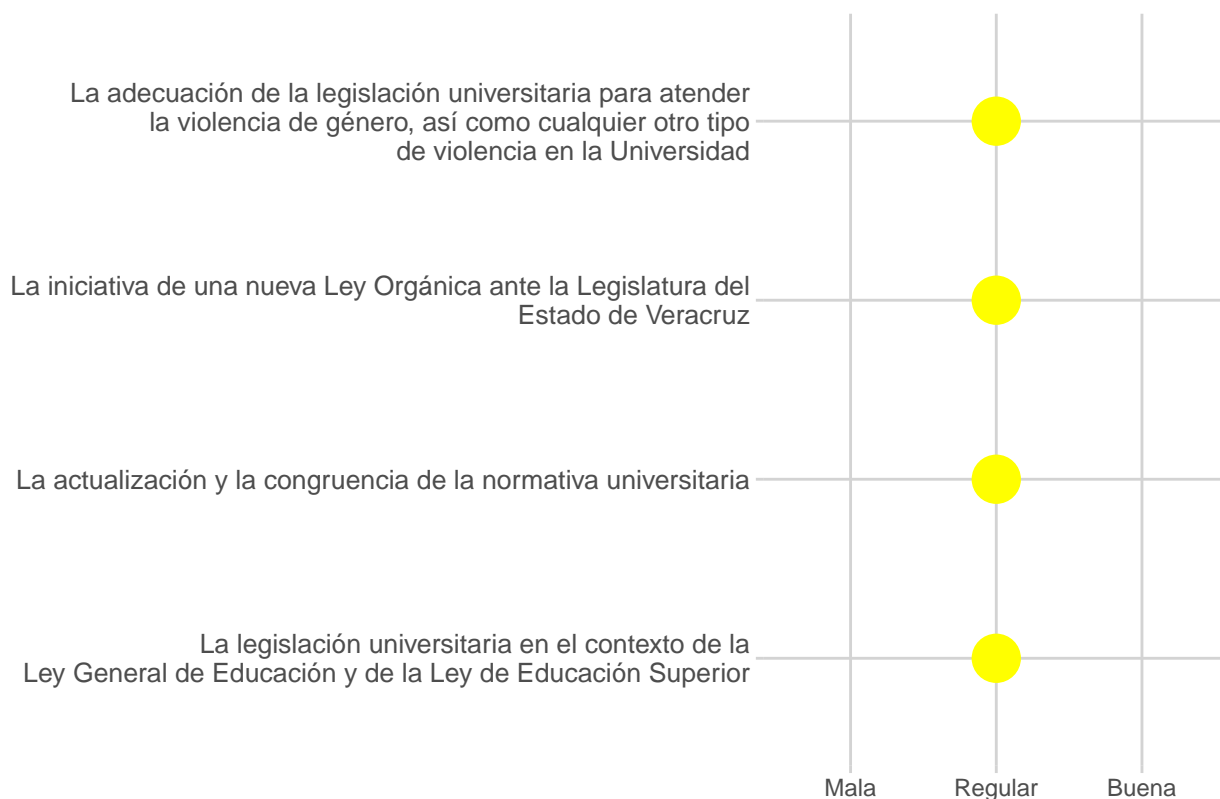
La calidad y pertinencia de los programas para la sustentabilidad, salud y prevención de riesgos se basa en el Programa “Plan Maestro para la Sustentabilidad 2030” vigente desde 2010. Ha sido objeto de revisiones y actualizaciones acorde con los cambios en el contexto global, nacional y local. La operacionalización del plan se basa en las acciones organizadas por la Red Universitaria para la Sustentabilidad, dirigida por la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (CoSustenta). El plan pretende, entre otras cosas, integrar esta cultura de sustentabilidad en las unidades de competencia y en los saberes de las EE de los distintos PE. La realidad es que a pesar de las iniciativas y trabajo de las coordinaciones, aún hay mucho que hacer, sobre todo en acciones que sensibilicen a la comunidad para elevar el interés de esta por conocer y desarrollar el programa, por lo que se valora como regular. La calidad de los servicios para un entorno saludable y sustentable tiene una valoración regular ya que existe una área de oportunidad por atender. Es necesario trabajar en la correcta disposición de los desechos. En cuanto a los espacios administrativos, es evidente la necesidad de optimizar y apearse a la normatividad aplicable de higiene y seguridad, más aún en el actual contexto de contingencia sanitaria. Se han mejorado algunos espacios de circulación y recreativos, sin embargo, hay otros que necesitan mantenimiento. Se considera que la conservación de los espacios naturales en el entorno universitario está siendo atendida, por ejemplo, se han realizado censos de especies arbóreas, se han retirado árboles que constituían un peligro para la comunidad, así como otras tantas acciones, aunque no necesariamente dentro de todos los campis y unidades. Es de resaltar que se ha tendido a analizar el costo-beneficio de ampliar los edificios sobre las áreas verdes. Por todo lo anterior se valora como regular. La enseñanza transversal de cursos de justicia ambiental se valora como mala, ya que, hasta el momento, no se han logrado insertar en todos los programas educativos de la UV. En este sentido, es importante mencionar que aunque han existido programas orientados a la formación integral, tal como Transversa, su impacto en la comunidad universitaria no ha sido el esperado.

