

Plan General de Desarrollo

INDICE

MARCO CONTEXTUAL Y DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

CONTEXTOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Marco internacional
Marco nacional
Marco estatal

DESAFÍOS Y COMPROMISOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Situaciones de riesgo
Oportunidades para la transformación

LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA DE HOY

Origen y antecedentes
Las fortalezas de los 50 años de desarrollo
Las debilidades de la evolución

INDICADORES DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Docencia
Investigación
Difusión cultural y extensión universitaria
Administración y finanzas

BASES PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

BASES PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Misión institucional
Objetivos y premisas para la transformación institucional
Perfil institucional deseable

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Oferta educativa y ampliación de la cobertura institucional
Innovación curricular y educativa
Fortalecimiento del posgrado

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Fortalecimiento de la investigación

DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Extensión universitaria
Difusión de la cultura
Vinculación universitaria

APOYO ACADÉMICO

Desarrollo integral del personal académico
Desarrollo integral de los alumnos
Equipamiento académico
Desarrollo bibliotecario
Intercambio académico

APOYO INSTITUCIONAL

Desarrollo informático institucional
Administración universitaria
Comunicación social
Control y auditoría
Planeación y desarrollo universitario
Normatividad universitaria

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Modernización de la estructura física

TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD

Transformación de la organización académica
Transformación de la estructura orgánica

INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Plan General de Desarrollo

INTRODUCCION

La Universidad Veracruzana enfrenta una realidad que pone a prueba la calidad y la pertinencia social de su quehacer. Si bien este desafío no es nuevo, sí lo es su intensidad y la urgencia de respuestas rápidas, oportunas y flexibles. Hoy resulta inobjetable que en muchos sentidos nuestra Institución corre el riesgo de ser superada por un entorno dinámico y cambiante: desde las transformaciones sociales, económicas y demográficas del país y sus diversas regiones, hasta las nuevas relaciones políticas, comerciales e informáticas en el plano internacional.

Aun cuando el mundo siempre ha estado sujeto a una transformación constante, el ritmo de los cambios se aceleró durante los últimos 50 años. Esto es precisamente "lo que mejor y más claramente separa a nuestro siglo y a nuestra época de todas las otras que ha vivido la humanidad".⁽¹⁾ México no es la excepción. Desde cualquier perspectiva que se quiera ver, el país cambió mucho y más aceleradamente en las últimas décadas. Economía, política, demografía, urbanización, cultura y medio ambiente, son piezas de un complejo rompecabezas que se transforma bajo las fuerzas y tensiones entre lo nacional, lo regional y lo global.

Se presenta un nuevo paradigma, opuesto al esfuerzo por construir una economía nacional y una política propia. Este paradigma "tiene como criterio de eficiencia la competencia internacional de empresas y productos, su credo es el de las economías abiertas y los mercados libres, sus instrumentos son la inversión privada y la tecnología de punta, su enemigo es la intervención del Estado y su resultado ostensible la globalización de los procesos económicos en el marco de un nuevo orden político mundial que afianza y multiplica la victoria del mercado"⁽²⁾

Vivimos en un país con una historia milenaria y reciente, con legítimas aspiraciones a incorporarnos a un futuro que ya está aquí y toca ruidosamente a nuestras puertas. Nos debatimos entre lo viejo, que surge cuando menos lo esperamos y lo nuevo, no siempre tan positivo como deseamos. Sin embargo, el problema central de México -el mayor de los retos para las universidades públicas del país- es la creciente brecha social entre quienes lo tienen todo y los que no pueden satisfacer sus necesidades más elementales: "dirigir nuestros esfuerzos a la solución razonable de la desigualdad es la gran opción nacional, la gran tarea civilizatoria que haría verdaderamente viable nuestra modernidad".⁽³⁾

Por otra parte, la llamada globalización -sus efectos sobre nuestro país-, supone un debate acerca de si constituye una amenaza para la soberanía nacional y las tradiciones culturales, o si por el contrario, es el vehículo para el desarrollo y modernización de México.

Lejos de posturas catastróficas u optimismos ingenuos, la globalización representa -al mismo tiempo- oportunidades y desafíos para el desarrollo nacional. En ello, las universidades públicas tienen que jugar un doble e importante papel: por una parte, ofrecer respuestas innovadoras a un medio internacional mucho más competitivo, que amenaza nuestra economía y nuestros recursos, y por otra, tener la capacidad de aprovechar los adelantos tecnológicos, informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje y la movilidad de académicos y estudiantes.

En consecuencia, la Universidad Veracruzana no debe plantearse alternativas falsas sobre el futuro nacional: "Por qué optar entre la herencia y la innovación, cuando la capacidad de sobrevivir deriva de saber combinarlas? "Por qué renunciar a la diversidad cultural, si México encuentra en ella un resorte de su creatividad y elocuencia?"⁽⁴⁾

Ser moderno no sólo consiste en aplicar el conocimiento científico y tecnológico a la industria y a la productividad económica, aun cuando estos aspectos son importantes para cualquier sociedad. Ser moderno consiste, también, en revalorizar el papel de las ciencias sociales, las humanidades y las artes para la construcción de un futuro mejor. El éxito de la sociedad del futuro radica en su capacidad para humanizar la ciencia y la tecnología, y de ponerlas -junto con las artes y las humanidades- al servicio de la superación

colectiva e individual. La universidad pública juega un papel central, si pensamos en su función de crear conocimientos socialmente significativos, de formar hombres y mujeres para el trabajo y la instrucción de generaciones futuras, y de ofrecer otros servicios culturales y de extensión a la comunidad. Por lo tanto, la Universidad Veracruzana debe atender -cuando menos- a tres grandes transformaciones: una, transitar hacia una nueva concepción y organización del quehacer científico, el trabajo multi e interdisciplinario; la segunda, conformar una estructura flexible y dinámica que le permita anticipar los cambios sociales, en vez de seguirlos con retraso y desde lejos, y finalmente modificar su filosofía, ya que debe preparar hombres y mujeres, creativos y autodidactas, capaces de convertirse en verdaderos constructores del futuro.

Nuestra Casa de Estudios tiene que emprender un largo camino para establecer una nueva relación con su entorno, con la sociedad que la sustenta; aspiración que puede convertirse en medidas concretas: redefinición de los programas con nuevos contenidos y métodos; atención especial al trabajo creativo, enfocado al autoaprendizaje; mecanismos eficientes de actualización del cuerpo académico y de reconocimiento a su labor; programas académicos vinculados a los sectores productivos, de servicios y sociales, entre otros.

Es indudable que durante los últimos años la Universidad Veracruzana ha manifestado el propósito de cambiar -a través de diversas reformas- y se lograron superar algunas deficiencias institucionales acumuladas, pero estos cambios resultan insuficientes frente a los retos antes señalados. No se pueden aplicar las mismas fórmulas del pasado; nuestros tiempos requieren la transformación profunda de la Institución y debe emerger un modelo de universidad que responda a la nueva realidad de la sociedad mexicana, cambiante y más compleja. Esta demanda de la comunidad universitaria, lo es cada vez más de la sociedad en general.

El *Plan de Desarrollo Institucional 1991-1993* estableció un sistema de actividades organizadas alrededor de ocho líneas prioritarias, 45 programas y 87 subprogramas. Su evaluación es positiva, pues la mayoría de los programas tuvieron continuidad y concretaron diversos objetivos; no obstante, su alcance era más bien de corto plazo y no planteaba transformaciones estructurales o innovaciones en el quehacer universitario.

Si reconocemos que la planeación realizada en el pasado tuvo resultados limitados, "por qué insistir en la necesidad de elaborar otro Plan de Desarrollo? La respuesta no consiste en descalificar la planeación como método racional para la toma de decisiones hacia el cambio y mejoramiento de la Institución. El problema se centró en el tipo de planeación más conveniente, dadas las condiciones internas de la Universidad y de las sociedades mexicana y veracruzana.

Por ello, fue necesario plantear un nuevo paradigma de planeación institucional. La conveniencia de adoptar un enfoque de *planeación estratégica* derivó de la necesidad de establecer un horizonte más amplio de transformación y de analizar el desempeño de nuestra Universidad en relación con su entorno social, económico y ambiental.

La *planeación estratégica* se caracteriza por establecer objetivos y metas de largo plazo, y los requerimientos a corto y mediano plazos para alcanzarlos. El análisis estratégico -aplicado al ámbito universitario- pone énfasis especial en la construcción de consensos en torno de una visión integral y profunda del cambio; así, la información que diagnostica el estado presente explora las razones subyacentes que explican fortalezas y debilidades, a fin de obtener una gama amplia de opciones de acción.

El cambio de perspectiva significa ver a la Universidad Veracruzana como un sistema integral, cuyas partes están unidas por una misión común y los esfuerzos redundan en beneficio mutuo. Entonces, la práctica de la planeación pasa de ser *reactiva* -orientada hacia ajustes menores- a *proactiva*, es decir participativa, y busca impactar a la sociedad en la que se inserta.

Este nuevo *Plan General de Desarrollo* se nutrió con la participación de la comunidad universitaria: académicos, alumnos, administradores y funcionarios expresaron sus propuestas y opiniones sobre el rumbo que la Universidad Veracruzana deberá tomar en los próximos años, [\(5\)](#) a través de consultas, reuniones y el

trabajo de comisiones especiales. Este ejercicio democrático tuvo algunas dificultades, como pasar de una visión que privilegiaba lo inmediato a una perspectiva de largo plazo, o la existencia de opiniones y puntos de vista contradictorios. No obstante, el proceso dio los frutos que están a la vista: se salvaron diferencias y se lograron consensos que hacen posible el desarrollo de la Institución.

La transformación estructural de la Universidad Veracruzana no es un fin en sí mismo; no se plantea el cambio por el cambio. Se emprende para cumplir mejor los fines legítimos que dieron carta de naturalización a nuestra Casa de Estudios cuando se creó. No se cuestionaron los fines que han guiado a la Institución por décadas, sino los medios para alcanzarlos. El cambio se concibe como una gran estrategia para mejorar su desempeño en un contexto más dinámico y complejo.

No se renuncia al desarrollo logrado a través de su historia. Por el contrario, nuestra Institución quiere ser más útil a la sociedad, al consolidarse como espacio de convergencia para las ciencias y la difusión de las artes y los valores humanistas, y como polo de la cultura científica contemporánea.

El *Plan General de Desarrollo* se organiza en tres partes. La primera contiene cuatro secciones: *El contexto de la educación superior; Desafíos y compromisos de la Universidad Veracruzana; La Universidad Veracruzana de hoy, e Indicadores de desempeño*. En ellas se revisan brevemente los factores -internos y externos- que moldearon a la Institución desde su fundación hasta nuestros días. Además, se describe sucintamente la situación actual, en la que destacan las fortalezas y debilidades de su desarrollo, así como un conjunto de indicadores que dan cuenta del desempeño académico y administrativo recientes.

La segunda parte, *Bases para la transformación institucional de largo plazo*, expone la misión renovada de la Universidad, así como los objetivos y premisas que sirven de guía para el cambio. Estos elementos son fundamento de la *imagen-objetivo* o perfil deseable a instaurar en la Institución en los próximos diez años. La tercera parte describe la estrategia para construir la nueva Universidad, que se estructura alrededor de siete líneas prioritarias de desarrollo, cada una de las cuales se expresa a través de un conjunto de programas y políticas. Asimismo, el apartado dedicado a la *Instrumentación de la estrategia* se exponen algunos aspectos estratégicos que harán posible instaurar un sistema integral de planeación y el tránsito de la Universidad Veracruzana hacia una nueva etapa de desarrollo.

1. Ruy Pérez Tamayo, "El cambio mundial y la educación superior en México". En *México y los cambios de nuestro tiempo. Coloquio de invierno, Tomo III, México: UNAM, Conaculta, FCE, 1992. pp. 208-221.*
2. Héctor Aguilar Camín, "El cambio mundial y la democracia en México y los cambios de nuestro tiempo". En *México y los cambios de nuestro tiempo. Op cit. pp. 38-56, p. 39.*
3. *Ibidem, p. 56.*
4. Nestor García Canclini. "Tradición y modernidad cultural ante el Tratado de Libre Comercio". En *México y los cambios de nuestro tiempo. Op. Cit., pp. 175-183.*
5. *Al respecto puede mencionarse que se recibieron 84 documentos de la Comunidad Universitaria y se realizaron 22 reuniones en las cinco regiones con la participación de académicos de facultades e institutos de investigación. Asimismo, el Consejo Universitario nombró una Comisión Especial para incorporar las aportaciones de los universitarios al Plan, tarea que se realizó en los meses de octubre a diciembre.*

CONTEXTOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El presente apartado tiene como propósito central ubicar los contextos internacional, nacional y estatal en los cuales evolucionó la educación superior en nuestro país durante los últimos años. Entender las dimensiones de estos contextos permite una visión más clara sobre los factores condicionantes, las tendencias y las estrategias de desarrollo institucional para las universidades que se encuentran en procesos de transformación.

MARCO INTERNACIONAL

Uno de los factores condicionantes más importantes de los últimos años es, sin duda, la profunda transformación que se experimenta en el contexto internacional. Este proceso se denomina globalización económica, social, política y cultural, en el cual los países promueven cambios en sus formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas. En este marco de referencia, se reconoce que las desigualdades socioeconómicas en el interior de los países y entre las diversas regiones adquieren dimensiones singulares.

Desde esa perspectiva, los países buscan asociarse a modelos de integración y complementación económica. Uno de los retos principales de la globalización es la competitividad que las naciones deben enfrentar para elevar los niveles de vida de sus sociedades. Es en este escenario de mayor competencia donde el conocimiento adquiere cada vez mayor relevancia y las Instituciones de Educación Superior (IES), tienen el compromiso de contribuir a la generación de nuevos avances científicos y tecnológicos. Algunos rasgos específicos que esta dinámica determina son

- La alta valoración económica que tienen los conocimientos científicos de frontera, cuya aplicación es la expresión de las nuevas tecnologías, con un alto valor social e impacto sobre el sistema productivo.
- La articulación cada vez más estrecha entre desarrollo científico y avance tecnológico, así como su aplicación en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; clave del éxito económico de los países participantes en el curso de este proceso.
- La generación y aplicación de conocimientos básicos y técnicos implica el surgimiento de áreas innovadoras del conocimiento que no sólo influyen en los procesos de producción, sino en todo el orden social. El acceso a las nuevas tecnologías modifica profundamente costumbres, hábitos y -en general- los patrones culturales de la humanidad.
- Las políticas públicas que apoyan la inversión de capital humano altamente especializado en el desarrollo de ciencia y tecnología, tienen un carácter estratégico que dota con ventajas competitivas a las empresas y sirven también como instrumento redistribuidor de ingresos para elevar los niveles de vida de la población.

En consecuencia, los países incorporados a esta revolución científica y tecnológica establecieron políticas determinantes para una mayor calidad de vida entre sus habitantes. Para los países subdesarrollados esto es de importancia particular, ya que tienen el reto de adquirir los nuevos conocimientos y -simultáneamente- resolver los problemas de desigualdad social que los caracterizan.

La experiencia reciente evidencia la necesidad de aplicar estrategias de inversión en recursos humanos - formación y capacitación- relacionadas con los aspectos siguientes

- Fomento y apoyo de la investigación en los ámbitos de desarrollo tecnológico, de servicios y asesoría e información técnica a empresas.
- Creación de un sistema de institutos de investigación de las universidades -adjuntos o ubicados en complejos industriales- para conectar el desarrollo científico y tecnológico con necesidades sociales amplias.
- Promoción de inversiones capital-riesgo, mediante cambios en el sistema fiscal y suministro de subsidios a inventores en etapas de alto riesgo.

- Apoyo a la investigación básica, especialmente la que por motivos económicos no parezca razonable realizar en las empresas.
- Establecimiento de programas de investigación para el desarrollo industrial con participación de la Universidad, el gobierno y la iniciativa privada.

Los países que pusieron en marcha un sistema de educación superior de alta competencia lograron incorporarse a la dinámica de la ciencia y la tecnología en el panorama internacional. Su premisa fue que la educación se relaciona directamente con el desarrollo económico y el bienestar social de una nación. En esos países, la educación superior y las universidades juegan un papel importante en la producción, difusión y transferencia del conocimiento. Las características principales de su educación superior son la articulación entre formación profesional e investigación; el desarrollo de posgrados de excelencia para formar recursos humanos altamente especializados; el impulso para generar conocimientos en nuevas áreas; la inversión en infraestructura para crear, difundir y transferir tecnología; la vinculación permanente con los sectores social y productivo, y el desarrollo de investigación básica y aplicada para solucionar problemas sociales y económicos.

El panorama internacional muestra un escenario poco favorable para los países con dinámica incipiente en los campos de la ciencia y la tecnología, siempre que no impulsen cambios de fondo en su sistema educativo y -sobre todo- en sus Instituciones de educación superior. Para los países subdesarrollados, la inserción más favorable en este contexto internacional cada vez más competitivo, es la que da prioridad al desarrollo en ciencia y tecnología, así como al fortalecimiento de disciplinas relacionadas con las humanidades, las artes y la preservación de los valores culturales. De lo contrario, corren el riesgo de mantener esquemas que propician la dependencia económica y cultural, de consecuencias serias para su bienestar social y soberanía nacional.

MARCO NACIONAL

México atraviesa -desde hace algunos años- por una transformación profunda de sus estructuras económica, política y social; proceso que ha sido factor condicionante para el desarrollo de las IES en el país. La crisis económica de los últimos años determinó que las universidades públicas se transformen con escasez de recursos financieros. No obstante, tienen el reto enorme de contribuir a solucionar los problemas de rezago social y político que nuestro país arrastra desde hace varias décadas, y de aportar respuestas a los problemas nuevos que se derivan de su inserción en los procesos de internacionalización económica.

Una de las causas más importantes del estancamiento del desarrollo en nuestro país es que no ha logrado generar ciencia y tecnología suficientemente articuladas con las necesidades sociales y los procesos productivos, que le permitan competir internacionalmente. Diversos análisis que tratan de explicar la crisis del desarrollo en México durante las últimas décadas, así como su situación actual, indican la necesidad de profundizar en la reflexión sobre el estado que la educación superior guarda al respecto.

En México el tratamiento de este tipo de conocimientos se ha dirigido más hacia su difusión que al aprendizaje para su producción. Si bien es cierto que las IES realizan la mayor parte de la investigación científica y obtienen avances tecnológicos, concentran sus esfuerzos en la docencia y la difusión del conocimiento.(6)

Además, el Estado Mexicano no ha desarrollado mecanismos que permitan la participación efectiva de las universidades en la política científica y tecnológica del país; situación que se refleja en los "problemas de vinculación entre universidades y el sector productivo; la falta de políticas de investigación básica y aplicada en las universidades; la escasa incidencia de las universidades en la formación de recursos humanos para desarrollar procesos de creación tecnológica que alcancen las etapas de invención, la innovación y la difusión tecnológica, y la falta de unidades de investigación y desarrollo en las empresas. Todos ellos elementos necesarios para el proceso de creación de tecnologías que inciden en el proceso productivo".(7)

El establecimiento de la reciente apertura comercial de México con los otros países de Norteamérica y distintos bloques económicos, evidencia las diferencias socioeconómicas profundas entre nuestra Nación y los países desarrollados. Algunos indicadores del sector educativo muestran la siguiente asimetría

- El gasto en México para todos los niveles educativos -básico, medio y superior- en 1994 representó 6.1 por ciento respecto del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que en otras naciones fue de más de ocho por ciento.
- El gasto destinado a la educación superior en nuestro país disminuyó de 1989 a 1993 en 3.2 por ciento, lo que afectó sustancialmente -entre otros aspectos- el desarrollo de la investigación.(8)
- El gasto federal de México en ciencia y tecnología en 1992 representó 0.37 por ciento del PIB. En contraste, diez años antes en Estados Unidos representó 2.8 por ciento del PIB, casi 100 veces superior al de México en términos absolutos.(9)
- El problema del gasto en ciencia y tecnología se agrava, si se considera que la inversión del sector productivo mexicano en este aspecto es casi nula. En Estados Unidos, por ejemplo, la industria privada aporta para su desarrollo una cifra equivalente a 1.3 por ciento del PIB, mientras que en México sólo asciende a 0.07 por ciento. Nuestro país gasta más en importar tecnología que en desarrollarla.(10)
- Respecto de los recursos humanos especializados de alto nivel, México cuenta con cerca de 8 000 investigadores, lo que significa aproximadamente un investigador por cada 10 000 habitantes; cifra inferior a las de países como Brasil y Argentina, los cuales llegan a duplicar esta relación. Los países desarrollados cuentan con un promedio de 40 a 60 investigadores por cada 10 000 habitantes; por lo menos 40 veces más que en México.(11)
- En México -respecto del nivel académico de los investigadores en las universidades públicas- resulta ilustrativo que el porcentaje de pasantes (doce por ciento) es mayor que el porcentaje de doctores. De los pasantes, 42 por ciento es de licenciatura.(12)
- La proporción de estudiantes de posgrado respecto del nivel de licenciatura en México es bajo: 2.6 por ciento contra 20 por ciento en Canadá y 50 por ciento en Inglaterra. En Estados Unidos se gradúan 31 mil doctores anualmente, 60 veces más que en México, en donde egresa un promedio de 500 por año, la mayoría de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).(13)

Frente a los retos que representan las condiciones cambiantes de su entorno social, económico y político, así como la competencia internacional y la escasez de financiamiento, las universidades públicas replantean sus formas de organización académica. El nuevo desarrollo universitario se fundamenta en objetivos del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, como: ampliar la capacidad de las IES con nuevas y mayores oportunidades formativas; mejorar la calidad de los procesos y agentes del proceso educativo; asegurar que las universidades cuenten con suficientes profesores e investigadores de alto nivel, quienes realicen las transformaciones requeridas ante la expansión de los servicios y el avance rápido en el conocimiento científico y desarrollo tecnológico, y lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad.(14)

En tal sentido, el cambio en la estructura educativa que algunas instituciones líderes del país llevan a cabo, se dirige principalmente hacia

- Impulsar la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje de quienes egresan y del desarrollo de posgrados de excelencia.
- Formar de manera polivalente profesionales en las diferentes áreas de la ciencia, la tecnología, las humanidades y las disciplinas relativas a la preservación de la cultura y las artes.
- Articular las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, así como desarrollar programas permanentes de vinculación al entorno social.
- Formar profesionales y desarrollar la investigación bajo una perspectiva interdisciplinaria, además de generar conocimientos de frontera.
- Reestructurar la administración universitaria, a fin de hacerla más eficiente y eficaz.
- Establecer mecanismos de planeación estratégica y prospectiva, apoyados en procesos de

evaluación en todos los niveles.

- Diversificar las fuentes de financiamiento para aumentar los recursos económicos de las IES.

Reducir la brecha que separa al México actual del país al que debemos aspirar -con una ciencia y tecnología al servicio del bienestar de su sociedad, que asegure su independencia material y cultural- dependerá del desarrollo de estrategias institucionales como las descritas.

MARCO ESTATAL

De un análisis breve de los contextos internacional y nacional de la educación superior, presentados en los apartados anteriores, se pueden destacar los aspectos siguientes

- El conocimiento es el factor que agrega mayor valor a la producción de bienes y prestación de servicios modernos.
- Existe una relación cada vez más estrecha entre desarrollo social y económico y la producción de conocimientos científicos (básicos y aplicados) y humanísticos.
- El papel protagónico de las universidades es de importancia creciente tanto en la producción de conocimientos como en la promoción del desarrollo social de los países.
- Existe un incremento de la competencia entre las IES, tanto en la oferta de servicios educativos como en la obtención de financiamientos estatal, corporativo y privado.

En consecuencia, las IES de Veracruz no sólo deben abrirse a los ámbitos internacional y nacional, sino a su entorno inmediato: la entidad. La pertinencia de sus programas docentes, investigaciones y estrategias de difusión de la cultura y extensión, debe relacionarse directamente con el conocimiento de la sociedad a la que sirven.

Ante las múltiples oportunidades y retos que impone un mundo moderno cada vez más interconectado, las IES deben tener la capacidad de actuar tanto global como local y regionalmente.

En el Estado de Veracruz existen 50 IES: la Universidad Veracruzana, dos universidades pedagógicas, siete universidades privadas, diez tecnológicos, 14 normales y 16 institutos, centros y escuelas públicas y privadas. Este conjunto de instituciones se conoce formalmente como Sistema Estatal de Educación Superior, pero en realidad no lo es, pues las instituciones se encuentran desvinculadas entre sí. No existe un medio de comunicación eficiente que permita aprovechar las oportunidades de desarrollo compartido y la articulación de programas académicos. Un gran número de problemas comunes podrían superarse mediante acciones interinstitucionales concertadas.

Por lo anterior, se carece de un diagnóstico de la educación superior en Veracruz. Tampoco existe una articulación adecuada entre la educación media superior y la superior, situación que genera problemas graves a los estudiantes, tanto en la elección de carreras como en la correspondencia de los programas de estudio entre ambos niveles, lo cual se traduce finalmente en reprobación y deserción.

Las IES del estado deben responder a la solución de los problemas y necesidades de la entidad: atacar de manera integral y coordinada cuestiones tan complejas como la cobertura, demanda y oferta educativas. Como no existe una corresponsabilidad interinstitucional verdadera para el desarrollo conjunto de este nivel educativo, la situación obliga muchas veces a destinar recursos a esfuerzos aislados y poco efectivos.

A continuación se presenta un balance breve de las potencialidades y problemas del estado de Veracruz en los ámbitos económico, social y ambiental, con el propósito de brindar un marco referencial del contexto inmediato en el que las IES se desenvuelven.⁽¹⁵⁾ Aún falta un estudio profundo de carácter diagnóstico y prospectivo de nuestro entorno, en el que se incluya el análisis del estado actual de la educación superior en la entidad. Su elaboración -también es preciso reconocerlo- es un compromiso que deben asumir todas las entidades y dependencias universitarias.

El Estado de Veracruz

La entidad es un territorio privilegiado en cuanto a recursos naturales, así como riqueza y diversidad cultural, lo cual le otorga un lugar preponderante dentro de la economía nacional. Sus logros en el terreno de las producciones agrícola, pecuaria y pesquera, así como la importancia estratégica de sus agroindustrias azucarera y cafetalera, son conocidos. Los hidrocarburos también son un factor de crecimiento económico, aunque constituyen más una actividad de enclave que una verdadera fuente de riqueza.

Por su parte, el sector industrial mantiene una participación importante a nivel nacional; de acuerdo con los últimos datos censales, dicho sector generó 4.3 por ciento del valor agregado nacional, y aun cuando presenta características heterogéneas en cuanto a tamaño, eficiencia y localización regional de sus unidades productivas, Veracruz se ubica como una de las entidades federativas con potencial industrial mayor, sólo abajo del Distrito Federal y los estados de México, Nuevo León y Jalisco.

Sin embargo, Veracruz fue afectado durante los últimos años por el proceso de reestructuración productiva, resultado de la inserción de México en la economía internacional. Los sectores productivos principales, que daban dinamismo al proceso de crecimiento económico del estado, se encuentran en crisis.

"Entre los principales factores que inhiben el desarrollo productivo del sector agrícola, se pueden mencionar: descapitalización gradual; falta de oportunidad de los financiamientos; deficiencia de tecnología y asistencia técnica, por la desvinculación entre productores y técnicos; una limitada cultura y visión empresarial, y una infraestructura de abasto y comercialización también insuficiente, con incipientes efectos en la integración regional."(16)

La actividad ganadera es -en general- ineficiente, no integral y extensiva. En los procesos productivos se desaprovechan los subproductos del ganado y carecen de un control de la calidad a través de los últimos adelantos biotecnológicos. En cuanto a la agroindustria, aún no alcanza su desarrollo potencial y se concentra en tres ramas: azucarera, citrícola y cafetalera. Es necesario articular campo e industria para superar los obstáculos que existen entre ellos.

En cuanto a la actividad pesquera, existen signos de deterioro debido a la obsolescencia del equipo, la falta de criterios científicos y técnicos en la captura y reproducción de especies, y la contaminación creciente de los ríos, lagunas, esteros y costas.(17)El petróleo tiene tres efectos importantes en el territorio Veracruzano: el crecimiento urbano acelerado; el encarecimiento de la vida a nivel regional, y el deterioro ambiental con impacto negativo sobre otras actividades.

Finalmente, los obstáculos que frenan el desarrollo industrial se expresan en su desarticulación interna y eslabonamientos débiles con otros sectores como los agropecuario, pesquero y minero. Lo anterior revela una actividad industrial con cadenas productivas de poca influencia sectorial y regional; situación que dificulta su tarea. "Uno de los desafíos de la integración del sector es generar en Veracruz muchos de los insumos que requiere la industria local y que, en la actualidad, se importan de otras regiones del país y del extranjero."(18)

Por otra parte, el impacto de la actividad económica sobre el medio natural es grave: agricultura y ganadería se asocian con frecuencia a la deforestación, pues alteran la estructura del suelo y afectan gravemente su productividad; erosión y desertificación son consecuencias que evitan la regeneración y disminuyen el potencial productivo del territorio.(19)

Entre las causas principales del deterioro ecológico en el estado se encuentran la falta de recursos humanos especializados, infraestructura técnica y de programas intensivos de reforestación y de ordenación del uso del suelo. Los desechos sólidos y líquidos de las industrias y de los asentamientos urbanos contaminan los ríos, cuerpos de agua, litorales y suelos; los ríos, una vez que atraviesan las zonas industriales y urbanas, pierden su potencial para el aprovechamiento piscícola o el riego.(20)

En el plano social el panorama no es muy alentador. Entre 1970 y 1990 Veracruz pasó del lugar 15 al 5 en la escala nacional de entidades con mayor índice de marginación, sólo después de Oaxaca, Chiapas, Guerrero e Hidalgo.(21) Dicha marginación se expresa en la carencia de servicios básicos como drenaje, agua potable y electricidad, así como en bajos salarios y un porcentaje alto de analfabetismo.(22)El problema social abarca también la salud, pues más de la mitad de la población carece del status de derechohabiente de alguna institución oficial, y la cobertura de la población abierta es deficiente y desigual.

Lo que se denomina genéricamente como desarrollo de Veracruz, se caracteriza en realidad por grandes diferencias entre regiones: composición étnica; pluralidad de culturas; grado de integración económica; calidad migratoria; crecimiento económico; urbanización e industrialización, e inversiones pública y privada. Existen diferencias regionales indeseables y deseables. Entre las primeras están el acceso de la población a los servicios básicos y la distribución de la riqueza; de las segundas, hay diferencias producto de las condiciones culturales y naturales de las regiones que son parte misma de su carácter y naturaleza. Esto plantea la necesidad de discernir qué hay que conservar y reforzar como diverso, y qué diferencias se deben reducir.

Todo lo anterior plantea al estado de Veracruz retos enormes. Por una parte, el incorporarse a las transformaciones mundiales a través de múltiples conexiones, con una economía abierta, compleja y sumamente competitiva. Por otra, las IES deben contribuir al mayor aprovechamiento de los recursos naturales, humanos e institucionales para resolver problemas de equidad económica y justicia social. En consecuencia, el desarrollo para los veracruzanos se plantea como un proceso de apertura al mundo y profunda movilización interna, a fin de incorporarse a las economías nacional e internacional sin comprometer sus recursos naturales, identidad y valores culturales.

6. Axel Didriksson. La Universidad del Futuro. México, UNAM, 1993, p. 170.
7. Leonel Corona, citado por A. Alcántara. S. et al. "La investigación educativa de los ochenta, perspectiva para los noventa". En Cuaderno No. 20. 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa. México, 1993, p.34.
8. Tonatiuh Ramírez Peraza, "Crónica de la educación superior". U 2000. 27 de Enero de 1995. México.
9. Es interesante observar que varios países desarrollados superan en este aspecto a Estados Unidos: Suecia (3.1 %), Japón y Alemania (2.9% en ambos); y que dos países latinoamericanos destinan al rubro citado más que México: Brasil (0.7%) y Argentina (0.4%). Véase Pablo Latapí. "Asimetrías educativas ante el TLC", en Comercio Exterior. Vol 44, No. 3, México, Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. 1994, p. 203.
10. J. de Jesús Arias G. (Coord.) "Diagnóstico y prospectiva de la educación superior en México". México, Instituto de Investigaciones Legislativas, UAM 1992, p 84.
11. UNAM.Cuadernos del Congreso Universitario. Tema V. Investigación. P.7. Citado en J. de Jesús Arias G. (Coord.). Op. cit, p. 150.
12. Véase J. de Jesús Arias G. (Coord.). Op. cit. p.84.
Ibidem, p. 87.
13. Secretaría de Educación Pública (1996): Programa de Desarrollo Educativo. 1995-2000, México.
14. Para una consulta más amplia de los indicadores y comportamiento de algunos sectores socioeconómicos de la entidad, consúltese: Aguilera Mejía, María de la Luz, Velázquez Ortiz Flora, et al. Veracruz: Cifras y Perfiles 1970-1990. IIESES. Universidad Veracruzana, México, 1995.
15. Gobierno del Estado de Veracruz. Plan Estatal de Desarrollo 1993-1998. Xalapa. 1993 p.-16.

Ibidem, p. 18.

16. Ibidem, p. 21-22.

17. Ibidem.

18. Dirección General de Planeación Institucional. Una visión prospectiva para la vinculación de las carreras universitarias con el desarrollo económico y social del estado de Veracruz. Xalapa, Universidad Veracruzana, 1989, p. 27.

19. CONAPO, Indicadores socioeconómicos e Índices de Marginación Municipal, México. 1990.

20. Rafael Arias "La pobreza en Veracruz". En Punto y Aparte, de febrero de 1994, Xalapa.

DESAFÍOS Y COMPROMISOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana enfrenta compromisos sociales serios, en relación con un entorno cambiante que plantea una problemática compleja. La Institución encuentra en ese entorno diversas situaciones a niveles estatal, nacional e internacional; algunas ponen en riesgo su desarrollo, pero otras se pueden aprovechar como oportunidades para promoverlo. Ambos tipos se deben identificar y abordar estratégicamente para superar sus debilidades y consolidar sus fortalezas.

SITUACIONES DE RIESGO

En esta sección se identifican algunas situaciones, a las cuales se deberá responder con el fin de lograr los objetivos del desarrollo institucional, como la globalización y competitividad, la crisis nacional, la velocidad de los cambios y la ausencia de un sistema articulado de educación superior.

Globalización y competitividad

La apertura económica, social, política y cultural hacia nuevos mercados en el orden internacional, plantea a la Universidad Veracruzana un ambiente de alta competitividad. A la exigencia de los mercados internos se suman ahora los efectos de la movilidad de los factores económicos (bienes, servicios, conocimientos y recursos humanos) en el mundo.

La globalización no sólo modifica los mercados de trabajo (nuevas áreas de actividad, perfiles, habilidades y relación mano de obra-tecnología), también les impone otras reglas de competitividad; ejemplos de ello son los procesos de acreditación de los programas académicos de formación profesional que imparten las IES del país, a fin de establecer un conjunto de criterios de excelencia que garanticen su calidad. Se establecen también mecanismos de certificación -mediante exámenes nacionales- para evaluar la calidad de sus egresados.

Ambos procesos representan desafíos para la Institución, pues se debe lograr una mayor calidad en la formación de recursos humanos, que permita aumentar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

En este proceso de globalización -que encabezan ventajosamente los países con alto desarrollo científico y tecnológico-, resalta la importancia que el conocimiento tiene, como factor que adiciona valor mayor a los nuevos productos y servicios. Por ende, los países que competirán en los mercados internacionales, serán los que logren producir esos conocimientos, tanto para exportarlos en forma de bienes y servicios como para responder a sus problemas económicos y sociales.

Aquí entra en escena el nuevo papel de la universidad mexicana, que consiste en producir conocimientos

relevantes para la economía y la sociedad; situación que también impone una dosis fuerte de competencia entre las IES mexicanas frente a la cada vez mayor internacionalización del conocimiento y su influencia en el desarrollo.

La Universidad Veracruzana tiene un desafío ante la importancia -sin precedentes- que cobra la producción de conocimientos, y frente a una situación interna en la que la investigación científica y tecnológica presenta un rezago significativo. La Institución deberá prever, además, el uso e impacto social de la generación e incorporación de los conocimientos nuevos.

La crisis nacional

Durante los últimos años nuestro país experimentó problemas políticos, sociales y económicos que representan -en el corto plazo- un conjunto de situaciones que amenaza el desarrollo de la educación superior en general y a la Universidad Veracruzana en particular.

Desde el punto de vista económico, tales circunstancias afectan seriamente a las universidades públicas. Los recortes presupuestales y las medidas de austeridad aplicadas, dificultan todavía más su modernización; en contraste, las universidades privadas y las extranjeras encuentran condiciones menos problemáticas para responder, de manera rápida, a las necesidades de cambio.

