



Universidad Veracruzana

MODERNIZACIÓN CON RESPONSABILIDAD

Dra. Rosío Córdova Plaza

Plan de Trabajo

Rectoría 2017-2021

Julio 7, 2017

Contenido

1. Presentación.....	2
2. Tendencias de las Universidades en el mundo.....	7
3. Acciones urgentes.....	11
4. Modernización de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios universitarios.....	13
5. Modernización de las funciones de la administración administrativa.....	32
6. Modernización del financiamiento y la gobernanza en la Universidad....	39
Palabras finales	48

1. Presentación

El Plan de Trabajo que presento tiene un objetivo claro y preciso: iniciar un proceso democrático de transformación de la Universidad Veracruzana para convertirla en una institución acorde con las actuales exigencias del mundo globalizado. Desde la perspectiva de muchos universitarios, que me honro en representar a través de mi postulación a la Rectoría, si la UV no inicia un proceso de transformación de sus funciones, procesos y estructuras el deterioro institucional será cada vez más profundo. Los análisis que hemos realizado demuestran que el peso de la UV en el escenario de la educación superior en Veracruz ha venido sistemáticamente en decremento. Es imprescindible revertir esta tendencia a través de un proceso responsable de modernización institucional.

La transformación que propongo se basa en la construcción de consensos para avanzar conjuntamente en la modernización de nuestra gran institución. Esa es la esencia de mi propuesta: modernizar responsablemente a la UV. De allí que la primera propuesta de mi Plan de Trabajo es la construcción de un Gran Acuerdo para la Transformación de la UV. Un acuerdo que involucre a todas y todos, las y los universitarios: estudiantes, profesores, técnicos académicos, investigadores, trabajadores administrativos, manuales, de confianza, autoridades, organizaciones sindicales e inclusive que cuente con las aportaciones de nuestros egresados.

El Acuerdo que propongo es imprescindible para iniciar una nueva etapa en la vida de la UV: un periodo de cambios sustanciales en las funciones, los procesos y las estructuras de la institución realizado con absoluta responsabilidad para evitar desestabilizar innecesariamente a la Universidad. En este sentido, mi labor como Rectora (en su caso) será conducir un proceso de modernización acorde a los ritmos, tiempos y necesidades de la comunidad universitaria. En otras palabras: habrá áreas, funciones, dependencias y/o actividades que podrán transformarse con mayor celeridad, mientras que los ritmos del cambio en otras áreas serán más pausados. Entender esta dinámica y saber conducirla con atingencia, es una condición ineludible para fortalecer a nuestra gran UV.

No me cabe la menor duda que las y los universitarios tenemos el talento, la tolerancia y la imaginación para transformarnos, para posicionar a la UV dentro de las diez mejores Universidades de México y a la postre, figurar dentro de las cien mejores del mundo. No obstante, para alcanzar estos trascendentales objetivos necesitamos iniciar con una profunda autocrítica que nos conduzca a establecer las convergencias necesarias para la transformación. Por eso es imprescindible un Gran Acuerdo en la UV: para identificar lo que no estamos haciendo bien, para señalar las muchas formas de simulación que lastran nuestro crecimiento, para erradicar las prácticas dañinas que lesionan el tejido social de la comunidad universitaria, para trazar las bases de la transformación.

De los muchos y graves problemas que aquejan a nuestra institución, señalo el que al proyecto académico que represento nos parece el más agudo: el incumplimiento a cabalidad de la Ley Orgánica. Como sabemos la Universidad Veracruzana está mandatada por la Ley Orgánica. No es opcional, como institución estamos sujetos a sus disposiciones y a los reglamentos que de ella emanen. Y precisamente en el cumplimiento de los preceptos de la Ley Orgánica es donde radica el principal fallo de la Institución, particularmente en lo que se refiere al artículo 4º que a la letra dice:

ARTICULO 4.- La Universidad Veracruzana deberá estar vinculada permanentemente con la sociedad, para incidir en la solución de sus problemas y en el planteamiento de alternativas para el desarrollo sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología, proporcionándole los beneficios de la cultura y obteniendo de ella en reciprocidad, los apoyos necesarios para su fortalecimiento.

Hay que decirlo con claridad: el principal problema que padece nuestra institución es su alejamiento de la sociedad veracruzana a la que se debe y con quién está obligada a desplegar todos sus recursos y sus máximos esfuerzos. En tanto Universidad pública que recibe recursos financieros generados por el trabajo de miles, de millones de mujeres y hombres de Veracruz y de México, el principal compromiso de la institución es dar los resultados que la sociedad espera, que la sociedad necesita, que la sociedad exige. Desde mi punto de vista, la Universidad está en deuda con Veracruz y con México.

Simplemente señalo cinco evidencias que demuestran la deuda que tenemos con Veracruz: i) el virtual estancamiento en el crecimiento de la matrícula, lo que ha propiciado que miles de estudiantes no puedan ingresar a la UV; ii) la prácticamente nula presencia que tenemos en la creación de patentes y en la transferencia de tecnología; iii) la escasa respuesta que hemos dado a los problemas productivos, ambientales y sociales en el estado; iv) la insuficiente respuesta a la grave crisis humanitaria que hay en Veracruz; v) de manera especial, estamos en deuda con las y los veracruzanos porque no hemos sabido defender los recursos financieros destinados para la Universidad Veracruzana.

La Universidad Veracruzana es una institución desfasada en el tiempo, de ahí el rezago que tiene con la sociedad. Sus actividades sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión se han seguido cumpliendo con prácticamente las mismas estructuras con las que surgió y gracias al compromiso, el profesionalismo y la ética de miles de trabajadores académicos, administrativos y de confianza, la UV se mantiene en un rango de calidad que la califica dentro de las 15 primeras del país. Nos enorgullecemos de ello, sin duda, pero estos logros son insuficientes de cara a los enormes y complejos problemas de Veracruz.

Nuestra Universidad acusa estructuras añejas, propias de los años ochenta o noventa del siglo pasado, que en su momento fueron suficientes para cumplir con los objetivos de la institución pero que ahora se revelan limitativas para asumir los retos que nos presenta el siglo XXI. El problema de fondo no radica solo en las estructuras, sino en la falta de flexibilidad de las mismas para ajustarse a los cambios que el entorno exige. Y la flexibilidad de las estructuras solo puede obtenerse gracias, al menos parcialmente, a la voluntad política, la capacidad de negociación, la integración de proyectos con diferentes perspectivas y la visión de largo aliento de quienes conducen los destinos de la institución.

Transformar el modelo de Universidad basado en la separación de las funciones de docencia (Facultades) e investigación (Institutos y Centros) es un proyecto de largo plazo. En la actualidad, la escisión entre docencia e investigación implica un alto costo económico y laboral que coloca a la institución en una situación de

mucha vulnerabilidad y, reitero, en falta con la sociedad a la que nos debemos. En mi lectura no es el momento para emprender una transformación de tal envergadura pero, no obstante, estamos llamados a dar mejores y mayores resultados a la sociedad veracruzana y al país.

Obviar la brecha entre las expectativas sociales y los resultados ofrecidos por la UV significa asumir una posición de autocomplacencia que es ajena al espíritu universitario. No, no admito, no comparto la autocomplacencia porque esa es la vía hacia la simulación. Y esa no es mi perspectiva como aspirante al cargo de mayor responsabilidad en nuestra institución.

Para el proyecto universitario que represento, es fundamental ir más allá de los indicadores con que suele evaluarse el desempeño de nuestros centros de educación superior. Es cierto que nuestros académicos han logrado avances en áreas muy relevantes, pero es preciso situar nuestro desempeño en el contexto de desigualdad social que vive Veracruz. Por ello, no es suficiente que la investigación que realizan nuestros académicos nos permita acreditar programas de posgrado en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), incrementar nuestra presencia en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o en el Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA); no podemos estar conformes con la acreditación de nuestros programas educativos ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) u otras instancias acreditadoras; tampoco podemos solazarnos con el prestigio ganado por la UV en el ámbito artístico y cultural, ni mucho menos presumir de nuestros exiguos logros en materia de innovación o de equidad de género.

Desde mi punto de vista no podemos confundir los medios con los fines: acreditar programas o incrementar el número de investigadores y de creadores no puede ser el fin de la institución, este es solamente un medio para alcanzar objetivos de mayor trascendencia: fundamentalmente contribuir al desarrollo de Veracruz a partir de la resiliencia social, la defensa de los derechos humanos, la equidad de género, la igualdad de oportunidades de los pueblos originarios, la conservación de nuestro territorio en una perspectiva sostenible, el fortalecimiento, en fin, del

sistema regional de innovación. Si bien nos proponemos cumplir con los desafíos que plantea la sociedad local, nuestros logros han de evaluarse desde una perspectiva global a fin de situar a nuestra UV entre las principales Universidades del mundo. Tenemos el talento humano, la creatividad y la energía para posicionarnos como un referente mundial en investigación, vinculación y docencia: solamente tenemos que crear las condiciones institucionales para soltar las amarras a nuestras capacidades individuales y colectivas. Ese es mi reto y lo asumo con enorme convicción, responsabilidad y alegría.

2. Tendencias de las Universidades en el mundo

Desde hace un par de décadas, las tendencias mundiales en torno a la educación superior han dado énfasis a que las Universidades obtengan sus propios recursos y se sostengan de ellos a través de la comercialización de la producción y transmisión de conocimiento. Bajo esta línea, se han visto en la obligación de entrar en el juego de la oferta y la demanda, mediante la promoción de una constante mejora de su infraestructura y un equipamiento cada vez más sofisticado. Esto se relaciona con la intención de capacitar a su personal de manera interna o con cursos de actualización en todos los niveles, desde el personal de limpieza y seguridad hasta los docentes o directivos, bajo la premisa de cumplir con protocolos y normas de calidad.

