



Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017

Universidad Veracruzana

Tradición e Innovación



Universidad Veracruzana



Índice

Mensaje de la Rectora	3		
Presentación	6		
La educación superior y su entorno	16		
Situación actual de la Universidad Veracruzana	23		
Los grandes desafíos	34		
Rumbo estratégico	42		
Misión	43		
Visión	45		
Valores	48		
Dimensiones transversales	50		
Descentralización	51		
Responsabilidad social	52		
Internacionalización	53		
Sustentabilidad	54		
		Ejes estratégicos, programas estratégicos y líneas de acción	55
		I. Innovación académica con calidad	55
		1. Programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales	56
		2. Planta académica con calidad	58
		3. Atracción y retención de estudiantes de calidad	61
		4. Investigación de calidad socialmente pertinente	63
		II. Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social	66
		5. Reconocimiento del egresado como un medio para generar impacto	67
		6. Reconocimiento e impacto de la UV en la sociedad	68
		7. Fortalecimiento de la vinculación con el medio	70
		8. Respeto a la equidad de género y la interculturalidad	72
		III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia	74
		9. Modernización del gobierno y la gestión institucional	75
		10. Sostenibilidad financiera	78
		11. Optimización de la infraestructura físi- ca y equipamiento con eficiencia y eficacia	79
		Metas institucionales por Eje Estratégico	82
		I. Innovación académica con calidad	82
		II. Presencia en el entorno e impacto social	84
		III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia	86
		Seguimiento y evaluación del Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017	88
		Referencias	90
		Siglarío	97
		Anexo 1. Alineación con las políticas públicas nacionales, estatales e institucionales	99



Mensaje de la Rectora

Tradición e innovación son las premisas bajo las que decidí presentar mi candidatura al periodo rectoral 2013-2017, que inició formalmente en septiembre del 2013. El reto no es menor, sobre todo por la importancia que la Universidad Veracruzana (UV) tiene para la educación superior de nuestro país y, particularmente, para el Estado de Veracruz. Siendo una universidad joven, a lo largo de sus casi 70 años de existencia la UV se ha forjado una historia rica en manifestaciones académicas, deportivas, artísticas, culturales y de vinculación con la sociedad a la que sirve. Esta historia —que marca toda una tradición— es y ha sido producto de lo más valioso que la institución tiene: su gente. Es por todas esas generaciones que el desafío se transforma día a día en motivación para trascender y atender las necesidades y las aspiraciones que la sociedad deposita en nosotros. Es por todas ellas que llevamos a cabo con orgullo la tarea más noble de toda sociedad civilizada: formar a las generaciones futuras.

Toda acción formativa requiere una visión común y una coordinación de esfuerzos en la que todas las labores son importantes. Si un solo elemento de todo este complejo sistema falla, habremos fallado todos como organización. El momento histórico por el que atraviesa



la Universidad hace indispensables la innovación en los procesos, madurez institucional transformada en compromiso, y un escrupuloso ejercicio de la autonomía que nos privilegia para que, actuando con responsabilidad, dignifiquemos la labor que nos ha sido encomendada. Caminar con paso firme y decidido no puede sustentarse solamente en las buenas intenciones. Es necesario, además, planear estratégicamente el rumbo y los caminos a seguir a partir de un acuerdo consensuado, armónico y efectivo.

El documento que presento es el resultado de un concurso colectivo que busca orientar nuestra labor hacia un rumbo compartido por la comunidad universitaria en pleno. Está basado en un proceso de planeación estratégica participativa, incluyente y transparente —como serán todas las acciones realizadas en esta gestión universitaria. De la interrelación entre las dimensiones transversales y los ejes estratégicos que habremos de construir conjuntamente han de surgir los lazos que nos unan con nuestras tradiciones y costumbres, y que una y otra vez nos remitan a la necesidad constante de innovar nuestra práctica. Tradición e innovación para trazar y volver a trazar los caminos hacia el cambio profundo que requiere nuestra máxima casa de estudios serán la constante de nuestro quehacer cotidiano. A ella y con ella nos comprometemos conscientes de las exigencias y las necesidades de nuestra comunidad universitaria, así como de la sociedad en general.

Lo he dicho antes y lo reitero ahora: una institución de educación superior se legitima en la medida en que mejora los niveles de vida de la sociedad al formar recursos humanos apropiados y aptos para hacer frente a las necesidades sociales y económicas; al generar,



aplicar y distribuir conocimientos útiles para la solución de los problemas, y al preservar y difundir los patrimonios cultural y natural de su entorno con un enfoque humanista y en un marco de desarrollo sustentable y sostenible. La UV tiene todo el potencial para consolidarse como una institución de excelencia, vanguardista y coherente en la consecución de sus fines y en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

Más que una aspiración personal o de género, dirigir a la Universidad Veracruzana es el más alto orgullo al que puede anhelar cualquier universitario. Estoy convencida de que solamente con la participación de todos podremos refrendar en el trabajo cotidiano nuestro compromiso con la institución, con el Estado de Veracruz y con México. Nuestro paso es temporal y finito, pero nuestra huella, permanente e imborrable, puede ser el mayor legado que dejemos a nuestra *Alma Mater*.



Presentación

Con base en lo establecido en el marco normativo institucional, en particular en el Reglamento de Planeación, se dio inicio al proceso de elaboración del Programa de Trabajo Estratégico (PTE) 2013-2017 Tradición e Innovación. De manera inédita, se invitó a la comunidad universitaria y a la sociedad en general a contribuir a su construcción mediante una consulta en línea en la que participaron casi 700 personas.

El documento que aquí se presenta como resultado de dicho proceso tiene como propósito guiar el quehacer universitario a lo largo del periodo rectoral 2013-2017. En lo fundamental, este instrumento de trabajo proyecta y busca lograr una visión de futuro basada en un Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Veracruzana (SGCUV) y descentralizado. Esto implica una reorganización profunda en lo académico y en lo administrativo, así como un modelo de gestión basado en resultados, que permee en la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios como actividades sustantivas del quehacer universitario. Debe incidir, de igual manera, en las llamadas funciones adjetivas, promoviendo el rescate de la cultura, el desarrollo profesional personal y colectivo, el fomento del humanismo, la vinculación, la equidad de género y la interculturalidad.



Con este PTE se busca emprender una nueva etapa de la UV, en la que se promuevan el consenso y el compromiso de toda la comunidad universitaria intra y extra muros, mediante un ejercicio planeado y colaborativo que señale los cambios que se requieren para lograr una verdadera transformación de la casa de estudios que impacte directamente en la misión y la visión institucionales.