En términos reales, la reducción presupuestal -tanto por la devaluación del peso como por la nueva espiral inflacionaria- plantea a la Universidad Veracruzana limitaciones enormes en sus planes inmediatos de desarrollo. Las medidas de austeridad permiten cubrir un nivel mínimo de necesidades, pero no impulsar las actividades académicas de forma innovadora. Además, se prevé una competencia mayor entre las universidades públicas del país, para tener acceso a los recursos extraordinarios provenientes del Gobierno Federal.

La dependencia del presupuesto universitario respecto de los subsidios y recursos extraordinarios provistos por el Estado, sujeta a la Universidad Veracruzana a las coyunturas políticas y económicas del país. Además, el desarrollo escaso de la capacidad institucional de gestión financiera representa un obstáculo a futuro.

Desde el punto de vista social, la crisis pone a prueba la capacidad de las universidades públicas para responder efectiva y oportunamente a los problemas nacionales de desarrollo. Los movimientos sociales recientes, alrededor de los problemas de marginación y pobreza extrema, son indicadores claros de los escenarios que pueden esperarse, si la situación actual del país se mantiene o agrava.

La velocidad de los cambios

La velocidad con que ocurren, es quizá más importante que las propias transformaciones de la sociedad, la política, la ciencia y la tecnología. Durante las últimas cinco décadas, el ritmo de los cambios se aceleró, de tal suerte que se manifiestan a una velocidad sin precedentes; tal vez esto sea el carácter distintivo de nuestra época. Dicha velocidad -cada vez mayor a nivel mundial- acorta por consecuencia los periodos que podrían considerarse como de estabilidad.

La nueva dinámica de la realidad plantea a la Universidad Veracruzana el riesgo de convertirla rápidamente en obsoleta.

(...) los cambios radicales se suceden con tal rapidez que la esencia del mundo real se ha transformado (...) Esta es la realidad contemporánea, el reto a que se enfrenta la educación superior en nuestro tiempo: si se prepara a los especialistas para trabajar en el mundo de hoy, cuando terminen su educación ese mundo ya habrá cambiado y se habrá convertido en otro mundo, el de mañana, que quién sabe cómo sea. El dilema es transformar a la educación superior en una educación para el futuro.(23)

La afirmación anterior plantea -cuando menos- tres compromisos importantes que deberá asumir la Universidad Veracruzana a corto plazo: cambiar el paradigma de producir un número determinado de egresados cada año, pues debe formar profesionales no sólo en nuevas áreas del conocimiento sino con capacidades multi e interdisciplinarias que crucen las fronteras artificiales que separan las distintas áreas del conocimiento; impulsar -de manera extraordinaria- la investigación científica y tecnológica al abrir nuevos procesos de trabajo científico de calidad y rendimiento altos, vinculados a los sectores productivos en la promoción de un desarrollo que ayude a satisfacer las necesidades sociales, y estructurar una nueva organización institucional flexible y dinámica, que anticipe y enfrente los cambios sociales, en vez de seguirlos con retraso.

La ausencia de un Sistema Estatal de Educación Superior articulado

Tal vez como reflejo de la situación nacional, las IES del estado muestran evoluciones relativamente aisladas unas de otras. Se han desaprovechado posibilidades de trabajo y desarrollo cooperativo que pudieran redundar en programas académicos interinstitucionales, tanto en el campo de la docencia como en la educación. Sin duda, muchos desafíos de la educación superior estatal podrían superarse mediante acciones conjuntas de las IES. En lugar de un Sistema Estatal de Educación Superior articulado, se tiene un conjunto de instituciones que interactúan muy poco; situación que impide un conocimiento preciso sobre los recursos, problemas y perspectivas de desarrollo de este sector en Veracruz. Además, la desvinculación entre los niveles de educación media superior y superior ha sido fuente de problemas que inciden en el desempeño de los estudiantes durante su trayectoria académica.

La desarticulación del Sistema Estatal de Educación Superior es un reto para la Universidad Veracruzana, pues socialmente la Institución se considera como el aparato educativo que debe responder a los problemas y necesidades culturales de la entidad. Problemas complejos, como la cobertura de la demanda y la oferta educativa, no se atacan de manera integral y coordinada entre las IES del estado; no existe una corresponsabilidad interinstitucional verdadera para el desarrollo conjunto de este nivel educativo en la entidad, situación que obliga muchas veces a distraer recursos institucionales y a realizar esfuerzos aislados y poco efectivos, lo cual entorpece otras labores académicas de nuestra Casa de Estudios.

OPORTUNIDADES PARA LA TRANSFORMACIÓN

Si los elementos o factores situados en el entorno -que tienden a facilitar o promover el logro de los objetivos para el desarrollo de la Universidad Veracruzana- se entienden como oportunidades, su naturaleza adquiere un carácter potencial; esto significa que la Institución debe adoptar estrategias para construir su viabilidad real. Así, un análisis de los contextos internacional, nacional y estatal, permite identificar las perspectivas en que se manifiestan las oportunidades: el avance de la ciencia y la tecnología y las nuevas áreas del conocimiento; la ubicación geográfica de la Universidad Veracruzana y la diversidad del territorio estatal, y las posibilidades de internacionalización de nuestra Casa de Estudios.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología y las nuevas áreas del conocimiento

En la sociedad global moderna, la revolución científica y tecnológica juega un papel crucial, con profundas implicaciones en los procesos de producción, empleo y educación. La evolución de las fuerzas económicas y las políticas mundiales condicionan muchos aspectos de la vida y de la organización social. Se señalaron antes los aspectos relevantes del valor económico y social de la revolución científica y tecnológica, así como la ponderación de las políticas instrumentadas por los países que encabezan el liderazgo y la competencia principal en la investigación y el desarrollo de ciencia y tecnología.

Dentro de la función que desempeña la educación superior en dicho contexto, existe la oportunidad de incorporarse a la investigación y desarrollo de las áreas tecnológicas de punta, necesarias para la competitividad, así como la posibilidad de actualizar e innovar tanto en las ciencias como en las artes y las humanidades, a fin de que influyan en el desarrollo humano y social del cual requieren la entidad y el país.

En México, la mayor parte de las instituciones públicas dedicadas a la investigación se creó para resolver problemas de los sectores agrícola, pesquero, energético, petrolero, hidráulico, salud y desarrollo social, entre otros. En el contexto de las nuevas áreas del conocimiento, la investigación y el desarrollo de ciencia y tecnología con mayores calidad y pertinencia los llevan a cabo los centros e institutos nacionales dependientes de las secretarías de Estado, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y las grandes Instituciones públicas de educación superior.

Ante las exigencias de la globalización, existen oportunidades de colaborar en la innovación y desarrollo e investigación para la empresa, a pesar de que la investigación y desarrollo realizados por el sector industrial son limitados y aislados, y de que las organizaciones no lucrativas -cuyos recursos provienen del sector privado nacional o internacional- contribuyen poco en este renglón.

Para la Universidad Veracruzana -interesada en un esfuerzo serio de cambio y de desarrollo científico-, es una oportunidad constante el aprovechar los incentivos y presupuestos que el Gobierno Federal otorga para la investigación y desarrollo en ciencia y tecnología, por medio de organismos como el CONACYT e indirectamente a través del Sistema Nacional de Investigadores.

El uso de fondos públicos es un paso necesario y previo, pero existen otras formas de financiamiento. Se puede mencionar la participación creciente de las universidades en la solución de problemas de las empresas, lo cual propicia el financiamiento privado y la diversificación de ingresos; los programas de apoyo al Desarrollo Tecnológico, impulsados por Nacional Financiera, representan también una oportunidad de financiamiento en las fases de escalamiento industrial y de mercado de los proyectos.

Por otra parte, la Universidad Veracruzana tiene una gran tradición en las artes y en las disciplinas humanísticas y sociales, que la ha llevado a ocupar un lugar destacado en el plano nacional e incluso internacional. Esto le permite consolidar una labor prestigiada en el terreno de las creaciones artística y literaria, así como en la difusión de la cultura a través de su trabajo editorial, la presentación de sus grupos artísticos y la participación de sus académicos en exposiciones, simposia, congresos y conferencias.

La Universidad también tiene la oportunidad de desarrollar una infraestructura académica que favorezca sus actividades de investigación científica y tecnológica, mediante el uso y dominio de los nuevos recursos en telecomunicaciones e informática que -bien aprovechados- permitirían a los académicos incursionar en la investigación y desarrollo de tecnologías de punta, cuyo impacto modifique positivamente el entorno social. Se puede considerar, además, el impulso a las áreas de Biotecnología y de Alimentos, en las que ya existen diversos grupos académicos organizados y esfuerzos realizados en la Institución.

Las oportunidades de desarrollo en Veracruz

El Estado de Veracruz se extiende sobre 684 kilómetros de litoral, en las regiones golfo-centro y sureste del país; colinda con siete entidades y configura una puerta de entrada extensa con tres puertos marítimos de altura (Tuxpan, Veracruz y Coatzacoalcos), dos aeropuertos nacionales y uno internacional. La Universidad Veracruzana mantiene instalaciones educativas en los alrededores de esas vías de comunicación y a lo largo del Estado. Con el exterior, Veracruz se integra naturalmente a la cuenca del Caribe y a la costa este de Estados Unidos, y en el interior -en un radio de 350 kilómetros- a un territorio en el que viven 40 millones de personas, es decir 47 por ciento de la población mexicana.

Por su situación geográfica y su desarrollo histórico, Veracruz es uno de los estados mexicanos con mayores y diversos recursos naturales, climáticos, culturales y económicos. La variedad y complejidad del entorno ofrece a la Universidad Veracruzana formas múltiples de vinculación que conforman un laboratorio con amplio espectro de aplicación del conocimiento científico, tecnológico y social. Es un mosaico cultural en el que la Institución puede interactuar como elemento transformador de la sociedad. La problemática económica, social, cultural y ambiental del estado de Veracruz es compleja. El crecimiento y transformación de su sociedad generó procesos internos, problemas y fuerzas, a los que se suman los originados fuera de

ella, como las políticas federales en materia de desarrollo, inversión y descentralización; el desarrollo desigual de los estados y los flujos migratorios, y la economía mundial.

En cuanto a los procesos socioeconómicos de Veracruz, podría explicitarse la función social de la Universidad Veracruzana en relación con un proyecto de desarrollo sostenible estatal en el largo plazo. De acuerdo con las tendencias demográficas y económicas del estado, se derivarán líneas estratégicas de suma importancia para el desarrollo estatal, entre las cuales la Institución encuentra cinco áreas principales de oportunidad para transformarse

- La producción de alimentos basada en el conocimiento científico, principalmente el que se deriva de los avances de la biotecnología.
- El mejoramiento del ambiente y del uso de los recursos naturales bajo una perspectiva del desarrollo sustentable, que integre lo social y lo económico.
- La producción agroindustrial y manufacturera no contaminante, moderna e integradora de las economías regionales.
- El acceso de la población
 - especialmente la de menores ingresos
 - a los servicios comunitarios, así como el mejoramiento de sus condiciones de salud, educación, alimentación, vivienda, y la ampliación de sus opciones en materia de cultura, educación física y recreación.
- La generación de conocimiento científico y tecnológico para su integración a las actividades productivas, así como la promoción de actitudes emprendedoras para la administración de los desarrollos estatal, regional y comunitario.

Las anteriores son algunas de las áreas prioritarias en las que la Universidad Veracruzana pondría énfasis especial, en cuanto a docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria. Con respecto a los campos de actividad, derivados de las posiciones estratégicas actual y futura de Veracruz en el contexto nacional, cabe destacar que el estado ofrece potencialidades enormes.

La importancia de Veracruz en el contexto nacional, sin embargo, no surge en esta coyuntura. Históricamente la entidad veracruzana ha jugado un papel fundamental en el proceso de la construcción nacional, y se busca que el puerto de Veracruz recupere el papel de primer puerto de altura del país y se convierta en eslabón importante de la nueva inserción de México al mercado mundial; esto debe apoyarse a través del desarrollo de los puertos de Tuxpan y Coatzacoalcos.

La posición geopolítica estratégica de Veracruz lo convierte en pieza clave para la expansión de un proyecto exportador que vincule al país al Este de Estados Unidos, así como Europa, el Caribe y Sudamérica. Gracias a la cantidad y diversidad de recursos que el estado posee, se puede pensar en impulsar la regeneración de su planta productiva, acorde con el medio natural y el mejoramiento de las condiciones de vida de su población. Para ello es impostergable modernizar sus vías de comunicación y -en general- la infraestructura que permita construir un espacio competitivo y de atracción para inversionistas locales, nacionales y extranjeros.

Desde una perspectiva verdaderamente estratégica, se deben prever los efectos derivados de los procesos internacionales económicos y tecnológicos, así como los medios para su desarrollo en los próximos diez a veinte años, de acuerdo con las tendencias mundiales. Se puede pensar en la construcción de tecnopolos,⁽²⁴⁾ es decir, espacios en donde se cuente con centros de estudio bajo un proyecto integrado y con fines comunes. En los parques industriales del Siglo XXI será factible desarrollar biotecnología aplicada a la agricultura, así como nuevos materiales para la industria y, en general, crear una base tecnológica nueva

para el aparato productivo.

En este contexto, la Universidad Veracruzana tiene la posibilidad de adoptar una postura de liderazgo en la construcción del escenario estratégico para Veracruz, de acuerdo con el carácter inter y multidisciplinario de las actividades señaladas. La complejidad y la diversidad del entorno propician un conjunto de oportunidades que nuestra Casa de Estudios debe aprovechar, considerando su posición regional, nacional e internacional.

La internacionalización de la Universidad Veracruzana

A la vinculación estratégica con el sector productivo de la entidad y a su interés tradicional por el sector social, la Universidad Veracruzana puede sumar alianzas con sectores académicos nacionales e internacionales. Entre los primeros se encuentran las IES de los siete estados circunvecinos, y en el sector internacional, las universidades estadounidenses de la cuenca del Golfo, así como las de países caribeños, de Sudamérica y de Europa.

La internacionalización de la Universidad se entiende como el estrechamiento de vínculos con otras IES de América y del resto del mundo, que le permita realizar intercambios académicos en todos sus ámbitos, compartir experiencias que enriquezcan el conocimiento mutuo y construir bases más sólidas para complementar estudios, así como el intercambio científico y tecnológico. También es importante establecer convenios para desarrollar investigaciones conjuntas con instituciones afiliadas a redes que posean recursos económicos internacionales.

El desafío de la Institución es la preparación óptima de los nuevos profesionistas, quienes conducirán en el futuro los procesos productivos, científicos, tecnológicos y sociales en el estado. Para ello se requiere de impulsar la creatividad en la innovación y adaptar adecuadamente las tecnologías propias y ajenas. Todo ello, de acuerdo con nuestras características socioculturales, a fin de reducir los "peligros" sociales de la nueva división internacional del trabajo y el cambio científico-tecnológico. De lo anterior se derivará el papel que la Institución deberá asumir ante la frontera del nuevo conocimiento.

23. Ruy Pérez Tamayo, "El cambio mundial y la educación superior". En México y los cambios de nuestro tiempo, Coloquio de Invierno, tomo III. pp. 208-221 . México, UNAM, Conaculta, FCE, 1992, p. 2

24. Manuel Castells y Peter Hall. Las tecnologías del Mundo. La Formación de los Complejos Industriales del siglo XXI. Alianza Editorial. Madrid 1994

LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA DE HOY

ORIGEN Y ANTECEDENTES

En los años anteriores a 1940, las luchas ideológicas en México afectaron a la educación en todos sus niveles. Los radicalismos generaron conmociones profundas, y el quehacer universitario -en particular- fue protagonista de esa etapa agitada. Al final de la misma, el resultado se concretó en la autonomía universitaria y la consiguiente libertad de cátedra. Los inicios de la década de los cuarenta coincidieron con el segundo sexenio de estabilidad política plena en México; el panorama educativo nacional respondía a ese contexto y los espacios existentes tenían ya las ventajas de la autonomía y de la libertad de cátedra.

También en los cuarenta, la sociedad veracruzana se propuso establecer formalmente su primera institución universitaria. Antes de ello, por diversas circunstancias, la educación superior en Veracruz no se había impartido más que de manera limitada y parcial, a pesar de las diferentes iniciativas legislativas y otros intentos al respecto.(25)

La Universidad Veracruzana inició sus actividades en 1944, cuando se tuvo la visión para establecer una Institución de educación superior a partir de necesidades concretas. El propósito original fue reunir y coordinar las actividades de un grupo de escuelas dispersas de educación media superior, así como de otros establecimientos afines.

La Universidad Veracruzana surgió entonces como una Institución que recogió los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz, haciéndose cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores de la entidad. Algunos de esos establecimientos se fundaron en el siglo XIX, entre ellos la Escuela de Derecho, los colegios preparatorios de Xalapa, y Orizaba, el Ilustre Instituto Veracruzano y el Colegio Preparatorio de Artes y Oficios de Córdoba. Otros, creados en las primeras décadas del siglo XX, se encontraban a cargo del entonces llamado Departamento Universitario, integrado en 1917 como una dependencia de la antigua Secretaría de Educación del Estado. La actividad de todos ellos fue incluida en el primer Estatuto Orgánico de la Universidad Veracruzana. La Universidad también tomó a su cargo las bibliotecas públicas, museos y otros establecimientos oficiales análogos.

El primer Estatuto Orgánico de la Universidad Veracruzana fue expedido por el Gobierno del Estado el 28 de agosto de 1944. Los elementos constitutivos y las bases legales señalaron a la nueva Universidad como una Institución pública con personalidad jurídica y autónoma en cuanto a su régimen interior. Sus fines se definieron así:

- A.) impartir enseñanza universitaria, normar y reglamentar su ejercicio, y expedir títulos y diplomas;
- B.) establecer la investigación científica y artística en beneficio de las clases laborales y de la comunidad en general, así como la cooperación con la investigación particular y oficial correspondientes, y
- C.) fomentar la cultura en general.(26)

La Universidad Veracruzana se inauguró el 11 de septiembre de 1944; inició sus labores retomando las actividades de las escuelas secundarias y de bachilleres existentes en el estado y de las escuelas de enfermeras y parteras de Orizaba, Xalapa y Veracruz. Se crearon inmediatamente las facultades Jurídica y de Bellas Artes, el Departamento de Arqueología, la Escuela Superior de Música y la Radiodifusora de la Universidad, XEXB.

La Facultad Jurídica retomó las labores de la Escuela de Leyes del Estado creada en 1843 y restablecida como Escuela de Derecho en 1919. La Facultad de Bellas Artes ofrecía estudios de música, danza y declamación, al continuar los trabajos del Conservatorio Libre de Música y Danza que funcionaba desde 1936.

No se puede decir que la Universidad naciente se beneficiara plenamente del clima nacional de la época,

pues el altiplano concentraba la vida económica y social del país y la ciudad de México era el escenario de los grandes momentos nacionales. El desarrollo de las labores universitarias en provincia requería, por lo tanto, de un esfuerzo apreciable.

La Universidad Veracruzana nació desconcentrada. En cada una de las etapas de su desarrollo, los logros institucionales están innegablemente ligados a la vida económica, social y política de la entidad; hechos que gravitan en la evolución de nuestra Casa de Estudios y le imprimen sus características estructurales y de funcionamiento, así como las relacionadas con su crecimiento a lo largo de la geografía veracruzana.

Entre los años 1944 y 1968 las escuelas secundarias y de bachilleres representaron el mayor número de establecimientos educativos y absorbieron su atención. En 1945 la Institución contaba con 5 798 alumnos y 42 establecimientos. La etapa de arranque fue inevitablemente modesta, debido a las limitaciones materiales, falta de equipo, carencia de una infraestructura académica y de una plantilla docente profesional y sólida.

En los años cincuenta inició una etapa de conformación institucional, de crecimiento y desconcentración, pues se fundaron facultades e impartieron carreras nuevas no sólo en Xalapa, sino en ciudades como Veracruz, Orizaba y Poza Rica, además de nuevas escuelas de bachillerato; etapa que se extendió hasta 1968, cuando se decretó separar las enseñanzas media y media superior de la Universidad Veracruzana.

La década de los setenta se caracterizó por el crecimiento y expansión de la Institución, como ocurrió con otras IES del país. Se consolidó la regionalización universitaria, se definieron sus cinco zonas de influencia y se crearon 19 facultades y los primeros programas de posgrado, impartidos en los institutos de investigación. Los planes y programas de estudio de una gran parte de las licenciaturas se modificaron con la creación de la Escuela de Iniciación Universitaria en 1971, que permaneció hasta 1991 con su ciclo propedéutico.

Por otra parte, las actividades de investigación se impulsaron al crearse 13 entidades nuevas y el Hospital de Ginecología, y se alentó la difusión artística al incorporarse doce de los grupos que dan renombre a la Institución. Paralelamente se formaron otras dependencias administrativas y aparecieron los sindicatos y asociaciones de académicos y de empleados. Puede considerarse que este ciclo finalizó en 1980.

En 1981 inició otra etapa que concluiría diez años después; en ella disminuyeron la expansión y crecimiento de las entidades académicas, a pesar de lo cual iniciaron actividades un instituto y los cursos de una licenciatura, siete especialidades y tres maestrías. Se aprobaron nuevos planes y programas de estudio en coincidencia con la desaparición formal del ciclo de iniciación universitaria; se crearon once dependencias de carácter académico-administrativo, y se realizaron o concluyeron diversas obras para dotar de infraestructura a dependencias que operaban en instalaciones ajenas a la Universidad; con ello se benefició a centros e institutos de investigación, centros de idiomas y bibliotecas regionales.

LAS FORTALEZAS DE 50 AÑOS DE DESARROLLO

A poco más de medio siglo de trabajo institucional, se tiene ya un patrimonio histórico. Lo que nació como un pequeño conjunto de escuelas y facultades es hoy una Institución grande y compleja, con presencia en cinco regiones universitarias y en 14 localidades ubicadas a lo largo del territorio veracruzano. Pocas universidades en el país experimentan un desarrollo geográfico tan acelerado.

Los ejes de fortaleza que la Universidad Veracruzana consolidó en el desempeño de sus funciones mantienen una tradición preponderantemente humanista. La Institución diversificó sus opciones de formación profesional y fortaleció las infraestructuras física y académica en sus cinco regiones; logró consolidar una labor prestigiada en el terreno de la creación artística, literaria y de difusión cultural, y cuenta con un cuerpo académico cuyo esfuerzo propició la construcción de las fortalezas institucionales. Durante los últimos quince años inició el establecimiento de las bases académicas y de la infraestructura necesarias para impulsar y consolidar las actividades de investigación científica y tecnológica.

A continuación se describen las fortalezas construidas durante más de 50 años de evolución, y se señalan las razones para reconocerlas como tales, así como el potencial que representan para el desarrollo de la Universidad.

La tradición humanista

Fiel al tiempo en que se creó y animada por su espíritu de justicia social, la Universidad Veracruzana asumió desde un principio el deber de ofrecer y hacer partícipes a todos los sectores sociales de los beneficios de la educación y la cultura nacional y universal. Las artes (música, teatro, danza, literatura, artes plásticas) y las disciplinas humanísticas y sociales (filosofía, lingüística, antropología, derecho) son parte de la identidad institucional. La dimensión humanista de nuestra Casa de Estudios definió la naturaleza de su contribución social, lo cual le otorga un lugar destacado en el plano nacional y aun en el internacional.

Desconcentración geográfica

La desconcentración de la Universidad Veracruzana constituye un factor excelente de desarrollo y vinculación a la sociedad; su asentamiento en las regiones económicas principales de la entidad, le otorga una posición privilegiada para responder directamente a las necesidades y problemas del desarrollo regional. Debido a su localización geográfica, puede generar políticas de desarrollo diferenciado para la docencia, la investigación y los servicios universitarios.

Tamaño

A pesar de su crecimiento acelerado, la Universidad Veracruzana no se ha constituido como mega-universidad; ocupa el cuarto lugar en población entre las universidades de provincia. Es una Institución mediana, cuyo impacto poblacional disminuye cuando su alumnado se distribuye en cinco campus o regiones, por lo que puede lograr -al menos- cuatro situaciones deseables: una interacción enriquecedora e intensa entre los miembros de la comunidad universitaria y la creación de masas críticas en diversos ámbitos de la investigación y de la docencia; el aprovechamiento de las economías de escala en el uso de los recursos internos, con su consecuente reducción de costos económicos y sociales; la capacidad para reorganizar el quehacer académico y los recursos de la Institución en torno de nuevas áreas del conocimiento, como consecuencia de los cambios científicos, tecnológicos y sociales, y la posibilidad de ampliar de manera pertinente la oferta educativa en algunas de sus regiones.

Diversificación académica

La Universidad Veracruzana ha experimentado cambios importantes durante su evolución, mismos que se manifiestan principalmente en la diversificación de las áreas del conocimiento estudiadas; en el número de áreas de formación y de carreras que ofrece, y en la cantidad y calidad de los programas de investigación, difusión cultural y extensión universitaria.

La gama de programas impartidos por la Universidad Veracruzana la ubican como una de las cinco universidades públicas de provincia con mayor diversificación en cuanto a oferta educativa. La Institución cuenta con 55 000 estudiantes, según la matrícula del periodo 1995-1996. La cobertura institucional abarca las áreas académicas de Humanidades, Técnica, Económico-Administrativa, Ciencias de la Salud, Biológico-Agropecuaria y de Artes. La oferta educativa a nivel licenciatura por Área Académica, es de 16 carreras en el Área Técnica, once en Humanidades, siete en Ciencias de la Salud; diez en las Económico-Administrativa, cinco en Artes y cuatro en el área Biológico-Agropecuaria.

Por regiones, en Xalapa se ofrece el mayor número de carreras, con 41 opciones; en Veracruz 20; Poza Rica-Tuxpan 16; Orizaba-Córdoba 14, y Coatzacoalcos-Minatitlán diez carreras universitarias. Se ofrecen estudios de técnico de nivel medio (post-secundaria), técnico especializado de nivel medio (post-bachillerato), licenciatura, especialización, maestría y doctorado.

La Universidad Veracruzana ofrece en sus cinco regiones un total de 203 programas académicos relacionados con la docencia a niveles de licenciatura y posgrado; de ellos 116 corresponden a las 53 opciones a nivel de licenciatura; siete se relacionan con cuatro carreras técnicas, y 80 programas académicos con 70 opciones a nivel de posgrado. Se suman, además, los programas de las dependencias dedicadas a la investigación y a la difusión cultural, así como los desarrollados por seis centros regionales de Idiomas, dos centros de Iniciación Musical, seis Talleres Libres de Arte y la Escuela para Estudiantes Extranjeros. En la Institución trabajan en lo administrativo y directivo 3 972 personas, y de sus 4 733 académicos 44 por ciento es de tiempo completo, 6.2 por ciento de medio tiempo y 49.8 por ciento es personal contratado por horas.(27). La infraestructura bibliotecaria se integra por 60 locales: uno central, cuatro regionales, 37 departamentales, 17 especializados y una hemeroteca.

Enseñanza abierta

Durante 15 años de labor la Institución desarrolló un sistema de enseñanza que cumple con el objetivo de ofrecer oportunidades de educación superior a quienes -por razones de tipo laboral, geográfico o de otra índole- no pueden estudiar en el sistema escolarizado. En 1995-1996, se atendió con este sistema a 6 295 alumnos, cerca de 14.6 por ciento de la matrícula total de licenciatura. Este sistema es una base para que la Institución amplíe y reorganice su oferta educativa y atienda la demanda de estudios de educación superior bajo modalidades nuevas y modelos educativos modernos basados en el auto-aprendizaje.

El posgrado universitario

Uno de los ejes más importantes de la vida académica de la Universidad es el de los estudios de posgrado; en ellos se favorece tanto la formación especializada de recursos humanos de alto nivel como las habilidades de investigación. Es en este nivel de formación en el cual se incrementa la capacidad para el desarrollo científico, tecnológico y humanista, como respuesta a las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

En los años recientes la Universidad Veracruzana desarrolló una infraestructura significativa en materia de estudios de posgrado. Como antecedentes, dos años antes de su fundación se inauguraron los cursos del doctorado Jurídico y en 1966 se ofreció una maestría para estudiantes extranjeros. No obstante, se reconoce formalmente que el primer programa de posgrado fue la maestría en Desarrollo Regional, que inició en 1972. Un par de años después la Institución contaba con cuatro programas; actualmente se tienen 70. Los esfuerzos recientes llevaron a nuestra Casa de Estudios a cuadruplicar -en los últimos cuatro años- el número de programas de posgrado.(28)

Hoy se cuenta con 34 especialidades, 30 maestrías y seis doctorados, pero debido a que algunos de ellos se ofrecen en dos o más regiones universitarias, la oferta se amplió a 80 oportunidades de formación. La distribución de los posgrados por área académica es de 16 en la Técnica (diez especialidades, cinco maestrías y un doctorado); 17 en Ciencias de la Salud (seis especialidades, diez maestrías y un doctorado); diez en la Económico-Administrativa (seis especialidades, tres maestrías y un doctorado); 14 en Humanidades (cuatro especialidades, ocho maestrías y dos doctorados), y 13 en la Biológico-Agropecuaria (ocho especialidades, cuatro maestrías y un doctorado).

La distribución regional de los posgrados dentro de la Institución es de 44 programas en Xalapa; 19 en Veracruz; diez en Orizaba-Córdoba; tres en Coatzacoalcos-Minatitlán, y cuatro en Poza Rica-Tuxpan. Desde 1994 se ofrecen, en colaboración con universidades nacionales y extranjeras, diez maestrías y nueve doctorados como programas de extensión.

Recursos e infraestructura para el desarrollo de la investigación

En la Institución laboran 458 investigadores -40 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores-, así como 108 técnicos académicos, quienes apoyan las labores de investigación realizadas en un total de 19 institutos, dos centros de investigación y un museo; en su mayoría, estas dependencias tienen infraestructura propia y

otras están en vías de consolidación.

En la Universidad se hace investigación en todas las áreas del conocimiento: el área Académica de Ciencias de la Salud cuenta con ocho entidades; Humanidades con seis; la Económico-Administrativa con tres; la Biológico-Agropecuaria con dos institutos y un centro, y las áreas Técnica y de Artes con uno. Los recursos humanos y materiales son la base para consolidar e impulsar la investigación humanística, artística, científica y tecnológica de calidad. El avance de la investigación de pertinencia social y alto nivel es un punto medular para el desarrollo institucional, el tránsito hacia la interacción multi e interdisciplinaria y la revalorización del papel de las ciencias sociales y las disciplinas humanísticas, con el fin de dar sentido humano y social a las ciencias básicas y a la tecnología.

Inició también el reconocimiento a las labores de investigación realizadas por los docentes de distintas facultades, en atención a la nueva Ley Orgánica, que asigna a todas las entidades académicas las funciones sustantivas de la Institución; esto abre espacios académicos nuevos para integrar dichas funciones en áreas del conocimiento afines.

Labor editorial

La Universidad Veracruzana inició en 1948 su labor editorial, una de las actividades más antiguas y relevantes, la cual es un espacio privilegiado para divulgar el trabajo de docentes, investigadores, artistas y alumnos. La Institución tiene una serie de colecciones y textos en las áreas de literatura, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología. Como parte de ella, La palabra y el hombre es una colección prestigiada, con más de 140 números publicados durante sus 38 años de existencia, con la participación de personalidades asociadas a los movimientos más avanzados del pensamiento humanista latinoamericano. Por su parte, La ciencia y el hombre -de aparición reciente- cuenta con 24 números y tiene como propósito divulgar el conocimiento científico y tecnológico.

Las artes y actividades de Difusión Cultural

La Institución, preocupada desde su fundación por difundir la cultura en una comunidad rica en tradiciones, asumió el compromiso de conservar, crear y transmitir la cultura con el más alto nivel de calidad académica, en beneficio de la sociedad. Para cumplir con ese propósito, consolidó una infraestructura importante destinada al desarrollo de las artes y la difusión cultural.

La Universidad Veracruzana mantiene un prestigio en el terreno de la formación académica de artistas, ya que entre sus académicos y egresados están personalidades del escenario nacional. Nuestra Casa de Estudios cuenta con un centro de enseñanza que integra a las facultades de Teatro, Danza, Música y Artes Plásticas; el ambiente multidisciplinario, los recursos humanos y la infraestructura académica actual posibilitan y enriquecen la interacción de profesionales de las diferentes disciplinas artísticas.

La actividad de los grupos artísticos de la Universidad Veracruzana es también de nivel alto, pues su presencia y reconocimiento rebasan los límites nacionales. Se consolidaron 14 grupos artísticos con una tradición de excelencia en los géneros de la música clásica, folklórica y popular, así como en el teatro, danza y canto. La Orquesta Sinfónica de Xalapa, el Coro de la Universidad Veracruzana, la Compañía de Teatro actualmente denominada Organización Teatral de la UV, el Ballet Folklórico, la Orquesta de Música Popular y el Tlen-Huicani, entre otros grupos, son ejemplos de las actividades artística y cultural que trascienden las fronteras nacionales con logros que dan solidez y prestigio a la Institución.

LAS DEBILIDADES DE LA EVOLUCIÓN

A diferencia de algunas universidades mexicanas fundadas durante los últimos 25 años, la Universidad Veracruzana fue creada sin un modelo predefinido, pues su establecimiento obedeció básicamente al deseo de cristalizar el ideal de la educación superior en el estado de Veracruz: integrar y desarrollar los esfuerzos que desde el Siglo XIX y hasta 1944, se realizaron en materia de enseñanzas técnica, secundaria,

profesional y de altos estudios; fines a los cuales se agregaron los de realizar investigación social y difundir la cultura.

Con dichos antecedentes y de acuerdo con los lineamientos trazados en la época por la UNAM, el Estatuto Orgánico de 1944 estableció una organización académica estructurada por escuelas y facultades. Además, se definió que el fomento a la cultura lo realizarían -entre otras dependencias- diversos departamentos, bibliotecas y museos. La Institución recibió, de entrada, un conjunto de bienes muebles e inmuebles que en su gran mayoría se ocupaban como espacios educativos desde años Atrás; entidades que quedaron bajo la administración y organización académica de la Universidad.

En cuanto a las formas de gobierno, se definió al Consejo Universitario como órgano máximo, y como autoridades al Rector, a los directores de facultades y a las juntas académicas; el nombramiento del Rector se estableció como atribución del Gobernador del Estado. Con personalidad jurídica propia, la Universidad quedó en completa libertad para asumir su dirección y gobierno, y para definir e integrar sus organismos académicos y dependencias administrativas.

Todo lo anterior imprimió a la Institución -desde su origen- características estructurales y de funcionamiento propias. La Universidad se organizó alrededor de un conjunto de centros de enseñanza y de servicio que ya existían en el territorio veracruzano, y la estructura de organización académica adoptada para responder a tales circunstancias conserva, desde entonces, los rasgos esenciales de una organización basada en escuelas, facultades y una administración central. Sobre esta base se crearon progresivamente más entidades académicas que abordaron nuevas áreas del conocimiento, así como otras dependencias, algunas de las cuales separaron incluso las funciones docentes de las de investigación.

La Universidad Veracruzana es producto de su tiempo: sus actividades, propósitos y la evolución de su estructura organizacional están relacionados estrechamente con las circunstancias de cuyo contexto inmediato derivaron sus particularidades. La falta de autonomía plena se señaló como uno de sus problemas estructurales en el Reporte de evaluación externa de la función administrativa realizado en 1993, ya que afectaba el quehacer universitario en diversos modos.(29) Durante sus diferentes etapas de crecimiento, las políticas de desarrollo institucional mostraron diversos énfasis y orientaciones, pero se apegaron siempre a su base original; la Universidad creció y adaptó sus formas de organización académica y administrativa coyunturalmente, hasta adquirir el perfil que hoy la caracteriza.

El molde al que se ajustó nuestra Casa de Estudios es precisamente el origen de muchos de sus problemas actuales, y el crecimiento desarticulado en cuanto a sus funciones produjo un desenvolvimiento institucional en ocasiones adaptativo y en otras reactivo. Esta situación generó un conjunto de debilidades que podría dificultar el desarrollo de la Universidad, entre las cuales es posible identificar cuatro

Estructura orgánica compleja

Los procesos de consulta a la comunidad -de 1988 a la fecha- así como los trabajos recientes de evaluación institucional -75 externos y 189 autoevaluaciones-(30) demostraron claramente la necesidad de un cambio estructural verdadero a fin de resolver deficiencias acumuladas, muchas de las cuales se relacionan con una organización administrativa y académica que debe readecuarse, pues la complejidad orgánica de la Universidad Veracruzana es una de sus mayores debilidades.