Las y los académicos son sumados a esta dinámica y se ofrecen como el capital intelectual para atraer diversos recursos –como acceso a proyectos y financiamientos-, pero también al estudiantado más capaz que desea ser formado por los mejores profesores e investigadores de las disciplinas. Este proceso de selección de capital humano ha generado mayores dividendos para ambas partes. En principio, las y los docentes tienen que actualizarse constantemente en el modelo educativo bajo el que se rige la Universidad y a partir de ahí poder brindar cursos novedosos, con la utilización de las tecnologías de la información como una herramienta cotidiana. La producción académica –en forma de artículos indexados, antologías o libros dictaminados- se convierte en una medida de calidad e impacto que tiene incidencia sobre los parámetros de prestigio y evaluación para situar a las instituciones dentro de rankings nacionales e internacionales que les permiten posicionarse competitivamente.

El parámetro de la llamada productividad exige el concurso de individuos y cuerpos colegiados para el diseño y desarrollo de proyectos que lleven a cabo investigaciones, que formen recursos humanos, que establezcan colaboraciones con empresas, así como con las instancias de gobierno y que coadyuven a dar

respuesta a las problemáticas de la sociedad, partiendo de sus demandas más sentidas. De igual forma, la colaboración entre docentes e investigadores de diferentes áreas del conocimiento es una actividad obligada, situación que pone a las y los académicos a trascender las fronteras de su disciplina y tender puentes entre grupos inter y transdisciplinarios. Sin duda, esta visión puede tener aspectos susceptibles de crítica, pero el nivel de productividad, eficacia y eficiencia ha generado muchos avances científicos que han beneficiado a gran parte de la población.

En el caso de Latinoamérica, muchas Universidades han reproducido parte de este modelo. En México, aunque las Universidades públicas siguen dependiendo del presupuesto que el Estado les provee, esta situación, lejos de volverse un aliciente para generar más bienes o producir más capital intelectual, se ha vuelto un factor que ha anquilosado el desarrollo educativo. Dependar exclusivamente del financiamiento estatal no es una opción que debemos tomar, así como tampoco podemos renunciar al carácter público y gratuito que debe tener la educación superior. Necesitamos establecer modelos universitarios híbridos que nos permitan actuar exitosamente en ambos escenarios. En la medida en que logremos generar recursos propios estaremos en condiciones de emprender inversiones de mayor envergadura en investigación, docencia en todas sus modalidades, difusión, extensión y vinculación. Para lograrlo es preciso iniciar una renovación de los mismos cuadros académicos que dan vida a la Universidad y construir esquemas de contratación que les permitan desarrollar una carrera en la Universidad como auténticos agentes de cambio responsable en la comunidad.

En términos del personal perteneciente a la Universidad, en ocasiones los sindicatos han sido los principales actores para el tráfico de plazas. Las relaciones de amistad y compadrazgo han mermado el ingreso de personal calificado para desempeñar las labores de manera óptima. En el caso de algunas Universidades los cotos de poder familiares no permiten el ingreso de nuevas generaciones de profesionistas con grados académicos superiores. Esto solapa prácticas de

docencia arcaicas, fuera de contexto social e incluso fuera del marco del modelo educativo que rige la propia Universidad.

Las funciones de investigación se han dejado de lado, en gran medida por la reducción de los recursos por parte del Estado. Sin embargo, eso no exime a docentes e investigadores de buscar recursos por otras vías para realizar sus actividades sustantivas.

Por supuesto, todo ello incide en la capacidad de la Universidad para llevar a cabo la necesaria vinculación con la sociedad y generar un impacto social, cultural y económico de alto calado. Si no se fomenta la articulación de cuerpos colegiados que trabajen en conjunto para dar solución a los problemas concretos de la sociedad la función de la Universidad se reduce casi exclusivamente a la formación de profesionistas. Y este no es el tipo de Universidad que exigen los tiempos actuales en un mundo globalizado.

Nos hallamos, en consecuencia, frente a desafíos que exigen fomentar procesos de productividad en las Universidades, activar el capital intelectual que poseen, desarrollar procesos de gestión para buscar recursos, activar a docentes e investigadores en la planeación de proyectos multidisciplinarios, así como reactivar la economía universitaria desde su quehacer académico fundamental, que no es otro que el de producir, transmitir y aplicar el conocimiento.

Este es el sentido profundo de mi propuesta: modernizar a nuestra querida Universidad responsablemente, es decir, evitando procesos de desgaste institucional, alto costo económico y que nos coloquen en una situación de mayor vulnerabilidad a la que ya nos encontramos debido al colapso en nuestras finanzas.

El plan de trabajo que guía mi propuesta está dividido en dos momentos: en un primer momento presento las que a mi juicio deben ser acciones urgentes que debemos emprender; en un segundo momento expongo los ejes que articulan mi

propuesta de modernización con responsabilidad. Estos ejes son básicamente tres:

1. Modernización de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios universitarios.
2. Modernización de las funciones de la administración académica
3. Modernización del financiamiento y la gobernanza en la Universidad

3. Acciones urgentes

1. Perspectiva de género y cultura de paz. Esto no puede ser un “eje transversal” sino la esencia misma de la UV. La Universidad pública la concebimos como la máxima aspiración que como sociedad tenemos, sus valores, principios, creatividad y formas de gobierno son constituyentes del imaginario al que como sociedad aspiramos. Por ende, la perspectiva de género y la cultura de paz son las bases fundamentales de la Universidad que Veracruz necesita. El carácter humanista, libre, democrático y creativo de la UV se construye desde la equidad de género y la cultura de paz, el respeto y la tolerancia. La profunda crisis en materia de derechos humanos que hay en Veracruz se expresa con toda su feroz brutalidad en las miles de mujeres desaparecidas, en los feminicidios, en la violencia de género. La UV debe ser un espacio libre de cualquier forma de violencia hacia las mujeres, lo que significa avanzar en la construcción de una cultura de paz. Por eso concibo la perspectiva de género como el fundamento mismo del ser y quehacer universitarios, mucho más que un eje transversal.
2. Reconstrucción de los lazos de fraternidad que nos constituyen como comunidad universitaria. Los últimos años han sido de enorme erosión del lazo social en la UV: la desconfianza campea, la violencia ejercida a través del aparato administrativo es cotidiana, el acoso hacia las mujeres no cesa, los levamientos de actas a académicos son frecuentes, la discriminación hacia los administrativos es vista con una grosera “normalidad”, las agresiones entre (y hacia) los estudiantes son constantes.... en pocas palabras, es urgente reconstruir el tejido social de la Universidad. Sin esta restauración es imposible emprender cualquier proyecto de transformación universitaria.
3. Establecer un acuerdo entre todas las y los universitarios para sentar las bases de la nueva etapa de la institución. Es necesario que todas y todos busquemos, con inteligencia, visión de largo plazo y generosidad, los puntos de coincidencia en nuestras expectativas y necesidades a fin de iniciar un

proceso de cambio en la Universidad. Lo que no podemos es quedarnos en las mismas circunstancias en que estamos, con algunos cambios superficiales y poco trascendentes.

Este gran acuerdo que propongo es la plataforma para iniciar la transformación de nuestra Universidad a fin de:

- a. Fortalecer las actividades sustantivas de la UV: docencia, investigación y vinculación, sobre la base de aportar todas nuestras capacidades a la construcción del sistema veracruzano de innovación. Redefinición de las vocaciones de las regiones para estructurar las licenciaturas, el posgrado, la investigación y la vinculación. Esta actividad pasa obligadamente por una reestructuración pedagógica y operativa del MEIF, a partir del diagnóstico institucional.
- b. En la medida en que fortalezcamos las actividades sustantivas podremos reestructurar las funciones administrativas para hacer una Universidad más eficiente, más eficaz y con mayor ductilidad en la gestión académica. Sobre la base de la reconstitución del lazo social de la comunidad universitaria, vamos a emprender una reestructuración administrativa que dignifique el trabajo del personal, equilibre cargas de trabajo, redistribuya horarios de ingreso y de salida e inclusive que integre formas de trabajo a distancia (o teletrabajo) en aquellas áreas que lo permitan, sin menoscabo alguno de los derechos laborales de los trabajadores.
- c. La investigación debe ser el corazón de la vinculación. Impulsaremos la investigación a través del fortalecimiento del posgrado, estas acciones permitirán que la vinculación proyecte a la UV en una dimensión de creación-innovación que aportará soluciones a los graves problemas de Veracruz. A su vez, la articulación entre la investigación, la docencia (sobre todo en posgrado) y la vinculación debe ser una fuente alterna de financiamiento.

4. Modernización de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios universitarios

La Universidad Veracruzana, como institución de educación superior pública (IESP) y como órgano de relevancia constitucional, funda su autonomía en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en artículo 10º de la Constitución Política del Estado de Veracruz, pues tiene a su cargo la impartición de educación superior, con la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma, administrar su patrimonio y tener como fines esenciales educar, investigar y difundir la cultura, de conformidad con los principios establecidos en ese mandato (Colectivo en Defensa, 2016).

La UV es la IESP más importante de la entidad, en tanto que su historia, evolución y desarrollo corren en paralelo con la vida institucional de Veracruz, constituye su referente inmediato respecto a la formación con calidad de sus egresados, impacta en el desarrollo científico y tecnológico, así como en la tarea de difusión y extensión de los servicios a la comunidad. Por ello es indispensable que su expansión a futuro deba ser acorde con los retos del desarrollo armónico de la sociedad estatal, regional y nacional.

Para cumplir con este mandato fundamental, es indispensable que el estado cumpla puntualmente con la entrega de los recursos que por derecho nos corresponden y que garantice su viabilidad, continuidad y progresividad financiera. Hay que subrayar que el subsidio a la Universidad constituye una obligación ineludible para el Estado en cumplimiento estricto de sus obligaciones.¹

La Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en su Capítulo II, Sección Primera, De la Educación, Artículo 10, penúltimo párrafo establece que:

¹ Pronunciamento de los Juristas de la Universidad Veracruzana, <https://www.uv.mx/derecho/pronunciamento-de-los-juristas-de-la-Universidad-veracruzana/>

La Universidad Veracruzana es una institución autónoma de educación superior. Conforme a la ley: tendrá la facultad de autogobernarse, expedir su reglamentación, y nombrar a sus autoridades; realizará sus fines de conservar, crear y transmitir la cultura y la ciencia, a través de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, respetando las libertades de cátedra, de investigación, de libre examen y discusión de las ideas; determinará sus planes y programas; fijará los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrará libremente su patrimonio, que se integrará con las aportaciones federales y estatales, la transmisión de bienes y derechos de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras los recursos generados por los servicios que preste, así como por los demás que señale su ley.