## Gobernanza y apertura democrática



Aún cuando se cuenta con la Defensoría de los Derechos Universitarios y la Unidad de Género, los avances en materia de equidad y respeto a los Derechos Humanos han sido lentos. Los integrantes de la comunidad universitaria, en general, desconocen la legislación y el protocolo para atender la violencia de género, por ejemplo. Lo anterior, ha dado lugar a omisiones en su aplicación y respuestas satisfactorias y oportunas a las víctimas. En materia de igualdad de género las IES tenemos aún un largo trecho que recorrer. Las oportunidades de liderazgo siguen recayendo en los hombres, pese a que la matrícula se compone de 54 % mujeres y 46 % varones. Esto es, tenemos más estudiantes mujeres y más funcionarios de alto nivel hombres. Prueba de ello es el número de rectoras en el país, solo tres al momento de este escrito. Las IES tenemos un compromiso social al respecto que se signifique en un mensaje contundente a la sociedad, mediante acciones positivas que impacten, en el corto plazo en mayores oportunidades para las mujeres a fin de cerrar las brechas de género. Particularmente nuestra querida UV, a lo largo de sus casi 80 años, solo ha tenido una mujer rectora. Existen esfuerzos aislados en materia de transversalidad de cursos que permitan la sensibilización y visibilización de estos temas, a fin de que se logre una verdadera interiorización de los asuntos de género y cualquier tipo de discriminación. Es necesario establecer una instancia de protección de los Derechos Humanos, -tal como lo establece la recientemente aprobada Ley de Educación Superior-, en la cual se alojen todos los órganos de protección de estos, a fin de que se prevenga, atienda y sancione todo tipo de vulneración. Los cuerpos colegiados han mantenido una independencia relativa que, evidentemente, está sujeta a la normatividad, donde los tramos de decisión son claramente delimitados. La descentralización institucional en la toma de decisiones inició con el establecimiento de los consejos regionales, más no trascendió a la toma de decisiones respecto de la vida del campi, ni las de carácter administrativo. Por otro lado, una de las inquietudes históricas ha sido la adaptación curricular a los entornos regionales. Dicho de otro modo, considerar la verdadera pertinencia de los programas en cada región.

## Legislación universitaria



En materia de actualización de la legislación se valora como regular porque se trata de un proceso en construcción que por lo tanto no ha sido consensuado al interior de la comunidad universitaria. Lo mismo sucede con la actualización y la congruencia normativa de la institución. Como ejemplo de ello podemos observar el Estatuto de los Alumnos que data de 2008, pese a las diversas modificaciones que ha sufrido que buscan adecuar a la realidad actual, es evidente que se trata de un instrumento que requiere ser actualizado en su totalidad. En el punto cuatro, justamente se sitúa la necesidad de incorporar los muchos avances que hemos tenido en materia de género de 2008 a la fecha, en términos normativos. Con relación a la nueva Ley Orgánica alojada en la Legislatura del Estado de Veracruz, consideramos que es un proceso que bajo las circunstancias actuales debe valorarse como regular, en virtud de encontrarse en desarrollo. Asimismo, ha habido otras acciones como la integración de la Comisión Transitoria para la Armonización de la propuesta de la Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana con la Ley General de Educación Superior, aunado a ello no ha habido la suficiente difusión del anteproyecto para su discusión, análisis y construcción. La actualización y congruencia de la normatividad universitaria requiere que la legislación se adecue al marco jurídico federal en temas para el desarrollo, implementación y fin último de la función social que juega la educación superior en el desarrollo económico y cultural. Es indispensable, desde el marco jurídico, se garantice el aprecio y respeto por la dignidad de las personas basado en la igualdad de derechos de convivencia, donde la formación y orientación integral aseguren la máxima calidad.