La estrategia a implementar se fundamenta en una planeación participativa académica y administrativa que conlleve al aseguramiento de la calidad de todos los programas educativos que se imparten en la institución como una garantía para sus estudiantes y sus egresados. Se asienta, además, en una programación-presupuestación basada en resultados y en un sistema de evaluación del desempeño que permita retroalimentar permanentemente el quehacer universitario y así promover con oportunidad los cambios que se requieran.

Hablamos de una administración basada en resultados que nos permita recuperar las fortalezas tradicionales y enfrentar las debilidades y oportunidades actuales de forma innovadora y vigorosa, que dé un giro hacia la renovación del quehacer institucional y posicione a la UV en el lugar que se merece, teniendo en cuenta sus antecedentes, su diversidad y su magnitud. Lograr niveles de calidad reconocida en los ámbitos nacional e internacional y en todas las regiones universitarias será el referente que marcará el rumbo de la presente administración.

Como resultado de la consulta pública y la participación de expertos, se refrenda el compromiso de la institución con lo manifestado en la Declaración Mundial de la Organización

para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO) “La Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción”. De esta manera, la UV se reconoce como parte de un sistema universitario global que requerirá redoblar el esfuerzo cotidiano con gran creatividad y voluntad renovada para lograr atender una “... demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales.”

En la primera parte del documento se da cuenta de la situación y las aspiraciones de la sociedad frente a la educación superior en los ámbitos regional, nacional e internacional, y se ofrece un panorama de la situación actual de la institución y su ubicación en el concierto de las universidades públicas estatales del país. Además, se evidencia el esfuerzo que la UV deberá emprender como institución de educación superior (IES) para coadyuvar al logro de las metas nacionales establecidas en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018.¹ Posteriormente, se describen la estructura y los elementos del Programa Estratégico de Trabajo, partiendo de su misión, su visión y sus valores, enmarcados en el rumbo estratégico de la casa de estudios a lo largo de los cuatro años de la presente administración; así como las dimensiones transversales que en conjunto permean tanto a los ejes estratégicos, como a los programas estratégicos, las líneas de acción y las metas a cumplir, de acuerdo con el siguiente esquema:

1. Secretaría de Educación Pública (2013).

Dimensiones transversales

-  Descentralización
-  Responsabilidad social
-  Internacionalización
-  Sustentabilidad

Ejes estratégicos, programas estratégicos y líneas de acción



I. Innovación académica con calidad

1. Programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales
2. Planta académica con calidad
3. Atracción y retención de estudiantes de calidad
4. Investigación de calidad socialmente pertinente



II. Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social

5. Reconocimiento del egresado como un medio para generar impacto
6. Reconocimiento e impacto de la UV en la sociedad
7. Fortalecimiento de la vinculación con el medio
8. Respeto a la equidad de género y la interculturalidad



III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia

9. Modernización del gobierno y la gestión institucional
10. Sostenibilidad financiera
11. Optimización de la infraestructura física y equipamiento con eficiencia y eficacia





A todo lo anterior se sumarán las acciones que se realizarán con miras al seguimiento y aseguramiento de la calidad y que permitirán dar cumplimiento a los compromisos de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad a las que nos debemos.

Cualquier esfuerzo realizado para la obtención de resultados precisos debe acompañarse de manera permanente de un proceso de evaluación. Sabemos que en materia de aseguramiento de la calidad, si algo no puede medirse, difícilmente podrá ser mejorado. Es por ello que en la última parte de este documento se exponen las metas que deberemos cumplir y dar seguimiento a través de indicadores que permitirán cuantificarlas para conocer su evolución con oportunidad, coadyuvando al mejoramiento del quehacer universitario en todas sus facetas.



Proceso de elaboración del Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017

Con el propósito de dar a conocer el resultado del proceso de planeación estratégica, a manera de resumen se comentan por etapas las acciones y los resultados de los trabajos realizados:

Etapa I. Investigación, análisis y definición de la propuesta de los componentes primarios para la integración del PTE 2013-2017. Con la intención de presentar al pleno del H. Consejo Universitario General, a la comunidad universitaria y a la sociedad los referentes en los que se fundamentó el esquema estructural del PTE 2013-2017, se llevó a cabo un trabajo minucioso de investigación que permitió la definición de los elementos centrales que enriquecieron y dieron forma a los ejes estratégicos, a las dimensiones transversales y a los propósitos estratégicos que sirvieron como pauta para la consulta pública que se inició a partir de la sesión del H. Consejo Universitario General realizado el 16 de diciembre del 2013. Se partió del principio de que los componentes mencionados eran modificables en función de las colaboraciones que se recibieran, situación que —como se anticipó— dio pie al debate y la participación anónima, individual y colectiva de todos los interesados, destacando el interés mostrado por la comunidad universitaria y, de manera preponderante, por los académicos. En la búsqueda de referentes teóricos, en el plano internacional se examinaron documentos estratégicos que muestran el rumbo correcto y casos exitosos de educación superior en el mundo y, particularmente, en Latinoamérica y el país. Por su influencia y su impacto, se

prestó especial interés a lo manifestado por instituciones como la UNESCO, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM).

Paralelamente, se revisaron los documentos que establecen las políticas públicas que en materia de educación superior nos rigen como parte del sistema educativo nacional. A nivel federal se estudió el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, y diversos documentos estratégicos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) que han influido de forma decisiva en la política nacional de educación superior. Asimismo, en el ámbito nacional se consultaron algunos documentos de planeación y programas de trabajo de distintas universidades públicas que por su tamaño y sus características socioeconómicas pueden ser comparadas con la UV. En lo que corresponde al nivel estatal se tomó como base el Plan Veracruzano de Desarrollo y el Programa Veracruzano de Educación, ambos vigentes para el periodo 2011-2016.

El proceso de investigación no habría estado completo sin antes consultar los documentos institucionales vigentes e históricos. El punto de partida fue la propuesta de trabajo de la hoy Rectora, doctora Sara Deifilia Ladrón de Guevara González, presentada a la consideración de la Junta de Gobierno durante el proceso de designación de rector(a) para el periodo 2013-2017, llevado a cabo durante los meses de julio y agosto de 2013. Otros referentes obligados fueron el Plan General de Desarrollo 2025 y los programas de trabajo desarrollados en las anteriores administraciones y sus respectivos informes de labores. Se



hizo, asimismo, una profunda revisión de los datos y los indicadores actuales y de las series históricas producto de la estadística institucional, así como de las recomendaciones recibidas por organismos externos de evaluación, acreditación, certificación, consultorías, auditorías y financiamiento complementario. A todo ello se sumaron las aportaciones recibidas. Fue así como se definieron las fortalezas y las oportunidades de la institución —comentadas en los apartados correspondientes a la situación actual— y, como consecuencia, los grandes desafíos. De todo ello derivan los programas y las metas propuestas.