Como podemos observar, la Constitución estatal al establecer explícitamente las responsabilidades educativas de la Universidad Veracruzana, por conservar, crear y transmitir la cultura y la ciencia a través de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, como no lo hace con ninguna otra IESP en la entidad, genera la obligatoriedad del propio Estado de sustentar política, jurídica, administrativa y financieramente sus actividades sustantivas (Colectivo en Defensa, 2016).

Nuestra Universidad cuenta con 4 modalidades de enseñanza con una amplia cobertura: Sistema de Enseñanza Escolarizado, Sistema de Enseñanza Abierta (no escolarizado), Enseñanza Virtual y Enseñanza a Distancia. Las dimensiones de nuestra Universidad son patentes al observar la matrícula, la cual asciende a 84,988 alumnos: 60,824 inscritos en programas de licenciatura; 2,007 en posgrado y en Educación no Formal cuenta con 21,619 estudiantes. Una de las características relevantes de la UV es su distribución en el vasto territorio veracruzano. Tiene presencia en 5 regiones universitarias asentadas en las siguientes ciudades: Poza Rica-Tuxpan (norte); Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba (Centro); Coatzacoalcos-Minatitlán (Sur). Estas campus tienen una cobertura de alrededor de 27 municipios. Asimismo incluye la Universidad Veracruzana Intercultural (UV-I) que tiene cuatro sedes (Huasteca y Totonacapan en el norte, Grandes Montañas en el centro y Selvas en el Sur) que ofrecen

educación superior a las regiones del estado caracterizadas por presencia de población descendiente de culturas indígenas originarias.

La UV cuenta con 74 facultades, 1 Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), 23 Institutos, 18 Centros de Investigación, 4 Sedes de la Universidad Intercultural (UVI), 7 Casas de la Universidad, 2 Laboratorios de Servicio de Alta Tecnología, 1 Clínica Universitaria de Salud Reproductiva, 1 Museo de Antropología, 1 Galería de Arte, 2 Centros de Iniciación Musical Infantil (CIMI), 6 Talleres Libres de Artes, 17 Centros de Idiomas y Centros de Autoacceso de Idiomas (CADI), 1 Escuela para estudiantes extranjeros, 1 Departamento de Lenguas Extranjeras (DELEX), 6 Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI), 48 Bibliotecas.

Y, por supuesto, la UV no sólo es docencia. Junto con estas actividades realiza funciones de investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios universitarios. Las 74 facultades imparten 314 programas educativos: 174 licenciaturas, 132 posgrados y 8 carreras de técnico superior universitario, su distribución en las regiones: Xalapa se ubica 32 facultades, Veracruz con 13 facultades, Poza Rica-Tuxpan 13 facultades, Coatzacoalcos-Minatitlán 8 facultades y Córdoba-Orizaba 8 facultades. Por área académica la UV tiene 13 facultades en el área de Ciencias de la Salud, 19 en el área técnica, 13 en Humanidades, 9 en Económico-administrativas, 6 en Biológico-agropecuarias y 4 en Artes.

En el ámbito artístico-cultural su oferta es también muy amplia ya que alberga 6 grupos de música de concierto, el más destacado de ellos es la Orquesta Sinfónica de Xalapa, 2 grupos de baile folclórico, 10 grupos musicales folclóricos, 2 orquestas de jazz, una gran organización teatral, así como la imponente sala de conciertos Tlaqná.

Frente a este horizonte, la Universidad Veracruzana es una institución muy compleja en términos de dimensiones y diversidad. Por tanto, para lograr su modernización requiere de una estrategia escalonada y de intensidades diversas. Mi proyecto contempla impulsar núcleos de trabajo académico en torno a los

cuales se reúnan docentes, investigadores, estudiantes de licenciatura y posgrado para resolver problemáticas específicas que está demandando la sociedad y que se encuentren en sintonía con la vanguardia del pensamiento académico. Dichas problemáticas están relativamente siendo atendidas por nuestra comunidad, pero de manera aislada, a partir de esfuerzos individuales que en muchas ocasiones se duplican por falta de apoyo logístico o de redes, o bien se pierden en una maraña de cuotas de poder y privilegios. Asimismo, la enorme burocracia desalienta y ahoga los intentos más creativos y talentosos. Este trabajo académico representa lo mejor de nuestra institución y merece todo nuestro apoyo para que se realice de forma óptima, con un aparato administrativo que lo atienda y no que lo obstaculice.

La UV no está respondiendo cabalmente a las necesidades de un mundo globalizado, no sólo en términos económicos, sino también culturales, científicos y éticos. La Universidad debe participar en el proceso de desarrollo regional impulsando alternativas para auspiciar la transformación de los sistemas productivos, al ofrecer soluciones sociales, ambientales, tecnológicas y organizativas.

La Universidad ha de convertirse en el promotor de la innovación; sin embargo, esta ha de ejercerse con responsabilidad. Es decir, sus propuestas deben considerar con claridad sus impactos y propiciar la evaluación constante de sus iniciativas en un proceso iterativo de perfeccionamiento y participación de todos los integrantes de la comunidad científica. La responsabilidad también debe contemplarse hacia el interior, pues es preciso generar procesos de cambio que no fracturen la cohesión del tejido universitario y que, con apego a derecho, respeten las condiciones laborales.

En el contexto de la enorme necesidad de modernización a la que he hecho referencia, las condiciones actuales en que se encuentra la Universidad Veracruzana han provocado que su importancia y peso en el panorama estatal y nacional haya ido mermando. La contracción de la matrícula es evidente y apenas estamos atendiendo al 40 por ciento de la demanda, que este año representa menos de 16 mil de las casi 41 mil solicitudes de ingreso. Así, durante el periodo

de 2006 a 2016, la matrícula tuvo un crecimiento de apenas 5,368 espacios frente a un aumento de 81,453 estudiantes que tuvieron acceso a la educación superior en ese mismo periodo. Ello se tradujo en una reducción de 13 puntos en la participación de la UV en la cobertura del sistema de educación superior en la entidad, la cual disminuyó de un 46 por ciento del total del estudiantado en 2007 a un 33 por ciento en 2015 (Colectivo en Defensa, 2016).

Para contrarrestar el rezago cada vez mayor en la atención de la demanda de miles de jóvenes que buscan tener acceso a la educación universitaria, es indispensable diversificar las formas en las que se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la incorporación de TICs: e-learning, blended-learning, mobile-learning, entre otras posibilidades de formación universitaria, imposibles de realizar sin contar con las y los académicos capacitados y con esquemas estables de contratación adecuados a las nuevas exigencias. La apertura de programas de estudio con modalidad virtual puede llevarnos a tener impacto nacional e internacional.

Es imprescindible comenzar ya a transformar a nuestra Universidad con rumbo al 2030. Tal y cómo está seguirá perdiendo peso y presencia y quedará distanciada de las exigencias del Veracruz de mediados de siglo.

4.1. Docencia

La conformación de la planta docente se distribuye entre 1,987 profesores de tiempo completo y 2,406 de profesores de asignatura, que imparten clases en 305 programas educativo, distribuidos de la siguiente manera: TSU 8, licenciatura 173, especialidad 18, maestría 83 y doctorado 23 en las diversas dependencias de la Universidad.

Debido a que la mayor parte de la docencia se concentra en la licenciatura, es importante señalar varios aspectos: desde 1999 se implementó el llamado Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF). Éste ha sido, en los últimos años, foco de

análisis y diagnóstico, como resultado del fuerte cuestionamiento por parte de la comunidad universitaria. En marzo del 2015 se formó una Comisión de Evaluación del MEIF para iniciar una *Investigación Evaluativa* de la cual emanaron dos documentos principales: el *Reporte de Resultados del Área de Formación Básica General del Modelo Educativo Integral y Flexible de la Universidad Veracruzana. Mayo 2016*; y el *Reporte de Resultados: Formación Integral, Transversalidad y Flexibilidad en el Modelo Educativo de la Universidad Veracruzana. Octubre 2016*.

En estos documentos encontramos un análisis profesional exhaustivo y una metodología que recoge el sentir de todos los actores involucrados y que hace un recuento histórico de los obstáculos, retos, deficiencias y aciertos del MEIF. Estos documentos dan cuenta de cada una de las áreas que conforman el MEIF: Área de Formación Básica General (AFBG); Área de Formación Disciplinaria (AFD); Área de Formación Terminal (AFT); y Área de Formación Electiva (AFEL); asimismo, se realiza un análisis y evaluación en la implementación de los ejes rectores del MEIF, a saber, la *formación integral*, la *flexibilidad* y la *transversalidad* del Modelo mismo. Además, se consideran elementos de las cualitativos de cuáles fueron las condiciones en las que concibe el Nuevo Modelo Educativo, como se nombró inicialmente, y como muchas de las promesas que se enunciaron en su inicio se fueron diluyendo con el paso del tiempo, aunado al cambio de funcionarios y cuerpos directivos. Otro elemento que se distingue es que no hubo una real proyección del impacto financiero y laboral, o si lo hubo, las siguientes autoridades no dimensionaron la magnitud de los problemas que se iban acumulando. De esta manera hubo correcciones que se fueron haciendo sobre la marcha, sin tocar los problemas estructurales de fondo, avasallados también en la fuerte inercia administrativa cada vez más demandante y controladora.

Acciones

Los estudios señalan una serie de recomendaciones que se tienen que aterrizar en propuestas concretas de reforma o modificaciones sustanciales al MEIF. Plantea una serie de acciones de corto y mediano plazo, así como escenarios posibles ante distintas rutas a seguir. Estas posibles rutas de acción se tienen que

analizar con detenimiento y con el concurso de todos los involucrados, instancias colegiadas, la participación del Sindicato FESAPAUV y todas las instancias colegiadas de nuestra máxima casa de estudios.