El crecimiento alcanzado por nuestra Casa de Estudios durante las últimas décadas se manifestó en la ampliación y diversificación de sus programas académicos y de las áreas del conocimiento abordadas; el crecimiento sin planeación organizacional se refleja en las modificaciones realizadas -de manera constante- a los esquemas de organización institucional, y en la necesidad de contar con más y mejores recursos humanos, técnicos y financieros.

La superposición de estructuras académico-administrativas es producto de la ausencia de una definición explícita de objetivos y estrategias de largo alcance, así como arraigo a esquemas anteriores; situación que

generó confusión frecuente en la aplicación de las líneas de autoridad y dependencia, y obstaculizó la integración de los esfuerzos institucionales. Los efectos de esta estructura compleja se manifiestan en problemáticas que afectan a los ámbitos académico, administrativo y normativo, lo cual fue notable a partir de los procesos de consulta, autoevaluación y evaluación externa.

Desde 1993 se señaló la persistencia de problemas de duplicidad de funciones o de servicios proporcionados a través de diversas instancias; situación que afecta negativamente los tiempos y los costos de operación. Durante los últimos seis años -paralelamente a la supresión de algunas dependencias- se crearon áreas administrativas o académicas, y las modificaciones a la normatividad orgánica incorporaron cambios importantes en la estructura universitaria. Pese a lo anterior, subsisten puestos directivos - direcciones generales, direcciones y coordinaciones- cuya ubicación y funcionalidad no están sustentadas razonablemente, lo que provoca dificultades para definir líneas de autoridad y de comunicación.(31)

En cuanto a la organización administrativa,(32) las consecuencias manifiestas a través de los años y señaladas en 1993 son la complicación y el deterioro de los sistemas administrativos y de los procedimientos, ante la indefinición de funciones, estructura y líneas de autoridad en determinados niveles; la desvinculación entre academia y administración; la organización académica inadecuada; la sobreposición de estructuras académico-administrativas;(33) la carencia o inadecuación de mecanismos institucionales para supervisar y autorregular la función académica, y una normatividad compleja e insuficiente, que pierde actualidad ante los cambios administrativos frecuentes.

En relación con la organización académica,(34) los problemas derivados de la estructura concebida a partir de 1974 -que subsisten pese a las modificaciones legislativas de 1983 y las más recientes legislaciones de 1991 y de 1993-, afectaron a la articulación de las funciones sustantivas de las entidades, la organización del apoyo administrativo-académico y las líneas de autoridad y, por ende, la concepción misma del quehacer académico y las relaciones laborales.

El proceso no está terminado; a pesar de estos ajustes subsisten problemas relacionados con los esfuerzos de reorganización concebidos y emprendidos principalmente en dos niveles: en lo jurídico se legisló a fin de que lo administrativo quede supeditado a lo académico; en lo administrativo, con el fin de reducir el aparato administrativo y sus gastos para reorientar mayores recursos hacia el desarrollo académico.(35) Por lo que hace a lo académico y a lo laboral, las evaluaciones internas y externas reconocen la persistencia de algunas dificultades para reorganizar plenamente las estructuras académicas de la Institución.

Fragmentación del quehacer universitario

Una segunda debilidad institucional se relaciona con la necesidad de articulación académica y de colaboración e intercambio entre regiones. El crecimiento que la Universidad Veracruzana tuvo para atender la demanda educativa durante las últimas décadas generó también disfuncionalidades en muchos elementos de su estructura académica; en el incremento del número y tamaño de las dependencias no siempre existió una transformación adecuada de sus estructuras y formas de organización.

El tamaño y la complejidad crecientes de la Institución contribuyeron a fragmentar el quehacer universitario; el aislamiento relativo de los espacios académicos, la ausencia de una comunicación adecuada y la dispersión regional de la Universidad generaron un conjunto de problemas de órdenes académico y administrativo.

Respecto de la desarticulación académica, la integración y comunicación inadecuadas entre las diferentes dependencias contribuyeron a que sus problemas -tanto de carácter académico como administrativo o financiero- tiendan a verse también como fragmentados y dispersos. De esta forma se favorecen las redundancias de recursos y se dificultan las soluciones integrales bajo acciones coherentes y eficaces, y el quehacer académico no se desarrolla al máximo, pues no recibe la retroalimentación que proporcionan la interdisciplina y la integración de funciones y tareas. Como lo señala el Reporte de evaluación externa de la función administrativa, la definición de un modelo académico tiene implicaciones serias, como es el

desarrollo inadecuado de las funciones sustantivas, la desarticulación docencia-investigación y la falta de programas multi e interdisciplinarios.(36)

Por otra parte, la multiplicación de centros de estudio a lo largo de la geografía veracruzana requirió de ampliar los equipos de trabajo en cada región; proceso en el cual se percibe falta de colaboración interregional, con desventajas como la ausencia de nexos bien establecidos, de intercambio académico sólido entre regiones y de una comunicación adecuada. La dispersión de esfuerzos, intereses y recursos no permitió desarrollar una oferta educativa más acorde con las necesidades regionales, los recursos naturales potenciales y las nuevas áreas del conocimiento derivadas del avance científico y tecnológico. En general, la Institución continúa sujeta a las pautas marcadas por una manera tradicional para formar recursos humanos profesionales.

En una Institución grande y compleja, el aislamiento de las actividades y el quehacer académico tienden a provocar -entre otros resultados- la desvalorización no sólo del trabajo académico, también del administrativo. El esfuerzo individual no se percibe como parte integral del trabajo institucional con rumbo definido, por lo que el sentido de pertenencia se erosiona y trae consigo el desinterés o la falta de cooperación plena.

Restricciones laborales y recursos humanos

El trabajo universitario requiere de personas capacitadas para desempeñar los diferentes puestos y actividades de la academia, la administración, la gestión y el mantenimiento de las instalaciones físicas de nuestra Casa de Estudios. No obstante, en la Institución existen al menos dos obstáculos relacionados con los propósitos del desarrollo de un trabajo más eficiente y comprometido, y con la consolidación de una política definida de largo alcance para formar y capacitar recursos humanos.

Tanto las autoevaluaciones por entidades como los reportes de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), muestran que se han generado -de manera creciente- mecanismos que obstaculizan el trabajo eficiente y comprometido con la Institución; 33 por ciento de las facultades y 74 por ciento de los reportes de evaluación externa observaron esta problemática. Algunos excesos señalados al personal manual y de servicios son ausentismo, falta de capacitación, mal desempeño o desviaciones a las funciones planteadas originalmente, imposibilidad de introducir medios para hacer eficiente el trabajo, rotación excesiva, intervención de algunos representantes sindicales en decisiones estrictamente académicas, promoción del trabajo redundante y falta de rigor o ausencia absoluta de sanciones. Para algunos miembros del personal académico se señalan inasistencia, impuntualidad, uso excesivo de permisos y violación a las reglas de ingreso, entre otros.(37)

Con relación al personal administrativo y académico-administrativo de confianza, así como los directores, jefes de departamento y otros mandos medios, los reportes de los CIEES dan cuenta de desequilibrios y problemas como la contratación de personal de confianza ante la ineficiencia del personal técnico y manual;(38) el carácter de las organizaciones de personal de confianza, cercano a lo sindical, y la indefinición normativa de sus funciones, como producto de la falta de políticas adecuadas de administración, formación, capacitación y profesionalización de los recursos humanos.

Lo anterior constituye una barrera para transformar a la Universidad Veracruzana, que se hace más difícil ante la ausencia de esquemas de negociación diferenciada con los sindicatos; el riesgo de pérdida de los valores universitarios; la ausencia de profesionalización progresiva de los recursos humanos con el deterioro salarial consecuente, y la falta de procesos académicos innovadores y de alta calidad. Estos problemas afectan hoy la formación de nuevos perfiles para el liderazgo tanto académico, como de gestión y gobierno universitarios.

Vinculación del quehacer universitario al entorno social

Existe indefinición de la pertinencia y valor social del quehacer universitario, en cuanto a las contribuciones

que la Universidad Veracruzana puede hacer de manera directa para el logro de objetivos regionales y nacionales de desarrollo social y económico. En este ámbito, la Institución tiene ante sí uno de sus retos más complejos.

Las evaluaciones antes mencionadas y el diagnóstico -basado en los informes de encuesta sobre actividades de vinculación desarrolladas por institutos y facultades de la Universidad Veracruzana- muestran una actividad dirigida principalmente hacia el sector social en modalidades como el trabajo de estudiantes y maestros en servicios a la comunidad, instituciones y organizaciones sociales; la celebración de eventos de difusión cultural y de extensión universitaria, y actividades de educación continua. No obstante, las relaciones establecidas con el sector productivo son escasas y la vinculación relacionada con la investigación y con el desarrollo tecnológico es incipiente.

Al respecto, hasta 1994 destacó la falta de una política de estímulos a la participación de los académicos en dichas acciones,(39) sin que la Institución estableciera formalmente una estrategia de vinculación definida al entorno o una directriz institucional. La firma de convenios ha sido la forma más utilizada para lograr la vinculación y el intercambio con otras instituciones o sectores sociales; sin embargo, algunos convenios no tienen los resultados esperados o responden a la vinculación académica únicamente.(40)

La Institución no ha desarrollado mecanismos o estructuras de organización que propicien la participación de los distintos grupos sociales en la planeación de las funciones universitarias sustantivas, ya que no existen mecanismos para incorporar la opinión de los diversos agentes representativos de los sectores social, productivo y de servicios, ni existe -como en el caso de otras universidades- la integración de instancias representativas de la vinculación de la Universidad a la sociedad.(41)

25. Para una explicación detallada de las distintas iniciativas legislativas consúltese la obra de Vicente Palacios Santillán: Historia Documental de la Legislación Orgánica de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Universidad Veracruzana, 1987, pp. 7-23

26. Jorge Cerdán: Estatuto Orgánico de la Universidad Veracruzana, Xalapa, Gobierno del Estado de Veracruz, 1944.

27. Los porcentajes de académicos de tiempo completo, medio tiempo y personal académico por horas, incluyen a los técnicos académicos, investigadores y personal académico asignado a la difusión cultural y extensión universitaria.

28. Entre 1993 y 1996 se incrementaron de 17 a 70 el número de programas de posgrado.

29. Reporte de Evaluación de la Función Administrativa en la Universidad Veracruzana". Realizado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), 1993.

30. La evaluación externa incluye dos evaluaciones por función y el resto es de evaluaciones por programas de licenciatura, especialidad y maestría. La Autoevaluación Institucional incluye cuatro autoevaluaciones por función y dos por dependencia. En dos años, los ejercicios de autoevaluación por entidades académicas arrojaron 164 reportes a nivel de Facultad y 19 de institutos

31. Ibidem, p. 45.

32. Ibidem, pp. 44-46.

33. La primera corresponde a la tradicional por facultades e institutos; la segunda a la de "campus" y vicerrectorías, sin procedimientos claros ni procesos reales de descentralización, y la tercera por el manejo dual de la autoridad central a través de direcciones académicas. Ibidem, p. 45.
34. La organización académica se refiere a la forma en que se estructuran el conjunto de dependencias o entidades que realizan las funciones sustantivas. Hasta fecha reciente las funciones sustantivas se realizaban de modo separado, por definición de la Ley Orgánica. Por lo anterior la docencia, particularmente la de licenciatura, se concentró en las facultades, la investigación en los institutos y la extensión en diversas direcciones creadas ex-profeso según la necesidad. A partir de la nueva Ley Orgánica esta división de funciones desapareció. Ibidem, p. 29-30.
35. Ibidem, p. 21.
36. Ibidem, p. 79.
37. Ibidem, p. 15 Reportes de la Autoevaluación de Facultades y/o carreras de 1993 y 1994.
38. Reporte de evaluación de la función administrativa en la Universidad Veracruzana". Op. cit.
39. "Informe de la Encuesta sobre Vinculación, Dirección de Planeación Institucional", 1994. pp. 15-17 y "Reporte de Evaluación por Dependencias", 1994. pp.47-48.
40. Op. Cit. "Reporte de Evaluación de la Función Administrativa", pp. 56-59.
41. Idem

INDICADORES DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DOCENCIA

Atención a la demanda

La Universidad Veracruzana es la institución de educación superior de mayor tamaño y la que presenta más opciones de formación profesional en la entidad. Para el ciclo escolar septiembre de 1995-agosto de 1996 se registró una matrícula de 45 549 alumnos; por nivel educativo las licenciaturas concentraron a 43 241 alumnos; los programas de posgrado a 1 950, y las carreras técnicas-profesionales a 358 jóvenes. Existen también 9 451 estudiantes inscritos en otros programas de docencia que desarrollan los centros regionales de Idiomas, los centros de Iniciación Musical Infantil, los Talleres Libres de Arte y el Departamento de Lenguas Extranjeras.

La Institución atiende a 6.47 por ciento de la población estatal ubicada en el rango de 20 a 24 años de edad, y es capaz de absorber 32.13 por ciento de los egresados de los diversos bachilleratos del estado. La Universidad recibe actualmente una demanda anual de ingreso a estudios superiores de 22 758 aspirantes, de los cuales admite aproximadamente 53 por ciento, en función de los límites que le imponen sus recursos académicos e infraestructura física. La matrícula de licenciatura no se incrementa al ritmo que marca el aumento acelerado del número de egresados de bachillerato, y por consiguiente de la educación superior; ampliar la atención implicaría un crecimiento considerable de nuestra Institución, dado el volumen de la población veracruzana.

Es importante mencionar los problemas que la Institución enfrenta en el periodo 1996-1997 por la distorsión de la demanda de ingreso, la cual se concentra en unas cuantas carreras tradicionales, mientras que otras reciben una escasa solicitud, e incluso dejan lugares sin ocupar. Mientras que 6 312 demandantes no pudieron ingresar a Contaduría, Administración de Empresas, Derecho y Medicina, en las carreras en Agronomía, Veterinaria, Ingeniería Química y Biología quedaron disponibles 403 lugares; situación que muestra la falta de acciones orientadas a mejorar el conocimiento y el manejo de los factores que influyen sobre la demanda educativa. También existen deficiencias en las políticas y los mecanismos de orientación

educativa y profesiográfica, y de coordinación con las Instituciones de educación superior del estado, así como en la tarea ineludible de reestructurar la oferta de las carreras.

Distribución de la Matrícula

La matrícula global de la Institución ascendió durante 1995-1996 a 55 000 alumnos; de ellos 78.62 por ciento se inscribió en licenciatura, 3.54 por ciento en posgrado, 0.65 por ciento en nivel técnico y 17.18 por ciento en los centros regionales de Idiomas, los centros de Iniciación Musical Infantil y los Talleres Libres de Arte.

En lo relativo a distribución regional, la matrícula se concentra en las dos ciudades más importantes del estado: Xalapa y Veracruz; no obstante, una oferta importante se abrió en otras regiones universitarias, donde se consolidaron sus aspectos académicos e infraestructura. La matrícula de licenciatura se distribuye así: 42.17 por ciento en Xalapa, 21.47 por ciento en Veracruz, 13.30 por ciento en Poza Rica-Tuxpan, 12.21 por ciento en Orizaba-Córdoba y 10.85 por ciento en Coatzacoalcos-Minatitlán.

La distribución de la matrícula por áreas del conocimiento, para el mismo periodo, es de 30.35 por ciento en la Económico-Administrativa, 23.08 por ciento en la Técnica, 20.91 por ciento en Humanidades, 18.73 por ciento en Ciencias de la Salud, 4.78 por ciento en la Biológico-Agropecuaria y 2.15 por ciento en Artes. De acuerdo con el criterio de distribución de las áreas del conocimiento de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y los parámetros nacionales que la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), define como referentes, la matrícula en licenciatura se distribuye de la siguiente manera

AREAS DEL CONOCIMIENTO	MATRICULA	PARAMETROS
ANUIES	UV	CONAEVA
Ciencias Agropecuarias	3.32%	mínimo 10%
Ciencias de la Salud	17.31%	mínimo 15%
Ciencias Naturales y Exactas	3.02%	mínimo 05%
Ciencias Sociales y Administrativas	42.34%	máximo 45%
Educación y Humanidades	11.72%	mínimo 10%
Ingeniería y tecnología	22.29%	mínimo 15%

La tabla anterior destaca que la matrícula de licenciatura en la Universidad Veracruzana concentra más de 40 por ciento del alumnado en el área de Ciencias Sociales y Administrativas, mientras que en la tendencia nacional está casi la mitad de la población estudiantil; también llama la atención que en el área de Ingeniería y Tecnología la matrícula es bastante alta.

Es obvio que la Institución debe esforzarse para reestructurar su oferta educativa, especialmente en las áreas de Ciencias Agropecuarias y Ciencias Naturales y Exactas, cuya matrícula muestra una participación porcentual baja. Los esfuerzos se deben relacionar no sólo con el desarrollo de actividades de innovación curricular y modificación de planes y programas de estudio, sino con la búsqueda de nuevas ofertas educativas frente a los requerimientos sociales.

Personal académico

Al inicio del periodo 1995-1996 la Universidad Veracruzana tenía una plantilla de 4 733 académicos, de

quienes 726 eran técnicos académicos. Los dedicados a la docencia en la licenciatura del sistema escolarizado sumaban 3 090, en el sistema abierto 312 y en posgrado 474, un total de 3 876 docentes: 68.08 por ciento por horas, 5.52 por ciento de medio tiempo y 26.40 por ciento de tiempo completo.

Pese a los esfuerzos recientes de la Universidad Veracruzana para promover y recategorizar al personal académico, existen todavía desbalances fuertes en la proporción de docentes de tiempo completo en las áreas, regiones y entidades académicas; lo que se deriva de un problema presupuestal y de la falta de una planeación que privilegie los aspectos académicos. Por nivel de estudios, la distribución de los docentes es 1.58 por ciento de nivel técnico; 4.88 por ciento de pasantes de licenciatura; 64.08 por ciento de licenciatura; 13.46 por ciento de especialidad; 14.64 por ciento de maestría y 1.36 por ciento de doctorado; al considerar posgraduados sólo a maestros y doctores, el indicador institucional es de 16 por ciento, un porcentaje bajo. Para enfrentar tal problemática, la Universidad impulsa diversos mecanismos para que sus docentes cursen estudios de posgrado, y actualmente 551 los realizan: 63.52 por ciento en maestrías y 36.48 por ciento en doctorados.

Por otra parte, los CIEES sugieren que al menos cinco por ciento de los docentes de cada escuela o facultad participe en programas de actualización que tengan un mínimo de 40 horas de dedicación. Al respecto, en las autoevaluaciones de facultades y/o carreras de 1994, se marcó que el número de docentes que asiste es bajo, y se señalan como los problemas más importantes la falta de recursos económicos y de tiempo para tomar los cursos, así como de un programa de superación académica en las facultades, y el desinterés y ausencia de motivación en algunos docentes.(42)

Según las autoevaluaciones de las facultades y/o carreras,(43) la participación de los docentes en otras actividades académicas se puede considerar baja, de acuerdo con las siguientes cifras: del total de los docentes de la Universidad, sólo 15.57 por ciento brinda asesorías a estudiantes y tesis; 9.07 por ciento participa en actividades académicas diversas; 4.7 por ciento realiza actividades de apoyo a la administración académica; 2.6 por ciento hace labores de difusión y extensión, y 1.6 por ciento realiza investigación paralelamente a su labor de docencia.

Plan de estudios

A partir de 1990 casi 100 por ciento de las licenciaturas puso en marcha nuevos planes y programas de estudio; en su mayoría se estructuraron de acuerdo con los elementos básicos requeridos por el diseño curricular. Sin embargo, los reportes mencionados consignaron problemas en distintos aspectos de los planes de estudio de algunas facultades, en cuanto a sus programas; la relación entre la práctica, la investigación y la teoría, y la formación complementaria de los estudiantes.(44)

En lo referente a los programas de estudio, se señaló que en algunos casos éstos no se entregan al inicio del semestre en algunas materias; los objetivos generales y específicos del contenido, el cronograma y otros elementos no son uniformes, y no existe homogeneidad en los contenidos de las materias de una misma carrera en todas las regiones.

Respecto de la relación entre práctica, investigación y teoría, las evaluaciones consignaron que no existe vinculación adecuada entre la docencia y la investigación; en algunas ocasiones se carece de prácticas de campo que favorezcan la investigación, y la formación básica del método científico se ofrece -por lo general- en materias introductorias pero no como eje de trabajo a lo largo del currículum.

En cuanto a la formación complementaria, destacó que algunos planes de estudio no incluyen cursos optativos; falta reforzar la formación de los estudiantes en otras disciplinas; sólo 54.94 por ciento de las facultades y/o carreras se apoyan en bibliografía en otro idioma, y 57.14 por ciento de ellas se apoya en el uso obligatorio de computadoras; dato que comparado con el parámetro de la CONAEVA es alto, ya que se recomienda -como mínimo- que 25 por ciento de las carreras de la Institución utilice computadoras como medios de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, de los procesos de autoevaluación de 1994 y de las evaluaciones externas se identifican las principales causas de reprobación de los alumnos: 41.02 por ciento menciona hábitos de estudio inadecuados; 35.89 por ciento deficiencias en la formación pre-universitaria; 24.35 por ciento el grado de dificultad de las materias; 17.94 por ciento la apatía; 11.53 por ciento las deficiencias en la actualización o formación docente, y 10.25 por ciento los métodos inadecuados de evaluación elaborados por los docentes.

Además, 41 por ciento de los reportes expresa que el servicio social debe contribuir a la formación académica de los estudiantes y ser normado por un programa; 38.40 por ciento que el plan de estudios no señala las características académicas que debe tener un organismo, institución o dependencia para ser sede del servicio, y 20.51 por ciento que faltan convenios con instituciones públicas y/o privadas que absorban a los prestadores del mismo.

INVESTIGACIÓN

Características del personal de investigación

En septiembre de 1996, la Universidad Veracruzana contaba con una planta de 467 académicos dedicados a la labor de investigación, lo que equivalía a 9.68 por ciento del total de personal académico de la Institución; de ellos 359 eran investigadores (76.87 por ciento) y 108 técnicos académicos (23.13 por ciento). Pertenecían al Sistema Nacional de Investigadores 40, es decir 8.57 por ciento del total.

Por su nivel de escolaridad -sin contar técnicos académicos- de los investigadores 10.28 por ciento eran doctores, 39.4 por ciento maestros, 11.14 por ciento con especialidad, 32.76 por ciento con título de licenciatura, 6.42 por ciento pasantes de licenciatura y 3.89 por ciento dedicado a la investigación por sus méritos profesionales, con nivel medio.

Organización y producción de la investigación

Como resultado de los esfuerzos para consolidar la organización de la investigación, en el periodo 1995-1996 se contó con un total de 78 líneas prioritarias de investigación y 20 programas; un crecimiento de cuatro líneas y cinco programas respecto del ciclo escolar anterior. También se logró que de los 386 proyectos de investigación registrados, en proceso, 62 por ciento se vinculara a las líneas; no así el restante 38 por ciento. La Evaluación por dependencias de 1995 señaló la importancia de continuar la planeación de los procesos de investigación; la construcción de líneas prioritarias y su valoración periódica por parte de los cuerpos colegiados, y la vinculación de los proyectos de investigación de los docentes a ellas. Esto evidenció la necesidad de que programas y proyectos se relacionen con las prioridades institucionales, se aprovechen las alternativas financieras internas y externas, y se consoliden los recursos humanos y la infraestructura con la que la Institución cuenta.

El total de proyectos -tanto en proceso como terminados en el periodo 1995-1996- fue de 474; la distribución de los proyectos en proceso por área del conocimiento según la clasificación de la ANUIES es de 49.48 por ciento en Ciencias Sociales y Administrativas; 19.17 por ciento en Ciencias Naturales y Exactas; 16.32 por ciento en Ciencias de la Salud; 6.74 por ciento en Educación y Humanidades; 4.15 por ciento en Ingeniería y Tecnología, y 4.14 por ciento en Ciencias Agropecuarias. En cuanto a los proyectos terminados, hubo 39.77 por ciento en Ciencias Sociales y Administrativas; 25 por ciento en Ciencias Naturales y Exactas; 17.05 por ciento en Ciencias de la Salud; 10.23 por ciento en Educación y Humanidades; 5.68 por ciento en Ingeniería y Tecnología, y 2.27 por ciento en Ciencias Agropecuarias.

El mismo documento señala que las tareas de registro, seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación realizados en institutos y centros, se hacen de manera sistemática, lo cual permite concentrar la información sobre las características de las investigaciones en proceso y concluidas. Sin embargo, aun cuando la información que presentan los investigadores mejoró, falta subrayar la importancia de proporcionar datos precisos sobre el desenvolvimiento de su trabajo y actividades, y se detectó que algunas

investigaciones presentan un quehacer fragmentado, ya que sus resultados no alcanzan los propósitos iniciales.

Difusión de la investigación

De las 99 investigaciones concluidas en 1995 -en el marco de los procesos de seguimiento y evaluación institucionales impulsados por las políticas de Educación Superior- 15 se publicaron, dos en libros y 13 como artículos en revistas; es decir, 15.16 por ciento de los trabajos concluidos. La publicación de los resultados de las investigaciones sobre las que existe registro y seguimiento institucional -por considerarlas eje central de la vida académica de los investigadores y de sus dependencias- se redujo de 1992 a 1995 en 34.78 por ciento.(45)

Por otro lado, los informes anuales de actividades académicas, en los que se vierte una gama amplia de productos y acciones, muestran que en el mismo periodo se publicaron cuatro libros y 48 artículos; publicaciones que si bien se relacionan con el quehacer de los investigadores, no son -en sentido estricto- productos parciales o finales de investigaciones institucionales desarrolladas sistemáticamente ni registradas para su seguimiento y evaluación. Sin embargo, se observó un incremento en el trámite para editar varias revistas de centros y/o institutos de investigación, cuyo número aumentó en 75 por ciento durante el periodo 1993-1996.

Vinculación investigación-docencia

Hasta ahora, la influencia de la investigación sobre la docencia no ha sido determinante; uno de los mecanismos más importantes para impulsar este aspecto es promover su vinculación. En 1994, de 383 investigaciones en proceso, sólo 37 proyectos (17.61 por ciento) se vincularon a la docencia, y en 1995, de 467 investigaciones, doce mostraron esa vinculación;(46) sin embargo, el impulso dado a la articulación entre investigación y docencia es paulatino y sobre bases firmes.

Los investigadores de la Institución miembros del Sistema Nacional de Investigadores cuentan con un becario incorporado a sus proyectos, y la mayoría del personal cubre su carga académica como docente en los programas de licenciatura y posgrado, o como tutores de tesis; algunos participaron en las reformas curriculares de los planes de estudio de licenciatura, y aumentó su presencia en la formulación de programas de posgrado.

Otro mecanismo para vincular a la investigación y la docencia es reconocer las labores que las facultades de la Universidad realizan al respecto. En el ciclo 1995-1996 el total de investigaciones registradas por las facultades -tanto en proceso como terminadas- fue de 221; de acuerdo con el criterio de la ANUIES, se distribuyeron así: 27.53 por ciento en Ciencias Naturales y Exactas; 21.35 por ciento en Ciencias Agropecuarias; 20.79 por ciento en Educación y Humanidades; 17.41 por ciento en Ciencias Sociales y Administrativas; 9.55 por ciento en Ciencias de la Salud, y 3.37 por ciento en Ingeniería y Tecnología. La distribución de las investigaciones terminadas fue: 32.56 por ciento en Ciencias Naturales y Exactas; 25.58 por ciento en Educación y Humanidades; 20.93 por ciento en Ciencias Sociales y Administrativas; 13.95 por ciento en Ciencias de la Salud; 4.65 por ciento en Ingeniería y Tecnología, y 2.33 por ciento en Ciencias Agropecuarias.

Financiamiento a la investigación

Del total de recursos destinados a la investigación en el periodo escolar 1994-1995, un 88.11 por ciento correspondió al presupuesto interno y 11.89 por ciento provino de apoyo externo; en el ciclo 1995-1996 la proporción cambió a 68.90 por ciento de recursos internos y 31.11 por ciento de externos. En términos absolutos, el monto interno pasó en un año de 5'545 227.00 pesos a 10'903 967.00 pesos; es decir, se incrementó en 96 por ciento. Por otra parte, el aumento que registró el financiamiento externo de un periodo a otro se debió -entre otras razones- a los apoyos otorgados por el CONACYT y el Fondo para el Mejoramiento de la Educación Superior (FOMES) a programas de calidad.

DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Características del personal de Difusión y Extensión

Durante el periodo 1995-1996 el personal que laboró en Difusión Cultural y Extensión Universitaria fue de 546 académicos, 11.53 por ciento del total que trabaja en la Institución; de ellos, 74 por ciento fue de tiempo completo, 41 por ciento de medio tiempo y 17 por ciento se empleó por horas.

Según el Reporte de evaluación externa de la función de Difusión y Extensión de la Cultura,⁽⁴⁷⁾ la Universidad Veracruzana ha logrado ocupar a lo largo de su historia un lugar determinante en los campos de las humanidades y las artes a niveles nacional e internacional, lo que fortaleció la imagen de la Institución. Sin embargo -a la par de este bien ganado prestigio- nuestra Casa de Estudios debe consolidar la divulgación de la ciencia y tecnología, a fin de lograr el mismo nivel alcanzado en otros ámbitos de su quehacer; esto fortalecerá uno de sus principales propósitos, el dar a conocer la producción de conocimientos a la comunidad universitaria y a la sociedad.

En distintas épocas la Ley Orgánica y los Estatutos de la Universidad contemplaron la difusión y la extensión de los servicios; funciones que se centraron en las actividades de índole cultural y artística. Cabe mencionar que a lo largo del tiempo hubo aportaciones importantes y se fortalecieron experiencias a través de los institutos y las facultades, que vincularon las funciones sustantivas de docencia e investigación a las de difusión cultural y extensión universitaria; no obstante, se observa un rezago relativo al impulso de la extensión de los servicios destinados a vincular el quehacer académico a los sectores sociales.

En el periodo 1995-1996 se iniciaron programas especiales de atención a comunidades rurales a través de 28 brigadas universitarias en servicio social en igual número de municipios, las cuales brindaron diversos servicios. Por otra parte, el proyecto UV-UNIR, financiado por la Fundación W. K. Kellogg, atendió a 14 comunidades a fin de generar metodologías para la autogestión, y se realizaron talleres de capacitación entre grupos organizados en las comunidades. Sin embargo, es necesario establecer mecanismos para revisar y actualizar la normatividad, tanto del servicio social como de las prácticas de servicio comunitario.

La problemática en este renglón se resume en la inexistencia de un sistema de información que concentre las acciones realizadas en los programas de Difusión Cultural y Extensión Universitaria; por tanto, se carece de mecanismos que permitan evaluar su cobertura e impacto tanto en el interior de la Universidad como a nivel social. Por otra parte, los mecanismos para definir la normatividad y las políticas correspondientes son aún incipientes, y la recuperación de gastos por los eventos artísticos y servicios a la comunidad son irrelevantes, lo que limita el financiamiento de nuevas actividades. Finalmente, es necesario promover una participación mayor de los estudiantes y académicos en estas tareas.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Los ingresos de la Institución para el ejercicio fiscal de 1996 provinieron en 92.7 por ciento de subsidios y en 7.3 por ciento de medios propios; del total de subsidios la Federación aportó 44.7 por ciento y el Gobierno del Estado 55.3 por ciento. En cuanto al gasto total por función, 64.5 por ciento se asignó a la docencia, 9.5 por ciento a la investigación, 13.5 por ciento a difusión y extensión y 12.5 por ciento a gastos de administración.

Esta situación, aparentemente adecuada, contrasta con la distribución del gasto por objeto: 77.78 por ciento se destinó al pago de sueldos y prestaciones; 15.76 por ciento a programas de mejoramiento académico; 5.52 por ciento a gastos de operación, y 0.94 por ciento a la contrapartida para los proyectos del FOMES. La mayor parte del presupuesto se ocupó para el pago de 4 733 académicos y 3 972 miembros del personal administrativo y directivo.

Desde 1993 se inició un programa de modernización administrativa con recursos del FOMES: se automatizaron e hicieron eficientes diversos procesos de trabajo; se reestructuraron dependencias; se

mejoraron flujos de información; se optimizó la infraestructura física, y se implantaron mecanismos de control de personal.

Entre los resultados positivos de esta política está la reasignación del gasto administrativo hacia lo académico; por ejemplo, entre 1992 y 1995 los programas de Mejoramiento académico; Acervo bibliográfico; Cursos, congresos, conferencias, estudios y proyectos de investigación; Brigadas universitarias en servicio social; Premio a la productividad, Desarrollo académico y becas; Adquisición de insumos, mobiliario y equipo académico, y mantenimiento de inmuebles, equipo y ahorro de energía, incrementaron sus recursos financieros en 529 por ciento; es decir, pasaron de 15 millones de pesos en 1992 a 96.6 millones en 1995.(48)

A pesar de ello, es necesario profundizar los esfuerzos de reordenamiento administrativo y del gasto universitario, a fin de reducir costos de operación y mejorar la función administrativa de la Institución.

42. De acuerdo con 78 Reportes de la autoevaluación de facultades y/o carreras, 1994.
43. De acuerdo con 84 documentos de Estadística básica de autoevaluación de facultades y/o carreras, 1994.
44. De acuerdo con 78 Reportes de autoevaluación de facultades y/o carreras, 1994 y 39 Reportes de evaluación externa realizados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
45. En 1992-1993 se publicaron resultados de investigación en cinco libros y en 18 revistas; en 1993-1994 en cuatro libros y en 13 revistas; y en 1994-1995 sólo en dos libros y en 13 revistas.
"Estadísticas Básicas de la U.V.", Dirección de Planeación Institucional, 1996.
46. "Estadísticas Básicas de la Universidad Veracruzana: 1994-1995"; Informes de Actividades Anuales: 1994-1995 y 1995-1996.
47. "Reporte de Evaluación de la Función y Extensión de la Universidad Veracruzana". Comité de Difusión y Extensión. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), 1994.
48. Informe de Labores de la Universidad Veracruzana, 1996.

BASES PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN INSTITUCIONAL

El propósito de este apartado es explicitar la razón de ser de la Universidad Veracruzana, para compartirla con la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto. Lleva también el propósito de orientar el desarrollo futuro de la Institución y proveerla de una base epistemológica con el fin de evaluar su desempeño.

A lo largo de 52 años de existencia, la Universidad Veracruzana definió las aspiraciones y objetivos sociales que la caracterizan en su Ley Orgánica, en la que se establecen de manera general los compromisos asumidos como Institución de educación superior pública, cuyos fines esenciales son conservar, crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad, con el más alto nivel de calidad académica.(49)

La Institución tiene como funciones sustantivas la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios universitarios, mismas que deben cumplirse en vinculación permanente a los diferentes sectores sociales, con el propósito de influir en la solución de sus problemas y plantear alternativas sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología. Se proporcionan a la sociedad los beneficios de la cultura y se obtienen de ella, en reciprocidad, los apoyos necesarios para su fortalecimiento; por ello, la Universidad Veracruzana es una Institución comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de México y del estado de Veracruz. Reconoce la diversidad socio-natural de su entorno y el compromiso de su quehacer académico para aportar respuestas viables a las necesidades y problemas de la comunidad.

Para responder a la sociedad que la sustenta, la Universidad Veracruzana asume el compromiso de generar y transmitir conocimientos de alto valor social y formar profesionales, investigadores, técnicos y artistas; formación que se basa en el desarrollo pleno de sus capacidades críticas, creativas y de auto-aprendizaje, y alienta una actitud emprendedora basada en el uso e innovación de la ciencia y la tecnología, bajo un espíritu de solidaridad social y con una amplia cultura humanística, artística y universal.

Con el propósito de cumplir los fines mencionados, la Institución formula planes y programas de estudio en los diferentes niveles y modalidades de la educación impartida; define líneas prioritarias de investigación, que promueven de manera especial las investigaciones orientadas a solucionar problemas estatales y nacionales, y difunde y extiende con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. Se procura que estas funciones guarden entre sí la vinculación necesaria y que los programas académicos correspondientes impulsen los principios de democracia, justicia, igualdad, solidaridad y respeto a la dignidad humana.

En la Universidad Veracruzana se mantiene un clima de respeto mutuo, de libertad de expresión y de pluralidad de todas las corrientes de pensamiento y de indagación intelectual, dentro de un ambiente de responsabilidad, tolerancia y respeto a las ideas, así como a los derechos de terceros; se provee a su personal y sus estudiantes de los medios necesarios para el desempeño adecuado de sus actividades, en un marco de desarrollo individual y colectivo. Se fomentan además, en los integrantes de la comunidad universitaria, las actitudes crítica, humanística y científica, y un espíritu emprendedor y participativo.