Etapa II. Proceso de participación social, consulta en línea y discusión por parte de la comunidad universitaria. Este proceso representa uno de los aspectos más relevantes del ejercicio de planeación realizado. La decisión de las autoridades fue darle voz no solo a la comunidad universitaria sino, también, a la sociedad en general. Para ello, del 17 de diciembre del 2013 y al 31 de enero del 2014 se mantuvo abierta la consulta a través de la página web institucional. En ella participaron casi 700 personas, entre estudiantes (5.8%), egresados (2.1%), funcionarios (18.7%), personal académico (64%), personal administrativo, técnico y manual (1.1%), y personal de confianza (7.8%); así como miembros de la sociedad en general (0.50%). Atendiendo a las regiones, la mayor participación se obtuvo en la región Xalapa (65.4%), seguida por Veracruz (14.5%), Poza Rica-Tuxpan (10.5%), Orizaba-Córdoba (5.3%) y Coatzacoalcos-Minatitlán (4.3%). En total se recibieron 466 propuestas por vía electrónica, además de las generadas por grupos colegiados de discusión y por entidades y/o región. Del total de las aportaciones recibidas se observa que la mayor proporción se

concentra en el eje Innovación académica con calidad (56%), seguido por el de Gobierno y gestión responsables y con transparencia (22%) y por el de Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social (22%). En cuanto a las propuestas sobre los propósitos estratégicos —convertidos en la versión final en programas estratégicos—, destaca por orden de contribuciones² el interés de los participantes en contar con programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales, lograr reconocimiento e impacto en la sociedad, modernizar el gobierno y la gestión institucional, consolidar la planta académica con calidad, y generar investigación de calidad socialmente pertinente.³

Etapa III. Procesamiento, análisis y sistematización de los resultados. Una vez concluida la consulta, se sistematizaron y analizaron todas las propuestas a partir de los referentes iniciales. Como resultado de las aportaciones se complementaron las líneas de acción inicialmente definidas, e incluso se generó un nuevo programa estratégico. Los ejes estratégicos no se vieron modificados en términos de cantidad pero sí en contenido y conceptualización, cumpliendo así con el compromiso de las autoridades de considerar todas las propuestas recibidas. No obstante, es importante aclarar que, por la especificidad de algunas, las propuestas se integraron en conceptos más amplios, con la garantía de que todas serán objeto de un seguimiento puntual por las instancias correspondientes.

2. Más de 40 contribuciones por programa.

3. El resto de las propuestas se distribuye en menor cantidad y de manera diversificada en el resto de los programas.



Etapa IV. Integración y formalización de grupos de trabajo. Si bien la integración se dio desde el inicio del proceso de elaboración del PTE 2013-2017, fue en la etapa final en donde la labor de los distintos grupos de apoyo y consulta se intensificó para conjuntar el presente documento. De acuerdo con la información recibida en la consulta y con los documentos emanados de las diversas reuniones de trabajo, se elaboró un primer borrador, que fue sometido a la revisión de expertos en temas universitarios y de grupos de trabajo multidisciplinarios. Todo ello concluyó en un documento que cuenta con mayor legitimidad y viabilidad.

Etapa V. Presentación del PTE 2013-2017. Por último, en cumplimiento de la normatividad y de los compromisos contraídos por la actual Rectora, el presente documento se hace del conocimiento de los miembros del H. Consejo Universitario, de la comunidad universitaria y de la sociedad el 24 de marzo del 2014.

En consecuencia, el Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017 Tradición e Innovación se constituye en el marco rector de toda acción institucional en los siguientes cuatro años, con plena autonomía y libertad de pensamiento. Su aplicación sistemática, contando para ello con el esfuerzo diario y sostenido de la comunidad universitaria, permitirá transformar el escenario actual en el escenario deseable establecido hacia el año 2025, como una institución de educación superior que apuesta a consolidarse como una universidad socialmente responsable, constructora de escuelas de pensamiento, que aporte regularmente y de manera oportuna iniciativas y soluciones para mejorar el nivel de desarrollo humano de la sociedad.

La educación superior y su entorno

A la par del constante avance en diversos campos de la ciencia, la tecnología y el desarrollo humano, la realidad muestra que durante los últimos años prácticamente toda la población mundial ha padecido, en mayor o menor medida, los estragos de diversas crisis, sobre todo financieras pero también sociales, energéticas, alimentarias, de salud y medio ambientales. Tan solo en la última década hemos sido testigos de la caída de gobiernos impulsada desde las redes sociales, del creciente desempleo en economías otrora boyantes, de desastres naturales provocados por la mano del hombre, del impacto cada vez mayor de los fenómenos meteorológicos, y de la creciente propagación y desarrollo de enfermedades que representan un reto mayor para los sistemas de salud, solo por mencionar algunas situaciones de crisis.

Por desgracia, la población más afectada por estos hechos es la que se encuentra en condiciones de desarrollo marginal. La pobreza y la vulnerabilidad social acentúan los estragos causados por muchas de las situaciones críticas que nos afectan.⁴ Los esfuerzos gubernamentales y de los organismos de coordinación y apoyo internacional no son suficientes para mitigar y atender las necesidades sociales. De ahí que la sociedad civil se involucre cada

4. UNESCO (2011).

vez más tomando un papel activo en la definición y el seguimiento de las acciones y los acuerdos que se alcanzan a nivel global.

En este contexto, la educación juega un papel primordial en el logro y la promoción del desarrollo humano sustentable. Mucho se ha dicho sobre la educación como motor básico del desarrollo y el crecimiento económico. Existe la percepción de que las personas con mejor educación suelen gozar de mejores ingresos, beneficio que se ve reflejado en un mayor crecimiento económico.⁵ Sin embargo, no toda la población tiene la oportunidad de acceder a las instituciones que habrán de formarlos para su integración a la sociedad productiva. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), incluso en los países desarrollados hasta una quinta parte de los jóvenes no concluye su educación secundaria.⁶ Esta situación, sin lugar a dudas, afecta no solo a las economías regionales, sino en general el desarrollo humano y el nivel de vida de las personas.

Educar no solo es impartir conocimientos y enseñar habilidades, sino además formar ciudadanos plenamente conscientes de su responsabilidad como habitantes globales. Es por ello que se requiere formar seres humanos competentes, con valores sólidos; inmersos, preocupados y ocupados por contribuir al bienestar de su entorno. Esto genera las llamadas ganancias no económicas del aprendizaje, que son "mayor bienestar personal y mayor cohesión social... tan importantes como el impacto en los ingresos del mercado laboral y

5. Keeley, B. (2007). p.5

6. Ibid., p. 5.

el crecimiento económico".⁷ Para lograrlo habrán de afrontarse diversos retos en todos los sistemas y subsistemas educativos que guiarán los esfuerzos colectivos de formación de recursos humanos en los próximos años. En consecuencia, una educación de calidad es una prioridad en y de todo sistema educativo.