- a. La primera cuestión que hay que atender, es la relativa a la propuesta de adecuación de hacer una reingeniería administrativa que se traduzca en una administración flexible y adecuada a las necesidades del MEIF, y no una administración que controle excesivamente y obstaculice los procesos básicos de los programas. Por ejemplo, un señalamiento recurrente entre los propios funcionarios entrevistados en los estudios citados, es que, “hay tal complejidad y exceso de control que desgasta administrativamente y obstaculiza los procesos, lo cual no favorece la operatividad de los programas educativos. Para ello solicitan que se estudie la manera de simplificar los procedimientos, evitando trámites burocráticos excesivos e innecesarios, y lograr una estructura administrativa flexible que acompañe al modelo”. (Reporte de Resultados del Área de Formación Básica General del MEIF-UV 2016: 149).
- b. En este tenor, las propuestas de reformar el Área de Formación Básica General (AFBG), y la de equilibrar los pesos de los distintos ejes del MEIF – Integral, Flexible y Transversal- que son los elementos que le dan sentido al modelo educativo requieren de una estrategia que logre el concurso de todos los actores involucrados. La apuesta está en la construcción de consensos que se aterricen en acciones en el corto plazo, permitiendo así, resolver problemas apremiantes en lo inmediato. Al mismo tiempo, plantear una estrategia de mediano y largo plazo que dé certidumbre y certeza a toda comunidad universitaria. De nada vale volver a generar expectativas si no se cuentan con los recursos para lograrlo. De nada vale construir propuestas de gran aliento si no se toma en cuenta a los actores centrales, y si no se diseñan los mecanismos en el corto plazo que permitan resolver los problemas urgentes. De ahí mi propuesta de generar un Gran Acuerdo Universitario que dé respuesta realista y responsable a los retos de tener un Modelo Educativo acorde a las necesidades actuales.

- c. Por tanto, es preciso promover la difusión y discusión de los hallazgos de la Comisión de Evaluación del MEIF con la comunidad universitaria. Generar foros temáticos estableciendo un formato de participación inclusivo y eficiente con la meta de consensar acuerdos que permita una reforma al MEIF. Esta reforma tiene que contemplar los siguientes ejes:

EJES		Instancias y actores
Académico	Eje vertebral de la propuesta académica, que construya la reforma al MEIF.	Académicos, tiempos completos, por horas, autoridades, y especialistas expertos.
Laboral	Revisión y redistribución de cargas académicas con respeto a los derechos labores.	Sindicatos, autoridades
Administrativo	Reingeniería administrativa supeditada a los objetivos académicos. Redistribución de cargas con respeto a los derechos laborales.	Sindicatos, autoridades y personal administrativo.
Financiero	Racionalización y optimización en el uso de los recursos a partir de prioridades estratégicas.	Autoridades.

- d. Una vez construida la propuesta de reforma al MEIF se deben de plantear las acciones en el corto, mediano y largo plazo. El reto es demostrar a la sociedad veracruzana que tenemos la capacidad de responder a las necesidades actuales, y consolidar la apuesta educativa de nuestra Universidad como la más importante no solo como la de mayor diversificación, sino la de mayor calidad y pertinencia científica y social.

4.2. Investigación

La educación, la ciencia y la tecnología se encuentran estrechamente ligadas al bienestar de las sociedades contemporáneas y es la investigación la que articula a las tres a través de la formación de recursos humanos especializados, la generación del conocimiento y su aplicación para resolver problemas concretos.

En la Universidad Veracruzana se realiza investigación en prácticamente todas las disciplinas, es la institución con mayor número de investigadores y estudiantes de posgrado de Veracruz, lo que la convierte en la más importante de la entidad. Por otra parte, la doble labor de docencia e investigación que lleva a cabo un buen número de profesores de nuestra máxima Casa de Estudios, contribuye a que los estudiantes desarrollen su capacidad de análisis, reciban información actualizada, así como entrenamiento en el manejo de las metodologías empleadas en sus respectivos campos de conocimiento, lo cual tendrá un impacto positivo en su desempeño como futuros profesionistas. Además, el hecho de que sea la institución más importante en el rubro de investigación de la entidad, la ubica en un papel relevante para proponer soluciones multidisciplinarias a varios de los problemas que aquejan al estado de Veracruz. No obstante sus fortalezas, la Universidad Veracruzana no ha logrado consolidarse como una Institución líder en ciencia y tecnología en el país ni en la región del Golfo-Caribe.

Para que el trabajo de investigación se desarrolle de manera óptima en nuestra casa de estudios, además de la existencia de cuadros calificados, se requiere una infraestructura en buenas condiciones y una organización institucional eficiente. Además, para que pueda darse la transferencia del conocimiento a la sociedad y a los sectores productivos, debe realizarse un trabajo de vinculación permanente. Si bien es cierto que en las últimas dos décadas la Universidad Veracruzana inició una expansión en el número de académicos que realizan investigación en diversas áreas del conocimiento, y que se adquirió equipo científico valioso para las ciencias experimentales, en estos momentos la institución vive una desaceleración en el número de investigadores pertenecientes al Sistema Nacional (SNI), únicamente el 14% de ellos tienen Niveles II y III, la infraestructura se encuentra deteriorada por falta de mantenimiento y prácticamente está ausente del panorama nacional como generadora de patentes.

Por otra parte, no se ha logrado erradicar la centralización de las labores relacionadas con la investigación, como lo demuestra el hecho de que la mayor parte de los posgrados y los investigadores se encuentran en la región Xalapa.

Aunado a lo anterior, los marcos legales y administrativos internos no están acordes con las necesidades, al ritmo del trabajo que requiere la investigación ni a los retos que plantean los recortes que el gobierno federal ha infringido al presupuesto destinado a la educación, la ciencia y la tecnología. Tampoco existe una vinculación estrecha entre la mayoría de los investigadores y los sectores sociales y productivos del estado, ni entre los grupos de trabajo al interior de la Universidad, que permita el aprovechamiento de la infraestructura disponible y la posibilidad de abordar proyectos multidisciplinarios, indispensables para resolver problemas prioritarios para la entidad, la región Golfo-Caribe y el país, o para producir desarrollos tecnológicos e incidir en el conocimiento de frontera a través de publicaciones científicas que abonen al prestigio nacional e internacional de nuestra Institución, así como a la formación de los estudiantes de licenciatura y posgrado que participen en ellos.

La obtención de recursos para realizar investigación es crucial para cualquier IES. Esto se ha logrado en la UV tradicionalmente y en mayor medida gestionando fondos externos ante las diferentes agencias gubernamentales, como CONACyT y PRODEP. De acuerdo con información proporcionada por la Dirección General de Investigaciones, la Universidad Veracruzana obtuvo un monto de 63'551,357.72 entre los años 2015 y 2016 para el financiamiento de proyectos que se desarrollan primordialmente en las regiones de Xalapa y Veracruz-Boca del Río. La mayoría de ellos corresponden a proyectos de Ciencia Básica y se otorgaron en mayor proporción a académicos de las áreas Biológico-Agropecuarias, Técnica y de Ciencias de la Salud. Esto último resulta lógico ya que son las que requieren de equipamiento, reactivos y consumibles diversos para poder desarrollarse. Por otra parte, de 94 proyectos reportados entre 2015 y 2016, únicamente 6 corresponden a la convocatoria de Atención a Problemas Nacionales, 10 a la de Fondos Sectoriales y 4 a la de Infraestructura. Dado que la mayor parte de los equipos científicos con que cuenta la UV provienen de fondos externos, este desequilibrio numérico en la categoría de las convocatorias de CONACyT que atiende la planta académica es un aspecto que debe cuidarse, sobre todo para los que realizan investigación que requiere equipamiento científico, ya que actualmente los

proyectos de Ciencia Básica no permiten que más del 20 por ciento del monto total se invierta en infraestructura. Ello disminuye las posibilidades de hacerse de equipo valioso para las disciplinas de las áreas técnica, ciencias de la salud y biológico agropecuarias. Esta circunstancia, aunada a los recortes presupuestales impuestos al principal órgano financiador de la ciencia nacional debe considerarse para implementar medidas institucionales que permitan conservar la infraestructura que ya tiene la UV, así como un plan a mediano y largo plazo para renovar el equipamiento una vez que se vuelva obsoleto.

La creación de laboratorios nacionales es una de las alternativas que impulsó CONACyT durante los últimos años para reforzar la infraestructura científica de las IES y los centros de investigación. Este modelo permite a la institución que alberga al laboratorio emplear el equipamiento para las labores de investigación, docencia y vinculación a través de la venta de servicios. Desafortunadamente, la UV no ha logrado vislumbrar las posibilidades y ventajas de contar con este tipo de laboratorios y ha dejado pasar la oportunidad de hacerse de ellos. Hay que destacar que el único Laboratorio Nacional con que cuenta nuestra Universidad no ha recibido el impulso institucional que merece y en estos momentos se encuentra trabajando muy por debajo de su capacidad. La prestación de servicios al sector público o privado es una alternativa de financiamiento a considerar para el mantenimiento del equipamiento científico de la Universidad Veracruzana. Aunque algunas dependencias lo hacen, realmente no ha funcionado como parte de la labor permanente que realiza la UV. Las razón fundamental es la falta de organización institucional para hacerlo, ya que deben darse las condiciones mínimas para que esto ocurra, como por ejemplo: asegurar el funcionamiento de los equipos, la participación de algunos técnicos académicos, las facilidades administrativas necesarias y una promoción de venta de servicios a los posibles clientes.

En este sentido, la creación de nodos de vinculación, investigación y docencia resulta la estrategia clave de mi plan de trabajo para impulsar la modernización de la labor académica que se realiza en la Universidad Veracruzana. La idea central

es propiciar que los miembros de la comunidad universitaria de diversas disciplinas sumen sus conocimientos, capacidades y creatividad alrededor de temas estratégicos por su impacto social, artístico, científico o tecnológico. Esta forma multidisciplinaria de trabajo permite además que se optimice el uso de la infraestructura disponible en la institución, así como también la posibilidad de gestionar un mayor cantidad de fondos externos ante organismos nacionales o internacionales, públicos o privados.