Cuadro 1: Dimensiones prioritarias de la (el) aspirante

Prioridades	Razones
Alumnado	El estudiantado es la razón de ser de la UV y ofrecer a la sociedad el profesional que ésta requiere para solventar sus diversas problemáticas. Para que esto suceda exitosamente es necesario que la comunidad universitaria sea considerada y trabaje con sincronía, contemplando aspectos académicos y económicos, buscando disminuir las complicaciones individuales de los estudiantes, de manera que el alumnado viva un tránsito exitoso por la Universidad, logrando sus objetivos de formación profesional, con la calidad, el éxito y disfrute propio de esa experiencia, que no solo es académica, sino vital.
Planta académica	El reconocimiento, revaloración y fortalecimiento del ejercicio de los docentes universitarios es un área de fortaleza. Es fundamental el rol del académico dentro del proceso formativo, aún así, en UV aproximadamente 2/3 de la planta académica no cuenta con estabilidad laboral y eso se refleja en la calidad educativa. Cada profesor es poseedor de una diversidad de talentos y capacidades inherentes a su propia disciplina, no obstante, el proceso didáctico requiere bases sólidas y homogéneas que permitan transitar a una Universidad de alta calidad, por lo que es necesario proporcionar condiciones básicas a nivel pedagógico y administrativo.
Administración financiera	Aunque ha existido un avance, tal como la gestión para captar recursos de fondos extraordinarios del gobierno federal, aún vemos 3 áreas de oportunidad: 1) la necesidad de aprovechar fuentes de ingresos alternas que permitan fortalecer los ingresos propios; 2) el diseño de un mecanismo administrativo que permita realizar la distribución de recursos financieros entre las regiones; 3) una reingeniería de procesos que permita la transición ordenada a una Gestión basada en Resultados.
Vinculación	En UV enfrentamos serias limitaciones. No parece existir una política de vinculación local, ni mucho menos regional, estatal, nacional e internacional, restringiendo las posibilidades de aprovechar las dos fuentes sustantivas de la vinculación, el conocimiento y los recursos financieros.
Gobernanza y apertura democrática	Los avances en materia de equidad y respeto a los Derechos universitarios han sido lentos. Los integrantes de la comunidad universitaria desconocen la legislación, reglamentos y el protocolo para atender la violencia de género. Lo anterior, ha dado lugar a omisiones en su aplicación, que no han permitido respuestas satisfactorias y oportunas a las víctimas.

## Evaluación sobre aspectos varios

### Opinión sobre la UV en el contexto nacional de la educación superior

Mala

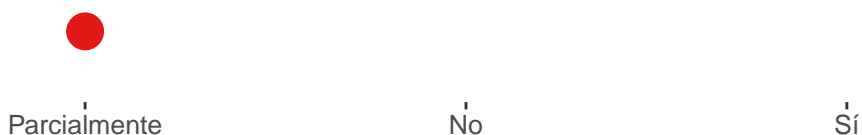
Regular

Buena

Las IES, a lo largo de su historia han enfrentado grandes retos, con singulares épocas de gloria en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, a ellas queremos regresar, lo hemos hecho antes y lo podemos hacer ahora, sumando esfuerzos, despertando nuestra pasión de ser universitarios, reconociendo la importancia de todos los miembros de la comunidad universitaria y motivando la suma de voluntades. La Universidad Veracruzana ha optado por enfocarse en la acreditación de sus programas, teniendo a la fecha casi el 100 % de sus programas educativos acreditados a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). El enorme desafío, siempre será mantener la calidad académica y la pertinencia de nuestros planes y programas educativos, sin embargo, la cuestión presupuestal se vislumbra particularmente complicada. Muchas Casas de Estudio del país enfrentan severos problemas para cubrir incluso su gasto corriente. Lo anterior, sumado a la contracción del mercado interno que generó la disrupción pandémica, así como a los aspectos estructurales y coyunturales de la economía nacional, señalan la necesidad apremiante de tomar las previsiones necesarias para no sacrificar nuestro reto principal. En la actual realidad pandémica en la que está sumergido el planeta genera, como nunca, un reto para las instituciones de educación superior, es justamente la rápida adecuación