Es una Institución flexible, abierta al cambio y sujeta a innovaciones constantes para lograr su cometido; se mantiene en vinculación permanente con sus egresados para que se actualicen, y con los sectores sociales y productivos en la búsqueda de soluciones que permitan un desarrollo equitativo y sustentable. Realiza, además, acciones conjuntas con asociaciones y organismos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios a niveles nacional e internacional.

Nuestra Casa de Estudios afirma su apertura al mundo contemporáneo y es consciente de las nuevas dimensiones de la economía, la política y las comunicaciones; piensa globalmente y actúa regionalmente, por lo que reconoce y da prioridad al desarrollo que se gesta en el interior de nuestra sociedad. Conoce e impulsa las dimensiones nuevas del valor del conocimiento científico y tecnológico y sus impactos social y económico; ratifica su liderazgo en el campo de las humanidades, la cultura y la creación artística; busca la

articulación de la ciencia, el humanismo y las artes como única vía para el enriquecimiento del espíritu de los hombres; se abre a los cambios del mundo moderno, y se prepara para el futuro sin renunciar a los valores de su legado histórico y evolución institucional.

La Universidad ejerce con madurez y responsabilidad su autonomía, emite sus propias normas, se gobierna a sí misma y administra libremente su patrimonio; se apoya en la planeación estratégica para asegurar la continuidad de sus programas de desarrollo académico a mediano y largo plazos, como un principio de certidumbre en la administración y gobierno de la Institución, y evalúa periódicamente el cumplimiento de sus funciones sustantivas y adjetivas.

OBJETIVOS Y PREMISAS PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Veracruzana confronta hoy una realidad que la lleva a redimensionar el valor y la pertinencia de su quehacer. La complejidad y magnitud alcanzadas por la Institución afectaron estructuras y procesos; situaciones que en algunos casos se tradujeron en un desfase entre el cumplimiento de sus funciones y las necesidades sociales de su entorno.

Durante los últimos años se manifestó el propósito de mejorar el quehacer institucional por medio de un conjunto de reformas, y se realizaron esfuerzos significativos para consolidar los avances logrados y superar las deficiencias acumuladas a lo largo del tiempo. No obstante, el rezago en algunas áreas del quehacer universitario y la velocidad de los cambios sociales no sólo requieren de reformas, sino de transformaciones estructurales.

En el interior de la Universidad Veracruzana existen corrientes de opinión favorables al cambio, así como razones académicas y políticas que permiten impulsar un proceso de desarrollo institucional. Las transformaciones que se revelan hoy como necesarias deben examinarse a la luz de los siguientes factores: las fortalezas y logros que la Institución alcanzó a lo largo de su existencia, gracias al esfuerzo de su comunidad; el avance en las diferentes áreas del conocimiento y sus aplicaciones tecnológicas; el compromiso institucional frente a los problemas y potencialidades del desarrollo del estado de Veracruz y del país, para contribuir a satisfacer necesidades y mejorar los niveles de bienestar social; la tarea ineludible de fortalecer los sistemas nacional y estatal de educación superior, y los retos que los procesos actuales de internacionalización económica y cultural suponen.

En consecuencia, es prioritario y esencial replantear el quehacer administrativo y la organización académica, a fin de integrarlos de mejor manera; igualmente importante es promover el quehacer universitario y sus vínculos con los diferentes sectores sociales y económicos, así como el mejoramiento de los procesos de comunicación interna y externa. La consideración del futuro de la Universidad dentro de un entorno cambiante y dinámico plantea, además, la urgencia de consolidar los sistemas de autorregulación institucional y de planeación a corto, mediano y largo plazos.

Los retos y compromisos que la Universidad debe asumir se refieren a la consolidación de un desempeño académico y administrativo de calidad, al fortalecimiento de un proceso de planeación institucional sustentado en la participación de la comunidad universitaria y a la evaluación permanente de procesos y resultados; compromisos que deben enfrentarse con la decisión de resolver los problemas señalados anteriormente en el diagnóstico.

La transformación universitaria implicará desarrollar procesos académicos innovadores; ampliar la cobertura de sus funciones sustantivas; perfeccionar las prácticas docentes; mejorar los planes de estudio; reestructurar la oferta educativa; desarrollar y consolidar la investigación científica y tecnológica sin menoscabo del humanismo; modernizar los servicios de apoyo académico; elevar la calidad de los estudiantes y egresados; lograr la superación y profesionalización del personal académico, administrativo y directivo; conformar una administración ágil y moderna, y conseguir fuentes de financiamiento alternas, entre otros aspectos necesarios para responder oportunamente a los cambios complejos y acelerados de las necesidades sociales, de la ciencia y tecnología.

Al perseguir estos objetivos, la Universidad Veracruzana debe mantener vigente el espíritu de justicia social que la anima desde el principio; deben alimentarse en su seno la creatividad intelectual, la atención a las necesidades educativas del estado y del país y la conciencia crítica de la sociedad. Al mismo tiempo necesita reconstruir su rumbo, definir y materializar proyectos innovadores de desarrollo institucional con la participación decidida y responsable de todos los miembros de la comunidad universitaria.

El presente Plan General de Desarrollo proporciona un marco de referencia para orientar el proceso de transformación; toma en cuenta los pronunciamientos en que la comunidad universitaria manifestó su preocupación por el mejoramiento de la calidad del trabajo académico y administrativo de la Institución. También se tienen como fondo de reflexión los procesos de cambio que se realizan alrededor de un nuevo concepto de universidad pública, a niveles nacional e internacional.

Los elementos para la transformación de la Universidad Veracruzana descansan sobre las siguientes premisas:

- Asegurar la continuidad de los programas de desarrollo académico a mediano y largo plazos, como principio de certidumbre en la administración y gobierno de la Institución, que propicie su estabilidad permanente.
- Sostener un proceso creativo, participativo, de diagnóstico permanente y de generación de propuestas por parte de la comunidad universitaria en torno de la transformación institucional, mediante la crítica y la autocrítica.
- Asumir el compromiso de desempeñar un papel más activo en la generación de respuestas útiles a las necesidades de la sociedad mexicana y en particular de la veracruzana, vinculándose a diversas entidades sociales, gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, en proyectos y actividades conjuntos.
- Consolidar la participación, la comunicación, la toma de decisiones conjunta, el cambio de actitudes, la disposición personal y un sentido renovado de pertenencia institucional entre los miembros de la comunidad universitaria, como pilares del cambio estructural.
- Desarrollar la capacidad y la voluntad de los universitarios para autotransformarse, en un proceso de mejoramiento continuo de su quehacer.
- Asegurar que las tareas administrativas apoyen oportuna y eficientemente el desarrollo de las funciones sustantivas para lograr su cumplimiento cabal.
- Disponer de fuentes de financiamiento alternativas para apoyar directamente las acciones de transformación innovadora que lleven a conformar una Universidad con calidad y pertinencia sociales.
- Lograr que los universitarios asuman responsabilidad plena en el cumplimiento de sus tareas y de la normatividad que rige a la Institución.

PERFIL INSTITUCIONAL DESEABLE

Para que la Universidad Veracruzana responda oportunamente a las demandas de la sociedad, y forme y actualice a los recursos humanos de alto nivel y responsabilidad que las circunstancias exigen, es necesario emprender un proceso gradual de transformación de sus estructuras académicas y administrativas. La conformación de formas de desarrollo institucional nuevas, que reorganicen el quehacer académico y reestructuren de manera orgánica a la Institución, requiere de la participación de toda la comunidad universitaria y se constituye como una tarea a desarrollar en el mediano y largo plazos.

Los aspectos centrales alrededor de los cuales deben girar los esfuerzos para impulsar la reorganización académica y administrativa de la Institución son, entre otros, la flexibilización de su estructura; la integración y articulación de las funciones sustantivas; el fortalecimiento de la academia; el fomento de la calidad y de la pertinencia social de los programas académicos; la creación de nuevos conocimientos y la consolidación de la investigación, del posgrado, de la difusión cultural y la extensión universitaria; la vinculación a los entornos social y productivo; el fortalecimiento de las regiones universitarias; el mejoramiento de la estructura y la administración institucional, y el desarrollo de nuevos esquemas de financiamiento.

El perfil institucional deseable que se presenta a continuación representa la imagen-objetivo a futuro de nuestra Casa de Estudios; es decir, los rasgos institucionales del modelo de Universidad que habrá de construirse durante los próximos diez años con la participación activa de la comunidad universitaria.

Reorganización del quehacer académico y articulación de las funciones sustantivas

Se propone que la Universidad Veracruzana posea entidades académicas con una organización flexible; es decir, que puedan transformarse académica y organizativamente ante los cambios del entorno; abiertas, capaces de aumentar su vinculación a la sociedad y proporcionar respuestas oportunas a necesidades y problemas, y creativas, con posibilidades de generar y transmitir conocimientos nuevos.

Actualmente la mayoría de las entidades académicas dedicadas a la docencia tiene planes y programas por asignatura, y los institutos responden a líneas de investigación y programas disciplinarios. Algunas entidades realizaron gradualmente esfuerzos por integrar las funciones sustantivas a su quehacer disciplinario, y con ello mostraron la necesidad de hacer su vida académica más flexible. Esta es una forma de desarrollo que puede mantenerse, si los cuerpos colegiados así lo acuerdan, conforme a las evaluaciones que realicen para tal efecto.

Se concibe también que las entidades académicas de docencia o de investigación tengan la opción de articular conjunta y cotidianamente las funciones sustantivas y reorganicen su quehacer en torno de grandes áreas del conocimiento; deberán reflexionar sobre la mejor manera de alcanzar ese fin, al promover la implantación de formas de organización académica nuevas que privilegien los trabajos multi e interdisciplinarios, mediante la interacción de las entidades académicas. Ésta se refiere a la vinculación entre diversos elementos (materias, disciplinas, etcétera) de una misma o de diferentes entidades, a fin de efectuar programas o proyectos interdisciplinarios de investigación, docencia o extensión.

Para esta evolución las entidades académicas deberán considerar su grado de desarrollo y buscar soluciones encaminadas a vincularse unas a otras para sumar esfuerzos; el proceso deberá permitir la superación de problemas como la separación de funciones sustantivas; la parcelación disciplinaria; la brecha entre lo académico y lo administrativo, y la falta de vinculación a los sectores sociales y productivos.

La reorganización de las entidades académicas puede centrarse en la definición de objetos de estudio y de transformación. Los primeros conforman un campo del conocimiento abordable de manera disciplinaria o multidisciplinaria, cuyo propósito radica en profundizar el conocimiento de un fenómeno relativamente aislado; los segundos constituyen un campo de conocimiento y de práctica vinculado a la realidad económica y social del entorno; por su naturaleza compleja, son lugares de encuentro inter y transdisciplinario.

Los objetos de conocimiento y de transformación -problemas de la realidad- se pueden convertir en fundamento de una actividad académica que se sustente en una tecnología educativa eficiente y posibilite la intervención de alumnos, profesores e investigadores en el estudio y modificación de la realidad (solución de problemas concretos); modificar la realidad transforma también a los sujetos (alumnos, profesores e investigadores) quienes se apropian de nuevos conocimientos teóricos y prácticos. Bajo este esquema, la investigación se constituye en eje del quehacer académico y fuente de conocimientos innovadores para los programas de licenciatura y posgrado; la vinculación a los sectores productivos y sociales deberá tener una base académica más sólida.

La articulación de las funciones sustantivas en o entre las entidades académicas emergerá del análisis que realicen los cuerpos colegiados; la búsqueda de formas nuevas de organización del quehacer académico deberá concretarse en un conjunto de programas multi o interdisciplinarios de formación profesional, investigación y extensión alrededor de disciplinas y áreas del conocimiento relativamente afines o complementarias respecto de los campos de la realidad que estudian y la metodología que emplean. Se perfilan trabajadores académicos que integren en su quehacer la docencia, la investigación y la extensión, y a estudiantes con mayor flexibilidad y movilidad en su proceso formativo.

Se pretende que las formas de organización académica nuevas se abran paso gradualmente, coexistiendo con las vigentes. Los esfuerzos encaminados a articular las funciones sustantivas, de acuerdo con los principios planteados, su pertinencia y aplicación práctica, darán forma -a mediano plazo- a una nueva administración a nivel de las entidades académicas y a los cambios correspondientes en la normatividad universitaria.

Docencia universitaria y cobertura educativa institucional

La Universidad Veracruzana tiene la responsabilidad de ofrecer a la sociedad un conjunto de alternativas educativas en carreras, posgrados y programas de educación no formal, con el objetivo de formar profesionales cuya práctica tenga calidad y pertinencia social.

Para cumplir con su intención de prever el futuro, la Universidad desarrollará su capacidad de adaptación a las necesidades sociales nuevas y a las condiciones cambiantes del entorno. La oferta educativa institucional se ajustará periódicamente a los requerimientos sociales, del mercado laboral y de los avances de la ciencia y tecnología; la Institución y sus entidades académicas buscarán -durante los próximos años- ampliar la cobertura de sus servicios educativos y propiciar el equilibrio entre la oferta y los requerimientos regionales.

En este terreno no sólo se toma en cuenta la adecuación progresiva de las carreras existentes y la necesidad de corregir las distorsiones que presenta la demanda social por estudios universitarios; también se crearán planes y programas de estudio que respondan a los requerimientos sociales y a las condiciones del mercado de trabajo, y se explorarán, desarrollarán y/o consolidarán las alternativas que brindan la educación abierta y la educación a distancia, así como las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones disponibles.

Los nuevos programas educativos, además de enriquecer y diversificar la oferta institucional, fomentarán la innovación curricular y de los procesos de enseñanza-aprendizaje, al propiciar la participación activa de los docentes y la formación integral de los estudiantes. Los planes de estudio flexibles desarrollarán el interés por el conocimiento, el trabajo intelectual, el manejo de la tecnología moderna, la reflexión, el dominio del idioma y de la expresión escrita, el razonamiento lógico y los valores universales; proceso en el cual se enfatiza el papel del docente como facilitador y supervisor del aprendizaje.

Calidad en el desempeño académico y en la generación de conocimientos

En la Universidad Veracruzana la calidad se concibe como un conjunto de atributos inherentes a las funciones sustantivas, en el que convergen tanto los actores como los procesos académicos de la Institución; atributos sujetos continuamente a revisión, valoración y reprogramación. Sólo así se asegurará que los servicios ofrecidos y los conocimientos transmitidos o generados tengan un nivel de calidad socialmente aceptable y, por tanto, una influencia significativa en el entorno.

El adoptar una visión de planeación académica a mediano y largo plazos permitirá dar continuidad a los programas para evaluar y actualizar permanentemente los planes de estudio; incorporar metodologías alternativas que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje; fortalecer la superación del personal académico; implantar nuevos proyectos que permitan formar integralmente al estudiante, e incrementar la interrelación de la actividad universitaria con la sociedad y los sectores productivos que la conforman.

La Universidad resolverá así el reto enorme de convertirse en una Institución generadora de conocimientos socialmente relevantes y con una organización académica capaz de formar recursos humanos de alto nivel. En la investigación y la docencia tendrán que producirse los cambios de profundidad mayor.

Las entidades académicas redimensionarán sus labores docentes, de investigación, de difusión y de extensión, de tal manera que los académicos se organicen para elaborar y desarrollar programas y proyectos sustentados en el avance del conocimiento; de esta manera la enseñanza se apoyará en el conocimiento universal y en el derivado de las investigaciones propias. Se impulsará y consolidará la investigación

humanística, artística, científica y tecnológica de alto nivel, lo cual propiciará que los estudiantes adquieran paulatinamente responsabilidades de participación en los proyectos de investigación de sus maestros.

Se transitará así hacia una Universidad que mantenga procesos de mejoramiento continuo en la calidad del quehacer académico y responda a las interrogantes básicas de la ciencia, la creación artística y los problemas de las sociedades veracruzana y del país.

Consolidación de las ciencias sociales, las humanidades y las artes

La Universidad Veracruzana deberá consolidar su identidad institucional como gestora y promotora de la cultura, al impulsar el desarrollo integral de la docencia, la investigación, la difusión y la extensión en el ámbito de las artes, las humanidades y las ciencias sociales.

Apoiada en su tradición cultural y ante el reto de las transformaciones modernas, nuestra Casa de Estudios promoverá entre los universitarios los valores fundamentales del humanismo; también vinculará su quehacer al compromiso social que implica el desarrollo integral del individuo y de las comunidades, la conservación y difusión del patrimonio cultural y la preservación de los recursos naturales.

Impulso a las ciencias básicas y al desarrollo tecnológico

La Universidad impulsará las ciencias básicas y el desarrollo tecnológico; dará prioridad a las actividades que contribuyan de manera importante a la formación de profesionales con capacidad mayor para participar en el manejo y desarrollo de las innovaciones científicas, y a la generación de conocimientos y tecnologías que permitan mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Se fortalecerán los programas cuyo nivel muestre calidad, a través de mejorar la infraestructura técnica y científica, la interacción con centros nacionales e internacionales de investigación científica y tecnológica, así como la vinculación a los sectores sociales y productivos.

Personal académico y administrativo de alto nivel

La planta académica actual de la Institución es amplia y diversa, pero es necesario un número mayor de profesores e investigadores altamente calificados. Sin lugar a duda, su mayor formación académica es condición fundamental para mejorar la calidad de la educación y de la generación de conocimientos; por tanto es necesario continuar y profundizar el desarrollo de la planta académica de la Universidad como requisito indispensable para transformar su organización académica y mejorar sus servicios institucionales.

Nuestra Casa de Estudios también demanda una nueva generación de administradores y funcionarios; los nuevos sistemas de trabajo, la gestión universitaria y la planeación prospectiva deberán ser conducidos por personal que al conocer el significado de la vida académica, esté capacitado para desenvolverse en las diferentes áreas de la administración universitaria. Académicos y administradores universitarios innovadores, de alto nivel, serán la base de la transformación institucional en el Siglo XXI.

Vinculación al entorno

Los recursos que la sociedad brinda a la Universidad Veracruzana sólo se justifican si ésta es capaz de comprometerse en la solución de los problemas fundamentales y convertirse en agente de cambio para llevar a la comunidad hacia un mejor modo de vida. En consecuencia, se requiere de una Institución cuyas estructuras académicas estén en contacto permanente con la sociedad, de manera que su actividad constituya una respuesta eficaz a las necesidades locales, regionales y nacionales.

Cada entidad académica de la Universidad organizará su quehacer tomando como punto de referencia el entorno. En sus labores de planeación, ejecución y evaluación permanentes, explicitará y revisará su razón

de ser y su misión institucional, y construirá su proyecto de desarrollo académico al integrar sus funciones sustantivas de manera eficaz, en torno de la transmisión y creación de conocimientos socialmente significativos.

Será necesario que los cuerpos colegiados de la Universidad mantengan un proceso de reflexión que dé lugar a revalorar el quehacer académico; para ello se requiere de un cambio de actitudes para superar los obstáculos que entorpecen el desarrollo de las funciones académicas. Así se definirán y aplicarán prácticas académicas nuevas que influyan directa y positivamente sobre los problemas sociales y permitan la interacción entre comunidad y Universidad.

A través de procesos de consulta, la sociedad expresará sus puntos de vista sobre la labor académica de la Universidad, y en particular sobre los resultados de sus acciones de vinculación, a fin de mejorarlas; la consulta partirá de nuevas instancias o mecanismos cuya conformación y atribuciones se propondrán, analizarán y aprobarán en el seno de la comunidad universitaria.

Una estructura orgánica que propicie el desarrollo e integración institucional con una administración eficaz y eficiente

En razón de la magnitud y la desconcentración geográfica alcanzadas por la Universidad Veracruzana, será indispensable que ésta desarrolle una mayor integración institucional, al aumentar la interacción y la comunicación de las entidades académicas entre sí y con las dependencias administrativas; diversidad y desconcentración encontrarán una expresión institucional mayor, y se eliminarán los riesgos de la dispersión de esfuerzos, el aislamiento y la fragmentación regional.

La estructura orgánica universitaria se transformará paulatina y ordenadamente en un esquema de organización que permita lograr un balance entre la congruencia y unidad institucionales y la libertad de acción de las diferentes entidades académicas y dependencias administrativas. Se evitarán al máximo la complejidad burocrática, la duplicidad y la dispersión de los esfuerzos, así como la subutilización de los recursos humanos, financieros y materiales; en su lugar se implantará una gestión administrativa simple y tecnificada que permita integrar efectivamente las actividades de evaluación, planeación, programación y presupuestación, con sistemas de información ágiles y oportunos para la toma de decisiones.

También es necesario un compromiso mayor del personal directivo, administrativo, técnico y manual para aplicar y cumplir con eficiencia y eficacia los procedimientos y normas administrativos en todos los niveles de la Institución; para ello será preciso conformar una cultura de organización que permita innovar el trabajo administrativo y aprovechar los avances tecnológicos al máximo, así como integrar grupos de trabajo conscientes de su necesidad de capacitación, actualización y desarrollo permanentes, en un ambiente de mejora continua de la administración universitaria.

La estructura orgánica de la Universidad y sus esquemas administrativos se basarán en la conservación de tres niveles que realizarán funciones y actividades complementarias claramente delimitadas: las administraciones general, regional y de entidades académicas.

La Administración General abarcará el conjunto de instancias dependientes directas de la Rectoría y que cumplirán las funciones centrales de coordinación, asesoría y apoyo; establecerá las políticas y los programas generales relacionados con la administración de los recursos institucionales; orientará y coordinará las políticas generales para la articulación y desarrollo de las funciones sustantivas, y garantizará la coherencia y dirección de la Universidad Veracruzana en su conjunto.

Establecerá también una organización simple y flexible, con procedimientos que se adecuen continuamente para apoyar eficaz y eficientemente el desarrollo de las funciones sustantivas y los procesos administrativos en las entidades académicas. La asignación de recursos se establecerá con base en procesos de planeación, programación, presupuestación, evaluación y seguimiento de los planes y programas de trabajo de cada entidad académica y dependencia administrativa; se asegurará que la asignación de los recursos

presupuestales sea oportuna y transparente. Los procedimientos respectivos se difundirán y apoyarán a través de mecanismos de control y supervisión que permitan conocer el funcionamiento, pertinencia y calidad de los resultados del quehacer académico y administrativo de los diversos componentes institucionales.

Asimismo, establecerá procedimientos de observancia general que permitan optimar el patrimonio universitario, los recursos económicos y presupuestales, el personal y los servicios generales; realizará las labores institucionales requeridas para divulgar los resultados del quehacer académico, y difundirá la cultura y el saber humanístico. Esta labor mantendrá abierta y dinámica a la Universidad Veracruzana a través de la difusión e intercambio de información sobre el quehacer que realiza la Institución; tarea a efectuar no sólo dentro de la Universidad y sus distintas entidades, sino en los ámbitos estatal, nacional e internacional.

La Administración General será responsable de la comunicación social del conjunto de la Institución; difundirá la imagen de la Universidad Veracruzana y fomentará el sentido de pertenencia institucional entre todos los miembros de su comunidad; participará en la difusión del quehacer de las entidades académicas en los terrenos de la investigación, la docencia, la extensión y la vinculación, y a través de las dependencias correspondientes, coordinará las políticas generales para el desarrollo, preservación y difusión de la cultura en cuanto a los productos del trabajo de las distintas entidades de la Universidad; los programas institucionales de extensión universitaria y de divulgación humanística, artística, científica y tecnológica; el intercambio y organización de eventos culturales y artísticos de alto nivel; el fomento a la producción, divulgación y distribución editorial, y el impulso a las actividades deportivas, de salud y de desarrollo comunitario.

Por último, coordinará la planeación, evaluación e innovación de las estructuras, procesos y resultados de la Universidad Veracruzana en su conjunto; tareas que requieren de actividades que proporcionen al conjunto universitario capacidad de autorregulación. Al respecto, la Administración General contará con las entidades encargadas de desarrollar un sistema eficiente de información, planeación y evaluación que permita a la Institución conservar un carácter dinámico, estratégico y prospectivo. También regulará, conforme a los acuerdos del Consejo Universitario General, el funcionamiento y la operación institucionales.

Por su parte, la Administración Regional comprenderá al conjunto de órganos administrativos ubicados en cada región universitaria diferente a la sede, dependientes de la Administración General, con funciones de coordinación, asesoría y apoyo específico a las entidades académicas correspondientes; será corresponsable de observar y difundir las políticas administrativas, de planeación, desarrollo institucional y de gobierno establecidas por la Administración General.

La Administración Regional apoyará las actividades de difusión que realicen las entidades académicas regionales y coordinará la programación regional de la difusión científica y cultural; contribuirá a gestionar los recursos humanos, financieros y materiales requeridos por las entidades académicas y dependencias de la región; supervisará el desarrollo de sus programas, y ayudará a coordinar los procesos de sistematización de información para evaluar y dar seguimiento a esos programas. Así, cumplirá su papel de coordinación y apoyo, y representará directamente a la Administración General para evitar la duplicidad o contraposición con las instancias de gobierno, administrativas o académicas de la Institución.

Las entidades académicas son responsables de desarrollar las funciones sustantivas, pero realizarán procesos particulares de planeación, evaluación, dirección y normatividad en coordinación con los otros niveles de la administración universitaria. En consecuencia, la administración a nivel de entidades académicas abarcará el conjunto de actividades administrativas propias, de acuerdo con la normatividad universitaria y en función de sus planes y programas de trabajo académicos.

Ejercicio responsable de la Autonomía con libertad y legalidad

La Universidad Veracruzana empleará su autonomía para organizarse, gobernarse a sí misma, definir sus estructuras y funciones académicas y administrar su patrimonio; tendrá que desarrollar una cultura propia de la autonomía no sólo formalmente sino en la práctica cotidiana, sin sujeción a cambios políticos transitorios e

intereses de poder ajenos a los ideales académicos y sociales de la Institución.

Para ello, adecuará permanentemente la normatividad que rige las actividades de sus entidades y dependencias, a fin de que exista el fundamento legal aplicable y se eviten la anarquía y las irregularidades; esta actualización comprenderá las disposiciones y procedimientos que regulen la aplicación de la normatividad, como el instrumento que permita encauzar la acción transformadora de la Universidad en el tiempo, con apego a la institucionalidad y sus órganos colegiados de gobierno. La legalidad enmarcará la participación de la comunidad universitaria y de la sociedad de manera comprometida, rigurosa, libre, tolerante, respetuosa, plural y responsable; dicho cuerpo de leyes se sujetará a los principios que rigen la vida universitaria y respetará la libertad de cátedra e investigación, así como el libre examen y discusión de las ideas.

Las relaciones de trabajo entre la Universidad y sus integrantes se apegarán estrictamente a principios legales y jurídicos, lo que permitirá un desarrollo más acelerado y la superación de las inercias que se han generado en diversos ámbitos de la Institución en el terreno de lo laboral.

La transformación institucional requiere de la voluntad y ética compartidas por la comunidad universitaria; la voluntad se manifiesta a través de las decisiones libres que asuman los cuerpos colegiados para impulsar esos cambios, y la ética se relaciona con el cumplimiento de las responsabilidades y compromisos adquiridos frente a la Institución y la sociedad. Los objetivos y los fines de la Universidad se antepondrán a los intereses individuales y de grupo; será indispensable lograr -entre todos los integrantes de la comunidad universitaria- un sentido y convicción de que es necesario, conveniente y posible transformarse, y lograr la credibilidad en las acciones al compartir riesgos y retos para vencer obstáculos propios y externos.

49. Consúltense los artículos 2, 3, 4 y 11 de la Ley Orgánica en vigor.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El Plan General de Desarrollo es de largo plazo y se fijó un perfil institucional deseable situado en un horizonte temporal de diez años; una visión futura de la Institución al año 2005.

El concepto de estrategia en este documento se refiere al conjunto de métodos, políticas, procedimientos e instrumentos que se aplicarán a fin de cumplir la misión y los objetivos del desarrollo institucional; estrategia que se materializará a través de una serie de programas y de políticas generales, los cuales tienden un puente entre la concepción de un desarrollo institucional deseable y la instrumentación de la estrategia para lograrlo. Las políticas se alimentaron de dos fuentes: el análisis de la situación actual y el establecimiento de una visión futura de la Institución o imagen-objetivo; la primera es el punto de partida de la estrategia y la segunda el punto de llegada.

Para establecer la trayectoria entre la situación actual y la imagen-objetivo, se definieron siete grandes líneas de trabajo que agrupan temáticamente programas, objetivos, políticas y elementos estratégicos para el desarrollo institucional; (50) líneas que se encuentran íntimamente relacionadas, pues en conjunto interactúan para lograr los fines y las tareas universitarias.

El desarrollo de los programas deberá permitir el logro de transformaciones que materializarán progresivamente el perfil institucional deseado. Los programas y políticas de desarrollo se modificarán, perfeccionarán o generarán mediante el análisis y la evaluación periódica de resultados. De esta manera, más que una estrategia, se propone un proceso de estrategia; un mecanismo a través del cual la estrategia y las políticas de desarrollo institucional se ajusten periódicamente y construyan su viabilidad.

A continuación se presentan las siete líneas estratégicas de acción mencionadas, con sus programas, objetivos y políticas correspondientes.

50. Estas líneas representan sólo una agrupación instrumental de las principales áreas de trabajo de la

Institución. Este arreglo permite la expresión individual de diversas vertientes de acción que se realizan de manera simultánea, pero se refuerzan y complementan mutuamente.* *

DOCENCIA UNIVERSITARIA

Esta línea de desarrollo institucional busca fortalecer, apoyar e impulsar las actividades relacionadas con la función sustantiva de docencia en cuanto a la educación formal. Incluye las políticas generales para mejorar la docencia universitaria a niveles técnico, de licenciatura y de posgrado; para ampliar y reordenar la oferta de los estudios que la Institución ofrece; la innovación curricular y educativa; las acciones para orientar la demanda de estudios superiores, y desarrollar nuevas modalidades educativas de formación profesional.

De esta manera se conjuntan las acciones encaminadas hacia la atención de los aspectos más relevantes de la función docente y las relativas al mejoramiento permanente de los servicios educativos en el nivel superior; tareas que realizan las entidades académicas de la Institución bajo la coordinación y apoyo de la Secretaría Académica y de las direcciones generales de Áreas Académicas.

Por medio de esta línea de trabajo, la Universidad Veracruzana realizará un esfuerzo permanente para mejorar la calidad de sus procesos académicos docentes, con base en el desarrollo continuo de la capacidad y creatividad de su personal académico, administrativo y directivo. Se subraya la necesidad de mejorar cualitativamente los programas de docencia, al transformarlos de acuerdo con las prioridades del desarrollo social y económico nacional, estatal y regional; condición fundamental para la proyección e influencia real de la Universidad en su entorno.

Esta línea institucional se expresará a través del desarrollo de los tres programas generales que se presentan continuación.

OFERTA EDUCATIVA Y AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA INSTITUCIONAL

Objetivos

- Tener criterios de calidad, pertinencia social y competitividad en los programas académicos que se imparten en los niveles técnico, de licenciatura y de posgrado en la Universidad Veracruzana.
- Ampliar la cobertura de la Universidad Veracruzana gradualmente, para atender una mayor proporción de la demanda de educación superior en el estado de Veracruz.
- Aumentar, durante los próximos diez años, la oferta educativa institucional en las cinco regiones donde la Universidad Veracruzana se ubica, hasta su límite potencial de crecimiento.
- Disminuir progresivamente la concentración de la demanda en algunas carreras, a través de reordenar la oferta educativa y una orientación adecuada y pertinente.
- Reorientar la demanda de educación en la Institución hacia carreras prioritarias para el desarrollo regional, estatal y nacional.
- Perfeccionar y consolidar los sistemas de selección de aspirantes a ingresar a la Institución, a fin de que el proceso mantenga sus características de transparencia, confiabilidad y pertinencia.
- Diversificar la oferta educativa de la Institución, con el desarrollo de nuevas modalidades de educación superior.

Política general

Este programa integra las acciones generales tendientes a desarrollar una mayor cobertura educativa de la Universidad Veracruzana a mediano y largo plazos, al propiciar un equilibrio de la oferta de opciones de formación profesional en sus regiones universitarias y una demanda estudiantil más diversificada, en función de la pertinencia social de los programas ofrecidos. Nuestra Casa de Estudios enfrenta como problema que su oferta a primer ingreso es aproximadamente la mitad de la demanda de los aspirantes.

La Institución establecerá un proceso permanente de evaluación, reordenamiento y ampliación de su cobertura, aprovechando las oportunidades que le brinda su desconcentración en cinco regiones universitarias, a fin de atender con pertinencia los requerimientos del desarrollo social y económico en el terreno de la formación de recursos humanos de alto nivel.

Políticas específicas

Docencia universitaria

El acceso a la educación superior, la pertinencia ocupacional y la utilidad económica y social en la formación de profesionales, son temas que adquirieron relevancia en México ante la perspectiva de los grandes cambios económicos, sociales, políticos y culturales derivados de los fenómenos de la globalización internacional del mundo contemporáneo.

En este marco, se promoverá el desarrollo permanente de mecanismos dirigidos a atender los procesos de acreditación y certificación que se establecen a niveles nacional e internacional, a fin de garantizar la calidad, la pertinencia social y la competitividad de los egresados de la Universidad Veracruzana. También se reestructurarán los modelos de formación profesional y la oferta de servicios educativos, con base en los nuevos campos del conocimiento.

Ampliación y reordenamiento de la oferta

En la Universidad Veracruzana la docencia es la función sustantiva de mayor extensión y la cobertura lograda es resultado de diversos impulsos, ritmos y orientaciones a lo largo de 52 años; crecimiento que enfrentó dificultades académicas, administrativas y de gobierno. Las carreras tradicionales son todavía demandadas fuertemente y buena parte de los aspirantes quedan fuera por falta de cupo. En contraste, el resto de la oferta institucional de carreras tiene una demanda relativamente baja, y a ello se suma la exigencia de nuevos perfiles profesionales, como resultado de los cambios en la sociedad.

La cobertura educativa de la Institución se ampliará -a mediano y largo plazos- con base en un crecimiento racional de la oferta en las regiones universitarias que hoy poseen una baja matrícula estudiantil, previa realización de estudios de prospectiva que determinen el crecimiento de la cobertura institucional, las posibilidades y necesidades de nuevas opciones formativas y el desarrollo de sistemas educativos y formas de organización que flexibilicen el trabajo académico; por tanto, será necesario desarrollar un proceso permanente de revisión de la oferta educativa institucional que permita readecuar paulatinamente los programas y formas de organización académicos.

En relación con los programas de docencia que presentan una matrícula baja o una clara tendencia a su disminución, será necesario que -dentro del contexto de la transformación académica propuesta- las entidades académicas responsables de tales programas analicen y establezcan claramente su potencial de reactivación; para ello se deberá revisar a fondo la pertinencia social de los contenidos curriculares y las formas de organización del trabajo académico correspondiente. Para definir los perfiles de egreso, los contenidos programáticos y los procesos de enseñanza-aprendizaje, se aplicarán criterios de innovación y flexibilización curricular; cuando la reactivación de estos programas no sea viable, las entidades académicas reestructurarán su oferta educativa con programas que respondan a necesidades sociales.

Se establecerá y desarrollará un mecanismo institucional permanente para la ampliación gradual de la oferta institucional de servicios educativos, y se generarán los estudios y proyectos que permitan reestructurar, a mediano plazo, la oferta de carreras profesionales a nivel de cada región universitaria; proceso que fomentará la flexibilización de los planes de estudio, el trabajo interdisciplinario entre los programas académicos y la capacidad de adaptación de los mismos a las transformaciones previsibles de la demanda social.

Orientación a la demanda de educación superior

Existe en la Universidad Veracruzana una distorsión grave de la demanda y un desequilibrio en la matrícula, la cual se concentra en las carreras tradicionales; por ello, se desarrollarán acciones orientadas a mejorar el conocimiento sobre las causas de estas situaciones y se realizarán acciones institucionales de orientación educativa y de difusión de información profesiográfica, a fin de vincular a la Universidad Veracruzana con los niveles de educación media y media superior del estado de Veracruz.

Estas labores facilitarán a los aspirantes la elección adecuada de carreras, en función de las habilidades y aptitudes adquiridas y de los cambios actuales en los mercados de trabajo; con ello se busca abatir los índices de deserción y reprobación a nivel universitario, elevar la eficiencia terminal y contribuir al equilibrio entre la oferta y la demanda. Además, se realizarán esfuerzos sistemáticos con el fin de reorientar la matrícula hacia las áreas prioritarias para el desarrollo regional, estatal y nacional.

Selección y admisión de aspirantes

Ante el crecimiento de la demanda de estudios superiores, la Universidad Veracruzana estableció un proceso riguroso de selección y admisión de aspirantes que ha ganado credibilidad y aceptación como una actividad necesaria y normal y generado una cultura universitaria nueva en la cual el ingreso se basa estrictamente en los resultados del examen de admisión.