Acciones

- a. Generar iniciativas institucionales que permitan la promoción de los académicos con nombramiento de Candidato a Investigador y Nivel I del SNI a Niveles II y III .²
- b. Promover la integración de estudiantes de licenciatura y posgrado en los proyectos de investigación desarrollados por los nodos.
- c. Crear un foro consultivo, integrado por académicos de la UV de reconocido prestigio y de diferentes disciplinas, que contribuya en el diseño de las políticas institucionales sobre la investigación que se realiza en nuestra Universidad.
- d. Incorporar nuevos cuadros de jóvenes investigadores para fortalecer líneas de generación y aplicación del conocimiento existentes en la UV, así como crear otras nuevas que contribuyan a posicionar a la UV en temas de investigación de frontera.
- e. Fortalecer el trabajo de investigación-vinculación que se hace en las regiones externas a Xalapa, a través de la incorporación de académicos o grupos de ellos a los nodos.

² Un buen ejemplo de ello fue el acuerdo aprobado recientemente por el Consejo Universitario en el que se estableció que los PTC adscritos a facultades impartan hasta 10 horas de clases mientras sean miembros del SNI; sin embargo, esta medida quedó sujeta a la situación financiera de cada entidad y en muchos casos los académicos siguen con cargas excesivas frente a grupo.

- f. Hacer un inventario del equipamiento científico con que cuenta la institución para conocer las condiciones en las que se encuentra, reparar y dar mantenimiento a aquel que no esté obsoleto, así como informar de su ubicación a través del sitio web de la UV para optimizar su uso.
- g. Elaborar un plan a mediano y largo plazo para renovar el equipamiento científico una vez que se vuelva obsoleto.
- h. Generar convenios con otras IES y Centros de investigación en el Estado para compartir infraestructura científica.
- i. Realizar un análisis de las reformas, aprobadas por el poder legislativo en 2015, a la Ley de Ciencia y Tecnología y a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, para adecuar el marco legal vigente en la UV sobre este tema de tal forma que tanto la institución como los académicos puedan obtener beneficios económicos del trabajo que realizan sin que exista conflicto de interés.
- j. Brindar asesoría a los investigadores para que puedan llevar a cabo la explotación o comercialización de sus desarrollos tecnológicos.
- k. Elaborar un plan institucional que permita la innovación, generación de productos con valor agregado y venta de servicios (difusión promoción, administración) en los laboratorios de la UV.
- l. Coadyuvar en la obtención de fondos nacionales o internacionales para financiar proyectos de investigación, informando a los investigadores de las diversas convocatorias disponibles.
- m. Simplificar los procedimientos administrativos para ejercer los recursos de fondos externos obtenidos por los investigadores así como para la adquisición de equipamiento e insumos

La modernización de la Universidad, particularmente de las funciones de docencia e investigación debe partir de los actores concretos del cambio: los académicos. Al respecto es importante considerar los perfiles etarios de la planta académica.

Envejecimiento de la planta académica y propuesta

Un tema muy importante a considerar es el envejecimiento de la planta académica de la Universidad Veracruzana. Tenemos mil 609 personas que cuentan ya con más de 30 años de servicio. De las cuales 190 tienen 30 años de antigüedad, 119 tienen 31 años, 188 tienen 32 años, existen además 68 personas que tienen 38 años, 42 con 40 años de antigüedad, 42 con los mismos años de antigüedad, 13 con 43 años y 7 personas con 46 años de antigüedad.

Estas personas además cuentan ya con una edad avanzada: el 62% del personal, es decir, 994 tienen una edad que oscila entre los 60 y los 70 años, 414 lo que representa un 26% tienen entre 49 y 59 años, 11% de ellos, es decir 178 tienen entre 71 y 80 años y un 1% que son 23 personas cuentan con una edad entre 81 y 90 años.

Esta situación plantea un reto institucional de renovación de la planta académica que debe de hacerse sobre la base de una proyección estratégica, que apunte la propuesta de modernización de la UV a partir de la articulación de la docencia, la investigación y la vinculación en los Nodos DIV, que se detallan a continuación.

De esta manera, ante la falta de recursos financieros para incrementar en lo inmediato la planta de los PTC, esta renovación debe aprovecharse de manera estratégica. Para ello, se requiere iniciar un estudio a detalle para plantear un plan de retiro voluntario escalonado que permita a los académicos de mayor edad poder jubilarse con las prestaciones que marca la ley, y permitir la renovación de la planta académica.

4.3. Nodos de Docencia, Investigación y Vinculación (DIV)

Los Nodos de Docencia, Investigación y Vinculación son el fundamento de mi propuesta de modernización con responsabilidad de nuestra institución. Los Nodos DIV constituyen una propuesta de innovación profunda para transformar a la UV desde la esencia misma de su razón de ser: la creación, distribución, apropiación y aplicación de conocimientos y saberes. La transformación será paulatina, al ritmo que cada dependencia, región, sede de la UVI, facultad, centro e instituto determinen. La participación en los Nodos de estudiantes y académicos será voluntaria pero con compromisos, metas, objetivos y programas perfectamente claros.

La modernización de la UV se tiene que construir sobre la base de la articulación de sus actividades sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios universitarios; toda vez que nuestra identidad, nuestra razón de ser como institución está determinada por nuestras funciones sustantivas, éstas deben marcar la pauta y la ruta de la modernización de la UV. Es un hecho que preservar el modelo que nos dio resultados los pasados setenta años significa condenar a la institución a un inexorable desfase con las exigencias del mundo globalizado.

El modelo actual de la UV mantiene la separación de sus funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión. Esta escisión se reproduce en la estructura misma de la Universidad: la docencia centralmente se desarrolla en las Facultades, la investigación en los Centros e Institutos y difusión y extensión a través centralmente de la Dirección de Difusión Cultural. Este modelo, conocido como napoleónico, para la UV es a todas luces insuficiente por varios motivos:

- a. Inhibe, e incluso impide, que los estudiantes se inicien en las actividades de investigación, de difusión y extensión, puesto que en las Facultades esencialmente se imparten cursos de Licenciatura y Técnico Superior Universitario. Solamente los estudiantes de posgrado (y no todos) participan en proyectos de investigación impulsados por profesores e investigadores. Los esfuerzos emprendidos por la Universidad a través de las estancias

semestrales de investigación son encomiables, sin embargo, insuficientes para incrementar la participación de estudiantes en la investigación de alta calidad. El modelo de la UV está en disonancia con las tendencias mundiales en la educación superior.

- b. El modelo actual de la UV dificulta, sino es que imposibilita, el crecimiento profesional de los académicos contratados por horas quienes difícilmente acceden a una plaza de medio tiempo o de tiempo completo; de esta manera, el trabajo precario de muchos académicos se extiende a lo largo de los años. Muchos de estos profesores pueden desempeñarse en actividades de investigación, de difusión o de vinculación mejorando sus condiciones de trabajo, por un lado, y por otra parte fortaleciendo las funciones sustantivas de la institución. Sin embargo, es necesario crear las condiciones estructurales para la inserción de profesores en otras actividades sustantivas. Los Nodos DIV son una propuesta en este sentido.
- c. El modelo actual de la UV acusa problemas semejantes a los de otras Instituciones de Educación Superior: “obsolescencia de los planes y programas de estudio, la masiva generación de nuevos conocimientos y las innovaciones constantes en los campos laborales. Muchos egresados encuentran dificultades para colocarse en el mercado laboral de su área de conocimiento. Lo que puede explicarse por un desequilibrio entre las competencias que demandan los sectores productivos y la oferta curricular de las Universidades. Estableciéndose una marcada brecha entre la demanda del sector productivo y la formación no actualizada, pertinente, ni plenamente enfocada en la construcción de las competencias requeridas en los egresados universitarios”³. Una opción para iniciar la solución de estos y muchos otros problemas es la construcción y el impulso de los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación.
- d. La diversificación de las fuentes de financiamiento de la Universidad se ve limitada por la estructura misma de la institución. No hemos logrado construir una cultura académica volcada hacia la innovación, la comercialización de los productos del conocimiento, la venta de servicios de alto valor agregado, la

³ Universidad Veracruzana. Plan General de Desarrollo 2030, p.14

participación en redes globales de conocimiento que faciliten la obtención de financiamientos de empresas, fundaciones, organismos internacionales, entre otras posibilidades. Los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación han sido conceptualizados para superar estas limitaciones estructurales y comenzar a construir una cultura académica impregnada fuertemente hacia la vinculación.

Los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación los concibo como estructuras reticulares flexibles, inter e inclusive transdisciplinarios, integrados voluntariamente por estudiantes de TSU, licenciatura y posgrado, por profesores e investigadores de diferentes áreas académicas, de las regiones y las sedes de la UVI. Los Nodos DIV permitirán impulsar decididamente la investigación vinculada a los problemas específicos de las regiones y de la UVI, también facilitarán que nuestros académicos se integren a las comunidades científicas más relevantes en el mundo, nos permitirán el acceso a recursos financieros alternos y el óptimo aprovechamiento de la infraestructura (laboratorios, equipo especializado, bibliotecas, etc.). Asimismo, los Nodos DIV pueden ser un vehículo para incrementar el número de investigadores en el SNI y de creadores en el SNCA, así como el ascenso en los niveles en estos programas. Los nodos DIV son la respuesta que damos como universitarios a las diferentes problemáticas de Veracruz y de México.

Los Nodos pueden constituirse en una doble vertiente: para la co-creación de conocimientos orientados a la resolución de problemas sociales, tecnológicos, ambientales, y/o productivos específicos o bien, para la integración de redes académicas nacionales e internacionales preocupadas por la investigación de punta en las diferentes disciplinas científicas, humanísticas y artísticas.