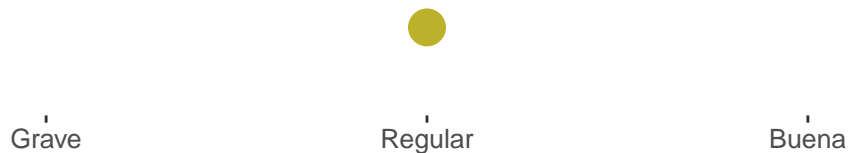
de los planes y programas al uso intensivo de las herramientas tecnológicas. En tanto, las condiciones económicas, particularmente de empleo y, consecuentemente, de mecanismos de redistribución del ingreso, se recuperan, para estar en condiciones de continuar un avance certero en la formación de profesionales de calidad. Empatizar con las actuales circunstancias de la comunidad universitaria es fundamental para el éxito de nuestro retorno a la actividad presencial.

### La UV es una institución pública que responde a las exigencias de su entorno social local y nacional



Es claro que, en la medida que nuestros egresados logran incorporarse al mercado laboral, ya sea por la ruta del empleo o del emprendimiento, implícitamente están respondiendo a las exigencias del entorno social local y nacional. Lo que no tenemos suficientemente visualizado es que tan exitosos estamos siendo en ello, pues para tal cosa se requieren parámetros de comparación que no parecen existir. Definitivamente la competencia local es favorable para nuestros egresados, en virtud de que la UV es la IES más prestigiada de la región, sin embargo, este escenario cambia cuando ascendemos al ámbito nacional, del cual tampoco contamos con datos que nos permitan una argumentación. No tenemos claridad de qué tanto nuestros egresados están respondiendo a las expectativas de los entornos y que tanto, como Institución de Educación Superior, estamos atendiendo a las exigencias correspondientes. En qué medida los títulos de UV son preferidos al resto de las IES locales, regionales y nacionales, lo desconocemos. Esto sucede por la desvinculación que la Institución vive en los últimos tiempos. Resulta urgente una conexión con el resto del entorno próximo y lejano, para dar cumplimiento a nuestra función social.

### Percepción de la situación financiera de la UV



Aún cuando ha existido un avance importante en la administración financiera, como el caso de la gestión para captar recursos de fondos extraordinarios del gobierno federal, que han permitido el desarrollo de proyectos de infraestructura importantes, aún se vislumbran 3 áreas de oportunidad en materia administrativa-financiera. En primer lugar, es ineludible la necesidad de aprovechar fuentes de ingresos alternas a los fondos públicos, que permitan fortalecer los ingresos propios. Una atractiva fuente de ingresos para las universidades es la vinculación con los distintos sectores, no obstante, en la UV esta clase de ingresos representan escasamente el 2% del presupuesto actual, desaprovechándose esta fuente de recursos. En segundo lugar, es inaplazable el diseño de un mecanismo administrativo que permita consolidar la descentralización de los procesos administrativos hacia las regiones de manera que se sustente la gestión basada en resultados y donde se ponderen los principios de eficiencia, equidad y transparencia, debido a que actualmente se manifiesta una persistente desigualdad en su distribución. La clasificación administrativa del presupuesto consolidado para 2021 muestra que el 75.6% se gasta en la región Xalapa, y el 24.4% se distribuye en las demás regiones, lo cual es preocupante pues aproximadamente el 60% de la matrícula formal se encuentra fuera de la región Xalapa. Finalmente, ante el crecimiento de la compleja estructura administrativa de la universidad, que ha tendido a burocratizarse, es necesario realizar una reingeniería de procesos que permita la transición ordenada a una gestión universitaria basada en resultados, donde impere la cultura administrativa de la planeación y evaluación de la actividad universitaria. En este sentido, la

gestión y presupuestación de las actividades deberán estar completamente enfocadas en dar resultados a la comunidad universitaria y a la sociedad. Para lograrlo, es importante instaurar un mecanismo de gestión, el Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita monitorear, en todo momento, qué actividades se están realizando, los recursos presupuestarios asignados a dichas actividades y los resultados que esos recursos están alcanzando. Este mecanismo fortalecerá y facilitará la transparencia de la gestión universitaria al interior y exterior de la comunidad, así como a la rendición de cuentas de los recursos ejercidos.