Desde esa perspectiva, las políticas del programa buscarán actualizar y consolidar permanentemente los instrumentos y procesos de evaluación de los aspirantes a ingresar a la Universidad Veracruzana, así como los mecanismos de seguimiento escolar de los estudiantes de nuevo ingreso; además se establecerán formas de coordinación con el sistema de educación media superior de la entidad, particularmente en cuanto a la orientación vocacional y profesiográfica.

Desarrollo de nuevas modalidades de educación superior

Como se mencionó, en la Universidad Veracruzana la oferta a primer ingreso es aproximadamente la mitad de la demanda de los aspirantes; en consecuencia, se pondrán en marcha nuevos sistemas y métodos de enseñanza en educación abierta y a distancia con el fin de apoyar la ampliación de la cobertura de la demanda educativa.

Las políticas se dirigirán hacia la construcción de la infraestructura necesaria, la formación de recursos humanos, el impulso de nuevas formas de organización institucional, la definición de nuevos planes y programas de estudio y la revisión de la normatividad existente, que permita desarrollar sistemas educativos nuevos.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, facultades e institutos, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico y Dirección General de Administración Escolar.

INNOVACIÓN CURRICULAR Y EDUCATIVA

Objetivos

- Instaurar un sistema dinámico de planeación académica en todas las dependencias de la Universidad Veracruzana, a partir de programas de desarrollo a corto, mediano y largo plazos, que permitan evaluar permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Perfeccionar los criterios para definir los estándares de calidad y procedimientos de evaluación, a fin

- de contar con información útil para planear, actualizar e innovar los planes y programas de estudio.
- Diseñar, desarrollar y consolidar programas que permitan articular la docencia, la investigación y la difusión cultural y extensión de los servicios en todas las entidades académicas, como parte de una estructura que ofrezca una atención de calidad, con equidad y pertinencia.
 - Establecer y desarrollar en la Universidad Veracruzana modelos curriculares innovadores que tengan como premisa básica generar conocimiento a partir de la vinculación al entorno y de la investigación aplicada.
 - Formar recursos humanos de alto nivel, generadores de conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos y artísticos, quienes influyan en el desarrollo estatal y nacional.
 - Reorientar la práctica del servicio social en las carreras universitarias, como medio idóneo para complementar la formación profesional.
 - Establecer un programa permanente de apoyo a los estudiantes y egresados para incrementar los índices de titulación.
 - Promover y consolidar un sistema de información que permita el seguimiento de egresados.

Política general

Este programa desarrollará acciones permanentes de planeación educativa y se integrarán bancos de datos generados por las entidades académicas sobre los planes y programas de estudio, con el fin de diseñar y estructurar procesos de evaluación del quehacer educativo, como medios de actualización e innovación permanentes de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Se alentará el desarrollo de modelos de educación flexibles y vinculados a la investigación y la difusión de la cultura y extensión de los servicios, dentro de un marco de referencia regional orientado al análisis, interpretación, manejo correcto y oportuno de información actualizada sobre las diferentes áreas del conocimiento. Se incluirá en los planes y programas de estudio la formación multi e interdisciplinaria, y se promoverán y apoyarán los métodos de enseñanza-aprendizaje no tradicionales, en los que el estudiante juegue un papel activo y se forme mediante procedimientos que favorezcan el autoaprendizaje como instrumento innovador para la formación profesional.

Políticas específicas

Impulso a la planeación, evaluación e innovación curricular

La docencia universitaria descansa en los planes y programas de estudio; su modificación y actualización periódica, así como su seguimiento, control y evaluación permanente, son actividades que garantizan la coherencia de esta función sustantiva frente a la dinámica de los cambios en las estructuras sociales y económicas del entorno. La planeación académica a este respecto debe aportar los elementos para evitar la inercia y el estancamiento en cuanto a la pertinencia de los contenidos curriculares, y promover la innovación curricular y la incorporación conveniente de métodos de enseñanza-aprendizaje nuevos.

Se debe impulsar el desarrollo de mecanismos innovadores que permitan tener planes y programas de estudio apoyados en una formación multi e interdisciplinaria, con una organización curricular y procedimientos de acreditación flexibles, mediante los cuales se articulen las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión cultural y extensión de los servicios, y se cuente con procedimientos de evaluación permanentes para su actualización y acreditación a niveles nacional e internacional.

El rediseño o la consolidación de los planes de estudio como programas de calidad tendrá que prever también la movilidad estudiantil posible y la transferencia de créditos entre programas de excelencia académica ofrecidos en distintas instituciones del país y del extranjero.

Proceso de enseñanza-aprendizaje

El carácter dinámico definido por la realidad actual requiere de nuevas técnicas y métodos educativos, así

como de formas innovadoras para organizar los procesos del aprendizaje e incorporar los avances de la tecnología educativa.

Se promoverá el desarrollo de modelos de enseñanza-aprendizaje que hagan partícipe al estudiante en el acopio de información, la experimentación y la producción de conceptos para generar conocimientos; el quehacer educativo se centrará en la formación integral del estudiante, y el proceso de formación profesional implicará la participación activa del alumno, al responsabilizarlo de su formación y conducirlo a la práctica profesional. También se apoyará la formación práctica del docente a través de la investigación educativa en cada entidad académica y la asesoría permanente para el diseño y elaboración de material didáctico que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Seguimiento de planes y programas de estudio

La Universidad Veracruzana establecerá un proceso permanente para evaluar la calidad y pertinencia de los planes y programas de estudio; se revisará y perfeccionará la normatividad referente a su modificación, que se realizará con la participación de las direcciones de área, cuerpos directivos, juntas académicas y alumnos.

Se establecerán mecanismos de supervisión y evaluación permanentes de los resultados de la actividad docente mediante el seguimiento y control del avance de los programas de estudio de la Institución. Existe la necesidad de establecer criterios y mecanismos institucionales de observancia general, integrar y disponer al 100 por ciento de programas de estudio actualizados al inicio de cada semestre; depurar los instrumentos para seguimiento y control de avances programáticos, y de asistencia del personal académico. Los reportes servirán para mejorar el desarrollo de los programas de estudio y establecer los ajustes necesarios; tarea que realizarán las entidades académicas por área y región universitarias, con el objetivo de evaluar periódicamente el cumplimiento de la función docente y de las metas programadas por semestre lectivo.

Seguimiento de la trayectoria escolar

En las entidades académicas se impulsarán estudios que sigan la trayectoria escolar de los universitarios, los cuales se realizarán con base en calificaciones, índices de aprobación y reprobación, número de alumnos regulares e irregulares, y bajas temporales y definitivas. Con ello se establecerá un sistema de información sobre el comportamiento escolar a fin de desarrollar mecanismos que ayuden a determinar la problemática de la eficiencia terminal.

Servicio social

El concepto original del servicio social se reorientará para recuperar su sentido de práctica profesional y reforzar el espíritu solidario de los prestadores en beneficio de la sociedad. Los cuerpos colegiados establecerán las formas y campos de actividad en que esta labor deba desarrollarse por parte de los estudiantes de cada carrera universitaria, y se diseñarán y aplicarán programas de servicio social en correspondencia con las entidades académicas y/o el carácter institucional. Se generarán bancos de información sobre los programas e instituciones receptoras, lo cual facilitará la asignación de nuevos prestadores a dichos programas. También será necesario actualizar la normatividad vigente.

Titulación

Se generarán programas que apoyen la titulación de los egresados de todas las entidades académicas de la Universidad Veracruzana; para ello se promoverán y apoyarán las asesorías del personal académico con el fin de facilitar la elaboración de los trabajos recepcionales, y se agilizarán los trámites administrativos relacionados con la titulación.

Seguimiento de egresados

Se establecerán los mecanismos necesarios para que cada entidad académica desarrolle un sistema de

información que contenga los datos básicos de los egresados, así como su práctica profesional. Con base en esa información, se tomarán decisiones pertinentes a fin de mejorar los procesos de planeación curricular en todas las áreas y para retroalimentar los planes y programas de estudio.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, facultades e institutos.

FORTALECIMIENTO DEL POSGRADO

Objetivos

- Lograr que los programas de posgrado que ofrece la Universidad Veracruzana obtengan reconocimiento y prestigio nacional e internacional.
- Ampliar la oferta de posgrados con la intención de brindar nuevas opciones de formación en las diversas áreas del conocimiento, de acuerdo con las necesidades prioritarias del estado de Veracruz y del país.
- Establecer convenios con Instituciones de educación superior nacionales e internacionales, para operar programas de posgrado de extensión de alta calidad y permitir el intercambio de conocimientos y de experiencias que aseguren una formación especializada de alto nivel.
- Ampliar y perfeccionar mecanismos de apoyo para la formación académica de los profesionales del área de ciencias de la salud, quienes cursan posgrados en instituciones hospitalarias.

Política general

Las transformaciones sociales y económicas a niveles nacional e internacional ejercen una influencia directa sobre los mercados de trabajo, la demanda de nuevas habilidades y conocimientos y la conformación de nuevas áreas de especialización; en las diferentes regiones de la Institución se requiere de abrir opciones de estudios de posgrado, tanto para elevar la preparación del personal académico y de los egresados de la Universidad Veracruzana, como de los profesionales interesados en continuar su proceso de formación. Esto evidencia la necesidad de contar con procesos dinámicos de revisión y ampliación de la oferta educativa a ese nivel, como una tarea prioritaria de nuestra Casa de Estudios.

En consecuencia, el propósito general de este programa es consolidar los estudios de posgrado existentes, ampliar su oferta interna y ofrecer otros de extensión que impartan Instituciones de educación superior del país y extranjeras. Se establecerán acciones que apoyen la formación especializada de profesionales del Área de Ciencias de la Salud, mediante convenios con instituciones de ese sector.

Como política general, se establecerá un sistema de apoyos para mejorar, consolidar y dotar a los programas que se ofrezcan de niveles de alta calidad para elevar los índices de eficiencia terminal. Se atenderán especialmente los aspectos relacionados con la definición y cumplimiento de estándares de calidad, para asegurar el prestigio de los posgrados ofrecidos por la Institución a niveles estatal, nacional e internacional.

Políticas específicas

Consolidación de los posgrados existentes

Se consolidarán los mecanismos necesarios para evaluar sistemática y permanentemente los programas

ofrecidos por la Institución, mediante procesos internos y externos; sus resultados serán base para reorientar los programas de estudio correspondientes. Se creará un banco de información sobre los criterios y estándares para acreditar los posgrados a niveles nacional e internacional; instrumento a disposición de todas las entidades académicas. Continuará la promoción de la integración de los posgrados al Padrón de excelencia del CONACYT, así como su acreditación a nivel internacional.

Ampliación de la oferta del posgrado

Se promoverán acciones encaminadas a realizar diagnósticos y estudios de factibilidad que permitan detectar las necesidades reales para abrir nuevos posgrados en las distintas regiones universitarias, y se brindará atención especial a los posgrados que apoyen al desarrollo social y económico del estado de Veracruz y del país.

Posgrados de extensión

Se establecerán los mecanismos necesarios para ofrecer, dentro de la Universidad Veracruzana, posgrados de Instituciones de educación superior tanto nacionales como extranjeras, y nuestra Casa de Estudios les ofrecerá también sus posgrados de alto nivel.

Especialidades del Sector Salud

Se atenderán las necesidades relacionadas con la formación de especialistas del Área de Ciencias de la Salud, a través de convenios con las instituciones del sector que ofrezcan programas de calidad, y se mejorarán permanentemente los procesos de supervisión y vigilancia de sus estudiantes.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, facultades e institutos.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

La estrategia de desarrollo de la investigación se sustenta en un conjunto de políticas coherentemente articuladas y funcionalmente complementarias, que atienden aspectos como el desarrollo de los recursos humanos, la organización institucional, la vinculación al entorno, la articulación investigación-docencia-difusión cultural y extensión universitaria y la instauración progresiva de nuevos métodos de trabajo. Su propósito central es hacer de la investigación la actividad toral y de articulación del resto de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana.

FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos

- Promover la generación de nuevos conocimientos básicos y aplicados, mediante el impulso de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, así como la consolidación de la investigación en las ciencias sociales, las humanidades y las artes, con el fin de responder a las necesidades del desarrollo regional, estatal y nacional.
- Impulsar la preparación teórico-metodológica y la actualización disciplinaria permanente del personal académico, para fortalecer e innovar el trabajo de investigación.
- Generar enfoques y procesos de investigación inter y transdisciplinarios en todas las áreas del conocimiento, con el fin de responder con mayor eficacia a los retos del desarrollo económico y social.

- Hacer más eficientes y eficaces los procesos administrativos y de gestión de la investigación en la Institución, con el propósito de mejorar las condiciones materiales, de infraestructura y de organización.
- Difundir eficiente, oportuna y ampliamente los resultados de la investigación científica, tecnológica, humanística y artística de la Universidad Veracruzana.

Política general

La investigación en la Universidad Veracruzana ha tenido un desarrollo heterogéneo en su calidad y pertinencia, en la difusión y el impacto de los productos obtenidos, así como en la vinculación a los sectores sociales y la docencia de licenciatura y de posgrado. A ello contribuyeron, entre otras causas, la dispersión de esfuerzos y recursos, la inexperiencia en los procesos de evaluación, la diversidad en la formación profesional y las capacidades del personal académico en funciones de investigación, además del hecho de que las normas y procesos de gestión y administración no se consolidaron lo suficiente para constituirse en prácticas reconocidas y aceptadas por la comunidad.

La política general tendrá como eje el desarrollo pleno de la investigación en su conjunto, aplicando diferentes grados de impulso y consolidación. Es preciso enfatizar la promoción del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico, sobre todo en los proyectos vinculados a las prioridades del desarrollo estatal. La investigación humanística, en artes y en ciencias sociales debe renovarse y consolidarse, como culminación de un proceso desarrollado a lo largo de varias décadas.

En conjunto, la estrategia promoverá la instauración de procesos de trabajo inter y transdisciplinario en el mediano y largo plazos. Bajo un nuevo rol protagónico, la investigación influirá de manera directa sobre la docencia y la extensión universitarias, como una forma de concebir integralmente el trabajo académico en la Universidad Veracruzana.

Políticas específicas

Consolidación del personal académico en tareas de investigación

Esta política busca la superación profesional y promoción del personal académico dedicado a las tareas de investigación; sus metas de largo plazo apuntan hacia la formación de una nueva generación de investigadores quienes promuevan la creación de conocimientos y la implantación de procesos de trabajo innovadores. Aborda también, entre otros, los aspectos teórico-metodológicos de la investigación, la profundización de los conocimientos disciplinares y la adopción de enfoques inter y transdisciplinarios.

Con base en un conjunto coherente de criterios, procedimientos y compromisos institucionales, las entidades académicas de investigación pondrán en funcionamiento programas de formación y actualización que atiendan los perfiles particulares de su personal. Además, se realizarán talleres en los que interactúen investigadores de diversas áreas del conocimiento, a fin de identificar nuevos objetos de conocimiento y de transformación; propósito al que contribuirán seminarios dedicados al análisis de problemas del estado de Veracruz, así como a proponer soluciones posibles por parte de la Universidad Veracruzana.

Se mantendrá el apoyo a la obtención de grados académicos como parte de la estrategia de desarrollo de la investigación; las especialidades y maestrías deberán verse como pasos previos a la obtención de doctorados, a fin de que en los próximos diez años más de 85 por ciento de los investigadores posea este nivel académico.

Por otra parte, se instrumentará una política de formación de nuevos investigadores, lo que obedece a la necesidad de incorporar nuevo personal de acuerdo con las necesidades específicas de programas y proyectos de investigación. También se debe prever la generación a mediano y largo plazos de vacantes por

jubilación y otros motivos; por ello se impulsarán programas de formación para jóvenes investigadores, incluyendo la selección de candidatos entre estudiantes universitarios, especialmente de posgrado. Estos procesos no sólo comprenderán aspectos teórico-metodológicos de formación, sino la incorporación de los jóvenes a las tareas de investigación bajo supervisión y tutoría de investigadores experimentados.

Un aspecto importante para la consolidación del personal de investigación consiste en reconocer su labor; con este propósito, una política específica promueve el desarrollo de los investigadores mediante un conjunto de mecanismos y criterios que reconoce y estimula su desempeño en la Institución. Estos criterios fomentarán la contribución de los académicos a la generación y aplicación innovadora del conocimiento, y como parte de los estímulos mencionados se incluirá el apoyo institucional a fin de que los investigadores tengan acceso a nuevas fuentes de financiamiento, especialmente de fundaciones internacionales.

Mejora de las normas internas, la gestión y la infraestructura

La labor de investigación de la Universidad Veracruzana aún no se beneficia plenamente con la diversidad disciplinaria y de centros de investigación institucionales. Para que esto suceda, se requiere de mecanismos efectivos de comunicación y coordinación que aumenten la cooperación interna y el uso racional y compartido de los recursos de nuestra Casa de Estudios.

En consecuencia, se promueven dos tipos de acción; el primero busca mejorar las condiciones de comunicación interna entre investigadores e institutos de investigación mediante talleres, seminarios, programas y proyectos conjuntos que permitan romper barreras disciplinarias y cristalizar una nueva conciencia sobre las potencialidades del trabajo colectivo y el uso compartido de los recursos de la Universidad, y el segundo favorece la participación activa de los académicos en el seguimiento y evaluación de la actividad de investigación. Esta nueva visión descentralizada de la planeación, permitirá diseñar nuevas soluciones y estrategias para dirigir el desarrollo futuro de la investigación.

Se estimularán la autoevaluación y la evaluación externa de las dependencias, así como la definición y uso de criterios de calidad aplicables a programas y proyectos, con participación de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior y cuerpos colegiados; la evaluación y seguimiento de las investigaciones será permanente; la eficiencia de la administración académica se incrementará, y la evaluación del desempeño del personal de esta función se consolidará, al incorporar criterios cualitativos y la participación de Comisiones de pares de alto nivel.

El aumento de la eficiencia en la organización y la gestión permitirá el uso racional y transparente de los recursos físicos y financieros, la interacción eficaz con los sectores productivos y sociales, y el aprovechamiento de las opciones de intercambio académico; se gestionarán oportunamente los recursos institucionales, a fin de lograr las condiciones que faciliten el desempeño de las tareas de investigación.

Articulación Investigación-Docencia-Difusión y Extensión, y Vinculación al entorno

La generación de conocimientos y aplicaciones tecnológicas caracterizan el trabajo de investigación. Si se considera el impacto del conocimiento en todas las actividades sociales y productivas, la investigación constituye una opción privilegiada para vincular la Universidad a su entorno socioeconómico.

Por tanto, una política se orienta hacia el incremento -en número y calidad- de los proyectos de investigación encaminados a atender demandas específicas de los sectores sociales menos favorecidos, así como de los sectores productivos y de servicios. Por ello, se realizarán acciones que permitan a los investigadores estrechar sus relaciones con los posibles usuarios de los productos y resultados generados por sus trabajos.

Si bien la vinculación a los sectores sociales y productivos parte del desarrollo de proyectos de investigación y oferta de servicios, se deben establecer fuentes de aprendizaje y práctica para los futuros profesionales durante su formación. Es igualmente necesario establecer mecanismos o algunos tipos de vinculación que ofrezcan la posibilidad de obtener fondos de los sectores productivos para desarrollar y consolidar el trabajo de investigación universitario.

Considerando que la investigación contribuye a la docencia con prácticas y conocimientos actualizados, se promoverán las relaciones de los institutos y sus investigadores con las actividades docentes; se buscará que la investigación se realice con la participación de estudiantes, que los investigadores se incorporen a tareas docentes de acuerdo con su especialidad, y que los docentes dediquen parte de su tiempo a la investigación, según su perfil y experiencia.

Difusión de la investigación

La difusión es una tarea que la Universidad desarrolla, y que debe articular con el conjunto de las actividades que en ella se realiza. En este sentido, la investigación es una fuente que provee de contenido las actividades difusoras de la investigación y los avances científicos, además de los nuevos conocimientos sobre la naturaleza, el hombre y la sociedad.

En consecuencia se mantendrá una política editorial que permita a los investigadores dar a conocer los resultados de sus trabajos, mediante revistas especializadas y libros; por ello se buscará firmar convenios de coedición con instituciones académicas y casas editoriales, como un medio para aumentar las posibilidades de difusión de los productos de investigación.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, Dirección General de Investigaciones, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, institutos y facultades.

DIFUSIÓN CULTURAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Esta línea se propone articular los programas académicos y de servicios mediante los cuales la Universidad Veracruzana cumple con la función de difusión cultural y extensión universitaria. A través de diferentes dependencias y entidades académicas, la Institución se vincula de manera directa con su entorno para influir en la solución de los problemas sociales y llevar los beneficios del trabajo universitario, así como de la cultura en general, a la sociedad que le da origen.

La difusión cultural y la extensión universitaria se realiza en las diferentes regiones universitarias, principalmente por parte de las entidades académicas y los grupos artísticos de la Institución; labor representada por una gama amplia de actividades, algunas de las cuales se desprenden de manera natural del cumplimiento de los programas docentes o de investigación, mientras que otras se organizan especialmente para realizar acciones y eventos que promueven la difusión cultural (humanística, científica y tecnológica), la extensión de los servicios a la comunidad y la vinculación universitaria a los sectores sociales y productivos.

El cumplimiento de estos propósitos se basará en el desarrollo de tres programas generales, para los cuales se establecen a continuación objetivos y políticas.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Objetivos

- Fortalecer e innovar la extensión universitaria con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y cultural del estado de Veracruz.
- Coordinar y mejorar los servicios de extensión que ofrecen las diversas entidades académicas y dependencias universitarias, a través del fomento de su calidad y pertinencia.

- Ampliar la oferta de servicios que ofrece la Universidad, para atender al mayor número posible de necesidades y demandas sociales.
- Contar con una reglamentación que norme las actividades de extensión, sin limitar su desarrollo.

Política general

Será necesario emprender un proceso amplio de reflexión en torno de los conceptos, acciones y eventos que conforman la actividad de extensión universitaria; actividad que deberán desarrollar sus instancias y autoridades responsables. La experiencia institucional acumulada y el análisis y comparación de modelos y programas de extensión y vinculación de otras Instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, constituirán insumos valiosos para definir un modelo propio que satisfaga los intereses institucionales y las necesidades sociales del entorno.

Se fomentará el intercambio de experiencias y de información con instituciones nacionales y extranjeras, así como esfuerzos de colaboración interinstitucional; se propiciará la integración de las actividades de extensión y de vinculación universitaria entre sus diferentes entidades y dependencias, a través de actividades de coordinación, promoción y evaluación de los servicios ofrecidos a nivel central o regional.

Con el propósito de asegurar una cobertura más amplia, se impulsará el desarrollo de la normatividad en esta área del quehacer universitario, contemplando la descentralización de las actividades de extensión, y se desarrollarán acciones permanentes de capacitación al personal académico y administrativo en las cinco regiones, a fin de mejorar su participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del impacto social de las actividades de extensión. Finalmente, se estimularán las actividades que permitan captar recursos económicos en apoyo a la extensión universitaria, y se atenderá la mejora y acondicionamiento de espacios y equipo técnico.

Políticas específicas

Educación continua

Se impulsarán y consolidarán las actividades de educación continua, para satisfacer las necesidades de formación, capacitación y actualización de recursos humanos, y se establecerán mecanismos de evaluación permanentes, con el objetivo de conocer el impacto social de esta actividad y sus características de oportunidad, calidad y pertinencia.

El desarrollo de los programas de educación continua se basará en la detección previa de las necesidades de formación, capacitación y actualización de usuarios potenciales de los diferentes sectores sociales y universitarios; con ello se diversificará y fortalecerá la oferta de los eventos que realizan las entidades académicas, y se difundirán oportunamente.

Centros de Idiomas

Las políticas relacionadas con los servicios que prestan los centros de Idiomas, se basarán en la mejora de los procesos de enseñanza de las lenguas extranjeras y considerarán el papel que hoy en día juegan en los ámbitos nacional, estatal y regional. La modernización de la infraestructura y el empleo de sistemas alternos de enseñanza -producto de los recientes adelantos en las comunicaciones- buscarán atender las necesidades de la sociedad y de la comunidad universitaria, y ampliar la cobertura de los centros.

La modernización y uso de adelantos tecnológicos se apoyará en la actualización de la metodología empleada para la enseñanza de los idiomas, y tomará en cuenta los aportes de otras áreas del conocimiento, como la lingüística aplicada, la psicología, la sociolingüística y la etnografía. También se consolidarán los programas de actualización y profesionalización de los docentes.

En la búsqueda del mejoramiento funcional de los centros de Idiomas, se establecerán procesos de revisión de objetivos, contenidos y metodologías de programas, así como su seguimiento y evaluación, y se buscará promover el intercambio académico con instituciones del país y del extranjero que enriquezca la experiencia de docentes y alumnos y la comunicación, para discutir y fomentar el desarrollo de ideas y conocimientos adecuados a los objetivos institucionales.

Talleres Libres de Arte y centros de Iniciación Musical Infantil

En este campo de actividades se atenderán las necesidades y demandas de las comunidades en las que los Talleres Libres de Arte y los centros de Iniciación Musical Infantil operan. Se apoyarán los programas que promuevan la participación activa de las comunidades y de los académicos universitarios en labores docentes y de investigación que busquen rescatar la cultura tradicional e histórica de la entidad, y se estructurarán programas de capacitación y actualización del personal involucrado en este tipo de acciones. También se incorporará la atención a los sectores rurales, y se procurará su acceso a los diferentes espacios donde se realizan actividades de difusión y extensión de la cultura.

Eventos académicos

Se promoverá la mejora de la infraestructura, así como los apoyos necesarios para celebrar eventos académicos con la mayor calidad; se establecerán la normatividad y coordinación necesarias para organizar y difundir ampliamente la realización de estos eventos.

Centros y módulos de Atención a la Salud y Servicios Psicológicos y Educativos

Los centros y módulos de consulta externa se crearon para fortalecer los planes de estudio y programas de investigación de las carreras del Área de Ciencias de la Salud, al mismo tiempo que se ofrece un servicio a la comunidad. La política institucional en este rubro se encaminará a lograr una infraestructura homogénea en las cinco regiones, a través de mecanismos de control, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas.

Se favorecerá la generación de alternativas de financiamiento que permitan mejorar constantemente los servicios prestados, y se promoverán convenios con diversas instituciones de los sectores social y de salud para ampliar la cobertura universitaria en asistencia social.

Promoción deportiva

La promoción deportiva, entendida como extensión de los servicios universitarios, comprenderá el desarrollo de actividades deportivas y recreativas dirigidas a la comunidad universitaria no estudiantil y a la población en general. Se incrementará el número y diversidad de los eventos organizados para favorecer la integración familiar, y se apoyarán las actividades deportivas extraescolares de los niveles medio superior y superior de educación, además de ofrecer cursos recreativos multidisciplinarios a los escolares en todos sus periodos vacacionales.

La promoción deportiva permitirá los intercambios deportivos con otras instituciones a través de eventos de competencia; la organización de presentaciones de los deportes de exhibición; la construcción y mantenimiento de instalaciones, y la capacitación a instructores del deporte.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, direcciones generales de Áreas Académicas, facultades, institutos, centros de Idiomas, Talleres Libres de Arte y Dirección de Actividades Deportivas.

DIFUSIÓN DE LA CULTURA

Objetivos

- Incrementar la presencia de la Universidad en eventos culturales y ampliar la cobertura de sus actividades artísticas y culturales.
- Elaborar un modelo propio de difusión cultural que satisfaga las necesidades e intereses de la sociedad veracruzana y de la Universidad, en el marco de su contexto histórico y social.
- Impulsar la difusión de los conocimientos, métodos, técnicas y productos vinculados a las necesidades del desarrollo regional, estatal, nacional e internacional.
- Difundir de manera accesible y clara los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, al impulsar la formación de una cultura científica en los diversos sectores sociales y en particular entre los estudiantes.
- Mejorar la infraestructura y los medios de comunicación científica y cultural, mediante el uso de nuevas tecnologías y sistemas actualizados.
- Sostener y mejorar la calidad institucional de la difusión cultural en todas sus variantes, como expresión de la imagen de la Universidad.
- Mejorar la capacidad técnica, operativa y administrativa del personal universitario dedicado a la difusión cultural.
- Desarrollar, promover y apoyar programas editoriales, de radio y televisión.

Políticas generales

Este programa tiene como propósito central impulsar las actividades realizadas por las entidades y dependencias de la Institución orientadas a la transmisión, creación, rescate, preservación y divulgación de la cultura propia y universal a niveles regional, nacional e internacional. En este ámbito, la Universidad Veracruzana ha acumulado una larga experiencia, especialmente en la difusión artística y cultural, por lo que será necesario reflexionar sobre la trayectoria institucional y los logros acumulados, con el propósito de buscar nuevas formas que amplíen y enriquezcan el desarrollo de esta función. Al igual que en el ámbito de la extensión universitaria, se promoverá el estudio de los modelos de difusión cultural desarrollados por otras Instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, que puedan servir de referencia para revisar y perfeccionar el modelo interno.

Se mantendrán y renovarán las actividades de difusión cultural que consolidaron calidad y prestigio a niveles interno y externo; se promoverá el análisis y la evaluación de los conceptos, acciones e impacto social de esta actividad, y se impulsará el desarrollo de nuevos programas que contribuyan a mejorar el conocimiento popular de las artes, las humanidades, la ciencia y la tecnología, así como de sus disciplinas y aplicaciones.

Políticas específicas

Difusión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico

Se impulsarán las actividades de comunicación y divulgación de la producción científica, tecnológica y humanística que se generen tanto en la Universidad Veracruzana como en instituciones nacionales y extranjeras; para ello se buscará la participación activa del personal académico y de los estudiantes universitarios, así como el uso de diferentes medios de comunicación.

Se coordinarán la planeación, promoción, seguimiento y evaluación de los programas de difusión realizados por las distintas entidades universitarias; de manera particular se buscarán mecanismos que hagan claro y accesible el conocimiento científico a niños y jóvenes, con el objetivo de fomentar actitudes favorables hacia la formación de una cultura científica.

Labor editorial

La labor editorial mantendrá y aumentará el prestigio e imagen de la Universidad Veracruzana mediante la planificación y mejoramiento de los procesos de selección, edición, distribución y venta de los productos académicos universitarios en las artes, las humanidades y la ciencia y tecnología.

Se mantendrá una política plural que favorezca la producción y edición del trabajo generador del arte y del conocimiento, proporcionando espacios a la comunidad universitaria y a autores externos cuya calidad y oportunidad lo ameriten. También se estimulará la participación de los universitarios de las diversas regiones, y se intensificará la presencia de la Institución ante los sectores sociales de las distintas zonas.

La política editorial comprenderá un intercambio dinámico que difunda la producción editorial en otras Instituciones de educación superior, fomentando la presencia e imagen de la Universidad como productora de arte y conocimientos en los planos nacional e internacional; de igual importancia serán la capacitación y actualización del personal técnico y administrativo encargado de editar y distribuir los libros universitarios.

Difusión artística

La labor de difusión artística -entendida como una de las expresiones universitarias más consolidadas, prestigiadas y diversificadas-, impulsará y fortalecerá las actividades de los grupos artísticos y su proyección en los ámbitos regional, nacional e internacional, al constituirse como un componente importante de la imagen de la Universidad Veracruzana.

Se pondrán en marcha programas de capacitación y superación académica para los directores y ejecutantes de los grupos artísticos, con el objetivo de elevar sus niveles de creación y ejecución. También se mejorará la administración y se promoverá el autofinanciamiento de las actividades cuyas características lo permitan, además de fomentar la superación del personal técnico, administrativo y de promoción de los grupos artísticos para optimar su participación en el apoyo a las actividades de las diferentes agrupaciones.

La divulgación artística comprenderá el impulso a programas de difusión a nivel didáctico, que propicien el acercamiento de un mayor número de integrantes de los diversos sectores de la sociedad al arte.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, Dirección General Editorial, Dirección de Divulgación Artística, facultades, institutos y grupos artísticos.

VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

Objetivos

- Fortalecer el vínculo entre universidad y sociedad, que por una parte enriquezca la realización de las funciones sustantivas institucionales y por otra contribuya a solucionar los problemas sociales más urgentes.
- Promover los proyectos de vinculación que propicien el intercambio de conocimientos y recursos con el sector productivo.
- Contribuir a la consolidación de una cultura de la vinculación, tanto en el ámbito institucional como en el entorno social y productivo inmediatos.
- Establecer el estudio sistemático de las acciones de vinculación institucionales mediante su registro, seguimiento y evaluación, para compartir esta información con otras Instituciones de educación superior.

Política general

La política de vinculación favorecerá el establecimiento progresivo de un modelo de organización institucional, en el cual la comunidad universitaria -en el cumplimiento de sus funciones sustantivas- oriente su quehacer académico a través de la interrelación permanente con su entorno social. Se apoyará el desarrollo de actividades de enseñanza, investigación, difusión cultural y extensión que, mediante la realización de tareas conjuntas organizadas a nivel de brigadas o grupos de académicos y de estudiantes, promuevan la transferencia de conocimientos hacia los diferentes sectores sociales y productivos.

Políticas específicas

Vinculación al sector social

La Universidad promoverá la identificación previa de los problemas sociales y de desarrollo comunitario en cuya solución pueda participar sin alejarse de sus fines esenciales de formar profesionales, investigar y difundir la cultura. Las actividades desarrolladas tendrán el doble propósito de formar profesionales involucrados en el conocimiento de la problemática regional y estatal, así como la prestación de servicios y la promoción del desarrollo comunitario.

Se establecerán métodos de seguimiento al impacto social de las diferentes actividades realizadas, con el objetivo de determinar la pertinencia de la prestación de servicios en relación con las necesidades y demandas de las comunidades atendidas. Además de la evaluación, se buscará que los programas de vinculación al sector social se retroalimenten, así como la identificación y discusión académicas de la problemática comunitaria.

Se favorecerán los proyectos y actividades relacionados con la promoción del desarrollo comunitario, el impulso a la pequeña y mediana empresas, la asistencia social y de salud, la asesoría, la capacitación, los proyectos educativos y los proyectos de investigación referentes o aplicables a los problemas sociales, y se promoverá una cultura de trabajo solidario de los universitarios hacia el sector social, mediante la divulgación -dentro y fuera de la Institución- de los programas y proyectos con un impacto favorable en el desarrollo social.

Vinculación al sector productivo

Se apoyará el desarrollo de proyectos y acciones de vinculación a los sectores productivos de la entidad, con énfasis en los esfuerzos institucionales por relacionar la actividad académica de la Universidad con los problemas económicos y de desarrollo tecnológico; se promoverá la inserción de académicos, pasantes y estudiantes en actividades del sector productivo con el propósito de complementar su formación y participar en la solución de la problemática de los sectores productivos veracruzanos. También se promoverán y generarán proyectos o actividades con el sector productivo, como asesoría, capacitación, investigación y desarrollo de tecnología, entre otros, y dichas actividades se coordinarán con los proyectos universitarios Emprendedor, Incubadora de empresas, Bolsa de trabajo y Distribución y venta de productos universitarios, mediante los cuales se canalizarán proyectos de vinculación a prácticas escolares, servicio social y servicios profesionales especializados de la Universidad.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, Dirección General de Vinculación, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, facultades e institutos.

APOYO ACADÉMICO

Esta línea tiene como propósito fortalecer e impulsar los programas relacionados con el soporte académico de la Institución, para que los alumnos y académicos desarrollen de manera óptima las actividades relacionadas con la docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión universitaria; incluye los objetivos y las políticas relativas al desarrollo integral del personal académico y de los alumnos, equipamiento, desarrollo bibliotecario e intercambio académico.

La Universidad Veracruzana realizará un esfuerzo continuo destinado a ofrecer a las comunidades académica y estudiantil los elementos necesarios para que las funciones sustantivas se realicen con calidad y pertinencia social.

DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL ACADÉMICO

Objetivos

- Elevar los niveles de calidad y productividad del personal académico dedicado a la docencia, la investigación, la difusión cultural y la extensión universitaria, mediante acciones que permitan su profesionalización en las actividades que desarrolla.
- Consolidar los programas de superación académica.
- Favorecer el establecimiento de estándares de calidad en cuanto a la actividad académica y definir los mecanismos para su evaluación permanente.

Política general

El desarrollo integral del personal académico de la Universidad Veracruzana se encaminará a perfeccionar sus niveles de calificación profesional y habilidades docentes y de investigación, así como a mejorar sus condiciones de trabajo; para ello se desarrollarán programas permanentes de formación, actualización y capacitación, los cuales favorecerán la preparación de recursos humanos de alto nivel intra y extramuros, y al mismo tiempo posibilitarán la evolución profesional del personal y su productividad académica.