Acciones para constituir los nodos

- a. Programa de Jóvenes Investigadores. Propongo impulsar un programa de amplio alcance en todas las áreas, regiones y facultades para identificar a los

estudiantes de licenciatura con aptitudes y deseos de formarse en la investigación. El Programa Jóvenes Investigadores permitirá incluir a estudiantes de licenciatura en los Nodos para que colaboren en investigaciones vinculadas socialmente y/o en redes de conocimiento nacionales e internacionales.

- b. Diversificación de carga académica para profesores e investigadores que participen en los nodos. Los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación requerirán fortalecerse con académicos con diferentes formaciones, experiencias y trayectorias laborales. En la medida en que consolidemos nodos en los que se aborden problemáticas desde diferentes perspectivas disciplinares y con diversas metodologías estaremos en condiciones de dar respuesta a las necesidades y expectativas que la sociedad veracruzana tiene. De la misma forma, los Nodos vinculados a redes de conocimiento globales permitirán a la Universidad aproximarse a las investigaciones de punta en todas las áreas de la ciencia, la filosofía, el arte. Para lograrlo es menester que los académicos que deseen participar en los Nodos tengan las mejores condiciones laborales a fin de que su integración sea un aliciente en su carrera académica en la Universidad.
- c. Apoyo institucional eficiente para la gestión de recursos. Los Nodos no deben representar una carga financiera para la institución, por el contrario, su intención es que sean generadores de ingresos a través de los proyectos de investigación. El funcionamiento de los Nodos requiere el apoyo institucional para la obtención de recursos externos, para establecer las equivalencias de las experiencias educativas cursadas en ellos y para la gestión de las cargas de trabajo de los académicos participantes en los diferentes proyectos. La gestión académica de los Nodos dependerá de la Secretaría Académica a través de la Dirección General de Vinculación Universitaria (DGVI). Esta reestructuración de la DGVI se fundamenta en páginas posteriores.

- d.** Consejos Consultivos Ciudadanos de Participación en los Nodos. Para que los Nodos respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad es necesario constituir Consejos Consultivos Ciudadanos en los que los productores del campo, las asociaciones empresariales, los sindicatos, los pueblos originarios, las agrupaciones feministas, los empresarios independientes y en general las organizaciones de la sociedad civil, e inclusive los diferentes niveles de gobierno, expresen sus inquietudes y demandas concretas a la Universidad. En los Consejos Consultivos los integrantes de las organizaciones de la sociedad civil tendrán derecho a voz y en caso de que se tuvieran que tomar decisiones por votación, no tendrían derecho a voto.

5. Modernización de las funciones de la administración académica

Contexto institucional

La modernización de la Universidad Veracruzana es impensable sin una transformación de sus procesos administrativos. Sin una profunda transformación de la gestión universitaria el mejor proyecto académico corre el riesgo de sucumbir ante el espesor de los lentos, ineficientes y muchas veces absurdos procesos administrativos. De hecho, muchos proyectos académicos de innovación en docencia, investigación y vinculación, así como la participación en concursos por fondos externos han dejado de emprenderse ante el marasmo burocrático que implica su gestión. En el sentido opuesto, es posible afirmar que una gran parte del trabajo académico se realiza a pesar de los procesos administrativos, no facilitados por ellos.

Para decirlo con toda claridad: el miedo a la burocracia es una de las principales causas que inhiben las iniciativas académicas de docentes, creadores, estudiantes e investigadores, por lo que eliminar (o al menos aligerar) estos temores u obstáculos se traducirá en el corto plazo en la expansión de las capacidades creativas de la comunidad universitaria. Al mismo tiempo, si aligeramos el peso de los procesos administrativos el trabajo del personal administrativo será reconocido, dignificado, y los mandos medios y directivos tendrán mayores márgenes de autonomía para ejercer su cargo y cumplir con mayor atingencia con sus responsabilidades. Lo que es inaceptable es continuar en la inercia a la que la burocracia universitaria compele.

La densidad de la burocracia universitaria queda revelada en la numeralia de la institución: entre técnicos académicos, profesores e investigadores somos 6,059 personas. Los trabajadores administrativos, técnicos, manuales y directivos suman 6,219. Es decir: hay más personal administrativo que académico, cuando la relación debería ser a la inversa en una proporción de 2 y hasta 3 académicos por cada administrativo, de acuerdo a estándares internacionales de las mejores Universidades del mundo.

Por otra parte, si bien la certificación de los procesos de la institución (ISO 9001:2008) mejora la eficiencia, lo cierto es que aún no se ha logrado que el mejoramiento de las prácticas se traduzca en un mejor desempeño organizacional colectivo.

La expansión del aparato administrativo es la evidencia de la ineficiencia con la que nuestra Universidad ha sido conducida durante décadas: lejos de tomar las decisiones pertinentes para mejorar el desempeño institucional, las pasadas administraciones han optado por ampliar las zonas de simulación, frente al alto costo político que implica revertir las tendencias lesivas a la Universidad.

El engrosamiento -no planificado, o muy mal hecho- de la estructura administrativa de la Universidad no ha sido acompañado con las iniciativas pertinentes para mejorar su desempeño en términos de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio. Si bien ha habido avances en los tiempos de gestión de diferentes procedimientos institucionales (la titulación, por ejemplo) hasta donde podemos percatarnos la UV carece de un sistema integral de evaluación del desempeño organizacional que permita identificar con claridad aquellas áreas de oportunidad para eficientar los procesos administrativos y por ende, mejorar la calidad de la educación que ofrece la institución.

La mejor evidencia de que nuestra Universidad carece de un eficiente sistema de evaluación del desempeño son los múltiples y hasta contradictorios sistemas de control que hay en las diferentes dependencias de la Universidad: mientras hay procesos sometidos a rigurosos controles, otros operan en contextos de mayor laxitud. Este desequilibrio no favorece el desempeño integral de la institución, por el contrario, se convierte en uno de los orígenes más relevantes de la simulación. Una situación similar ocurre con los controles del trabajo académico, por ejemplo con las firmas de asistencia que en lo absoluto garantizan la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, vamos ni siquiera avalan la presencia de los profesores: se sabe de académicos (investigadores, sobre todo) a quienes les

llevan las “listas de asistencia” a sus despachos. Esto es pura simulación. Lo sabemos, lo comentamos pero no hemos hecho lo suficiente para remediarlo.

No se trata de saturar de indicadores puesto que la evaluación del desempeño organizacional no debe ser otro mecanismo de control burocrático, sino un recurso necesario para cumplir con metas y objetivos en función de estrategias institucionales consensuadas en la comunidad universitaria. En otras palabras, el objetivo no puede, no debe ser el control en sí mismo, sino el establecimiento de mecanismos de regulación institucional que permitan la eficacia de los procesos administrativos y académicos.

La espesura del aparato administrativo se corresponde con la erosión de la confianza que priva en la institución. Si logramos reconstruir el tejido social en la comunidad universitaria tendremos menos papeleo, menos trámites, menos burocracia. La tarea no es sencilla ni de corto plazo, pero para dar ese gran paso hacia una institución moderna, eficiente y con gran impacto social tenemos que empezar por reconocer el problema y tomar las medidas necesarias para corregirlo.

Modernizar a la UV implica limitar el crecimiento del aparato administrativo al mismo tiempo que se procura el crecimiento de la matrícula y de los académicos. Esto hará que tengamos una institución adelgazada en lo administrativo y con alto poderío académico, lo que sin duda tendrá repercusiones positivas en los indicadores de desempeño institucional.

Asimismo, la UV requiere con urgencia que los criterios académicos rijan tanto la conducción estratégica de la Universidad como la vida cotidiana en las facultades, los institutos y en general en todas las dependencias. Como lo escuchamos en los pasillos: necesitamos que lo administrativo esté subordinado a lo académico.

A continuación presento tres acciones básicas para la iniciar la transformación administrativa de la Universidad, para que sean los procesos académicos los que orienten las decisiones en materia de gestión universitaria.

Acciones

5.1. Sistema Integral de Gestión del Conocimiento

Necesitamos diseñar una plataforma unificada que nos permita facilitar las evidencias de los procesos de creación, distribución, apropiación y transferencia de conocimientos. Los sistemas con que cuenta actualmente la UV (Sistema de Registro y Evaluación de la Investigación, Sistema Institucional de Tutorías, Sistema Integral de Información para el Fortalecimiento Académico, entre otros), los exigidos por CONACYT (SNI, SNCA, PNPC, Convocatorias a financiamientos, etc.), por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y por la SEP (PRODEP especialmente) funcionan de manera aislada lo que provoca que los académicos estemos obligados a realizar el mismo trabajo dos o tres veces, en diferentes plataformas.

El Sistema Integral de Gestión del Conocimiento de la UV que propongo permitirá:

- a. Identificar con claridad los procesos de creación, distribución, apropiación y aplicación de los conocimientos generados en la UV.
- b. Alinear las diferentes demandas de información académica (PRODEP, SNI, PNPC, etc.) en una misma plataforma digital.
- c. Mejorar las capacidades de planeación y evaluación del trabajo académico, particularmente la vinculación y la investigación.
- d. Promover la participación en concursos para la obtención de fondos externos.
- e. Facilitar la gestión de los recursos obtenidos.
- f. Simplificar los procesos de acreditación de los programas académicos en licenciatura y posgrado.
- g. Incrementar la capacidad de aprendizaje organizacional a partir de la circulación y la transversalidad de conocimientos, aprendizajes y experiencias.

- h. Optimizar la infraestructura y los recursos con que cuenta la institución (laboratorios, centros de cómputo, bibliotecas, aulas, etc.).

Asimismo, el sistema integral de gestión del conocimiento será un soporte fundamental para la creación y la expansión de los nodos de investigación y vinculación, particularmente por el intercambio de experiencias y saberes mediante laboratorios de ideas, trabajo colaborativo, ferias de ciencias y artes, entre muchas otras posibilidades.

El Sistema Integral de Gestión del Conocimiento será crucial en la estrategia para impulsar el sistema regional de innovación en Veracruz.