### Considera que es importante la defensa de la autonomía en las universidades



No

Sí

Por supuesto que la defensa de la autonomía es un factor determinante de la vida de las IES. Conforme al artículo 3o, fracción VII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las universidades públicas son organismos públicos descentralizados con autonomía especial, que implica autonormación y autogobierno, en atención a la necesidad de lograr mayor eficacia en la prestación del servicio que les está atribuido y que se fundamenta en su libertad de enseñanza, sin que ello signifique su disgregación de la estructura estatal, ya que se ejerce en un marco de principios y reglas predeterminadas por el propio Estado, restringida a sus fines. La Universidad Veracruzana, es autónoma porque tiene la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí misma para realizar sus fines de conservar, crear y transmitir la cultura, a través de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, respetando las libertades de cátedra, de investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinando sus planes y programas, así como estableciendo los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico, y administrará su patrimonio. La autonomía universitaria es una auténtica protección constitucional de las características esenciales de dichas instituciones, para el aseguramiento de la libertad académica en el nivel de enseñanza superior, que se traduce en la capacidad de decisión respecto de la normatividad de su organización y funcionamiento, la designación de sus órganos de gobierno, ingreso, promoción y permanencia (definitividad) de profesores y selección de personal no docente, admisión de estudiantes, fijación de programas de estudios y disposición de su patrimonio e ingresos. Todo ello para dar cumplimiento cabal a las funciones sustantivas para las cuales, la IES, han sido creadas.

### El proceso de descentralización de las regiones ha avanzado lo suficiente



No

Sí

A pesar de los intentos que se han realizado en materia de descentralización aún queda gran trabajo por hacer. Uno de los logros relevantes en este aspecto ha sido la creación de los Consejos Universitarios Regionales, los cuales han conseguido ampliar la autodeterminación de los campi, atendiendo a sus propios contextos. La Región Xalapa concentra la mayor parte de los procesos académico-administrativos; la mayor oferta académica, cultural, artística y deportiva; una amplia disponibilidad financiera; la mayor infraestructura y equipamiento. Estas condiciones generan asimetrías en el desarrollo integral de los estudiantes, así como en las posibilidades de reconocimiento académico. Nos referimos, particularmente, a la restricción de posibilidades de promoción para nuestra planta docente en virtud de la ausencia de posgrados que le permitan alcanzar los reconocimientos como la obtención del perfil PRODEP o la pertenencia al SNI, entre otros. Otra parte importante de los procesos de descentralización tiene que ver con la desigualdad en

el acceso al arte, la cultura y el deporte.

### Cuál es su opinión sobre la violencia y la inseguridad en los campi de la UV

No es grave

Es grave

Es grave, nos enfrentamos, como el resto de las instituciones en el país, a una ausencia de cultura de la legalidad que se observa arraigada a los valores de la población mexicana, así como una falta de educación cívica y empática, lo que nos pone en un escenario donde los Derechos Humanos pueden ser vulnerados. La clara evidencia de la situación que vivimos como país y como estado se deja ver en los niveles de violencia de todo tipo, permeables en una cultura de la legalidad permisiva. Este es un tema fundamental, que incluso ha sido retomado al interior de las IES en la búsqueda de alternativas de solución. Por lo tanto, resulta necesario plantear acciones y programas que tengan como principal objetivo cero tolerancia a la discriminación, a la desigualdad, al acoso, a cualquier tipo de violencia hasta ver terminadas esas prácticas. Nuestro lema, “que nadie se quede atrás” cobra sentido también en este punto, pues todos debemos caminar juntos hacia una mejor Universidad, sociedad y país. Todo estudiante debe tener las condiciones para cumplir su proyecto de vida, disfrutar y ejercer todos y cada uno de sus Derechos Humanos en plena libertad. Para lograr lo anterior, al interior de la Universidad, debemos lograr que los procesos administrativos, académicos y directivos se encuentren homogeneizados entre áreas y con total apego al respeto a los Derechos Humanos y la cultura de la legalidad.