Por lo anterior, se diseñará y establecerá un sistema permanente de superación para el personal académico y se mantendrá el Programa de desarrollo del personal a través de estudios de posgrado. También se aprovechará la experiencia y conocimientos de los docentes e investigadores -tanto de la Institución como de otras- en beneficio de los programas de formación y actualización, y se desarrollarán programas dedicados a elaborar materiales didácticos para su capacitación y formación instrumental; éstos se orientarán principalmente hacia los aspectos de su disciplina, así como a la enseñanza, planeación y evaluación del aprendizaje y administración educativa.

Por otra parte, se fomentará el uso de las redes internas de la Universidad y las interinstitucionales de teleinformática, a fin de aprovechar el uso de los recursos en el intercambio de experiencias, así como para desarrollar programas de formación y actualización.

Se integrará a los investigadores de la Universidad en grupos interinstitucionales para desarrollar proyectos de investigación y de creación artística, y se aplicarán programas orientados a formar académicos, a través de estancias de investigación y de posgrado en otras instituciones educativas y en el sector productivo.

El programa de Estímulos a la productividad académica se fortalecerá, al propiciar la participación mayor de los cuerpos colegiados de la Universidad Veracruzana en su diseño, operación y evaluación, y se impulsará la participación de los académicos en el Sistema Nacional de Investigadores y en el Programa de mejoramiento del profesorado.

Políticas específicas

Promoción de la calidad mediante la formación y actualización del personal académico

Se desarrollarán mecanismos que permitan detectar permanentemente las necesidades de formación, actualización y superación del personal académico de la Universidad. Lo anterior se instrumentará en cada entidad, con base en los elementos requeridos para consolidar o transformar la actividad académica.

Para que el personal académico se supere, se establecerán actividades con base en la satisfacción de sus expectativas y las necesidades institucionales de formación y actualización; se promoverán el manejo de técnicas didácticas innovadoras, el desarrollo de habilidades de enseñanza, el manejo de tecnologías educativas, el trabajo en equipos interdisciplinarios, el liderazgo para conseguir metas académicas y la actualización de conocimientos socialmente relevantes.

También se buscará mejorar la calidad y pertinencia de la investigación científica, humanística y tecnológica, así como la relacionada con la difusión cultural y extensión universitaria, y se impulsarán programas de intercambio y estadías en universidades e instituciones del sector productivo, de acuerdo con las necesidades de las entidades académicas.

Formación académica a través de estudios de posgrado

Se impulsarán los estudios de posgrado entre el personal académico de la Universidad Veracruzana, como un medio de apoyo para promover tanto la calidad del desempeño de los académicos como la generación de conocimientos socialmente útiles. Por ello, continuará el impulso a la participación del personal académico en estudios de posgrado -en las diferentes áreas del conocimiento-, sobre todo en los relacionados con el desarrollo social y económico de Veracruz y del país.

Profesionalización de la planta académica

Con este programa se busca desarrollar de manera permanente la profesionalización del personal académico de la Institución, a fin de elevar el número de académicos de carrera y mejorar su proporción frente a los docentes por asignatura, de acuerdo con las necesidades de desarrollo de los programas académicos. Asimismo, se reforzarán los mecanismos de recategorización y promoción del personal, y se perfeccionarán los procedimientos para reasignar cargas de trabajo cuando las necesidades de transformación en la organización académica así lo requieran.

La contratación de nuevos académicos deberá responder a las necesidades de las entidades, según sus requerimientos de personal con perfiles nuevos o especializados. El esquema de atracción de nuevos académicos tenderá a que los aspirantes tengan como mínimo el grado de maestría o su equivalente.

Estímulos a la productividad académica

Se establecerá un programa permanente con el propósito de contribuir a revalorizar el trabajo del personal académico y estimular su permanencia, dedicación y calidad; labor que se reconocerá mediante incentivos económicos adicionales. Este programa se perfeccionará permanentemente, con la revisión de los criterios y parámetros de evaluación empleados para el efecto.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones y entidades académicas.

DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

Objetivos

- Lograr niveles de calidad mejores en el proceso educativo, así como en los servicios prestados a la comunidad estudiantil.
- Desarrollar en los estudiantes un espíritu de pertenencia a la Universidad Veracruzana que propicie un sentimiento de solidaridad hacia sus compañeros y un mejor desempeño dentro de la Institución.
- Que los estudiantes mejoren su capacidad de respuesta a problemas de desarrollo económico y social, mediante su vinculación al entorno y el manejo adecuado de sus conocimientos y formación universitaria.
- Que el alumno reciba una educación integral que considere -además de su disciplina de estudio- conocimientos relacionados con las humanidades, lenguas, tecnología, salud, deporte y artes.
- Reconocer el desempeño de alto nivel y estimular una cultura de competitividad entre los estudiantes de la Universidad Veracruzana.

Política general

Este programa apoyará de manera integral a uno de los sectores más importantes de nuestra Casa de Estudios: sus alumnos, para lo cual se establecerán mecanismos que permitan resolver problemas manifiestos en la Institución con relación al desempeño estudiantil, como deserción; rendimiento escolar bajo; falta de apoyo especializado a sus problemas académicos, de salud y personales, y una limitada vinculación práctica con sus futuros campos profesionales y con la sociedad en general.

Se diseñarán programas de apoyo al desarrollo integral de los alumnos, a fin de consolidar una cultura universitaria basada en el reconocimiento de la capacidad de los estudiantes, alentándolos para que se constituyan como un sector que participe en la construcción de la identidad institucional.

También se desarrollarán estrategias para mejorar las condiciones del ambiente estudiantil en favor de una actitud académica y comprometida con la Institución, y se crearán mecanismos para dar asesoría psicopedagógica y de salud a los alumnos.

Políticas específicas

Inmersión a la Universidad y desarrollo permanente de habilidades básicas

Las entidades académicas desarrollarán un modelo de apoyo a los alumnos de primer ingreso, con el propósito de incorporarlos rápidamente a la vida universitaria. Durante sus primeras semanas de permanencia, los alumnos inscritos recibirán apoyo para adquirir y ejercitar las habilidades básicas que les permitan cumplir con las actividades de aprendizaje de la carrera que cursan; todo ello con el objetivo de inducir al estudiante a buscar las herramientas que le brinden una mayor posibilidad de éxito en sus estudios.

Asesoría académica

Este sistema promoverá que los docentes asesoren a los estudiantes a través de programas que los alumnos diseñen y desarrollen en horarios preestablecidos; se implementará en todas las entidades académicas de manera gradual, mediante acciones a corto, mediano y largo plazos.

Se buscará que las actividades de asesoría sean permanentes y sus resultados retroalimenten el proceso educativo, y que los docentes de tiempo completo participen activamente y coordinen este programa.

Promoción de la salud y asesoría personal

Por considerar que la salud influye de manera decisiva en el rendimiento escolar, se integrará un programa de atención a los estudiantes universitarios, el cual brindará servicios de asesoría, prevención y diagnóstico en aspectos psicológicos y de salud, de educación sexual y adicciones, así como asesoría legal al respecto. Lo anterior, a través de los módulos universitarios de Ciencias de la Salud y de Orientación Educativa, los cuales aumentarán progresivamente su cobertura.

Recreación y deporte

El estudiante dispondrá de los medios para su preparación física y mental como complemento de su actividad académica; se promoverá el espíritu de competencia y de trabajo en equipo mediante actividades recreativas y deportivas promovidas de manera coordinada, para las que se establecerán programas de difusión permanentes a través de conferencias, exposiciones, mesas redondas, presentaciones y demostraciones.

El papel del deporte -tanto recreativo como de competencia- será un elemento esencial en la formación integral del estudiante. La Institución desarrollará una gama amplia de programas deportivos orientados a satisfacer diversos tipos de demanda, y se motivará la participación de deportistas universitarios en eventos regionales, estatales y nacionales, así como en torneos y competencias internas.

Este programa será descentralizado para que la comunidad estudiantil participe en actividades de competencia y recreación. En cada una de las regiones se crearán módulos de deporte para la salud, con la participación del Área de Ciencias de la Salud; se atenderá la diversidad de la demanda de actividades deportivas y se mejorará la calidad de la infraestructura y servicios enfocados al deporte y recreación. Asimismo, se estimulará la superación de los elementos más destacados en el deporte de competencia; se desarrollarán los servicios de medicina deportiva, y se ampliarán los programas de formación, capacitación y estímulo a los recursos humanos que organizan las actividades deportivas en la Institución.

Desarrollo emprendedor

Se promoverá el espíritu emprendedor en los estudiantes a través de actividades de diseño, organización y operación de empresas como ejercicios a realizar dentro del ámbito universitario; se impulsarán la competitividad, la calidad, el trabajo en equipo, la creatividad, la organización y la gestión, así como la capacidad de ofrecer respuestas a las necesidades sociales. Para ello se apoyará su vinculación a los sectores productivos y de servicios que permitan el desarrollo emprendedor dentro del ámbito académico, desde la producción agropecuaria y acuícola hasta la oferta de servicios especializados de informática, entre otros, lo que les permitirá consolidar los conocimientos adquiridos dentro de su formación profesional y desarrollar habilidades que los programas académicos tradicionales no atienden.

Sistema de información para el trabajo

Se establecerá un sistema permanente de información laboral para empleadores y egresados de la Universidad, el cual comprenderá la integración y difusión de información sobre oportunidades de empleo y perfiles de los egresados.

Estímulos al desempeño estudiantil

Se pondrá en funcionamiento un sistema integral de estímulos y premios al desempeño académico de los estudiantes, el cual comprenderá becas a los más sobresalientes y concursos de caracteres científico, tecnológico, artístico y humanístico.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección de Vinculación General, Dirección de Actividades Deportivas y entidades académicas.

EQUIPAMIENTO ACADÉMICO

Objetivos generales

- Apoyar la modernización de la infraestructura y el equipamiento académico para la investigación, la docencia, la difusión cultural y la extensión universitaria, en la medida en que propicien la calidad de los servicios y del quehacer universitario.
- Garantizar un ejercicio racional de los recursos materiales y financieros disponibles, para aumentar la calidad de los procesos y programas académicos.
- Diagnosticar con oportunidad la renovación y los cambios requeridos en función de los avances científico-tecnológicos, las necesidades disciplinarias, los objetivos y las tareas prioritarias de desarrollo institucional.
- Establecer un proceso organizado de depuración, adecuación o actualización del equipamiento académico institucional, a partir de la dictaminación académica de necesidades y prioridades institucionales, y -en el caso de los laboratorios y talleres- de la definición de perfiles básicos de calidad del equipamiento e instrumental.
- Prever oportunamente las necesidades de insumos académicos de talleres y laboratorios, conforme a los programas de estudios y manuales de prácticas de los alumnos, o de acuerdo con los programas académicos y proyectos de investigación avalados por los cuerpos colegiados.
- Desarrollar un proceso de evaluación del funcionamiento de los laboratorios, especialmente los destinados a los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación.
- Establecer un proceso permanente de mantenimiento de equipo académico de la Institución, racionalizando los recursos humanos y financieros.
- Desarrollar un sistema efectivo de seguimiento de normas y garantías de proveedores, junto con un mantenimiento adecuado.
- Establecer las normas y procedimientos de dictaminación, y definir los niveles de coordinación y responsabilidad del programa.

Política general

Los procesos académicos de enseñanza-aprendizaje, investigación, y difusión cultural y extensión universitaria, requieren de equipos, instrumentos, mobiliario e insumos adecuados a las necesidades de cada disciplina o área del conocimiento. La modernización de este equipamiento constituye una línea de apoyo imprescindible para el cumplimiento cabal de las funciones sustantivas universitarias, sobre todo cuando la transformación institucional enfrenta el reto de adecuarse a un entorno cambiante de la ciencia y la tecnología -en todas las áreas del conocimiento- en la enseñanza y en el aprendizaje.

Este programa promoverá la previsión, justificación y atención a las necesidades generadas en las dependencias universitarias, en correlación con sus programas de trabajo. A través del diagnóstico y la dictaminación académica se determinarán las prioridades y el tipo adecuado de equipamiento para cada entidad o dependencia, así como la inversión financiera requerida, los costos de instalación y los de mantenimiento; los procesos de adquisición se regularán de acuerdo con la normatividad existente y se realizarán anualmente en función de las prioridades dictaminadas y de los recursos financieros disponibles.

Políticas específicas

Diagnóstico y dictaminación académica de prioridades de equipamiento

Las actividades de diagnóstico y dictaminación marcarán la pauta y los criterios a fin de detectar, fundamentar y priorizar las necesidades de equipamiento y la toma de decisiones para su adquisición e instalación.

La coordinación de estas actividades se realizará por área y por entidad académica y comprenderá tareas como la elaboración de diagnósticos sobre el estado físico de los equipos, instrumentos y mobiliario, determinando cuál es el equipo obsoleto, el susceptible de mantenimiento y las necesidades de renovación o reposición; la definición de las necesidades de insumos académicos en función de los requerimientos de los programas académicos de docencia, investigación o extensión universitaria; la previsión y fundamentación de las necesidades de espacios físicos para instalar y operar los equipos, y la dictaminación académica de las necesidades de capacitación de recursos humanos, a fin de apoyar la operación y funcionamiento del equipo o del instrumental de talleres y laboratorios.

Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento, supervisión y evaluación de la operación de los equipos de laboratorios y talleres vinculados a las actividades docentes, de investigación y de difusión cultural y extensión universitaria.

Adquisición de equipo, mobiliario e insumos académicos

La adquisición de bienes muebles, equipo, materiales, insumos y servicios, se realizará con apego a lo dispuesto por las legislaciones federal y estatal vigentes.

Las adquisiciones se realizarán en función del presupuesto anual autorizado mediante licitación pública o invitación, y para cada operación se considerarán los procedimientos y montos máximos que al efecto establece el Presupuesto de egresos de la Federación, así como la Ley de egresos para el Gobierno del Estado de Veracruz.

Las adquisiciones de mobiliario y equipo de cualquier naturaleza se efectuarán invariablemente a través de la Dirección de Recursos Materiales de la Institución y la compra de estos bienes se autorizará a las entidades y dependencias universitarias sólo por excepción. De acuerdo con las normas, procedimientos y montos que se aprueben, las entidades y dependencias podrán adquirir materiales e insumos de uso recurrente, y las adquisiciones con cargo a ingresos extraordinarios estarán sujetas a las políticas respectivas.

Los procedimientos de adquisición se mejorarán mediante la implantación de un calendario de recepción de requisiciones elaborado y entregado anualmente por la administración a las entidades y dependencias universitarias, las cuales serán corresponsables en el gasto, custodia, conservación y correcta aplicación de los bienes adquiridos. Para facilitar la toma de decisiones, se desarrollará un sistema de información técnica y financiera relativa a proveedores y mercado de equipos e insumos.

Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo académico

Se vigilará la observancia de las condiciones de compra pactadas con los proveedores en lo referente al cumplimiento de garantías, servicios de mantenimiento, instalación y operación de equipos y capacitación de personal. Además, a partir de la detección de equipos defectuosos u obsoletos -derivada de los procesos de diagnóstico-, se establecerán los programas necesarios para proporcionarles mantenimiento preventivo y correctivo, o sustituir equipos obsoletos. Se definirán los procedimientos e instructivos pertinentes, y se difundirán entre las diversas entidades y dependencias.

Responsables institucionales

Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección General Financiera, Dirección de Recursos Materiales, Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, vicerrectorías y entidades académicas.

DESARROLLO BIBLIOTECARIO

Objetivos

- Modernizar la infraestructura bibliotecaria de la Institución, ampliar su cobertura y garantizar la calidad de los servicios en todas las regiones universitarias.
- Integrar colecciones documentales que satisfagan los requerimientos de los planes y programas de estudio e investigación.
- Consolidar la instauración de servicios bibliotecarios apoyados en la tecnología informática y de telecomunicaciones.
- Instaurar programas de desarrollo y actualización del personal bibliotecario, a fin de garantizar una eficiencia mayor en la prestación de los servicios.
- Consolidar la cooperación bibliotecaria interinstitucional.
- Mejorar de forma continua la infraestructura física del sistema bibliotecario institucional.
- Adecuar la normatividad del sistema a su desarrollo.

Política general

Este programa promoverá el desarrollo de los servicios bibliotecarios en todas las entidades académicas y regiones universitarias, con el fin de ampliar su cobertura y mejorar su infraestructura. Apoyará la automatización gradual de las bibliotecas; la diversificación y actualización de los recursos documentales; la ampliación y consolidación de la infraestructura de telecomunicaciones para la consulta de bancos de información remotos; la preparación de los recursos humanos necesarios para garantizar la calidad de los servicios; la modernización de las instalaciones bibliotecarias, y la consolidación de la cooperación interinstitucional en la materia.

Para lograr los objetivos establecidos, se analizarán y evaluarán las necesidades institucionales de desconcentración de los servicios; el comportamiento de la matrícula a niveles de licenciatura y posgrado; los contenidos de los planes y programas de estudio y de investigación; las actividades de vinculación Universidad-sociedad; los programas de cooperación interinstitucional, y los indicadores nacionales e internacionales sugeridos como parámetros para garantizar la calidad de los servicios.

Políticas específicas

Desarrollo de colecciones

Con el propósito de mejorar en cantidad y calidad los recursos bibliográficos y de información de las bibliotecas universitarias, se garantizará la continuidad en el desarrollo de colecciones documentales, específicamente de obras monográficas, publicaciones periódicas, obras de consulta generales y especializadas, así como bancos de datos bibliográficos en disco compacto, gráficos o audiovisuales. Este desarrollo responderá a los requerimientos de información de los planes y programas de estudio e investigación, con las directrices señaladas a continuación.

Bajo la coordinación de las direcciones generales de las Áreas Académicas, las entidades docentes, de investigación o difusión cultural y extensión universitaria -a propuesta de sus cuerpos colegiados- integrarán sus Comités de Bibliotecas; instancias que se encargarán de establecer la política y las acciones de

selección y actualización del material bibliográfico en el interior de cada entidad académica, de acuerdo con los requerimientos de sus planes y programas de trabajo.

La política de selección de recursos documentales establecerá los criterios para integrar las colecciones de las bibliotecas departamentales o especializadas; la formación de estos comités, así como las actividades que desarrollen, se regirán por una reglamentación interna elaborada de acuerdo con la normatividad y procedimientos vigentes en la Institución. La idea es concretar la participación y corresponsabilidad de los docentes e investigadores en la selección de los recursos documentales que satisfagan -en calidad y cantidad- los requerimientos de los usuarios; la Dirección de Bibliotecas establecerá anualmente la política para adquirir los recursos documentales, en función de los presupuestos autorizados para el rubro.

Desarrollo y modernización de los servicios

La política en esta materia busca incrementar, actualizar y diversificar los recursos documentales, así como garantizar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios bibliotecarios por medio de la sistematización y aplicación de recursos tecnológicos que mejoren sustantivamente la eficiencia y la productividad de su organización. Para ello, el juicio que emitan las direcciones generales de Áreas e Investigación y los comités de bibliotecas es de la mayor importancia para elaborar los programas de desarrollo y resolver los problemas identificados.

Los servicios tradicionales se optimarán y el sistema bibliotecario se automatizará en los ámbitos administrativo, de procesos técnicos y de atención a usuarios. En materia administrativa se dará fluidez a las comunicaciones entre los diversos componentes del sistema, y se agilizará el proceso de adquisiciones a fin de atender y resolver -en los tiempos debidos- la demanda de recursos documentales para las bibliotecas universitarias.

Se modernizarán los procesos técnicos de catalogación y clasificación, y se actualizará permanentemente el Catálogo colectivo del sistema bibliotecario, y su consulta se desarrollará tanto en línea como en soportes ópticos, con lo cual se garantizará que la comunidad universitaria tenga un acceso más amplio y expedito a dicho instrumento de información.

Los recursos documentales impresos son todavía los materiales más abundantes en los acervos bibliotecarios, pero a fin de lograr una oferta más variada y plural, los servicios a usuarios se automatizarán con apoyo en los adelantos tecnológicos. La política respectiva buscará dar fluidez a las operaciones de identificación y puesta en circulación de los recursos documentales, así como a la optimación de los servicios para obtener información bibliográfica y de documentos digitalizados; se promoverá el acceso a las bases de datos disponibles en el sistema bibliotecario de la Institución vía Internet.

Al respecto, el Centro de Información para la Docencia y la Investigación asumirá un papel protagónico, pues concentra el mayor número de fuentes de información en disco compacto. A fin de ampliar estas posibilidades se buscará adquirir e instalar bases de datos bibliográficos que residan en otros servidores de la Institución, y se planea la suscripción a bases de datos que radiquen en servidores extranjeros consultables vía Internet; servicios a los que se agregan todos los gratuitos propios de esta red, que el sistema bibliotecario deberá facilitar -también a nivel de capacitación- a sus usuarios en las distintas regiones universitarias.

Consolidación de la cooperación bibliotecaria interinstitucional

En el marco de la Red nacional de bibliotecas de educación superior, el desarrollo bibliotecario actual en el país -particularmente en las universidades públicas-, implica la necesidad de compartir intereses, propósitos y expectativas en la materia; así, la política de cooperación interinstitucional busca fomentar mediante convenios a niveles local, regional y nacional, el desarrollo y consolidación de acciones cooperativas interbibliotecarias, en especial las de la Red bibliotecaria regional del sur-sureste.

En este caso se considerarán programas de cooperación con beneficios a corto y mediano plazos, como la integración y consulta de fuentes de información que den cuenta de los acervos de cada sistema bibliotecario; la colaboración para compartir fuentes desarrolladas por empresas privadas productoras de información, y la adquisición cooperativa regional en función de las áreas y disciplinas de identidad institucional de las diversas casas de estudio.

Revisión de la normatividad y revisión funcional del sistema bibliotecario

El Reglamento del sistema bibliotecario aprobado en diciembre de 1989 establece los fines y la composición del sistema, así como los lineamientos generales para su funcionamiento y mejora continua de la calidad de sus servicios. Dicha reglamentación se revisará periódicamente a fin de agregarle los acuerdos adoptados a niveles institucional e interinstitucional, con lo que se mantendrá la congruencia entre normatividad y avance bibliotecario en materia de organización y procedimientos.

Los cambios en la prestación de los servicios harán necesario revisar el régimen laboral en el ámbito bibliotecario de la Institución, particularmente en lo que se refiere a extender el servicio de estantería abierta hacia otras bibliotecas del sistema, así como la implantación de sistemas y procedimientos que impliquen el uso de la tecnología informática y de telecomunicaciones. Esto se deberá traducir en la modificación de los profesiogramas bibliotecarios del Catálogo de puestos del personal administrativo, técnico y manual de base. Finalmente, será necesario implantar un reglamento general de servicios del sistema bibliotecario, a fin de estandarizar los regímenes de prestación de servicios.

Revisión y modificación de la infraestructura física

Aunque el desarrollo del sistema bibliotecario se sujeta a las disposiciones del reglamento correspondiente y a programas específicos, hay circunstancias administrativas y financieras que de años atrás condicionan tal desarrollo y contribuyen a determinar su perfil actual. Un ejemplo es el número excesivo de bibliotecas, bajo el criterio de dotar a cada facultad e instituto con un establecimiento; criterio aceptable cuando existen condiciones para desarrollar de manera homogénea las dependencias que conforman el sistema.

Sin embargo, el desarrollo bibliotecario contemporáneo se fundamenta en directrices distintas, pues resulta oneroso mantener una biblioteca por cada entidad académica. La experiencia confirma que la proliferación de bibliotecas minúsculas sin perspectivas de desarrollo origina un servicio deficiente; por ello, los esfuerzos institucionales buscarán integrar los servicios en las dependencias cuya organización y funcionamiento satisfagan los estándares de calidad. La Biblioteca Central y las regionales, además, tenderán a concentrar acervos y servicios para atender con eficiencia a los usuarios.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, Dirección de Bibliotecas, Oficina del Abogado General, entidades académicas y comités de bibliotecas.

INTERCAMBIO ACADÉMICO

Objetivos

- Fomentar una cultura de intercambio académico en la comunidad universitaria, en relación con sus funciones sustantivas, a fin de crear las condiciones institucionales de incorporación a la colaboración y competitividad nacional e internacional, y obtener resultados cuantificables.
- Evaluar las actividades y el potencial interno de intercambio académico de la Institución, a fin de consolidar los acuerdos nacionales e internacionales vigentes y establecer nuevos convenios de intercambio.
- Estudiar y proponer modificaciones a los planes y programas de estudio, que consideren la

flexibilidad necesaria para introducir la equivalencia en créditos que permita la movilidad estudiantil en el interior de la Universidad y hacia otras Instituciones de educación superior nacionales y extranjeras.

- Diseñar mecanismos y cambios en la estructura del sistema de trabajo académico-laboral, con el fin de eliminar barreras y facilitar el intercambio académico de docentes e investigadores.
- Proyectar a nivel internacional la difusión y extensión de nuestras expresiones culturales y artísticas, cuya calidad se haya demostrado.
- Estimular los convenios que favorezcan el apoyo a la investigación básica y aplicada, así como el intercambio y la transferencia de conocimientos y tecnologías avanzadas.
- Contribuir durante los próximos diez años a crear las condiciones institucionales de incorporación de la Universidad Veracruzana a la colaboración plena y la competitividad académica nacional e internacional.
- Establecer los indicadores y parámetros necesarios con el fin de medir la productividad y los beneficios del intercambio académico para la Universidad Veracruzana, mediante el seguimiento de los convenios y el análisis de sus efectos dentro de la Institución.

Política general

El intercambio académico en la Universidad Veracruzana -variable en su conjunto- mantuvo actitudes tradicionales la mayoría de las veces, y sólo en fechas recientes comenzó a tener mayores apoyo y congruencia con los fines de la Institución, la que no siempre se benefició plenamente de esta actividad.

A lo anterior se agrega la existencia de modalidades de intercambio académico que escasamente o nunca se dieron en nuestra Casa de Estudios, como las cátedras patrimoniales, el intercambio de profesores visitantes, los proyectos conjuntos de investigación y desarrollo con otras Instituciones de educación superior o centros de Investigación y estancias de nuestros estudiantes en otros países, como ocurre con quienes vienen a la Escuela para Estudiantes Extranjeros.

Las políticas de este programa se concibieron con el fin de fomentar y apoyar toda actividad de intercambio académico que se considere apropiada para la Institución, tanto de acciones tradicionales como innovadoras, considerando para ello los recursos humanos y materiales, las estrategias de desarrollo institucional y las necesidades académicas por área y entidad, requeridas para el desempeño óptimo de las funciones universitarias sustantivas.

El intercambio se articulará con base en la definición de las prioridades y potencialidades de las entidades académicas universitarias y la colaboración nacional o internacional, y se promoverá la demarcación de las funciones y normatividad requeridas, así como la forma en que se determinarán las áreas de interés prioritarias, tanto para el desarrollo interno como para la vinculación externa. Para ello se establecerá el compromiso común de las entidades en la propuesta, ejecución y seguimiento de los proyectos de intercambio con instituciones nacionales o internacionales.

Políticas específicas

Intercambio académico nacional e internacional

La construcción de escenarios para la educación superior -a la luz de los nuevos contextos sociales- requiere de favorecer la integración y cooperación regional e internacional, así como de apreciar el valor del conocimiento dentro de las grandes transformaciones y posibilidades reales de acceso al mismo, por lo que se debe contribuir a la gestación de otro tipo de pensamiento en torno del desarrollo económico, social y cultural.

Las premisas anteriores sustentan un modo nuevo de atender el intercambio académico que fomentará la integración de programas conjuntos en los niveles de licenciatura y de posgrado, así como en la investigación de excelencia con instituciones académicas nacionales y extranjeras.

La información de las oportunidades de intercambio académico se difundirá con amplitud en el interior de la Institución y se promocionará la ejecución de los programas conjuntos de posgrado, las estancias, los cursos, las cátedras patrimoniales y las conferencias. Como parte de las estrategias, se revisará y adecuará la reglamentación de intercambio de la Universidad Veracruzana, para facilitar y estimular la movilidad de su personal.

La Universidad apoyará los intercambios y alianzas estratégicas con instituciones nacionales y extranjeras que amplíen y enriquezcan el conocimiento mutuo, y que contribuyan a su desarrollo interno, a la solución de problemas de su entorno, a la transferencia de tecnología de punta y al desarrollo de conocimientos científicos y humanísticos con alto valor social.

Para cumplir con los compromisos que precisan los convenios de intercambio académico, la Institución fomentará el seguimiento y evaluación de los acuerdos existentes y nombrará responsables operativos por entidad y Área Académica. También evaluará la infraestructura y los recursos materiales y financieros con que se cuenta, en apoyo de los compromisos para el desarrollo adecuado de los proyectos y acciones derivadas de los mismos.

Se impulsarán las acciones de intercambio que ayuden a difundir -en el país y el extranjero- las expresiones artísticas y culturales de la Institución, que contribuyan a consolidar la imagen de calidad que la Universidad tiene en estos aspectos.

Escuela para Estudiantes Extranjeros

La experiencia de intercambio académico y estudiantil operado a través de la Escuela para Estudiantes Extranjeros se intensificará para ampliar su oferta de programas internacionales por Área Académica y disciplinas específicas, así como los cursos regulares relacionados con la enseñanza y difusión del idioma español, el conocimiento de la cultura y las tradiciones nacionales y los valores que dan identidad a la Universidad Veracruzana.

El redimensionamiento de los alcances de dicha escuela se promoverá dentro de los conceptos actuales de educación internacional y la introducción de innovaciones que mejoren su desempeño y servicios. Se favorecerán nuevas modalidades académicas en sus cursos y programas, y dentro de la evaluación de sus actividades se buscará establecer indicadores y parámetros que midan sus efectos interno y externo.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, Dirección General de Investigaciones, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, vicerrectorías, Escuela para Estudiantes Extranjeros y entidades académicas.

APOYO INSTITUCIONAL

Esta línea de desarrollo tiene el propósito de apoyar y fortalecer las actividades sustantivas de la Universidad mediante actividades de dirección, administración y soporte desarrolladas a nivel institucional; tareas realizadas bajo la coordinación o la responsabilidad directa de la Administración General. Éste es el caso de la administración de los recursos financieros, humanos y materiales de la Institución; de los asuntos jurídicos y la normatividad universitaria; de la comunicación social; de la planeación, evaluación, supervisión y control, y de los servicios de cómputo y de información a nivel institucional.

La Administración General de la Universidad buscará la simplificación permanente de los procedimientos y de los trámites administrativos, al favorecer la automatización racional de los procesos correspondientes. Asimismo, desarrollará los instrumentos y establecerá los criterios que permitan la supervisión y control continuos de los procesos administrativos y del ejercicio de los recursos institucionales; todo ello con el fin de realizar dichas tareas con efectividad, economía y transparencia.

Se fomentará el desarrollo de canales y medios de comunicación en el interior y hacia el exterior de la Universidad Veracruzana, con el propósito de divulgar el quehacer universitario, mediante su retroalimentación y la comunicación expedita entre los miembros de la comunidad universitaria. Para ello se incorporará la tecnología moderna de comunicaciones como una forma de apoyo a los procesos académicos y administrativos de la Institución, y se incorporarán gradualmente los avances de la tecnología en telecomunicaciones a la red de cómputo institucional, lo que permitirá la comunicación inmediata de voz, imagen y datos entre todas las regiones y entidades universitarias, así como la consulta remota de sistemas de información académicos y administrativos.

A continuación se describen los programas que dan expresión a esta línea de desarrollo.

DESARROLLO INFORMÁTICO INSTITUCIONAL

Objetivos generales

- Integrar sistémicamente a la Institución en los ámbitos académico y administrativo, en todos los niveles de actividad y regiones universitarias, a través de tecnologías y procesos informáticos y de telecomunicaciones.
- Hacer más eficientes los procesos, contribuir a la innovación de los resultados e incrementar los beneficiarios sociales de la investigación, la docencia, la difusión cultural y la extensión universitaria, mediante el uso de las nuevas tecnologías informáticas.
- Promover e incorporar, a través de los medios tecnológicos más modernos de comunicación, los programas de educación que ofrece la Universidad Veracruzana hacia todas las regiones que la conforman y hacia otras partes del país y del mundo.
- Hacer más eficiente y simplificar la administración, las finanzas y la planeación de la Universidad Veracruzana.

Política general

Este programa busca impulsar el diseño de estrategias que permitan el uso de la tecnología informática para contribuir a implantar un nuevo modelo de organización académica y de estructura orgánica en la Universidad Veracruzana. Se contempla el desarrollo informático institucional como una tarea prioritaria a corto, mediano y largo plazos, en función de la potencialidad que tienen la informática y las telecomunicaciones para contribuir al mejoramiento de la productividad dentro de la Universidad en las esferas académica y administrativa.

El reto de entrar a la modernidad cibernética es de gran magnitud para nuestra Institución, pues este desarrollo implica entre otros aspectos la transformación radical del aparato administrativo-académico en todos sus niveles; la reorientación de la práctica docente hacia un uso más intensivo de la tecnología computacional, y el replanteamiento de las actividades de investigación, difusión, extensión y vinculación universitaria, que se apoyan cada vez más en la creación y en el acceso a grandes y complejas bases de datos, en el procesamiento numérico y en las telecomunicaciones.

Bajo los grandes objetivos de transformación propuestos en el Plan General, el desarrollo informático juega un papel fundamental en aspectos como la innovación de los procesos educativos; la ampliación de la cobertura de los servicios universitarios; la descentralización institucional; los procesos de toma de decisiones para la planeación estratégica; la eficiencia y la simplificación administrativas, y la integración

sistémica de toda la Universidad Veracruzana a través de flujos de información.

En general, las políticas de este programa atienden aspectos tecnológicos, de procedimiento y de formación de recursos humanos; pero el aspecto central lo constituye la instauración de una cultura informática nueva, que permita optimar y potenciar los recursos institucionales, así como establecer una vinculación más estrecha con los entornos nacional y global.

Políticas específicas

Desarrollo de la red institucional de cómputo

En el marco de la modernización educativa a nivel nacional, la Universidad Veracruzana inició el desarrollo de su red institucional de cómputo, a fin de poseer mecanismos de integración interna y responder a las transformaciones estructurales que se propone alcanzar en sus ámbitos académico y administrativo. Esto le permitirá también impulsar el intercambio de información, al integrarse a una red nacional de Instituciones de educación superior.

Se plantea la continuación de la construcción e integración de la red de cómputo y la ampliación de su cobertura, de manera que sus servicios se extiendan hacia todas las entidades académicas y dependencias, para colaborar a la integración intra e interregional de nuestra Casa de Estudios y a su conexión con redes nacionales e internacionales, con el consecuente acceso a bancos de datos; consultas en línea y consultas remotas; transferencia de archivos, y correo electrónico.

La red institucional de cómputo constituye un factor estratégico del desarrollo académico y de la modernización operativa y administrativa de la Universidad. El desarrollo técnico estará regido por la política informática y las prioridades institucionales establecidas por el Comité de desarrollo informático de la Universidad Veracruzana, y se establecerá un programa de desarrollo, mantenimiento y perfeccionamiento de la red con acciones a corto, mediano y largo plazos.

Equipamiento computacional y centros de cómputo regionales

Las entidades académicas y administrativas de la Universidad Veracruzana requieren de una cantidad y calidad mayores de recursos computacionales. Facultades, institutos, bibliotecas, programas de docencia a nivel de licenciatura, de posgrado y de investigaciones, así como las diversas dependencias administrativas, plantean cotidianamente sus necesidades de equipo de cómputo para aumentar los existentes o sustituir los obsoletos; en consecuencia, se impulsará un proceso de equipamiento computacional ordenado y racional, de acuerdo con las prioridades de desarrollo institucional de mediano y largo plazos.

La problemática detectada en los procesos de autoevaluación institucional muestra que el desarrollo informático fue disperso y heterogéneo; en muchos casos se carece de espacios adecuados, de personal técnico calificado y de capacitación a usuarios. Ante las necesidades de cambio planteadas, es necesario desarrollar una política ordenada de dotación, instalación y puesta en operación de equipo en las diferentes dependencias. Se partirá de la detección y dictaminación adecuada de las necesidades; de la optimación de los equipos existentes; del establecimiento de la normatividad necesaria, y la definición de estándares mínimos para la adquisición de equipo y programas en función de su uso académico, educativo o administrativo.

Dentro de la estrategia de desarrollo a largo plazo -específicamente la de descentralización institucional- el fortalecimiento de las regiones encuentra en sus centros de cómputo un factor de crecimiento académico y de articulación administrativa sistémica; estos centros se constituirán en unidades de análisis y promoción para el desarrollo de recursos de programas y equipo de apoyo a la actividad académica de la Universidad Veracruzana en cada zona.