5.2. Minería de procesos (*Process Mining*)

Los procesos de gestión de la Universidad prácticamente en su totalidad están digitalizados. Gracias a las tecnologías de la información, grandes volúmenes de datos son recolectados, procesados, almacenados y distribuidos cotidianamente en las cinco regiones de la UV y en las sedes de la UVI. Estos datos son un apoyo fundamental para la toma de decisiones en diferentes ámbitos y niveles, sin embargo, su enorme volumen representa una limitante para su análisis a fin de utilizarlos para mejorar los procesos administrativos. Podemos decir que esos datos que circulan en los sistemas informáticos son una suerte de “descripción oculta” de nuestros procesos administrativos, por lo que necesitamos extraer conocimiento de ellos para tomar las decisiones adecuadas a fin de mejorar la calidad de la administración en la Universidad.

Es imprescindible iniciar una profunda investigación de los procesos de administración académica mediante Minería de Procesos. La Minería de Procesos es una técnica que permite comprender el desempeño de una organización a partir del análisis del registro de eventos para extraer la información necesaria para realizar diferentes tipos de análisis: descubrimiento de aristas desconocidas en la gestión, validación de modelos, mejoramiento de procesos, entre otros. A

través del análisis de grandes volúmenes de datos (big data) de la institución podremos establecer con toda precisión los principales problemas administrativos que padecemos, la cadena de responsabilidades y las opciones para mejorar la calidad y la eficiencia de la administración académica.

La Minería de Procesos permitirá, por una parte, identificar cuellos de botella en los flujos de información en la institución o en áreas específicas de la misma y, por otra parte, aportará evidencias de la calidad de la información que circula en la institución.

A través de un estudio de Minería de Procesos estaremos en condiciones de tomar las decisiones pertinentes para construir un sistema de evaluación del desempeño (hoy inexistente) en todos los ámbitos y niveles de la UV, así como para rediseñar la estructura de la administración académica de la institución, esto es, para emprender una necesaria reingeniería organizacional de la UV.

5.3. Reingeniería organizacional

La tercera iniciativa que presento en el eje de la modernización administrativa es emprender una reingeniería organizacional en la UV: un ajuste estructural para colocar a nuestra institución en condiciones de competir con las más importantes Universidades del mundo. Este cambio, es muy importante subrayarlo, será sin atentar contra los derechos y las conquistas de los trabajadores. Por el contrario, la reingeniería que propongo apunta a mejorar las condiciones laborales del personal administrativo mediante la redistribución de cargas de trabajo, posiblemente el escalonamiento de horarios de entrada y de salida y sobre todo la mayor autonomía en la toma de decisiones, siempre en apego irrestricto a la legislación universitaria.

La reingeniería será el correlato a la minería de procesos, su consecuencia necesaria. Una vez detectados los cuellos de botella, las ineficiencias y las simulaciones, emprenderemos los cambios en la estructura organizacional

necesarios. Necesitamos afinar los procesos administrativos de la Universidad para hacerla más eficiente y más eficaz.

La reingeniería que propongo tiene que construirse sobre la base de la negociación y el consenso con las organizaciones gremiales. Nunca emprenderé una imposición de medidas y directrices que afecten sus derechos, pero tampoco seré cómplice de simulaciones. Ni los trabajadores, ni los estudiantes, ni los académicos y sobre todo, ni la sociedad veracruzana merecen simulación, canonjías ni privilegios. Es impostergable reorganizar administrativamente a la UV para hacerla más eficiente, más competitiva, más innovadora. Las actuales estructuras administrativas están ajustadas a la UV del siglo XX, es necesario salir de este conformismo e iniciar un cambio responsable, con rumbo y consensuado.

La modernización con responsabilidad que es la base de mi propuesta necesariamente debe alcanzar al financiamiento y a la gobernanza en la Universidad.

6. Modernización del financiamiento y la gobernanza en la Universidad

Contexto institucional

El colapso financiero de nuestra Universidad se fraguó desde hace años. La enorme deuda, mayor a 2,400 millones de pesos, es el resultado del sistemático desvío de los recursos asignados a nuestra institución que, debemos reconocerlo, no hemos podido revertir. Recordemos que al mismo tiempo que no se entregaron los recursos destinados a la UV, el financiamiento fue recortado, tan solo en el año 2016, en casi 250 millones de pesos. Así, a través de la disminución del presupuesto estatal asignado y de la falta de ministración de los recursos, el gobierno del estado asfixió financieramente a nuestra Universidad.

Mientras el gobierno del estado incumplía con su obligación de entregar el presupuesto universitario íntegro, el gobierno federal por su parte se abstuvo de intervenir, si bien hay que destacar que el financiamiento que le corresponde lo ha entregado puntualmente. Gracias a ello, la Universidad ha podido continuar operando con los mínimos recursos.

Las denuncias penales interpuestas ante la Fiscalía General del Estado y ante la Procuraduría General de la República, las amplias movilizaciones de la comunidad universitaria, el cabildeo en foros nacionales e internacionales, la presión mediática y en redes sociales no fueron suficientes para lograr que el gobierno pagara su deuda con la institución. Las jornadas de lucha del año 2016 serán recordadas por muchos años porque la gran comunidad universitaria salió a las calles en todo el estado a defender lo que por derecho nos corresponde.

Lograr que el Congreso aprobara el 4% del presupuesto de egresos del gobierno del estado como financiamiento para la UV (y el carácter progresivo en la asignación anual de esos recursos), es sin duda alguna un enorme logro de la comunidad universitaria. Como nos lo han dicho muchos colegas de otras

instituciones: la UV ha marcado la pauta en la defensa de la educación superior pública. No obstante, es pertinente recordar que la asignación del 4% del presupuesto de egresos del gobierno del estado entrará en vigor hasta el año 2023. En los próximos cinco años el incremento presupuestal será gradual.

Es necesario insistir en el pago del adeudo del gobierno del estado, sin duda, pero también es imprescindible que hagamos un ejercicio autocrítico para reconocer nuestros yerros, nuestras inconsistencias, lo que no hicimos o hicimos mal. Para convertir la crisis financiera en una ventana de oportunidad necesitamos reconocer los aprendizajes que nos deja la experiencia de la reciente coyuntura.

- a. El primero y quizás más importante aprendizaje que deja esta coyuntura es que la autonomía universitaria requiere de autonomía financiera. Sin autonomía financiera la autonomía universitaria es una mera ilusión, por lo que la lucha que hemos emprendido todas y todos los universitarios para obligar al gobierno a pagar el adeudo, ha sido una gran reivindicación y defensa de nuestra autonomía. Es muy importante señalar que la iniciativa por la autonomía financiera emergió de la comunidad universitaria, lo que es una muestra tangible de nuestra capacidad de respuesta ante la adversidad y la enorme creatividad de las y los universitarios. Sin embargo, debemos reconocer que nuestros esfuerzos han sido infructuosos, nuestras iniciativas y movilizaciones ineficaces: la deuda financiera con la UV no ha sido saldada y el 4% del presupuesto de egresos del gobierno del estado se entregará hasta 2023. Exclusivamente desde el punto de vista de los logros obtenidos el balance de las movilizaciones es más bien negativo, pero al mismo tiempo el saldo es altamente positivo puesto que nos hemos dado cuenta de nuestra capacidad de organización, de pensamiento colectivo, de tolerancia entre académicos y estudiantes al disenso. Aprendimos que la defensa de la autonomía universitaria es una tarea cotidiana que requiere espacios de participación democrática, de organización y lucha.

- b. Este hecho nos lleva a un segundo aprendizaje: la crisis financiera de la institución no sólo obedece a que el gobierno ha incumplido con su obligación, sino también a factores internos, esencialmente a la escasa participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones estratégicas para la institución. En otras palabras, la crisis financiera de la UV ha mostrado una de nuestras mayores debilidades: nuestra frágil vida democrática. A partir de la autonomía universitaria (1996) la UV sin duda ha tenido importantes logros en materia de democracia: en el funcionamiento de los órganos colegiados, en el nombramiento de las autoridades, en la institucionalización de procesos académicos de enorme relevancia (como los concursos de oposición), en la tolerancia y el diálogo para la resolución de conflictos, entre otros. Sin embargo es necesario reconocer que el peso de cincuenta años de autoritarismo sigue siendo un lastre para la incipiente vida democrática de la Universidad. Ampliar los márgenes de la participación democrática es una tarea impostergable, una necesidad para construir por la vía del consenso y la participación las transformaciones que requiere nuestra Universidad.
- c. Un tercer aprendizaje que podemos rescatar tanto del colapso financiero de la Universidad como también de las agresiones en contra de las y los universitarios, específicamente el ataque del 5 de junio de 2015 a ocho estudiantes de la UV y el constante acoso externo a estudiantes de todas las regiones y áreas académicas es que la institución carece de los órganos e instrumentos adecuados para su cabal defensa. Ante los embates en nuestra contra, nuestras respuestas han sido dubitativas y lentas, no hemos respondido asertivamente, con celeridad y efectividad.

La Universidad Veracruzana padece un déficit democrático. El funcionamiento de los órganos colegiados es sumamente heterogéneo: mientras que hay Facultades e Institutos en los que las Juntas Académicas y los Consejos Técnicos se reúnen con regularidad y cumplen cabalmente con las funciones y responsabilidades que les corresponden, en otras dependencias académicas la vida colegiada es

prácticamente inexistente. De la misma manera, el autoritarismo prevaleciente en la institución –innegable y ominoso- no tiene el mismo peso en todas las regiones, dependencias e instancias de la UV. Abatir estos desequilibrios estructurales que erosionan la calidad de la democracia en la Universidad es una prioridad que asumo en mi plan de trabajo.

El déficit democrático que padece la Universidad y los núcleos de autoritarismo que prevalecen generan condiciones académicas, financieras, de infraestructura, administrativas, laborales e inclusive salariales sumamente disímiles. La realidad de la Universidad Veracruzana en Xalapa es muy diferente a la de las regiones y a la de las sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural. Inclusive es distinta entre las seis Áreas Académicas. Necesitamos revertir esta tendencia que nos fracciona, nos divide, nos separa e inclusive en ocasiones nos enfrenta.