De acuerdo con la UNESCO, la calidad en la educación superior de un país es indispensable, así como su evaluación y supervisión son esenciales para el bienestar social y económico. La calidad debe constituirse en una cultura institucional. No debe ser vista como una perspectiva de manejo administrativo que limite las libertades académicas.⁸ La cultura de la calidad es responsabilidad de todos: gobernantes, directivos, administrativos, académicos, estudiantes, familias y sociedad, espacio este último que habrá de recibir a quienes año con año se forman en las aulas universitarias.

No obstante esta gran responsabilidad social, al menos en nuestro país las IES están atendiendo sus propias dinámicas y problemáticas. En los últimos años la educación superior de carácter público ha sido sujeta a distintas presiones que por momentos amenazan su autonomía. Por una parte, el incremento de la cobertura y la eficiencia terminal en los niveles previos ha traído consigo una mayor demanda de atención de primer ingreso;⁹ por otro lado,

7. OECD (2001).

8. Harvey, L. (2008). p. 31

9. En nuestro país se estima que "las instituciones de educación superior no han logrado incorporar más que a uno de cada seis jóvenes entre las edades de 19 y 24 años (o uno de cada cinco, dependiendo del método de medición)... otros sistemas educativos como los de los países de la OCDE... absorben a más de dos de cada cuatro jóvenes en edad escolar universitaria" Ver: S. Zermeño (2006).

las presiones financieras¹⁰ a las que se ven sometidas las universidades públicas, derivadas de cambios en las políticas de financiamiento que impactan sobre su capacidad de atención, representan dos caras de una misma moneda. En la década pasada se tenían estimaciones que muestran que mientras Estados Unidos destina 900 dólares per cápita a la educación, España dedica 410; Portugal, 150, y México, 14.¹¹

Por si esto fuera poco, existe la paradoja de que a pesar de que apostamos a un mayor desarrollo por vía de la educación, el sistema productivo no ha mostrado la capacidad de absorber laboralmente, con empleos dignos,¹² a los egresados del sistema educativo superior. A raíz de la crisis financiera mundial iniciada en el 2007, las condiciones laborales se han recrudecido para muchas poblaciones, particularmente para los jóvenes. “La demanda de profesionales ha caído, lo que ha provocado pérdidas de empleo masivas en algunos sectores, el aumento del desempleo y el subempleo, y la presión a la baja sobre los salarios.”¹³ Este factor ha traído consigo situaciones de crecimiento en la economía informal, marginación y condiciones de pobreza que están afectando la cohesión social, como se ha visto ya en algunos países alrededor del mundo.

10. Los datos muestran que la mayor parte de los recursos financieros de las instituciones se utilizan para el pago de salarios del personal académico y administrativo. Ver A. Alcántara (2000).

11. Sergio Zermeño, 2006, p. 20.

12. Véase el concepto de trabajo decente de la Organización Internacional del Trabajo en OIT (2010).

13. OIT (2012).

A la problemática anterior se ha sumado el crecimiento poco controlado de nuevas IES no solo a nivel local y regional, sino también de aquellas que han llegado a traspasar fronteras mediante el uso de distintas tecnologías de la información y la comunicación. Si bien las legislaciones vigentes permiten que los particulares impartan educación, ante la imposibilidad gubernamental de expandir al ritmo que se requiere los sistemas educativos para así atender la demanda de la población, se ha facilitado la apertura de distintas escuelas que, más que fines educativos, tienen objetivos meramente comerciales y distan de ofrecer servicios de calidad.

La situación anterior no es exclusiva de la educación brindada por particulares, pues hay algunas instituciones de carácter público que no logran sustentar la calidad en sus resultados. El efecto de este fenómeno se muestra ya en una gran cantidad de egresados que al concluir sus estudios se dan cuenta de que no tienen al alcance las condiciones mínimas de empleabilidad¹⁴ requeridas por el mercado laboral.

Ante este panorama, las universidades tendrán que mantener en alto la guardia y repensar sus estrategias de operación. Consolidar sus funciones sustantivas y sus fines mediante programas socialmente relevantes, realizar investigación innovadora y aplicable, extender sus servicios y preservar y promover el patrimonio cultural serán prioridades en los años por venir. Se requerirá hacer una búsqueda permanente de fuentes innovadoras y alternas

¹⁴. Empleabilidad se refiere a las posibilidades que la preparación da a una persona para colocarse en un empleo remunerado acorde con su formación.

de financiamiento,¹⁵ así como optimizar el uso de los recursos disponibles, lo cual incluye el levantamiento de mecanismos que transparenten y rindan cuentas de los recursos que recibe de la sociedad y mejores formas de gestión y gobierno.

Confiamos en que el actual gobierno emprenda las acciones necesarias para reformular las políticas públicas que nos permitan mantener la viabilidad como nación, asegurando que se toman hoy decisiones correctas que habrán de afectar a la sociedad del mañana. Sin lugar a dudas, apostar a la educación de calidad es la mejor de las políticas públicas que un gobierno puede promover.

Las universidades tendrán que cumplir con su parte. Como órgano representativo, la ANUIES¹⁶ ha impulsado de forma permanente distintas políticas públicas con miras a favorecer una educación superior incluyente, innovadora, con amplia cobertura y un enfoque internacional, entre otros atributos necesarios. El camino por recorrer es complicado y requiere del compromiso de todos los actores involucrados. Los nuevos escenarios producto de la globalización y resultado de los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, aunados a la gestión del conocimiento, arrojan la necesidad de trabajar con compromiso y constancia. No debemos olvidar que “La educación fomenta el cambio y, a

15. “... los nuevos modelos de financiamiento deberán incluir como eje rector la posibilidad de que las universidades puedan diversificar sus fuentes de ingresos a fin de dejar de depender exclusivamente del subsidio estatal.” Brunner, citado por A. Alcántara (2000).

16. ANUIES (2012).

su vez, responde al cambio social, económico y cultural.”¹⁷ Con ello en mente deberemos responder y superar las expectativas que la sociedad nos encomienda, contribuyendo cabalmente a los objetivos del desarrollo humano del país.

Ningún ejercicio de planeación estratégica puede ser viable sin tomar en consideración la complejidad de los acontecimientos que nos afectan a nivel institucional, estatal, nacional e internacional. Por lo mismo, es necesario estudiar el contexto y de ahí partir con un diagnóstico realista del estado que guarda la institución. En él podremos apreciar que durante los últimos años se tuvieron grandes avances pero aún persisten fuertes retos a los que nos habremos de abocar como responsables de la gestión institucional.