Desarrollo y actualización de sistemas de información

La implantación de sistemas de información dentro de las diferentes dependencias de la Institución tiene un desarrollo relativo; dentro de la esfera financiera y administrativa de la Universidad se cuenta con sistemas que requieren de ampliación, actualización o modernización, y en la esfera académica existen áreas -tanto en la unidad central como en las regiones universitarias- que carecen de sistemas de información automatizados que faciliten la captación, sistematización y procesamiento de información oportuna sobre su quehacer. El mismo fenómeno se presenta en las dependencias abocadas a las tareas de difusión cultural y extensión.

Se establecerá un plan de desarrollo de sistemas que responda a las necesidades institucionales en orden de prioridad, para atender de manera permanente y sistemática los requerimientos variados de las dependencias universitarias. En función de que su atención simultánea requiere de grandes esfuerzos técnicos y financieros, es necesario un plan de sistemas que desahogue paulatinamente las necesidades, de acuerdo con un orden. Se observará estrictamente la compatibilidad de este desarrollo con los programas correspondientes a la instalación de la red institucional de cómputo, al equipamiento computacional y a la capacitación de recursos humanos en este terreno.

La actividad de la Universidad Veracruzana en materia de tecnología de la información contribuirá de forma consistente a las mejoras en la administración que permitan aumentar su eficacia, la transferencia oportuna de información para la toma de decisiones, la simplificación de procesos y la descentralización, en beneficio directo de los miembros de la comunidad y usuarios de los servicios.

Teleconferencias

La Universidad Veracruzana dio un paso trascendental en el campo de la informática, al iniciar un proceso de desarrollo de la tecnología conocida como teleconferencias o sistemas de videoconferencias interactivas; recurso educativo por medio del cual dos o más puntos distantes establecen comunicación, con capacidad para transmitir y recibir audio y video en forma bidireccional.

Por su flexibilidad, la videoconferencia interactiva posee grandes ventajas sobre el resto de los medios de la educación a distancia. La interacción es más realista, productiva y eficaz; representa el modelo más cercano a la operación óptima del aula, ya que permite el empleo de técnicas grupales, y es un medio de gran valor para la capacitación y la educación continua, con múltiples aplicaciones en las diferentes disciplinas, intercambio de datos a través de paquetes computacionales, envío de imágenes, video y prácticamente cualquier tipo de información audiovisual.

Se instalará una red de unidades de teleconferencias en las cinco regiones universitarias en el mediano plazo; las acciones comprenden el aspecto físico de la construcción de video-aulas y la instalación de los dispositivos tecnológicos (computadoras, cámaras de video, micrófonos y cámara de documentos, entre otros), así como el establecimiento de programas académicos que usen esta tecnología.

Automatización de bibliotecas

Los avances tecnológicos en el terreno de la informática permitirán mejores administración y prestación de servicios bibliotecarios al público, con el empleo de herramientas computacionales. Este programa abordará particularmente las tareas referentes a la automatización del sistema bibliotecario de la Institución y su conexión con la Red nacional de bibliotecas y redes internacionales.

La automatización integral de las bibliotecas universitarias -tanto en sus procesos administrativos como en sus servicios públicos- es una tarea a mediano y largo plazos. Como parte de la red institucional de cómputo, las redes de las bibliotecas estarán sujetas a los mismos lineamientos que el resto de las dependencias universitarias; por tanto, los sistemas de información bibliotecaria serán compatibles con sistemas abiertos y el protocolo de redes TCP/IP.

También se intensificará la instalación de servicios de valor agregado en la red, bajo el modelo de las supercarreteras de la información; lo que incluirá los servicios bibliotecarios y de información, correo, pizarrones y foros de discusión electrónicos, entre otros.

Formación de recursos humanos en computación e informática

La Universidad Veracruzana requiere de personal altamente capacitado y actualizado en las nuevas tecnologías informáticas; la optimización del uso de los recursos de cómputo en las distintas áreas administrativas y académicas, obliga al desarrollo de programas permanentes de capacitación técnica al respecto.

Se ampliarán los mecanismos y acciones de capacitación y adiestramiento del personal académico y administrativo como usuario de los recursos computacionales de la Institución; se organizarán, coordinarán y sistematizarán los esfuerzos a fin de evitar la dispersión, y se desarrollará una actividad permanente de capacitación en el conocimiento informático entre los distintos tipos de personal universitario. Este esquema incluirá procedimientos para atender demandas específicas, definir el contenido de cursos, así como su acreditación, registro e impartición. Se elaborarán catálogos de éstos y se instrumentarán mecanismos informativos que permitan divulgar el quehacer informático de la Universidad Veracruzana.

Además, se ampliará el esfuerzo de educación en y con recursos computacionales e informáticos, con énfasis en las técnicas de mayor impacto académico y con metodologías avanzadas. También se impulsará un programa de educación y actualización en telecomunicaciones y sus aplicaciones educativas en los diversos campos del conocimiento; elementos que constituirán un apoyo para el desarrollo de los planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado. Una intensa actividad de seminarios, simposios, asesorías, asistencia a congresos y talleres será la base del proceso para informatizar la enseñanza; se hará énfasis en áreas de estudio no tradicionales o poco atendidas, con fuerte orientación hacia el uso y generación de servicios de información a través de la red universitaria.

ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Objetivos

- Establecer una estructura de administración soportada en una normatividad que permita determinar sistemas y procedimientos ágiles y eficientes, en apoyo a las actividades sustantivas de la Institución.
- Modernizar el sistema administrativo-financiero, al articular las regiones universitarias y las entidades académicas de la Institución en torno de objetivos, normas, políticas, estándares de calidad y procedimientos administrativos comunes que propicien una coordinación e integración institucional mejores y una presencia mayor en su entorno.
- Lograr mayores eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo y aprovechamiento de los recursos y en la consecución de los fines institucionales.
- Fortalecer las finanzas de la Universidad a través de diversificar las fuentes de financiamiento.
- Mejorar las condiciones de trabajo y propiciar la profesionalización del personal y su identificación con los fines institucionales.
- Satisfacer las necesidades de equipamiento de laboratorios y talleres.
- Diseñar y operar un nuevo modelo institucional de administración escolar.
- Perfeccionar el sistema de estadísticas básicas de escolaridad, previendo los indicadores de trayectoria escolar requeridos en los procesos de planeación y evaluación institucional.

Política general

Esta política dirigirá las acciones tendientes a evaluar la estructura administrativa de la Institución y a formular y desarrollar programas que permitan mejorar su operación y control, a través de una administración integral que incorpore el uso de la tecnología, simplificando los procesos administrativos en el interior de

cada entidad académica o dependencia de la Universidad Veracruzana, y que propicie el uso óptimo y transparente del patrimonio y los recursos institucionales.

Se establecerán los elementos generales necesarios para sustentar una permanente labor de diagnóstico y desarrollo del sistema administrativo-financiero de la Institución, mediante estrategias para incrementar la efectividad y la eficiencia del sistema, con la inclusión de políticas tendientes a mejorar el uso de los recursos, guiar las actividades de sus miembros en las direcciones apropiadas, y a supervisar, evaluar y autorregular el sistema en general.

Se aplicarán los estándares nacionales sobre información financiera, contable, de control escolar, y de administración de recursos físicos, lo que permitirá calcular y disponer de los costos unitarios por alumno, entidad, programa o proyecto académico, entre otros propósitos, y se desarrollarán acciones tendientes a encontrar fuentes alternas de financiamiento, en adición de los recursos otorgados por los gobiernos Federal y Estatal.

Políticas específicas

Mejoramiento continuo de la estructura administrativa

Se continuará con las actividades de evaluación sistemática de la estructura administrativa actual, con el fin de detectar y realizar los cambios necesarios, al seleccionar los procedimientos y medios óptimos para resolver la problemática identificada e implantar los mecanismos más adecuados para el control de calidad en los procesos administrativos.

La estructura administrativa tendrá como características la eficacia, eficiencia, calidad y excelencia; conceptos que no serán optativos, sino que servirán de categorías para su evaluación. A partir del análisis de la estructura actual se determinarán los ajustes o cambios administrativos requeridos tanto a nivel general como en el interior de cada una de las entidades y dependencias universitarias, a fin de que éstas cuenten con una administración adecuada a las necesidades del momento que la Institución viva.

En la definición de la estructura se precisarán las funciones y actividades específicas que deba desarrollar cada uno de los elementos que la conforman para contar con las unidades administrativas básicas de operación y el personal idóneo requerido, y se consolidará el proceso de desconcentración administrativa en las distintas regiones universitarias.

La definición de políticas y procedimientos deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que los albores de un nuevo siglo imponen a las Instituciones de educación superior; para ello se analizarán y evaluarán los flujos de información y comunicaciones existentes, a fin de agilizar los trámites que realizan las dependencias administrativas. La implantación de políticas y procedimientos administrativos eficaces y eficientes en el interior de cada entidad universitaria, permitirá optimar el uso del patrimonio universitario, así como de los recursos humanos y financieros.

Se elaborarán o actualizarán y se difundirán los manuales de organización y de procedimientos, a partir de los cambios que se realicen en la estructura administrativa; labor que se hará en forma periódica, pues se retroalimentará con procesos de evaluación que permitan su mejora continua.

Sistema de información universitaria para la gestión administrativa y financiera

El propósito es desarrollar un sistema de información automatizado y eficiente, que atienda las necesidades actuales y futuras de información administrativa y financiera, a fin de contar con datos oportunos y confiables que permitan la toma de decisiones certera, así como agilizar la disponibilidad de información interna y externa que la Institución guarda.

Se abarcará la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, y el control escolar de la población estudiantil en sus diferentes niveles y modalidades; dará transparencia a la administración institucional, al permitir informar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre las actividades, logros y manejo de los recursos de nuestra Casa de Estudios.

Modernización de la administración escolar

Se impulsará la modernización tecnológica de la administración escolar, al consolidar los procesos y sistemas automatizados con el fin de prestar eficientemente los servicios relacionados con el control escolar de los alumnos. Lo anterior permitirá agilizar la expedición de documentos que acrediten los estudios realizados, además de ofrecer información más expedita y oportuna sobre la trayectoria y el rendimiento escolar de los estudiantes, de los programas académicos y de los docentes.

Esta modernización requerirá de tecnología de punta, representada por sistemas automatizados, redes de comunicación y lectores y archivos ópticos, por lo que será necesario capacitar a los recursos humanos relacionados con la administración escolar. Este sistema cubrirá las distintas modalidades de estudio que la Institución ofrece, e incluirá el enlace con las entidades académicas distribuidas en 13 municipios del estado, con lo cual se extenderán los beneficios de dicha modernización a las diferentes regiones.

También se desarrollará un sistema automatizado de digitalización de archivos físicos de la población escolar, lo que facilitará el manejo de la documentación y su resguardo, así como la reducción de los espacios físicos destinados a tal fin.

La instrumentación de un sistema moderno de administración escolar representa un reto para la vida institucional, y requerirá de la participación de autoridades, funcionarios, administradores, empleados y organizaciones sindicales, pues representa un cambio sustancial en cuanto a las formas tradicionales de efectuar dicha labor.

Administración financiera y reordenamiento del gasto

La política financiera de la Institución se orientará a racionalizar y optimar los recursos financieros disponibles, al favorecer su asignación a las funciones sustantivas; se buscarán nuevas fuentes de financiamiento y se fortalecerán y consolidarán los medios tradicionales de apoyo financiero; se reafirmará un sistema de información financiera; se impulsará la descentralización del registro y control del ejercicio presupuestal hacia las entidades y dependencias universitarias, y se pondrán en marcha programas que fomenten el ahorro y promuevan el interés por desarrollar proyectos autofinanciables.

Será necesario promover en cada entidad académica y dependencia administrativa la cultura de la planeación, programación y presupuestación, como herramientas que ordenen el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, a través del presupuesto de sus efectos económicos. La programación de los distintos eventos a realizar anualmente -justificados en el marco de los planes de desarrollo y programas de trabajo- se corresponderá con los recursos estimados para su realización.

Un presupuesto concebido en las condiciones señaladas, convierte a términos monetarios el conjunto de las acciones planeadas y programadas, y permite precisar objetivamente el límite de los recursos necesarios, lo que le convierte en medio de administración eficiente, cuyos efectos repercutirán en la calidad de los servicios educativos que se ofrecen.

Administración de los recursos humanos

Se atenderán los aspectos relativos a la formación de los recursos humanos que laboran en las tareas adjetivas de la Institución, y se promoverán las actitudes favorables al cambio; también se proveerá al personal administrativo con los elementos, herramientas y técnicas necesarios para establecer una

administración universitaria más eficiente.

Se promoverá la productividad del personal administrativo y directivo de la Universidad, además de reconocer y estimular sus capacidades y aptitudes; para ello se pondrán en marcha programas que hagan más eficiente la labor administrativa desde el punto de vista de la calidad total, filosofía a adoptar por la Institución en sus aspectos técnicos y operativos. La incorporación de tecnología a los procesos administrativos, obligará a revisar y actualizar los puestos de trabajo.

Administración de recursos materiales

Se establecerán procedimientos para perfeccionar y modernizar sistemas relacionados con la administración de los recursos materiales de la Institución, lo cual incluirá las actividades de adquisición, registro, control y mantenimiento de los equipos académico y administrativo.

Diversificación de las fuentes de financiamiento

Se impulsará y regulará el desarrollo de nuevas formas de financiamiento, en apoyo a las iniciativas universitarias para generar recursos económicos y motivar la participación de los egresados; será necesario impulsar mecanismos de coordinación entre las distintas entidades académicas y dependencias de la Institución, para ofrecer a la sociedad productos y servicios universitarios.

Los mecanismos de vinculación a la sociedad y sus instituciones, representan una alternativa para aumentar las oportunidades de obtener ingresos. El desarrollo de programas de educación continua, de proyectos de investigación o de asesoría y servicios, son ejemplos de algunas áreas explorables con esos propósitos.

Responsables institucionales

Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección General de Recursos Financieros, Dirección General de Recursos Humanos, Dirección de Planeación Institucional, Dirección General de Informática, Dirección de Organización y Métodos, vicerrectorías y secretarías regionales de Administración y Finanzas.

COMUNICACIÓN SOCIAL

Objetivos

- Promover entre la sociedad una imagen renovada de la Universidad, como Institución autónoma y de vanguardia dentro de la educación superior estatal y nacional.
- Generar los mecanismos para instaurar entre la comunidad universitaria un sentido de identidad hacia su Alma Mater, con los que se promueva su participación en la transformación institucional.
- Perfeccionar y consolidar un sistema de comunicación universitaria de cobertura nacional, estatal y regional, por el que fluya oportunamente la información.
- Comunicar y divulgar los conocimientos científicos, tecnológicos, humanísticos y artísticos generados por la Universidad Veracruzana, con la mayor cobertura posible y a través del mayor número de medios disponibles, propios y ajenos.
- Crear un vínculo de comunicación entre la Universidad Veracruzana y la sociedad, con el fin de informar a ésta sobre el quehacer institucional y retroalimentar las actividades universitarias a través de la opinión pública.
- Ofrecer servicios de promoción a los sectores productivo y de servicios, a través de los medios de comunicación institucionales.
- Empezar acciones que tiendan a incrementar la calidad de la comunicación social, mediante la formación y actualización de los recursos humanos.
- Perfeccionar el sistema que mantiene informados a funcionarios de la Institución sobre el acontecer internacional, nacional y estatal, con el fin de mejorar los procesos de toma de decisiones.

Política general

La política general de Comunicación social se centra en tres ejes; el primero se refiere al manejo integral de la imagen corporativa de la Universidad Veracruzana, lo que abarca el contenido de los mensajes que se vierten a través de diversos medios (prensa, radio y televisión), así como la forma, el diseño, la frecuencia y la selección de medios. La imagen institucional atiende al manejo de aspectos como la transición y consolidación a corto plazo de una Universidad autónoma; la adopción y desarrollo de un modelo nuevo de organización en el largo plazo, y el prestigio de nuestra Casa de Estudios como una Institución de vanguardia en el contexto nacional.

El segundo eje busca mejorar la comunicación entre los diversos sectores de la comunidad universitaria, y el tercer eje se refiere a una mayor vinculación entre la Universidad Veracruzana y la sociedad, a través de la difusión del quehacer y resultados de la actividad académica institucional y su retroalimentación con base en la opinión fundada de la sociedad.

Con el fin de atender a estos propósitos, la Dirección de Comunicación Social consolidará una estructura flexible y dinámica; sus áreas administrativas de trabajo mantendrán una independencia operacional, es decir, contarán con los recursos materiales, humanos y equipo para llevar a cabo sus funciones específicas. Las actividades de planeación, evaluación de procesos y resultados, así como la coordinación global de estas actividades, se dará en el seno de la propia dependencia, con la participación de cada instancia.

Políticas específicas

Prensa

La prensa escrita es un medio privilegiado para manejar la imagen de la Universidad Veracruzana y difundir su quehacer; revistas, boletines y periódicos, así como publicaciones especiales del sistema de educación superior, son herramientas a través de las cuales se establece el vínculo de comunicación entre la Institución y la sociedad. La comunicación interna se refuerza también mediante diversas publicaciones periódicas que estrechan las relaciones entre las cinco regiones universitarias.

La labor de prensa institucional tendrá una organización sistémica con el fin de promover una mayor capacidad de producción y respuesta hacia las cinco regiones de la Universidad Veracruzana, lo cual implica capacitar recursos humanos y dotar a las vicerrectorías con los elementos técnicos y materiales que les permitan desarrollar actividades de comunicación interna y externa más efectivas. No obstante, se mantendrá una instancia central de coordinación respecto de los comunicados a los medios externos, lo que permitirá establecer y garantizar el mantenimiento de criterios y parámetros acerca de la información institucional.

Se ampliarán y oficializarán los espacios periodísticos gratuitos (planas en periódicos y tiempos en radio y televisión comerciales) cedidos a la Universidad Veracruzana por diversos medios de comunicación a nivel estatal.

Para el desarrollo del Departamento de Prensa, la participación de alumnos y docentes de los programas formativos en Ciencias de la Comunicación representa un factor de importancia, pues la vinculación de las actividades académicas a los procesos de trabajo en este campo profesional, permitirá una dinámica que beneficie a ambas partes. Asimismo, la vinculación a otros medios externos se ampliará y mejorará a través de cursos, talleres y seminarios sobre diversos temas de la comunicación; de esta manera la Universidad Veracruzana contribuirá a mejorar la calidad de la prensa en la entidad.

Radio universitaria

Dentro del proyecto de comunicación institucional, la radio universitaria consolidará su labor de educar, informar, entretener y difundir la cultura, así como el conocimiento científico, tecnológico y humanístico.

Radio Universidad Veracruzana será un reflejo fiel de los valores que la Institución promueve en el interior: libertad, pluralismo, formación, creación y recreación, búsqueda del conocimiento y ética de apego a la verdad. Será una instancia de comunicación flexible, capaz de crecer y transformarse, así como de adecuar sus formas y contenidos a las necesidades de una sociedad en constante cambio; con el propósito de retroalimentar sus funciones y actividades, mantendrá un proceso de sondeo de opinión constante, a fin de conocer los niveles de preferencia del auditorio.

La radio universitaria atenderá cuatro niveles de política para el logro de los objetivos de comunicación que la Institución se impone: las políticas tecnológica, de mejoramiento de los recursos humanos, de programación y contenido, y de vinculación interinstitucional e internacionalización.

En el aspecto tecnológico, se realizarán esfuerzos sistemáticos para que la radio universitaria tenga equipos digitales de producción, grabación y transmisión; su potencia de transmisión deberá aumentar para lograr una cobertura estatal que incluya las cinco regiones universitarias, y su transmisión deberá ser estereofónica, al incorporar la tecnología digital para elevar la calidad del sonido y tener acceso a medios de comunicación globales. En este sentido, la incorporación de tecnologías ya disponibles como real audio, harán posible difundir su programación vía Internet.

Así, Radio UV podrá trascender las fronteras del país, y por ello deberá contar con la infraestructura necesaria para grabar y producir sus programas con calidad. El logro de todo lo anterior requiere de la búsqueda o generación de alternativas de financiamiento.

La política de desarrollo de recursos humanos permitirá a la radio mejorar sus capacidades de planeación, producción, transmisión, administración y evaluación. Dichos programas serán permanentes y de carácter obligatorio para su personal, cuyo desempeño también estará sujeto a evaluación. El análisis constante de los procesos de producción y el sondeo de opinión de la audiencia, permitirán establecer los criterios para revisar la programación y sus contenidos, de tal suerte que los programas se reestructuren, cambien y se creen otros.

Por otra parte, Radio UV se vinculará a radios de otras Instituciones de educación superior del país, y con organismos nacionales e internacionales que persigan propósitos afines, lo cual permitirá establecer redes de intercambio de recursos y la transmisión de programas de interés común para contar con una mayor variedad en la difusión, divulgación y promoción de la cultura y del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico.

Televisión universitaria

El desarrollo e impacto que tuvo la tecnología del video durante los últimos años -sobre todo por sus características de producción y exhibición- permite a la Universidad Veracruzana tener un medio de apoyo central para la docencia, la investigación, la difusión cultural y la extensión de los servicios universitarios.

El Departamento de Televisión Universitaria reestructurará sus actividades para ingresar de lleno en la producción de materiales didácticos, con el fin de ofrecer una gama amplia de materiales y tecnología educativa; el propósito es modificar en el mediano plazo las formas y técnicas de enseñanza, que conjuguen imagen y sonido a partir de los medios audiovisuales modernos.

La Universidad Veracruzana contará con un centro de producción videográfica que formará parte de una red de intercambio y cooperación con otras Instituciones de educación superior del país. Este centro promoverá la actualización, capacitación y formación de recursos humanos; el intercambio, coproducción y comercialización de materiales; la clasificación, catalogación y preservación de acervos videográficos; el acceso y uso de la tecnología de satélite para las universidades del país y extranjeras, y las muestras nacionales de video universitario.

Mientras el video es un medio electrónico de grabación, producción y almacenamiento, la televisión es un medio privilegiado de transmisión de cobertura amplia; en este sentido, la televisión universitaria tendrá como propósito difundir masivamente gran parte de la producción de video de la Institución en sus diversas modalidades: difusión de la cultura, documentales sobre ciencia y tecnología, materiales didácticos, divulgación del quehacer universitario, eventos académicos y deportivos.

La conjugación de la producción de video y de televisión enfatizará el apoyo a las nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, especialmente en educación a distancia y educación continua. El uso de videoaulas, circuitos cerrados y teleconferencias será parte de la actividad cotidiana en el medio académico.

Cinematografía

La cinematografía es una actividad que será reestructurada en la Universidad Veracruzana. La integración funcional de los diversos aspectos en esta actividad (creación de guiones, adaptaciones, fotografía, edición, sonido, actuación, iluminación, etcétera) permitirá en el mediano plazo promover la producción de proyectos de alta calidad en los terrenos artístico, de difusión de la cultura, de documentales científicos y tecnológicos y de la educación.

Además, se intensificará la difusión del cine, mediante diversos programas y muestras nacionales e internacionales; se promoverá la instalación de cine clubes universitarios en las cinco regiones, los cuales podrán ser autofinanciables en el mediano plazo. Asimismo, se intensificarán las actividades de conservación, mantenimiento e incremento de la Filmoteca universitaria. Un mecanismo ágil permitirá dotar de materiales o realizar préstamos temporales a las regiones universitarias.

Distribución y venta de productos universitarios

La estrategia de comunicación social de apoyo a la labor editorial se centra en dos políticas complementarias; una dirigida a ampliar el mercado, mediante la promoción del fondo editorial, de carácter eminentemente publicitario, la cual aplicará estrategias a través de medios como la prensa, la radio, la televisión e Internet, con el fin de revalorar la imagen de la Editorial universitaria para ampliar y diversificar sus mercados y ventas. Hacia este propósito se dirigirá un conjunto de actividades de diseño gráfico, manejo de imagen corporativa y publicidad, en la promoción directa del fondo editorial y en las ferias nacionales e internacionales de publicaciones; a todo esto contribuirán el diseño y mantenimiento de una página en Internet, a través de la cual se logre vender tanto suscripciones a las publicaciones periódicas como libros de la Institución.

Por otra parte, se consolidarán las publicaciones oficiales de la Universidad Veracruzana, actividad que incluye la promoción de las gacetas y la edición de otro tipo de publicaciones que den cuenta del quehacer de nuestra Casa de Estudios; la Institución se acercará no sólo a la sociedad veracruzana, también a otras Instituciones de educación superior del país y del extranjero. Hacia este propósito se orientará la edición de folletos descriptivos y multimedias en distintos idiomas a fin de promover a la Universidad Veracruzana en el extranjero, y diversos programas académicos -principalmente los posgrados- se beneficiarán mediante la ampliación de sus coberturas hacia el exterior.

Entre los diversos mecanismos de distribución de publicaciones se privilegiará la promoción del interés de ex alumnos y profesionistas hacia las diversas actividades de la Universidad. También se incentivará la participación de estudiantes en la tarea editorial, mediante el impulso a publicaciones de calidad en las que participen alumnos de las diversas Áreas Académicas de la Institución, lo que promoverá la variedad de la producción editorial y el desarrollo de habilidades de investigación y redacción en los estudiantes.

Las mismas estrategias descritas y otras específicas se aplicarán para promover y difundir la labor artística de la Institución a través de discos compactos, casetes, videos, eventos culturales, conciertos o presentaciones en medios masivos (radio y televisión) de los grupos artísticos y eventos culturales más

destacados producidos por la Universidad Veracruzana. Asimismo, se ampliarán las actividades de diseño y producción de materiales y objetos diversos con los logotipos de la Institución, a fin de distribuir -mediante procedimientos de mercadotecnia- la mayor cantidad de ellos en beneficio de la difusión de la imagen institucional.

Apoyo a congresos

La Institución concentrará en su área de relaciones públicas el apoyo para la realización de eventos académicos de los cuales sea sede la Universidad; para ello se desarrollarán actividades de diseño de imagen corporativa, servicios de promoción, cobertura periodística, logística, materiales y equipos de audio y video.

Responsables institucionales

Dirección de Comunicación Social, Dirección de Vinculación General, Dirección General de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento y Departamento de Servicios Generales.

CONTROL Y AUDITORÍA

Objetivos

- Perfeccionar los mecanismos de supervisión y vigilancia, a fin de garantizar el uso racional y transparente de los recursos, así como el desempeño honesto, eficiente y responsable de los funcionarios universitarios.
- Apoyar la función directiva de la Institución y promover el mejoramiento en la gestión universitaria en todos sus niveles, a fin de contribuir a que la Institución brinde un servicio cada vez más eficiente a través de propuestas de mejora, agilización, desconcentración, simplificación y modernización administrativas.
- Fortalecer el control interno institucional a través del establecimiento de un sistema integral aplicable en cada dependencia administrativa y entidad académica, basado en la autorregulación. Todo ello a fin de garantizar el manejo transparente de los recursos institucionales e identificar en forma oportuna los elementos de riesgo en la aplicación de recursos, así como los aspectos críticos y/o problemáticos para la Institución y sus costos.
- Mantener un control de los bienes patrimoniales de la Institución, a través del establecimiento de programas que garanticen su registro así como su protección y optimación, a fin de proporcionar a las distintas dependencias y entidades información confiable y actualizada para la planificación del crecimiento de la Universidad y la toma de decisiones.

Política general

Las Instituciones de educación superior tienen frente a sí la tarea importante de lograr un sistema administrativo que garantice el fortalecimiento de su labor sustantiva, así como una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de sus recursos materiales y financieros.

La Universidad Veracruzana es sensible a las necesidades actuales y por tanto se encuentra en un proceso de reordenación y simplificación administrativa, dentro del cual el mejoramiento de sus sistemas de control cobra una importancia substancial como instrumento principal de evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La aprobación reciente de la autonomía universitaria implica la responsabilidad de autoadministrarse y por ende el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de supervisión y control que garanticen el uso adecuado y racional de sus recursos; el desempeño eficiente y honesto de los funcionarios y autoridades

universitarias, y la determinación de responsabilidades administrativas cuando así se amerite. La política general de este programa estará encaminada -básicamente- hacia el fortalecimiento del sistema de control interno.

Políticas específicas

Transparencia administrativa y responsabilidad de funcionarios y autoridades administrativas

Se identificarán los vacíos o deficiencias en la normatividad que puedan constituir obstáculos o riesgos, tanto en el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios y autoridades como en el alcance de los objetivos institucionales, a fin de perfeccionar el marco jurídico universitario.

Como medidas de prevención y autocontrol, se promoverá el establecimiento de políticas y procedimientos específicos que normen el quehacer universitario, y se fortalecerán los mecanismos de control interno que garanticen transparencia en la aplicación de recursos destinados a la inversión en obra pública y adquisiciones, que perfeccionen los procesos de supervisión en este rubro.

Por otra parte, será necesario extender y fortalecer los mecanismos de comunicación con la comunidad universitaria, con el objetivo de detectar las deficiencias existentes en la gestión administrativa y estar en condiciones de proponer mejoras que satisfagan sus necesidades de atención eficiente, eficaz y oportuna.

A fin de prevenir desviaciones, se promoverá la transparencia administrativa mediante acciones específicas de información clara y sencilla a la comunidad, sobre los servicios que se prestan, sus derechos y obligaciones, así como los requisitos para obtener un servicio y las instancias a las que se debe acudir. Finalmente, se fortalecerán los mecanismos de entrega y recepción de encargo, con el objetivo de garantizar transparencia en la transferencia de recursos y responsabilidades.

Auditorías integrales

Se fortalecerán los mecanismos para revisar y evaluar la congruencia entre cada programa presupuestario respecto de otros instrumentos de planeación (Plan institucional de desarrollo, Programa anual de trabajo y programas operativos anuales, entre otros). También se revisarán y evaluarán la suficiencia de los programas de trabajo para resolver los problemas específicos predeterminados y la eficiencia en su ejecución y aplicación de los recursos correspondientes.

Se implantarán mecanismos de control interno ágiles y flexibles, que permitan a cada titular de dependencia administrativa o entidad académica evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en sus programas de trabajo; tarea que requerirá de indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados de su gestión en términos de calidad, costos unitarios y pertinencia de servicios.

Para el trabajo de auditoría es fundamental implantar un sistema de comunicación de resultados que informe a las instancias encargadas de la conducción general de la Universidad -de manera oportuna y objetiva- sobre los resultados de las evaluaciones y los elementos de riesgo detectados. Con ello se busca que las instancias superiores dispongan de los elementos necesarios para tomar decisiones y adecuar permanentemente políticas, normas, sistemas y procedimientos.

Un último aspecto lo constituyen la sistematización y automatización de los procedimientos de auditoría y su adecuación al concepto de auditoría integral; para ello se dará importancia especial al desarrollo de un sistema automatizado.

Control patrimonial

La política universitaria de control patrimonial tendrá como eje rector la salvaguarda del patrimonio integrado por los bienes inmuebles, muebles, enseres y semovientes, así como los bienes artísticos, culturales e intelectuales de la Institución. Para ello, se trabajará en torno de la actualización del registro del patrimonio -

en todos los rubros anteriormente descritos-, se reestructurará el sistema de registro actual y se integrará un área responsable del control patrimonial; se establecerá un sistema de control interno que permita a los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas cumplir con su responsabilidad de control patrimonial de acuerdo con la Ley Orgánica, y la implantación de un programa de administración de riesgos que establezca medidas preventivas y la contratación de pólizas de seguro para los bienes, cuando así sea necesario.

PLANEACIÓN Y DESARROLLO UNIVERSITARIO

Objetivos

- Establecer en la Universidad Veracruzana un proceso permanente de planeación estratégica, fundado en la visión prospectiva y anticipada a los grandes cambios económicos y sociales del país y del Estado de Veracruz.
- Instaurar en todas las dependencias y unidades académicas y administrativas sistemas y procesos de planeación, e integrar esta actividad a la evaluación, la programación y la presupuestación.
- Promover, de acuerdo con las líneas prioritarias de desarrollo institucional, el diseño e instrumentación de proyectos innovadores y de alto nivel.
- Consolidar un sistema y una cultura de la autoevaluación en todos los niveles de la Institución, que permitan rectificar o corregir errores y consolidar logros y aciertos dentro del proceso de desarrollo.
- Disponer de información confiable, oportuna y sistematizada a fin de formular diagnósticos institucionales, construir posibles escenarios posibles y tomar decisiones.
- Lograr una congruencia mayor entre los objetivos y las políticas institucionales y los del sector educativo superior a niveles estatal y nacional.

Política general

La política general de Planeación y Desarrollo Institucional busca establecer progresiva y definitivamente un sistema integral de planeación universitaria, y atiende aspectos técnicos, metodológicos y de formación de recursos humanos. Para ella, se eligió una aproximación estratégica y prospectiva como vía para promover el cambio estructural de la Universidad Veracruzana ante los cambios rápidos y profundos de la sociedad, y se promueve un carácter menos centralizador y más participativo de la planeación, como una forma de crear una cultura del cambio institucional que incluya a todos los actores del desarrollo universitario.

La evaluación de las funciones académicas, administrativas y de gobierno dejará de ser una actividad centralmente dirigida; será parte de los procesos cotidianos que realiza cada una de las entidades para conocer su desempeño y realizar acciones futuras que aumenten sus fortalezas y reduzcan sus debilidades.

En todo lo anterior la vinculación entre evaluación y planeación es un aspecto fundamental de la vida universitaria, como una forma de retroalimentar el proceso de desarrollo institucional. La toma de decisiones oportunas adquiere así una importancia central, por lo que se promueve instalar un sistema de información sobre la Universidad y su entorno.

Como parte de las estrategias de cambio, se instrumentarán proyectos innovadores que produzcan efectos positivos sobre diversas partes de la estructura universitaria; simultáneamente, se impulsarán la diversificación de fuentes de financiamiento y la procuración de fondos externos a fin de apoyar los mejores proyectos de la Institución. Las políticas de planeación impulsarán la coordinación de esfuerzos entre universidades y tecnológicos públicos y privados del estado de Veracruz, como una forma de racionalizar las estrategias de desarrollo de la educación superior en la entidad.

Políticas específicas

Desarrollo institucional

El programa de Desarrollo Institucional se propone instaurar en la Universidad Veracruzana un sistema integral de planeación estratégica. En tanto se busca una integración sistémica de la Institución, se atienden diversos niveles de agregación y coherencia: desde la planeación de la Universidad vista como un todo, hasta la que emerge de instancias específicas de la academia y la administración. El primer nivel atiende aspectos de coherencia del sistema y da respuestas institucionales a las necesidades de educación superior a nivel estatal, y el segundo se ocupa de aspectos y necesidades sociales localizadas a niveles regional y específico.

Una primera política que impulsa la planeación estratégica a nivel institucional, privilegiará en su primera fase la formación de recursos humanos en diversos niveles de la estructura universitaria; esto significa que no sólo se formarán cuadros técnicos para la planeación de largo plazo, sino el involucramiento de funcionarios y autoridades universitarios en roles nuevos de liderazgo y toma de decisiones. Los principales puestos universitarios estarán sujetos a un proceso de capacitación en cuanto a planeación estratégica, liderazgo y administración universitaria.

Progresivamente, los programas y proyectos de desarrollo institucional se fundamentarán a partir de diagnósticos internos y la exploración de contextos externos, y serán parte de las tareas cotidianas de la Institución los análisis de fortalezas y debilidades internas, así como los externos y prospectivos de desafíos y compromisos. Esto plantea una línea paralela de trabajo: la instalación de sistemas de información sobre el desempeño de la Universidad Veracruzana y los entornos.

La segunda política consiste en instaurar procesos de planeación en cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas, las cuales diseñarán y ejecutarán sus planes de desarrollo de acuerdo con el Plan General. Este nivel de planeación permitirá articular y llevar las políticas generales de desarrollo de la Institución a niveles más específicos en todos los ámbitos y regiones universitarios.

Una tercera política comprende el impulso a la planeación universitaria regional; nivel que no sólo consiste en sumar información y estrategias entre lo general y el nivel de planeación por dependencia; significa también un cambio cualitativo, pues incorpora una dimensión regional al análisis institucional. Atiende aspectos relativos a la pertinencia del quehacer académico en relación con un entorno específico: la región.

El desarrollo regional de la Universidad Veracruzana debe resolver problemas de complementariedad institucional entre sus cinco regiones; así, el desarrollo de cada una de ellas estará determinado por tres ámbitos interrelacionados: el general, el regional y el interregional, en el que se articulan las políticas diferenciales de cada región en cuanto a crecimiento, oferta educativa y prioridades de investigación, entre otros aspectos.