### Considera que se ha avanzado en la equidad y en la justicia de género

Se ha avanzado poco

Ha habido algunos avances

Se ha avanzado mucho

La Universidad al ser un espacio donde converge la comunidad universitaria, no solo debe representar un lugar seguro, sino donde encuentren siempre orientación, apoyo institucional, asesoría integral y apoyo legal encaminado a prevenir, denunciar y llevar a las últimas consecuencias aquellos casos de cualquier tipo de violencia. Parte de ello queda demostrado con la creación de la Coordinación de la Unidad de Género, el Reglamento para la Igualdad de Género, el Protocolo para atender la violencia de género, aunque estamos en camino, todavía es necesario la implementación de medidas integrales que busquen la erradicación de la violencia de género. Estas medidas incluyen un adecuado marco jurídico de protección, una aplicación efectiva del mismo y políticas de prevención, así como prácticas para actuar eficazmente; cada campus universitario debe hacer lo propio para ello. Aún con lo anterior, estamos lejos de conseguir el objetivo, teniendo como principal obstáculo la poca difusión de los mecanismos que actualmente existen.

### Cómo considera la participación de la UV en la resolución de los problemas estatales y nacionales

Deficiente

Regular

Buena



La UV está próxima a cumplir 80 años, su historia y desarrollo han abonado sensiblemente a la construcción del estado de Veracruz, con orgullo podemos afirmar que este estado no puede entenderse sin la participación de nuestra máxima casa de estudios. En ese mismo orden de ideas, el estado mexicano no se explica sin Veracruz. Esta es la manera empírica en la que podemos demostrar nuestra participación en la resolución de los problemas estatales y nacionales. Sería ideal conocer el destino del mayor porcentaje posible de nuestros egresados, las áreas laborales en las que se desempeñan, los logros profesionales obtenidos, en general, su participación en la vida política, social, medioambiental y económica del país. Ante la ausencia de datos que confirmen nuestras afirmaciones se hace evidente la urgencia de fortalecer el programa de seguimiento de egresados.

### Cómo considera la actualización tecnológica en la enseñanza, la investigación y la gestión

Deficiente

Regular

Buena

La incorporación de las innovaciones digitales a la docencia ha sido un reto que surgió desde el arribo del fenómeno tecnológico en la educación. Se ha avanzado en este rubro, destaca el caso de las acciones emprendidas por parte de los académicos e investigadores, quienes participan en convocatorias para la consecución de recursos donde incluyen, como parte de sus requerimientos, la compra de equipo de cómputo y software, logrando así insumos para la enseñanza, investigación y gestión. No obstante, no todo el profesorado, ni los estudiantes cuentan con esas alternativas de financiamiento, prueba de ello, fue la disrupción pandémica que nos encontró con una planta docente y estudiantil con carencias de acceso a internet y de dispositivos móviles adecuados al proceso de enseñanza-aprendizaje. Aunado a lo anterior, existen diferentes niveles de dominio y formación en el uso e incorporación de las innovaciones tecnológicas en la práctica docente, lo cual agudiza la necesidad de detonar transformaciones emergentes. Destaca, en esta circunstancia, que los profesores, incorporando todos los medios y estrategias a su alcance, asumieron la continuidad de su labor en un entorno crítico y complejo, por el confinamiento, la amenaza a su salud, la diversidad de condiciones de sus estudiantes, la carencia y/o insuficiencia en algunos casos de las habilidades tecnológicas requeridas para el uso de plataformas y producción de materiales especializados, no soslaya el tema de fondo, que es homogenizar competencias en el personal docente. Por el lado, de la gestión universitaria, el panorama es bastante similar.