La modernización de la Universidad pasa, obligadamente, por la implementación de mecanismos concretos y de políticas específicas que estimulen el crecimiento y el fortalecimiento de la UV en sus cinco regiones y en las sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural. En esta tesitura, afirmo que cualquier proyecto de transformación institucional que no ponga como prioridad el equilibrio en las condiciones de operación de todas las regiones y las sedes de la Universidad, está destinado al fracaso.

Equilibrar y fortalecer la democracia en la Universidad es una exigencia para abatir la simulación, eliminar privilegios y sentar las bases para la transformación que requiere nuestra institución. La amplia y equitativa participación de las y los universitarios será uno de los puntales para la modernización con responsabilidad que propongo.

Mi propuesta apunta a recuperar el sentido democrático, crítico, humanista, científico, incluyente y generoso de la educación superior pública. El país requiere

instituciones de educación superior fuertes, democráticas, generadoras de conocimientos para la resolución de nuestros enormes y complejos problemas.

Acciones

6.1. El Acuerdo Universitario

La primera acción que propongo en materia de financiamiento y gobernanza es establecer un Gran Acuerdo entre universitarias y universitarios para analizar y consensuar las estrategias que debemos impulsar: i) en primer lugar, para construir la política de alianzas necesaria a efecto de lograr que el adeudo del gobierno del estado sea cubierto en su totalidad, con absoluto apego a la ley; ii) en segundo lugar, el Acuerdo que propongo tiene como objetivo trazar la ruta, los tiempos y las pautas de la transformación que requiere nuestra Universidad. Como lo he señalado con anterioridad, sin los consensos mínimos es imposible lograr la modernización con responsabilidad de la Universidad; iii) en tercer lugar, el Acuerdo sentará las bases para una reingeniería financiera en la Universidad que conduzca a una optimización de los recursos, colocando como prioritarias a las funciones sustantivas; en cuarto lugar, el Acuerdo será un punto de inflexión en la historia de la Universidad puesto que los lineamientos y consensos alcanzados tendrán repercusiones que pueden implicar algunas modificaciones en nuestros documentos rectores: Ley Orgánica, Estatuto General Universitario, Estatuto del Personal Académico, entre otros.

6.2. Revitalización de los órganos colegiados

Los órganos colegiados de la Universidad requieren ser revitalizados para fortalecer el diálogo, la construcción de consensos, la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. Como en otros ámbitos de la institución, los órganos colegiados funcionan de forma muy heterogénea: hay Juntas Académicas y Consejos Técnicos (u órganos equivalentes) que se reúnen con regularidad y la participación de la comunidad es amplia; lo mismo ocurre con los Consejos Consultivos, las Comisiones Académicas y otras instancias de deliberación colegiada con que cuenta la institución. Sin embargo es obligado

hacer una revisión a fondo de estos órganos porque no en todas las dependencias de la Universidad operan eficientemente, inclusive hay muchos colegas académicos que no tienen ninguna instancia de deliberación democrática, como las y los compañeros de la Unidad de Servicios de Apoyo en Resolución Analítica (SARA), o los del Centro de Investigaciones Tropicales (CITRO) por dar un par de ejemplos.

Es importante que el funcionamiento de los órganos colegiados esté apegado a la legislación universitaria. En aquellas instancias donde no funcionen o su operación sea simulada, es necesario aplicar medidas correctivas de inmediato. La destitución de las o los directores responsables de tales instancias tendría que ser una de éstas medidas.

Asimismo es deseable una revisión a profundidad del mismo Consejo Universitario General (CUG), nuestra máxima autoridad, particularmente de la composición del mismo e inclusive del reglamento que lo regula. Reconozcamos que el CUG tiene deficiencias en cuanto a la integración de los consejeros, el tiempo de la representación, los mecanismos de consulta a sus representados. La calidad de la democracia universitaria tiene un amplio rango de posibilidades para mejorar.

Si nuestro objetivo es relanzar a la Universidad en una perspectiva de crecimiento, modernización, internacionalización y fortalecimiento de las funciones sustantivas a partir de su articulación en la vinculación, es pertinente reflexionar colectivamente sobre nuestras instancias colegiadas de toma de decisiones.

6.3. Generación de recursos propios

La generación de recursos financieros propios debe ser una acción estratégica fundamental. Para tal fin es imprescindible acudir a nuestras principales fortalezas: la investigación científica, el desarrollo y transferencia de tecnología, la generación de patentes, la comercialización de servicios de alto valor agregado, entre otros. La estructura actual de la UV representa una limitante para generar recursos

propios, salvo los obtenidos por las “cuotas voluntarias” que deben pagar los estudiantes. Las mayoría de las Facultades carecen de instancias y proyectos que les permitan allegarse recursos, asimismo los Institutos y Centros en su mayoría acusan la misma carencia.

Es virtualmente imposible que la UV trascienda a un nivel de calidad internacional si no transforma la cultura académica que actualmente priva a fin de generar los recursos que la institución necesita. Sin embargo, la cultura académica no va a transformarse si no se modifican las estructuras y prácticas de la Universidad. Esto, que parece una encrucijada, tiene una salida a través de los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación. Para que los Nodos puedan operar en las mejores condiciones es necesario una redefinición de la vinculación universitaria.

6.4. Redefinición y reestructuración de la vinculación

Las actividades de vinculación requieren un apuntalamiento para transformarlas en el eje de articulación de la docencia y la investigación en los Nodos para la modernización de la Universidad. Este apuntalamiento pasa por al menos tres aspectos: i) la vinculación debe concebirse como una función estratégica de la Universidad, que puede y debe orientar y articular a la docencia y la investigación. Es decir, es fundamental abandonar las perspectivas asistencialistas de la vinculación para convertirla en uno de los ejes formativos de los estudiantes así como para el apalancamiento de la investigación; ii) se requiere que la Dirección de Vinculación pase de la Secretaría de la Rectoría a la Secretaría Académica a fin de promover y facilitar su impacto en las funciones sustantivas de la Universidad. Este cambio será necesario que se acompañe de una reestructuración de la misma Dirección a efecto de ajustarla a las demandas sociales de conocimientos; iii) es necesario aligerar los procesos de gestión administrativa de los proyectos de vinculación existentes y de los que se generen a través de los Nodos de Docencia-Investigación-Vinculación.

6.5. Fortalecimiento de las regiones y de la UVI

La modernización de la Universidad debe transitar por el fortalecimiento de las cinco regiones de la UV y de las cuatro sedes de la UVI. La perspectiva que anime este proceso tiene que orientarse hacia la inclusión de las funciones de investigación, difusión de la cultura, extensión universitaria y especialmente de vinculación. A la par, el proceso de fortalecimiento institucional debe consolidar los órganos colegiados en las regiones o sedes donde haya anomias, avanzar en la descentralización y la desconcentración administrativa y mejorar las condiciones de trabajo de las y los académicos.

6.6. Conversión de la Secretaría de la Rectoría en Secretaría General

En la Ley Orgánica de la Universidad la Secretaría de la Rectoría no figura como autoridad. De acuerdo al artículo 229 del Estatuto General el Secretario de la Rectoría: “será el encargado de la atención y seguimiento de los asuntos internos de la Oficina del Rector, contribuyendo al fortalecimiento de la academia en la Universidad, mediante el seguimiento de las tareas que el Rector fije a los responsables de la operación del Programa de Trabajo de la Institución”. En otras palabras, el Secretario de la Rectoría esencialmente está al servicio del Rector o Rectora. Esta situación debe modificarse: necesitamos un Secretario que esté al servicio de la Universidad, no del Rector.

La Universidad Veracruzana necesita un Secretario General cuya principal función sea la defensa de la institución. El colpaso financiero de la UV nos mostró la necesidad de una figura de autoridad que interviniera oportunamente para denunciar el incumplimiento del gobierno del estado con la entrega de los recursos destinados a la Universidad.

Otras Universidades públicas del país similares a la UV, como la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de Nuevo León o la Universidad Autónoma del estado de Morelos. Es necesario al menos abrir el debate en nuestra

institución sobre la pertinencia de convertir a la Secretaría de Rectoría en una Secretaría General.

6.7. Armonización Legislativa y Reglamentaria

La modernización de la Universidad debe acompañarse de la armonización de la legislación que nos rige, esto es necesitamos armonizar las leyes y reglamentos que establecen y rigen las funciones y atribuciones de la Universidad Veracruzana para que estén acordes a los compromisos internacionales adquiridos por el estado mexicano, así como a los sistemas jurídicos nacional y local. Los beneficios de esta armonización permitirán:

- a. Incorporar la perspectiva de derechos humanos y de género.
- b. Eliminar todo tipo de disposición normativa que discrimine o excluya a las personas por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social o salud, religión, preferencias sexuales, por opiniones o por apariencia.
- c. Integrar y fortalecer los principios de transparencia, colaboración y participación de la comunidad universitaria.
- d. Alinear los elementos que integran los procesos de armonización contable al marco normativo y administrativo.
- e. Establecer un sistema normativo universitario anticorrupción.
- f. Incorporar los procesos para consolidar una cultura institucional.
- g. Establecer sanciones por omisiones a las recomendaciones de la Defensoría de los Derechos Universitarios.
- h. Adecuar el actual sistema de procesos de denuncias y quejas garantizando procesos administrativos sancionadores y laborales adecuados y oportunos.
- i. Incorporar al marco normativo correspondiente el Sistema de Evaluación del Desempeño para medir la eficacia y eficiencia del presupuesto con base en resultados.

Palabras finales

Este Plan de Trabajo es un esfuerzo por encauzar las expectativas, las necesidades, las inquietudes y las propuestas de cientos, quizás miles de universitarios: académicos, estudiantes, personal administrativo, funcionarios. Como lo he mencionado anteriormente, la transformación democrática de la Universidad Veracruzana es una tarea que compete a todas y todos. Sin la colaboración de la amplia y generosa comunidad universitaria, el cambio que la institución merece es impensable, resulta imposible.

Para mí será un honor dirigir la transformación de nuestra Universidad. ¡Por supuesto que podemos! Veracruz nos necesita: las y los universitarios vamos a responder con inteligencia, tolerancia y alegría.

Muchas gracias

Dra. Rosío Córdova Plaza