La articulación de las tres políticas descritas permitirá establecer un sistema integral de planeación estratégica, cuyos productos comprendan desde planes de largo plazo hasta programas de trabajo rectorales y los anuales; se articularán así los procesos de evaluación, planeación, programación y presupuestación.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas y su continuidad a través de las administraciones rectorales, una línea especial de trabajo se ocupará de las actividades de seguimiento del Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana.

Evaluación institucional

La Universidad Veracruzana instaurará de manera progresiva un proceso permanente e integral de evaluación -interna y externa- como parte de la cultura y del quehacer del desarrollo institucional; proceso

que comprenderá diferentes niveles de agregación (global, regional, por áreas de conocimiento) y ámbitos de actividad, e incluirá las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión, así como las adjetivas de administración, finanzas y gobierno. Cabe señalar que las políticas en esta materia buscarán establecer un vínculo con los requerimientos que se instituyen a nivel nacional para los procesos de evaluación de las Instituciones de educación superior, así como en los de acreditación y certificación.

Durante los últimos seis años la Universidad Veracruzana ganó una experiencia importante en sus actividades de evaluación institucional, tanto a nivel general como -más recientemente- por dependencias académicas. La Institución promovió actividades de autoevaluación y evaluación externa, como medio idóneo para apoyar la planeación y el desarrollo universitarios.

Una nueva etapa de esta actividad apunta hacia tres políticas: la primera se orienta hacia la evaluación de las funciones académicas desde la perspectiva del análisis de los procesos, y complementa lo realizado en cuanto a productos y resultados de dichos procesos. El análisis crítico de los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y difusión cultural y extensión universitaria, permitirá conocer los aspectos cualitativos que intervienen y explican el desempeño institucional en estas tareas. Los aspectos metodológicos de procedimiento y de práctica, de recursos humanos y de infraestructura, serán objeto de este tipo de evaluación in situ.

Una segunda política consiste en ampliar y consolidar la evaluación por dependencias académicas y unidades administrativas; estrategia aparejada con la de descentralización de la planeación (véase segunda política de Desarrollo Institucional). Responde a la necesidad de que cada dependencia conduzca sus procesos de evaluación y de análisis, lo que permitirá a académicos, administradores y funcionarios, tomar medidas correctivas y proponer colegiadamente vías de transformación para sus respectivos ámbitos de trabajo.

Se promoverá la retroalimentación de estos procesos mediante el intercambio de experiencias y resultados entre las dependencias -a través de seminarios y talleres-, con el propósito de perfeccionar los aspectos metodológicos y mejorar el conjunto de categorías, variables y parámetros de desempeño.

La tercera política atiende la promoción de la evaluación externa de la Universidad Veracruzana; vertiente que apoyará la labor que realizan los Comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior. Otra vertiente establecerá medios y mecanismos para incorporar a la Institución los criterios establecidos a nivel nacional en los procesos de acreditación y de certificación.

En el proceso de transformación estructural de la Universidad Veracruzana, la evaluación del sistema administrativo tendrá énfasis especial; se contrastará su desempeño con los nuevos requerimientos que emergen para inducir el cambio institucional, así como el logro de una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos financieros. También se evaluarán los instrumentos normativos sobre los que descansa la Ley Orgánica, con el fin de analizar su contribución a los requerimientos que demandarán los ámbitos académico, administrativo y de gobierno de nuestra Casa de Estudios.

Proyectos innovadores

La Universidad impulsará las actividades de apoyo a la instrumentación de proyectos innovadores, como un medio efectivo para promover el desarrollo universitario de alto nivel. Las actividades principales y los mecanismos de impulso, seguimiento y evaluación de las mismas, se coordinarán a nivel central.

La naturaleza de los proyectos innovadores es estratégica, pues se orientarán al logro de los grandes objetivos de desarrollo institucional y tiende a crear las condiciones políticas, técnicas y materiales para facilitar la transición hacia una Institución renovada, delineada en la visión de futuro del Plan General de Desarrollo.

En el mediano plazo, la Institución contará con una instancia integrada por especialistas en el diseño y presentación de proyectos, investigación de donantes potenciales (fundaciones, corporaciones, agencias de gobierno e individuos) y procuración de fondos y administración de proyectos.

Sistema de información para la planeación y la evaluación

El insumo más valioso para la planeación lo constituye la información pertinente, veraz y oportuna, lo cual plantea la necesidad de contar con un sistema integral que trascienda el enfoque tradicional, centrado en el problema de la generación de la información y la construcción de datos. Aquí, la función que articula todo el proceso es la gestión y administración de la información.

La Universidad Veracruzana instrumentará un conjunto de políticas encaminadas a implantar un sistema integral de información para la planeación estratégica institucional. En términos generales se distinguen dos grandes ámbitos: uno se ocupa de generar la información sobre la Universidad, y el otro de situación de los contextos (regional, estatal, nacional e internacional).

Respecto del ámbito interno, la política atenderá tres niveles de información: el primero se ocupará de la generada a partir de los procesos de evaluación; es decir que la normalización de categorías, variables e indicadores de evaluación para toda la Universidad, permitirá a las dependencias y unidades académicas generar su información y alimentar bases de datos que podrán agregarse a diversos niveles (Áreas Académicas, región, etcétera), para satisfacer las necesidades de distintos usuarios (directores de facultades, directores de área y Secretario Académico) y propósitos (reportes, planes y evaluaciones).

Otro nivel se refiere a la generación de estadísticas básicas institucionales, que se ocupan de construir un conjunto de indicadores generales preestablecidos acerca del desempeño institucional. Estas estadísticas se generan mediante cortes anuales y en tiempos determinados, para satisfacer la demanda interna y de instituciones como la Secretaría de Educación Pública y la ANUIES. El tercer nivel se refiere a la información generada por estudios especiales, los cuales se realizan en ámbitos específicos de la Universidad, en los que se requieren diagnósticos situacionales.

Con respecto al ámbito contextual de la Universidad Veracruzana, se emprenderán esfuerzos permanentes para realizar estudios e investigaciones sobre los contextos estatal, nacional e internacional. En el mediano plazo esta actividad no sólo aportará información valiosa para la planeación estratégica de la Institución, sino que permitirá considerar la instalación y desarrollo de un centro de estudios al respecto.

La gestión y administración de la información cumplirá diversas funciones: desde la validación de los datos hasta la canalización de la información hacia diversos usuarios internos y externos, lo que incluirá la difusión de materiales entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.

El sistema de información para la evaluación y la planeación se administrará a través de una red de tipo Intranet, la cual permitirá su acceso desde cualquier dependencia, unidad o región universitaria. El uso adecuado y eficiente de la nueva tecnología institucional y de un nuevo sistema de información, se apoyará en un intenso programa de formación de recursos humanos técnicos y usuarios.

El diseño y puesta en vigor de una normatividad para el manejo de la información institucional será de gran importancia; algunos aspectos de este instrumento normativo serán la determinación de responsables de las fases del proceso (recolección, procesamiento, validación y gestión); el establecimiento de tiempos y calendarización de producción de informes y reportes, y el señalamiento de grados de confidencialidad de la información, entre otros.

Coordinación interinstitucional

Se establecerán relaciones de coordinación y participación con el resto de las Instituciones de educación superior del estado y con la sociedad veracruzana, a fin de retroalimentar y mejorar los procesos de planeación universitaria.

También se impulsará una política de coordinación interinstitucional tendiente a promover la consolidación del Sistema estatal de educación superior, a través de tres acciones: la primera es el establecimiento de un sistema de información sobre la educación superior en la entidad, con participación de universidades públicas y privadas, así como de tecnológicos del estado y de la región sur-sureste del país. El conjunto de estadísticas básicas de cada institución y sobre oferta, demanda y mercados de trabajo, permitirá conformar bases de datos confiables. Los usos de esta información -compartida por medio de una red interinstitucional- podrán incluir diagnósticos sobre la educación superior estatal y propuestas para la realización de programas académicos con la participación de diversas instituciones.

La segunda acción consiste en establecer programas de intercambio académico y de oferta educativa (nuevas carreras, educación continua y posgrados) interinstitucionales; mientras que la tercera se orienta a vincular a las universidades públicas y privadas, así como a los tecnológicos, para realizar proyectos estratégicos de caracteres social y tecnológico dirigidos a la industria, agricultura, pesca y servicios en el estado de Veracruz y la región del Golfo.

Entre otros beneficios de estas políticas está la planeación de la oferta de educación superior, apoyada en esquemas regionales en los que la colaboración interinstitucional entre universidades y tecnológicos públicos y privados sea preponderante. También se podrán aprovechar de manera óptima los espacios y recursos humanos disponibles, la infraestructura y el equipamiento, ante el crecimiento ineludible de la demanda de educación superior en los próximos años.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección de Planeación Institucional, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico y entidades académicas.

NORMATIVIDAD UNIVERSITARIA

Objetivos

- Actualizar la normatividad de la Institución, a fin de que responda a las nuevas condiciones de autonomía y desarrollo universitarios.
- Consolidar un proceso permanente de revisión y adecuación de los instrumentos jurídicos que normarán la estructura y funcionamiento institucionales.
- Atender las acciones relacionadas con diversos aspectos de órdenes administrativo, contencioso y judicial requeridas por la Institución.

Política general

Las recientes modificaciones a la Ley Orgánica, a los estatutos General, del Personal Académico y de los Alumnos, así como de diversos reglamentos, representan un esfuerzo indiscutible de actualización en materia de normatividad. No obstante, el nuevo rango de autonomía y las necesidades propias del desarrollo institucional, hacen previsible que tanto las formas de organización académica como la actual estructura orgánica de la Universidad Veracruzana se transformarán gradualmente a lo largo de los próximos diez años. Por ello, será necesario desarrollar un proceso de adecuación jurídica que sustente la transformación y el cambio, a fin de contar con instrumentos que regulen adecuadamente la vida interna de la Institución.

En función de la complejidad de los procesos de revisión normativa, se requerirá del esfuerzo y aportación de todos los miembros de la comunidad universitaria, y será necesaria una planeación cuidadosa de los tiempos y condiciones en que estas tareas se ejecuten, así como de las características principales de la normatividad nueva.

Políticas específicas

Revisión y modificación de la normatividad universitaria

Se continuará -de manera permanente y exhaustiva- el proceso de revisión y modificación de la normatividad universitaria, y se establecerán procedimientos para seguir y evaluar tanto la observancia de las normas como los obstáculos que los actuales instrumentos jurídicos representan en ocasiones para el desarrollo institucional. La revisión de la normatividad vigente permitirá desarrollar nuevos sistemas educativos y formas de organización académica y administrativa que flexibilicen tanto el quehacer universitario como la estructura orgánica de la Institución.

Atención de asuntos judiciales, contenciosos y administrativos

Se atenderán las acciones relacionadas con diversos aspectos de orden administrativo, contencioso y judicial que la administración universitaria requiera llevar a cabo en forma continua o permanente, con lo que se propone garantizar la concentración, ordenamiento y sistematización de todos los instrumentos de naturaleza jurídica que obligan a la Institución para con terceros, como es el caso de contratos, convenios y actas constitutivas, entre otros.

Por otra parte, se plantea la atención y resolución de inconformidades surgidas en los procesos que involucran los derechos y obligaciones de las diversas categorías del personal de la Institución, así como brindar apoyo legal y de representación a las diferentes dependencias, autoridades y funcionarios de las cinco regiones ante autoridades federales, estatales y municipales, sobre asuntos de órdenes administrativo y contencioso. La operación de este programa se sujetará a las disposiciones legales aplicables, así como a los requerimientos de cada dependencia con base en los casos concretos que se presenten.

Formalización de convenios y contratos institucionales

Se establecerá la normatividad aplicable para la celebración de convenios institucionales y sus formalización, custodia y seguimiento.

Responsables institucionales

Rectoría, Oficina del Abogado General, Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas, y Consejo Universitario General.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

El cumplimiento de las funciones sustantivas requiere de una infraestructura física adecuada, por lo que esta línea atenderá las necesidades de mantenimiento, readecuación, modernización y ampliación del parque inmobiliario de la Universidad, de acuerdo con la modernización gradual de la infraestructura física e instalaciones, al incorporar los avances tecnológicos en materias de diseño, materiales y equipo y funcionalidad, con apego a los requerimientos académicos y administrativos de nuestra Casa de Estudios.

MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Objetivos

- Mejorar, modernizar, ampliar y preservar la infraestructura física e instalaciones, de acuerdo con las necesidades de las actividades académicas y administrativas institucionales en las cinco regiones de la Universidad Veracruzana.
- Establecer prioridades y lograr la mejor cobertura de las necesidades de mantenimiento de los edificios que conforman el parque inmobiliario institucional.
- Prever y atender, conforme a los recursos financieros disponibles, las necesidades prioritarias de construcción, ampliación, remodelación, modernización y mantenimiento de instalaciones universitarias.
- Garantizar la funcionalidad y seguridad de los edificios universitarios.
- Modernizar los sistemas de prestación de servicios generales a las diferentes entidades y dependencias de la Institución, optimando la operación y recursos disponibles.

Política general

Para atender las necesidades de mantenimiento, readecuación o ampliación de la planta inmobiliaria de la Universidad, así como la prestación de diversos servicios que demandan el uso funcional de las instalaciones administrativas, docentes, de investigación, de difusión cultural y extensión universitaria, se desarrollará una actividad constante.

Anualmente se diagnosticarán, cuantificarán, evaluarán y priorizarán las necesidades de mantenimiento, construcción y modernización del parque inmobiliario institucional; se pondrán en funcionamiento mecanismos para racionalizar el uso de los espacios existentes, y se mantendrán los programas que concienticen a la comunidad universitaria sobre el mantenimiento preventivo, así como el uso de la energía eléctrica y el agua potable. Se preverán las necesidades de predios e instalaciones que el crecimiento de la Universidad demandará a mediano y largo plazos, al implantar mecanismos para constituir la reserva territorial universitaria.

Políticas específicas

Modernización de la planta física

Este programa atenderá las necesidades prioritarias de la Institución en sus diferentes regiones, en el marco de la planeación a mediano y largo plazos; atención que se programará anualmente con base en un diagnóstico situacional de los inmuebles, las necesidades prioritarias derivadas de la reorganización académica y administrativa de la Universidad y los servicios de mantenimiento o funcionalidad requeridos por el desarrollo de los programas académicos.

Se elaborará un programa maestro para la planta física de la Universidad Veracruzana, el cual contemplará la modernización de las instalaciones de la Institución a corto, mediano y largo plazos. En el proceso para definir las prioridades se involucrará directamente al mayor número de autoridades académicas y administrativas posible, a fin de lograr la corresponsabilidad en las acciones a emprender, la transparencia en la aplicación de los recursos y la pertinencia de las inversiones a realizar.

Mantenimiento mayor y menor del parque inmobiliario

Se establecerán prioridades para lograr la mayor cobertura de las necesidades de mantenimiento de los edificios que conforman el parque inmobiliario institucional.

Programa de obra nueva

Se preverán y atenderán las necesidades prioritarias de construcción, ampliación y modernización de las instalaciones, requeridas para el cumplimiento de las funciones y objetivos universitarios.

Servicios generales

El Departamento de Servicios Generales elaborará periódicamente diagnósticos sobre la problemática del desarrollo de sus funciones y presentará las propuestas de modernización correspondientes; organizará y sistematizará una memoria estadística de gastos por dependencia, lo que servirá de base para evaluar periódicamente la efectividad de las acciones realizadas y de los servicios prestados.

Responsables institucionales

Dirección General de Proyectos y Construcciones, Secretaría de Administración y Finanzas, Secretaría Académica, entidades académicas y dependencias administrativas.

TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD

Los programas de desarrollo institucional contenidos en las seis líneas prioritarias anteriores, se formularon para atender el desarrollo de las entidades académicas y dependencias universitarias; esta línea tiene como propósito definir las vías de transformación por las que la Institución emprenderá su reorganización académica, administrativa y de gobierno. También establece un conjunto de políticas y mecanismos de apoyo extraordinario para las entidades académicas que emprendan cambios estructurales y de largo plazo.

Se atienden dos grandes ejes de transformación estructural: uno busca establecer una organización académica nueva que promueva procesos de trabajo basados en la articulación de las funciones sustantivas, la interdisciplina y la vinculación al entorno, mientras que el segundo eje apunta hacia la reestructuración orgánica institucional, esto es, la transición a una nueva organización de las actividades de administración, gestión y gobierno de la Universidad, vista como un sistema integral.

TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Objetivos

- Propiciar el cambio en la Universidad Veracruzana, hacia una organización académica que articule las funciones sustantivas, promueva la interdisciplina e incremente la pertinencia de sus programas a través de una mayor vinculación al entorno.
- Promover nuevas formas de trabajo y apoyar la formación de académicos que articulen la investigación, la docencia y la extensión universitaria.

Políticas generales

Este programa establece los lineamientos metodológicos y procedimientos operativos para hacer viable el tránsito de la situación actual hacia una organización académica mejor. Se atienden aspectos relativos a la implantación progresiva de métodos innovadores del trabajo académico y su administración; estrategia que se orienta a la provisión de las bases que conduzcan al establecimiento de nuevas formas de organización académica, de acuerdo con los objetivos, premisas y perfil institucional deseable, planteados en el apartado Bases para la transformación institucional.

El centro de las acciones lo constituye el trabajo multi e interdisciplinario, así como la articulación de las

funciones de docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria; el programa se apoya en la participación activa de la comunidad universitaria y es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las condiciones que presente la evolución del entorno.

Debido a que en nuestra Casa de Estudios coexisten entidades académicas que muestran diversos grados de desarrollo, la estrategia de transición contempla diferentes ritmos de avance; estos diversos grados de desarrollo se refieren a las trayectorias particulares del personal académico, la disposición al cambio, la consolidación de procesos y grupos de trabajo y la infraestructura, entre otros aspectos. En consecuencia, se anticipan ritmos de cambio distintos en los procesos de transformación de la organización académica de las entidades, lo cual significa que algunas partes de la estructura anterior podrán coexistir con las estructuras emergentes.

La transición será paulatina y planeada, a fin de evitar el cambio radical de procesos de trabajo, estructuras organizativas y programas de estudio e investigación; las transformaciones podrán comenzar en las entidades donde los cuerpos colegiados consideren que existe la necesidad de cambiar y las condiciones sean favorables. Los logros en esos ámbitos crearán un efecto demostrativo que estimule el cambio en otras entidades.

Políticas específicas

Promoción para el cambio

Se desarrollará una actividad de promoción orientada a la creación de un conjunto de condiciones institucionales que faciliten la transición hacia una nueva organización académica. La política consistirá en difundir el Plan General de Desarrollo, así como preparar y divulgar diversos materiales -escritos y en medios audiovisuales-, sobre la necesidad de emprender un proceso de transformación institucional frente a los desafíos del desarrollo social; se buscará la adhesión activa de la comunidad universitaria a este proyecto, así como informar a la sociedad veracruzana sobre los cambios que marcarán el inicio de una nueva etapa en la vida de su Universidad.

Formación y capacitación para el cambio

Se atenderá la formación y la capacitación de la comunidad académica para los procesos de transformación, con el propósito de apoyar la viabilidad académica y organizativa de las propuestas surgidas de la comunidad misma. Esta actividad aportará los elementos epistemológicos, teóricos e instrumentales que hagan factible el cambio estructural y el establecimiento de nuevas formas de organización académica.

También se apoyará la realización -por parte de los cuerpos colegiados- de actividades de reflexión y análisis de las experiencias de otras Instituciones de educación superior del país, sobre todo mediante conferencias y seminarios con académicos de otras universidades públicas que efectuaron cambios estructurales de gran alcance o cuya organización académica sea similar a la que se quiera establecer. El propósito será aprender de experiencias concretas y conocer logros y obstáculos posibles.

Adicionalmente, se divulgará entre la comunidad académica el conocimiento teórico-metodológico sobre modelos de organización académica y el trabajo multi o interdisciplinario; estrategia que promoverá la realización de cursos, talleres y seminarios de carácter teórico-práctico y comprenderá aspectos como interdisciplina, modelos departamentales o matriciales, metodología de la investigación, micro-enseñanza, tecnología educativa y trabajo en equipo.

Diseño y desarrollo de nuevas estructuras académicas

A diferencia de las políticas anteriores, que promueven una fase de preparación para el cambio, ésta impulsará las tareas de diseño y puesta en marcha de nuevas estructuras de organización académica.

Se apoyará la realización de diagnósticos por parte de las entidades académicas que decidan iniciar su proceso de cambio hacia nuevas formas de organización; al respecto, se contempla la necesidad de dos tipos de diagnóstico: uno se orienta al conocimiento y evaluación de las condiciones internas de las entidades (recursos académicos, organizacionales y de infraestructura física), y el segundo deberá proveer la información necesaria sobre las condiciones externas que orientarán las actividades de docencia, investigación y extensión en el futuro. Este diagnóstico expresará las características del entorno inmediato (regional y estatal), a fin de vincular el quehacer de la entidad académica en cuestión a problemas y necesidades de la sociedad y del medio ambiente.

En esta etapa es de importancia central la identificación de los objetos de estudio o transformación que constituirán los ejes sobre los cuales girarán los programas docentes, de investigación y de extensión;[\(51\)](#) igualmente, el análisis de los mercados de trabajo existentes y potenciales constituye un producto importante que servirá de insumo para rediseñar los perfiles de egreso y los programas académicos.

Asimismo, se apoyarán los consecuentes esfuerzos de diseño y desarrollo de nuevas formas de organización del quehacer académico emprendidos por las entidades dispuestas al cambio. Desde el punto de vista instrumental, estas actividades se desarrollarán alrededor de talleres de integración de esfuerzos, en los que participarán tanto los académicos y sus cuerpos colegiados como las autoridades y funcionarios cuando así se requiera. Estos talleres comprenderán aspectos como el diseño de la organización y de los procesos de administración académicos, así como la planeación del proceso para implantar progresivamente la nueva estructura de organización.

El proyecto de transformación así sustentado, permitirá a la Administración General de la Universidad tomar decisiones en los terrenos financiero, administrativo y laboral para apoyar las propuestas de cambio; las fuentes de financiamiento podrán provenir de fondos especiales o extraordinarios o de recursos propios de la Institución. Su asignación estará sujeta a evaluar las propuestas hechas por las instancias académicas involucradas.

Responsables institucionales

Secretaría Académica, direcciones generales de Áreas Académicas, vicerrectorías, Dirección General de Investigaciones, Dirección de Planeación, Dirección General de Apoyo al Desarrollo Académico, Secretaría de Administración y Finanzas, Oficina del Abogado General, Contraloría y entidades académicas.

TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Objetivos

- Consolidar la autonomía universitaria mediante el fortalecimiento de sus estructuras, procesos de administración y gestión, así como la continuidad de sus programas y proyectos de desarrollo a largo plazo.
- Reafirmar la integración orgánica de las regiones universitarias en los aspectos administrativos, de gobierno y gestión, a fin de responder de manera eficaz a las demandas estatales de educación superior.
- Lograr un balance adecuado entre la coherencia y unidad institucional y la libertad de acción de las diferentes entidades académicas y dependencias administrativas.
- Promover una gestión y administración con funciones y líneas de autoridad que fortalezcan la unificación de los esfuerzos y el uso óptimo de los recursos institucionales.
- Formar autoridades y funcionarios universitarios preparados para guiar el desarrollo de la Universidad frente a los retos del cambio social.

Políticas generales

La transformación gradual de la estructura orgánica institucional tiene como propósito central instaurar una organización universitaria eficiente e integrada en todos sus niveles y regiones, con base en una nueva cultura de la administración. Los avances de la transformación de la estructura orgánica deberán ser congruentes con los realizados en el ámbito de la organización académica; la primera se constituye invariablemente como el soporte estructural para desarrollar las tareas de investigación, enseñanza, difusión cultural y extensión universitaria.

En consecuencia, la política general se orientará a lograr dicha correspondencia entre los cambios en la esfera académica y los de la estructura orgánica. De igual forma, las transformaciones que se logren y consoliden en ésta última, se deberán traducir en un cuerpo normativo ordenado y coherente que rijas el quehacer universitario futuro.

Políticas específicas

Diseño e instrumentación de la nueva estructura orgánica

Las actividades a desarrollar en este programa se corresponden con las del de Mejoramiento continuo de la estructura administrativa (línea de Apoyo institucional). Mientras éste último busca mejorar el funcionamiento del sistema actual, el que aquí se presenta promoverá el cambio estructural. Aunque parezca contradictorio a primera vista ambos son parte de un mismo proceso: por un lado se mejorarán las actividades inherentes al trabajo administrativo, al implantar criterios de calidad; por otro, se realizarán esfuerzos para crear una estructura orgánica que se beneficie de dichas mejoras.

Para lo anterior se realizará una serie de estudios y diagnósticos, así como procesos de consulta a la comunidad universitaria, que incluirán la captación, análisis e integración de propuestas para una nueva estructura orgánica de la Universidad Veracruzana; la elaboración de un plan de implantación de la estructura nueva, y la adecuación de la normatividad conforme la organización universitaria resultante.

El proceso se centrará en dos aspectos básicos y complementarios. El primero consiste en articular los tres grandes niveles de la estructura universitaria: la administración general, la administración regional y la administración de las entidades académicas. Deberán definirse aspectos como las líneas de autoridad; la coordinación de los tres niveles de organización; la estandarización y automatización de procesos administrativos, y el uso de los avances de la informática y de las comunicaciones.

El segundo aspecto se refiere a la desconcentración necesaria de procesos y funciones administrativos. Se promoverá el logro de una estructura orgánica y administrativa que -sin perder su coherencia sistémica- tenga un funcionamiento descentralizado de las regiones universitarias, lo cual se realizará una vez que el nuevo modelo de administración opere de manera eficiente a nivel central.

Este propósito implica transferir funciones (antes centralizadas) a las administraciones regionales y debe acompañarse de una política de desconcentración geográfica que promueva el equilibrio entre las condiciones físicas y materiales para el trabajo académico de las regiones. En su conjunto, la política apoyará la nueva organización del quehacer académico y su vinculación a las necesidades regionales de educación superior en el Estado de Veracruz.

Capacitación para el nuevo desempeño administrativo

La creación de una nueva estructura orgánica en la Universidad Veracruzana implica necesariamente una visión y manera nuevas para realizar las funciones de administración, gestión y gobierno universitarios. En consecuencia, se instrumentará una política orientada a capacitar, actualizar y desarrollar los recursos humanos dedicados a estas funciones.

Se realizarán diversos cursos, talleres y seminarios dirigidos a los funcionarios y autoridades universitarias en todos los niveles de la administración institucional, y se desarrollará un amplio programa de formación en aspectos como administración universitaria, liderazgo directivo, principios de planeación estratégica y prospectiva e información y toma de decisiones, a fin de promover la innovación y crear una cultura universitaria en torno del desarrollo institucional.

Responsables institucionales

Rectoría, Secretaría de Administración y Finanzas, Secretaría Académica, Oficina del Abogado General, Dirección de Planeación Institucional, vicerrectorías y Contraloría.

51. Véase la definición de este concepto en el apartado de Perfil institucional deseable, p. 85.

INSTRUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana no es un documento más; refleja el deseo y la determinación de su comunidad para llevar a la Institución hacia niveles superiores de calidad y pertinencia. Rechaza, en consecuencia, la idea del futuro como algo determinado e inevitable: por el contrario, propone iniciar y mantener un proceso continuo de transformación a largo plazo, bajo un impulso que trascienda las limitaciones temporales de las administraciones universitarias. Su propósito central es servir de instrumento que promueva actitudes, actividades y procesos sistemáticos orientados hacia la anticipación y la transformación permanentes.

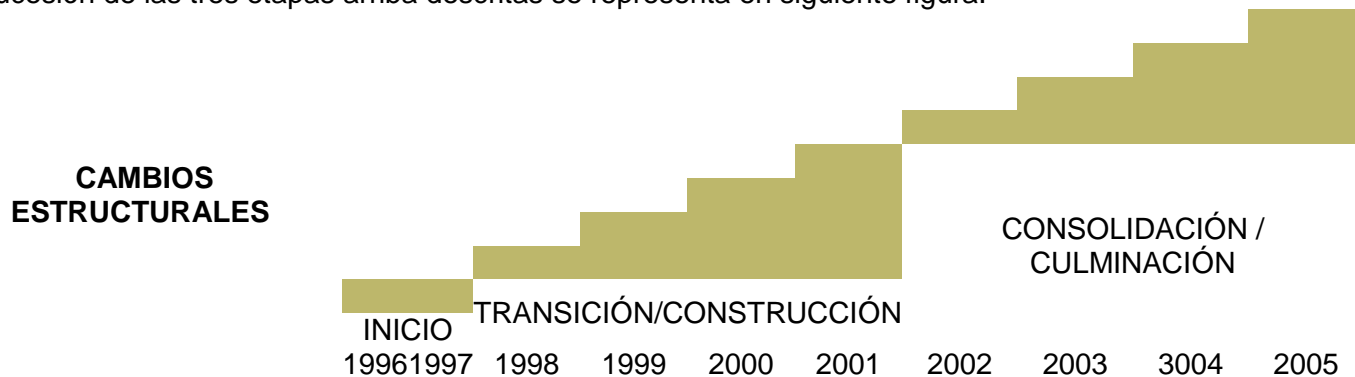
Este Plan General constituye la primera propuesta de cambio de largo plazo en la historia de nuestra Casa de Estudios. En el pasado, diversas reformas universitarias se emprendieron bajo planes de corto plazo que - como máximo- comprendían los tres años de una administración rectoral. Hoy, a la adopción de una nueva visión de largo alcance contribuyen tanto la madurez de su comunidad como el logro reciente de la autonomía; hecho que afianza la continuidad de programas y proyectos sustentados en criterios estrictamente académicos, al margen de posibles coyunturas políticas.

El horizonte temporal previsto para emprender la transformación estructural de nuestra Casa de Estudios es de diez años. Así, se anticipa que a lo largo de este periodo se sucedan tres grandes etapas: la primera, iniciada en 1996 abarcará hasta septiembre de 1997 e incluirá la construcción de la visión futura de la Institución, su consenso por parte de la comunidad universitaria y la puesta en marcha de la estrategia. Esta fase se caracterizará por la definición de un nuevo rumbo de la Universidad Veracruzana y el inicio de acciones que -en conjunto- establezcan nuevos procesos de desarrollo alrededor de siete líneas prioritarias.

La segunda etapa se desplegará durante cuatro años, que corresponden a la primera administración universitaria bajo el régimen de autonomía. Este periodo -de transición y construcción-, abarcará las transformaciones estructurales fundamentales contenidas en el Plan. Por su carácter progresivo, la evolución del cambio presentará ámbitos con diferentes ritmos y avances de desarrollo, y se abrirán procesos innovadores e irreversibles impulsados por la propia comunidad.

La tercera etapa -también de cuatro años-, se distinguirá por seguir al momento más intenso del cambio estructural. Su aspecto fundamental será la consolidación de los nuevos procesos implantados y la culminación de la transformación en los ámbitos institucionales que tuvieron un proceso de cambio más lento. Esta fase coincidirá con la segunda administración bajo un estado de autonomía universitaria, y su importancia radica en que la nueva Universidad se instaurará como una Institución sistemáticamente integrada en cinco regiones a lo largo del Estado de Veracruz.

La sucesión de las tres etapas arriba descritas se representa en siguiente figura.



En todo este proceso, el logro de los objetivos y aspiraciones del Plan no sólo radica en la coherencia técnica de sus políticas; su éxito depende en mayor medida del grado de compromiso y cohesión de la comunidad universitaria alrededor de un nuevo proyecto, así como de la convicción con que se renueve cotidianamente la estrategia de desarrollo.

Por lo anterior, la viabilidad del Plan General no se da por hecha; ésta se materializará a partir de la realización sistemática de actividades de seguimiento, evaluación y control. Tales actividades serán las que posibiliten la revisión y -en su caso- la reformulación periódica de los objetivos, políticas, programas y proyectos de desarrollo. Se requerirá de un sistema de información que permita examinar los avances y tomar decisiones oportunas y correctas respecto de la conducción del proceso de cambio de la Universidad Veracruzana.

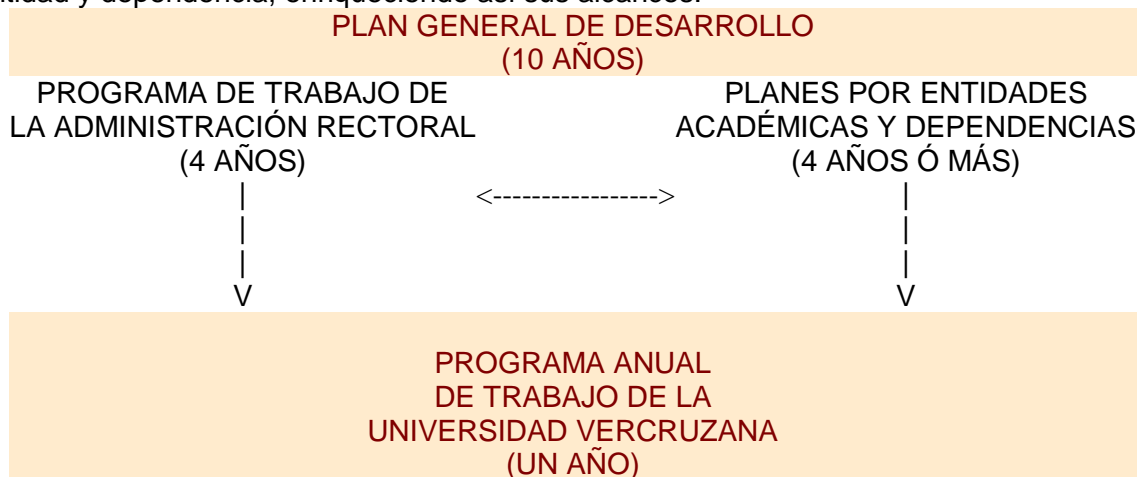
La evaluación sistemática de los avances del Plan formulará y responderá a interrogantes como: ¿en qué medida han permitido las acciones realizadas alcanzar los objetivos propuestos?, ¿cuáles son los factores responsables de ese resultado?, ¿qué ajustes en la estrategia deben realizarse para corregir el rumbo del sistema y dirigirlo hacia la imagen-objetivo planteada? Ante las nuevas transformaciones de la sociedad, ¿es necesario replantear la visión futura de la Institución propuesta por el Plan? De esta manera, la evaluación cumplirá con dos funciones: conocer el grado de avance real de la estrategia y la efectividad de los instrumentos utilizados y brindar la oportunidad de modificar el curso del cambio para responder de mejor manera a la dinámica social y a las grandes tendencias globales.

Este proceso de seguimiento deberá proveer de una evaluación precisa de los avances del Plan General al menos cada dos años. Se propone que esta actividad coincida con la mitad y la terminación de cada administración universitaria, y que en la medida en que sus avances sean producto del esfuerzo y de las aspiraciones de la comunidad universitaria, sea únicamente ésta -a través de su órgano máximo, el Consejo Universitario General- la que decida sobre la modificación de los objetivos, prioridades y políticas institucionales. De esta forma, podrá asegurarse la continuidad de la transformación universitaria.

El Plan General de Desarrollo es, en consecuencia, un instrumento flexible. A lo largo de los diez años de su implementación podrá ser modificado y actualizado en todos o en algunos de los aspectos siguientes: diagnóstico, objetivos, perfil institucional y estrategia.

Con apego a los objetivos y políticas del Plan General, cada Rector electo presentará a la comunidad el Programa de trabajo correspondiente a su gestión, fijando las metas que constituirán los compromisos específicos de su administración con el cambio. El Plan General de Desarrollo será, también, base para que se elaboren los planes de desarrollo por entidades académicas y dependencias administrativas. Estos tres niveles de planeación permitirán definir e integrar con mayor claridad y precisión el Programa anual de trabajo de la Institución, imprimiéndole un carácter más innovador.

En todo este proceso de planeación (abajo), la instrumentación del Plan General cubrirá no sólo todos los ámbitos de actividad universitaria, sino que permitirá incorporar problemáticas y estrategias más específicas de cada entidad y dependencia, enriqueciendo así sus alcances.



En consecuencia, la estrategia contenida en el presente documento constituye una guía general para la acción y la transformación; la comunidad universitaria en su conjunto la hará operativa en sus niveles más desagregados a través de programas y proyectos innovadores específicos en toda la estructura institucional. La planeación dejará de ser, así, una actividad centralizada y pasará a formar parte de la vida cotidiana de todas las entidades y dependencias de nuestra Casa de Estudios.

En todo este proceso de transformación de largo alcance se identificarán nuevos mecanismos de financiamiento que permitan favorecer y atender, con recursos extraordinarios, los esfuerzos comprometidos con los objetivos del Plan General de Desarrollo. Sólo así, la planeación estratégica podrá ser un vehículo efectivo para el logro de los propósitos de desarrollo que la Universidad Veracruzana se propone. Son los tiempos propicios para ello.