El punto de partida del PTE que nos ocupa es el rumbo estratégico de la institución, en el que se plantean la misión, la visión y los valores que dirigirán este esfuerzo en los siguientes cuatro años. En este periodo la UV combinará la tradición con la innovación. Lo hará en un contexto en el que se enfrentan grandes desafíos que tienen un fin común, como se expresa en el comunicado de la UNESCO resultado de los trabajos de la Conferencia Mundial de la Educación Superior 2009: “La educación superior no debe solo proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana, sino contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia”.¹⁸

17. B. Keeley (2007), op. cit.

18. UNESCO (2009).

Situación actual de la Universidad Veracruzana

Contar con un diagnóstico objetivo, visto como una acción sistemática a través de la cual se identifican los aspectos tanto positivos como negativos de una institución, es un ejercicio indispensable en todo proceso de planeación estratégica que tenga como fin la solución eficaz y efectiva de los desafíos a los que se enfrenta. Para ello, fue necesario hacer una valoración general de la Universidad, lo que permitió analizar sus resultados e identificar sus fortalezas, sus debilidades y sus grandes retos. A partir de esta información se visualiza la distancia entre el hoy y el futuro, lo cual permitirá el adecuado desarrollo institucional a cuatro años, orientado al mejoramiento de los resultados y los procesos, en congruencia con los fines institucionales citados en el artículo 2 de la Ley Orgánica: “conservar, crear y transmitir la cultura, en beneficio de la sociedad y con el más alto nivel de calidad académica.”¹⁹

La descripción actual de la UV se basa en información estadística del ciclo escolar 2013-2014, y en algunas series históricas de los últimos cinco ciclos escolares.

¹⁹. Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana, Art. 2.

La institución ofrece 192 opciones educativas en los niveles técnico superior universitario (TSU), licenciatura y posgrado. Distribuidas en todo el territorio veracruzano, con sede en cinco regiones universitarias, dichas opciones hacen un total de 304 programas educativos. El mayor número de ellas se concentra en el nivel de licenciatura (57%), seguido por el de posgrado (40%) y el de TSU (3%). En cuanto a las modalidades, la mayoría de dichos programas se imparten en modalidad presencial escolarizada, si bien una mínima proporción se ofrece en las modalidades virtual, a distancia y no escolarizada. El comportamiento de la matrícula formal es acorde con la oferta, pues de un total de 62 129 estudiantes inscritos, el 95.7% se concentra en la licenciatura, el 3.5% en el posgrado, y el 0.8% en TSU.

La matrícula distribuida por región nos da un patrón que se ha replicado durante las últimas décadas. Es Xalapa la región que concentra a la mayor parte de los estudiantes (42.7%) en TSU, licenciatura y posgrado; le siguen Veracruz con el 21.2%, Orizaba-Córdoba con el 13.5%, Poza Rica-Tuxpan con el 12.3%, y Coatzacoalcos-Minatitlán con el 10.3%. Del total, el 53% de la matrícula universitaria lo conforman mujeres y el 47%, hombres.

En los últimos cuatro años la cobertura educativa tuvo un crecimiento positivo (4.2%) como resultado de la creación de 48 nuevas opciones que equivalen a 72 programas. Sin embargo, en la matrícula histórica se advierte que, de la oferta total, 184 programas reportan una población estudiantil menor a 21 alumnos en los últimos tres ciclos escolares; de esos 184 programas, asimismo, 17 no han contado con estudiantes durante el mismo periodo.

No obstante el esfuerzo institucional hacia el crecimiento de la matrícula, la UV únicamente logra absorber cada año, a través del proceso de ingreso, a un promedio de 40% de los jóvenes que conforman la demanda estudiantil; es decir, el 60% de los aspirantes no ingresa a los niveles de TSU y licenciatura, por lo que en algunos programas educativos quedan lugares vacantes. Esta situación llama la atención sobre la necesaria revisión de la viabilidad y la calidad de la oferta educativa.

En el caso de la licenciatura, la eficiencia terminal promedio de los últimos cinco ciclos escolares es de 43%, con una tasa de titulación de 40.5%.²⁰ Por su parte el índice de deserción pasó de 16.6% a 16.3% y el índice de reprobación se mantuvo en 2.7%.

En relación con la problemática derivada de la oferta de experiencias educativas, en enero del 2014 se aplicó una encuesta en línea dirigida a los estudiantes. Los resultados indican que la mayoría de ellos han modificado su percepción con relación a la encuesta realizada en 2011, tornándose más positiva como resultado del esfuerzo institucional realizado por muchos académicos e integrantes de la comunidad, destacando la labor realizada por los directores y secretarios de facultad, así como por los tutores. El 34% de los estudiantes manifestó estar poco satisfecho o insatisfecho con su horario, el 46% satisfecho y el 20% muy satisfecho. Es decir, el 66% de los 26 525 estudiantes que externaron su opinión sobre el proceso inscripción para el periodo Enero-Julio de 2014 manifestó estar satisfecho o muy

²⁰. Los datos que se presentan tienen como fuente las fichas estadísticas por DES que se incorporaron en la propuesta institucional del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) Visita in situ. 2013-2014. Universidad Veracruzana (2013).



satisfecho con su horario. Por lo reciente de su aplicación, la información se está terminando de procesar. Sin embargo, no cabe duda que la situación referida en la encuesta aplicada en 2011 se va revirtiendo de manera positiva.

Veamos ahora lo que hace a la competitividad institucional, ponderada en el Programa de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y definida por la Secretaría de Educación Pública (SEP) como el resultado neto del desempeño de la institución en un periodo determinado, medido en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o ubicados transitoriamente en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el número de programas registrados en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), eficiencia terminal, titulados y egresados, entre otros. El resultado hasta diciembre del 2013 nos indica que 90 de los 153 programas de licenciatura escolarizados cuentan con un nivel de calidad reconocido externamente. En términos de matrícula, esta cifra equivale al 82.8% de los estudiantes inscritos en ese nivel. Dicho porcentaje está por encima de la media nacional, que es de 67.7%.²¹ En cuanto a la modalidad no escolarizada del mismo nivel, son 12 los programas que cuentan con tal reconocimiento. En posgrado, el 57.38% (70) de sus programas se encuentran en el PNPC del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (*Conacyt*), y atienden al 60.6% de la matrícula total.²²

21. SEP, Programa Sectorial de Educación 2013-2018.

22. Análisis realizado con base en los indicadores presentados por la UV en el marco de las solicitudes del PIFI. Universidad Veracruzana (2013).