Cuadro 2: Acciones de mejora para la operación de distintos actores

Actores	Acciones de mejora
Órganos colegiados	Otorgar autonomía para decidir lo correspondiente a lo académico; lo normativo sería atendido por las dependencias expertas, tales como Oficina de la Abogada General, Relaciones Laborales, Defensoría.
Representaciones estudiantiles	Que además de las actividades dentro de su entidad académica, trabajen en pro de objetivos comunes en beneficio de la comunidad estudiantil en general.
Asociaciones de personal de confianza	Ante todo, la propuesta es trabajar en acciones que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores y los dignifiquen.
Sindicato FESAPAUV	Unir esfuerzos en pro de la comunidad académica para responder de manera eficiente a las necesidades del personal académico, respetando los derechos laborales y contractuales.
Sindicato SETSUV	El personal del SETSUV prácticamente opera como outsourcing, que la UV cubre con recursos propios. Se propone atender lo que toca a la institución y dignificar la labor de los trabajadores.
Fundación UV	Se propone que la fundación trabaje en estrecha relación con las entidades universitarias para que todos los esfuerzos logren el mayor beneficio para la comunidad.
Oficina de Defensoría de Derechos Humanos	Incorporar esta dependencia dentro de la estructura organizacional de la Oficina de la Abogada General, para que todos los asuntos que supongan una violación de los derechos universitarios sean atendidos jurídicamente de manera integral.
Coordinación Universitaria de Atención Estudiantil	Organizar, de forma periódica, acercamientos directos con la comunidad estudiantil en general y no solo a través de sus representantes.
Junta de Gobierno	Ampliar el plazo de los procesos de elección rectoral para que la comunidad tenga mayor oportunidad de analizar los programas de trabajo de cada uno de los aspirantes.
Contraloría General	Debe mantenerse como un órgano autónomo de la administración universitaria, para continuar su labor de evaluación y control del ejercicio universitario.
Otro	NULL

## Análisis de fortalezas y debilidades

Cuadro 3: Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. Estudiantes. Como ya se ha mencionado, la razón de existir de la Universidad Veracruzana es el estudiante, por lo que tenemos la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad.	1. Burocracia. La tramitología, llenado de formatos y procedimientos administrativos engorrosos, rigen el trabajo universitario. Así como las decisiones de índole académico quedan sujetas a las autorizaciones de la administración financiera.
2. Capital humano. La UV cuenta con diferentes tipos de personal, y en todos ellos hay capital humano de gran nivel, mismo que merece ser reconocido y motivado para seguir aportando beneficios para la universidad.	2. Ausencia de vinculación. No parece existir una política de vinculación local, estatal, nacional e internacional, restringiendo las posibilidades de aprovechar las 2 fuentes sustantivas de la vinculación, el conocimiento y los recursos financieros.
3. Regionalización. Se considera una fortaleza porque es la oportunidad para descentralizar los trámites administrativos, disminuir la burocracia y aumentar la pertinencia social de la UV.	3. Infraestructura. Existe deficiencia en infraestructura física, tecnológica y de equipamiento de laboratorios, instalaciones culturales, deportivas, aulas y oficinas, por mencionar algunos. Esto se hace aún más evidente en el resto de los campi.

El actual sistema administrativo presenta importantes áreas de oportunidad y amplios aspectos susceptibles de mejora. En ellos habremos de trabajar para responder oportunamente a los retos actuales y futuros a los que se enfrentan las instituciones de educación superior. En este sentido es necesario reconocer que nuestro sistema administrativo actualmente se caracteriza por mantener un alto grado de burocracia, donde prevalecen procesos que, si bien controlan ciertas acciones, no permiten aportar información relevante ni oportuna sobre la gestión para la toma de decisiones, es decir, no contribuyen a la mejora continua, siendo los actuales procesos burocráticos un esquema de control que carece de sentido y que solo entorpece la actividad institucional. Por lo anterior, se trabajará en la reingeniería de procesos financieros, administrativos y de recursos humanos. Todo bajo la perspectiva de Gestión basada en Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y Marco Lógico. Se construirá un Sistema de Evaluación de Desempeño para la actividad institucional, que permitirá monitorear el rumbo de la institución y generar información oportuna para llevar a cabo la mejora continua de la gestión universitaria. Por otro lado, la teoría del cambio sirve en cualquier nivel y momento de la intervención, es decir, cuando ya existe un diagnóstico y si en la ejecución se tiene la necesidad de adaptarse a nuevos problemas o retos. Utilizando un Programa de Trabajo Estratégico diseñado bajo una metodología internacionalmente comprobada como lo es el Marco Lógico y la Teoría de Cambio, que responda de manera efectiva a los ejes propuestos y a las necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico que dichas metodologías instituyen; aunado a un instrumento que permita articular de manera efectiva la actividad institucional con lo establecido en el Plan Estratégico, el Sistema de Evaluación de Desempeño en el marco de los lineamientos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la normatividad establecida para el uso de los recursos públicos federales y estatales. Lo anterior, garantiza una administración caracterizada por el orden, la eficacia, la eficiencia y la transparencia financiera y administrativa, así como una gestión académica coherente con las necesidades de su entorno, con los retos de la ciencia, la innovación y la creación.