A pesar de estos resultados, la UV no ha alcanzado una transformación comparable a la de otras instituciones públicas de educación superior que aplicaron medidas similares con el apoyo de los programas y los fondos federales extraordinarios que vienen operando desde fines de los años noventa. De acuerdo con el comparativo interinstitucional de competitividad académica que resulta de la evaluación del impacto del PIFI, realizado por la SEP,²³ entre el 2003 y el 2011 hubo una pérdida sostenida en su competitividad, lo que ha afectado negativamente su capacidad para la consecución de recursos extraordinarios.

Toca el turno a la capacidad académica, descrita por la SEP a partir de la fortaleza de la planta docente y del grado de consolidación de los cuerpos académicos (CA), sobre la base de indicadores como el grado de habilitación del personal, profesores de tiempo completo (PTC) con perfil deseable Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), PTC incorporados al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al Sistema Nacional de Creadores (SNC), CA consolidados y sus líneas de generación y aplicación del conocimiento. En los últimos cinco ciclos escolares se observa una tendencia favorable en el número de PTC, pues pasó de 1 754 a 2 008; en cuanto al grado de habilitación de los mismos, también se observa un crecimiento en el total de PTC con posgrado, ya que de 1 504 pasaron a 1 807; incremento que se reflejó especialmente en el nivel de doctorado, en donde la cifra creció de 527 a 892. Este hecho generó un efecto positivo sobre el número de profesores

²³. PIFI (2011).

con perfil PROMEP y de personal académico miembros del SNI: de 522 pasaron a 943, y de 249 a 395, respectivamente. Por otro lado, en relación con la consolidación de los CA y sus correspondientes líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC), el resultado, aunque satisfactorio, sigue representando un gran reto institucional, ya que del total de 197 CA registrados, 103 están en proceso de formación (52.3%), 58 en proceso de consolidación (29.4%), y sólo 36 se encuentran registrados como consolidados (18.3%).

Al hacer un análisis de las líneas desarrolladas por los CA, se observa una atomización y, en algunos casos, duplicidad de objetivos y de temáticas de investigación. Esto conlleva a enfoques predominantemente unidisciplinarios, así como a la dispersión de fortalezas, talentos y recursos asociados a esta importante función. De igual forma, se limita la generación de sinergias, alianzas y recursos externos, reduciendo el potencial de impacto social.

A lo anterior se añade el hecho de que existen áreas y nichos de oportunidad de alta prioridad para Veracruz y la región que no son suficientemente atendidos, al tiempo que existe una marcada agrupación de entidades de investigación dedicadas a temas como salud y humanidades y al campo biológico agropecuario (que en conjunto representan el 75% del total de los institutos y centros). Sigue pendiente de atender el reto de la baja producción científica en materia de publicaciones y registro de patentes, por lo que se deberá dar un mayor impulso y asesoría a todo proceso de investigación que pueda generar una transferencia tecnológica.

En la institución, el desarrollo de la investigación tiene lugar, sustancialmente, en 24 Institutos, 17 Centros, un Laboratorio de Alta Tecnología y el Museo de Antropología de Xalapa, así como en diversas facultades en las que se desarrollan actividades de generación y aplicación del conocimiento.

A partir del análisis de la situación actual desarrollado se observa que la divulgación no tiene la repercusión que amerita. Esto obedece a la insuficiente trascendencia de los productos generados y a la ausencia de órganos propios que cumplan con los criterios cualitativos requeridos en el índice de revistas científicas y tecnológicas y de registro de patentes. Desde el 2007 la UV no ha obtenido el reconocimiento a la inventiva científico-tecnológica. La participación en redes de colaboración científico-académica es limitada, y en varios casos en los que sí se da obedece a iniciativas generadas extramuros. Otro factor fundamental es la diversificación del financiamiento: la mayoría de las investigaciones son financiadas por fondos federales o por el Consejo Veracruzano de Ciencia y Tecnología (*Covecyt*), porque —como se comentó— no se ha logrado consolidar sinergias con otros sectores y diversificar el acceso a fondos alternativos que incrementen su impacto social.

En cuanto a la difusión cultural, se tiene un gran prestigio nacional e internacional en creación literaria, música, danza, teatro, artes plásticas, radio, televisión, cinematografía y labor editorial. Sin embargo, esta tarea se ha visto afectada por dinámicas internas y por falta de financiamiento o de proyectos de coproducción. La gran fortaleza de sus grupos

artísticos no ha sido apoyada ni aprovechada adecuadamente, lo que ha repercutido en la disminución de sus actividades, perdiendo presencia en el escenario nacional.

La institución tiene relación con el sector social y empresarial a través de programas de vinculación como las Brigadas Universitarias en Servicio Social (BUSS), las Casas de la Universidad y las Brigadas Universitarias en la Empresa (BUE). Esta función, con todo, carece de un enfoque integrador basado en prioridades institucionales; además, el número de estudiantes en servicio social ligado a estas actividades se ha reducido notablemente en los últimos años.

Cada entidad y cada programa académico organizan sus tareas de vinculación y las experiencias de formación práctica a partir de su propia visión, pues a la dependencia coordinadora de esta tarea no se le concede el rango de generadora de la congruencia institucional en la materia. A lo anterior se añade el hecho de que el número de estudiantes en servicio social comunitario se ha reducido considerablemente. Esto puede deberse a que el Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) no ha establecido líneas que normen esta práctica, o a que se han reducido servicios que se venían otorgando al sector productivo y social a través de cada dependencia. Los acuerdos y convenios de vinculación con los sectores externos también han disminuido y otros más han caducado. Se advierte, entonces, la necesidad de contar con una estrategia integral que vigorice la presencia universitaria en los ámbitos estatal y regional.



Ante esta circunstancia, el reagrupamiento de esfuerzos orientados a superar grandes desafíos —comentado anteriormente— puede resultar en un mecanismo útil tanto para propiciar la congruencia institucional en las experiencias de formación práctica y de servicio social, como para alentar la composición de redes interinstitucionales de colaboración y de alianzas estratégicas intersectoriales. Esto podría avanzarse a partir del análisis de las fortalezas específicas de las instituciones académicas, científicas y culturales del estado, el país y el extranjero. Además, se procedería a identificar a los aliados potenciales provenientes de los distintos sectores (público, privado, social, civil, filantrópico, financiero y de las agencias de desarrollo internacional).

Por otra parte, no se cuenta con un programa actualizado de seguimiento de egresados, por lo que no se tiene información fidedigna de la situación laboral de los mismos, así como de sus necesidades de actualización y desarrollo profesional.

La estructura de la organización y las políticas y los procedimientos de la institución han propiciado la centralización en Xalapa de las funciones sustantivas y adjetivas, así como la rigidez y la obsolescencia de métodos y normas, lo que dificulta la efectividad académica, la eficiencia y la flexibilidad.

En cuanto a la legislación universitaria, si bien en diciembre de 2012 se aprobó el nuevo Estatuto General con el propósito de generar las condiciones normativas que dieran pie a un proceso de descentralización, en algunos casos las disposiciones no son claras ni completas. Por ello es necesario realizar nuevos esfuerzos encaminados a la revisión integral

de nuestra normatividad. Con la intención de cerrar brechas entre la Unidad Central y las vice-rectorías, a partir del 2010 se implementó un proyecto de simplificación administrativa que sigue incompleto, ya que se limita a algunos trámites en línea.

Por lo que hace al ámbito financiero, los recursos federal y estatal representan el 97.6% del presupuesto total, y los ingresos propios, el 3.0%. Los egresos se destinan fundamentalmente a cubrir salarios y prestaciones, y menos del 5% a infraestructura, equipamiento y proyectos estratégicos. Hay que reconocer que la Universidad vive limitaciones financieras graves, como nunca antes, situación que deriva de un déficit en el subsidio público y de la reducida capacidad para generar recursos.

En cuestiones de planeación institucional, es necesario establecer metas medibles y verificables sobre el desempeño institucional como base de la gestión del quehacer universitario. De manera permanente se da mantenimiento al Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU), con el objetivo de que los mecanismos de operación y acceso a la información sean más eficientes. Sin embargo, en varias dependencias el Sistema se encuentra disperso, lo que ha afectado la estandarización, la confiabilidad y la validez de los datos. Asimismo, existen procesos pendientes de automatización que limitan el alcance y la utilidad de la información.



Las instalaciones físicas muestran deterioro ante la falta de un programa de mantenimiento y de disponibilidad financiera para tal rubro. La infraestructura para las funciones académicas muestra insuficiencias y deficiencias en aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas y centros de cómputo y de idiomas. La infraestructura tecnológica descentralizada ha sido una de las grandes fortalezas; requiere, con todo, una actualización permanente y una mayor capacidad, utilización e integración de sus sistemas, redes, servidores y servicios.

Los grandes desafíos

Tener un panorama general de las funciones sustantivas y adjetivas de la casa de estudios hace visibles las fortalezas y las áreas de oportunidad que se requiere apoyar para ubicar a la Universidad en escenarios de calidad, excelencia y oportunidad en los contextos regional, nacional e internacional.

Es responsabilidad de la institución velar por la formación integral de ciudadanos participativos, socialmente responsables y altamente competentes en el mundo laboral de la sociedad del conocimiento. Debe procurar, para ello, ampliar y diversificar las opciones de acceso a un mayor número de jóvenes que lo demandan, así como ofrecer programas de estudio reconocidos por su calidad, bajo diferentes modalidades y con especial atención a las necesidades de los grupos vulnerables. De igual forma, debe estar atenta a las necesidades de su entorno y ofrecer carreras acordes con el desarrollo social y económico, con base en las vocaciones regionales.

Ya en el 2008, tanto los CIEES como la propia comunidad académica de la UV coincidieron en la necesidad de mejorar la operación del MEIF. Los cambios identificados desde entonces y que prevalecen son los siguientes: “incrementar la flexibilidad de los planes de estudio,

ajustar el número de créditos y horas en correspondencia con las necesidades formativas, fortalecer el enfoque centrado en el aprendizaje, consolidar el sistema institucional de tutorías académicas, extender el uso de estrategias de aprendizaje en la modalidad virtual, mejorar la operación y funcionalidad de las áreas que conforman el diseño curricular.”²⁴

En consideración a lo anterior y de acuerdo con las opiniones de expertos en educación superior por competencias, entre los que se cuentan numerosos académicos de la institución se requiere, entre otras cosas: fortalecer las experiencias prácticas en situaciones reales de desempeño profesional, organizándolas como problemas, proyectos y casos, y cuyo desarrollo promueva diversas competencias, como pensar reflexiva y sistémicamente, el trabajo en equipo, la alfabetización informativa y tecnológica, así como la formación de valores en la cultura y el deporte con el fin de que el aprendizaje sea integral, significativo y desafiante para el estudiante.

Este reto lo ha asumido la UV, desde su Modelo Educativo y más recientemente con el Proyecto Aula, el cual se basa en una vinculación estrecha entre docencia e investigación, facilitando el aprendizaje de los estudiantes a partir de propuestas de solución a determinados problemas que se presentan en el contexto real de su campo profesional, y en el uso de tecnologías en los procesos y ambientes de aprendizaje. No obstante, es necesario realizar una evaluación de los resultados que se han obtenido con el Proyecto y determinar su impacto en la práctica docente y en la formación de los estudiantes.

²⁴. Plan General de Desarrollo 2025, p. 64.

En el caso de la formación disciplinaria, será necesario recurrir a definiciones actuales que han logrado consenso internacional en materia de competencias específicas y universales en cada área del conocimiento.²⁵ Los sistemas de apoyo estudiantil son otra alternativa importante para asegurar el buen desempeño escolar, las trayectorias escolares idóneas y el egreso exitoso bajo altos estándares educativos. Para ello, es indispensable el seguimiento individual que informe y permita actuar sobre la deserción temprana y las trayectorias académicas con perspectiva de retraso, así como la flexibilidad orgánico-operativa de horarios estudiantiles y cargas docentes, y la incorporación de opciones múltiples de acreditación de competencias, incluyendo los estudios virtuales cursados en iniciativas globales que promueven recursos educativos abiertos.

Es necesario rescatar al estudiante como el foco central, y que todos contribuyamos a su formación. En este sentido, hay que prestar atención a las condiciones necesarias para la conclusión oportuna de sus estudios, y mejorar las tasas de egreso y titulación. Es evidente que se requiere reducir los niveles de deserción escolar y de reprobación, y fortalecer el desarrollo integral del estudiante impulsando programas culturales, artísticos, deportivos y de salud, así como los servicios de apoyo estudiantil, como becas, bibliotecas, tutorías, trayectorias escolares y servicios tecnológicos.

²⁵. P. Beneitone et al. (2007)



La desproporción entre los niveles educativos presente en la matrícula debe conducir a una promoción intensiva entre la población estudiantil de los niveles con menor demanda.

Es primordial, con base en una evaluación del impacto integral del Modelo Educativo, hacer las modificaciones convenientes que coadyuven al desarrollo integral del estudiante. Lo anterior implica: conocer la flexibilidad real en la oferta de experiencias educativas y horarios, analizar y actualizar el papel de los tutores, llevar a cabo una reflexión profunda sobre el diseño curricular de todos los planes de estudio y sus respectivos perfiles de ingreso y egreso, conocer y conducir a los profesores hacia el mejoramiento de su práctica docente, promover el uso de una segunda lengua, impulsar el interés por las artes, la cultura y el deporte, y contar con mecanismos de evaluación del aprendizaje de los alumnos.

No obstante el crecimiento de la planta académica en beneficio de las entidades docentes, no se ha logrado impactar favorablemente en indicadores como eficiencia terminal y deserción. Es cierto que muchos de estos indicadores tienen causas multifactoriales. Sin embargo, no se puede dejar de lado la necesidad de seguir impulsando la habilitación del personal académico mediante estudios de posgrado reconocidos, formación permanente que promueva las competencias pedagógicas y disciplinares, así como evaluación y certificación de competencias profesionales y docentes. Se requiere incentivar el trabajo colaborativo disciplinario y transdisciplinario, al igual que la necesaria regulación de la investigación que impacte al interior de la Universidad -institutos, centros y facultades- y de la sociedad en general.



Es importante que las actividades de vinculación desarrolladas a través de diversos programas y acciones sean reconocidas. Se requiere fomentar esta cultura a partir de una visión integral que potencie el aprovechamiento de sus beneficios, estableciendo un mayor vínculo con los sectores productivos, sociales y de servicio. Muchos proyectos no se registran, esto es, se hace vinculación y no se formaliza, en algunos casos por la burocracia que hay que enfrentar en el proceso de formalizar el registro; además, se carece de sistematización y seguimiento, y de falta de articulación de las diversas actividades de vinculación que se llevan a cabo.

El posicionamiento internacional es limitado. Es necesaria la internacionalización de la currícula y el incremento de la movilidad internacional tanto del personal académico como de los estudiantes. La principal barrera está en el dominio de un segundo idioma; por ello se deberán reforzar las acciones que posibiliten que nuestra comunidad cuente con un dominio aceptable de una segunda lengua. Es importante, asimismo, propiciar una política que considere a la interculturalidad y la equidad de género de forma transversal.

En los últimos años los procesos administrativos y de gestión han crecido como consecuencia del incremento de la oferta educativa, la matrícula y el personal académico y administrativo, hecho a la vez derivado de la creación de nuevas dependencias y su respectivo crecimiento orgánico sin planeación. Esta situación impactó financieramente a la institución y generó compromisos a largo plazo. El crecimiento en este terreno sigue creando confusión y desorden. Es necesario adecuar la estructura de la organización para cumplir con la

misión institucional y para que responda a los requerimientos del desarrollo académico. El impulso a la descentralización sigue siendo un reto.

Los trámites administrativos son excesivos, lentos y complejos. No obstante que años atrás se impulsó la certificación de procesos basados en normas de calidad, no se ha logrado la implementación de una cultura que permee completamente en las acciones diarias ante la desatención de los procesos de aseguramiento de la calidad y la mejora continua de los mismos. Falta convencer a la comunidad de que se generen y mantengan procesos de calidad. Para contar con un SGCUV descentralizado es conveniente revalorar algunos de los procesos certificados y certificar aquellos que apoyen directamente a los servicios brindados a la comunidad universitaria y a la sociedad. La certificación de los procesos no debe ser aislada. Debe realizarse con un enfoque sistémico a partir del diseño y la conceptualización del SGCUV establecido, que incorpore procesos estratégicos clave que generen valor agregado a los procesos académicos y administrativos.

En materia de legislación universitaria es necesario revisar y actualizar integralmente la normatividad, pues hay exceso de ordenamientos. Se han detectado algunas lagunas, reglamentos obsoletos o ausencia de ellos, e inclusive, en un análisis a fondo, aparecen algunas contradicciones entre el que hacer actual y la Ley Orgánica. Es impostergable contar con una legislación que sustente el desarrollo universitario que queremos.

En los procesos de planeación y evaluación que se realizan en diferentes ámbitos, se requiere fomentar una cultura participativa en la que se involucre transversalmente a toda



la comunidad. Actualmente se carece de un sistema que valide los datos generados por las distintas entidades y dependencias. Es necesario desarrollar una cultura de registro sistematizado y organizado de las labores académicas y administrativas que refuerce la transparencia del quehacer universitario. El valor de los datos obtenidos a través de los diferentes sistemas debe explotarse y aprovecharse para mejorar los mecanismos de planeación y evaluación de los diversos procesos académicos y administrativos a partir del sistema integral de información universitaria.

Es prioritario trabajar en la búsqueda de recursos externos para el desarrollo de proyectos correspondientes a las funciones sustantivas y de mejoramiento de la infraestructura física por lo que hace a remodelación, ampliación y equipamiento de instalaciones para el deporte y la cultura, y atención a las carencias de equipo de cómputo y su modernización. Es urgente darle mantenimiento a los laboratorios y al equipo de cómputo, además de actualizar el *software*.

Otro gran reto es contar con instalaciones físicas idóneas para contribuir al mejoramiento de la calidad, la cobertura y la oportunidad de la docencia, la investigación, la cultura y el deporte; para ello es necesario preservar, modernizar, renovar y ampliar la infraestructura requerida con base en las innovaciones tecnológicas y educativas. Debe pensarse en un esquema de uso compartido para optimizar el uso de la planta física y el equipo.



La participación de la Fundación y del Patronato de la UV es indispensable. Juntas, institución, Fundación UV y Patronato UV pueden generar sinergias que desemboquen en soluciones inmediatas a problemas “inmediatos”, como becas a estudiantes en riesgo de deserción por limitaciones económicas, equipamiento y mantenimiento menor que contribuyan a la acreditación de algún programa educativo, acciones de movilidad estudiantil y docente en programas específicos, entre otros.



Rumbo estratégico

Fundada en 1944, la UV es la principal institución de educación superior del Estado de Veracruz. A través de sus labores sustantivas, a lo largo de 70 años se ha ido consolidando como la universidad pública más importante de la región sur-sureste del país, además de ser la que mayor atención ha brindado a la demanda de estudios de educación superior en la región.

Con el otorgamiento de su autonomía en 1996, la UV adquirió el compromiso de autogobernarse, lo cual implica, entre otras cosas, la designación de sus autoridades y la definición de los caminos y las estrategias que permitan cumplir sus propósitos de servir y contribuir al desarrollo de la sociedad veracruzana. Tener claridad de rumbo y razón de ser institucionales nos ayudará a guiar y enmarcar todas las acciones que habremos de emprender en este periodo. Por ello es que, basados en los documentos que nos rigen legalmente, así como en los análisis históricos y contextuales y en las perspectivas futuras de la institución, hacemos explícito el rumbo estratégico mediante el establecimiento de la misión, la visión y los valores institucionales.



Misión

La misión se encuentra plasmada en las disposiciones generales de la Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana. Mediante ella se definen nuestra esencia, nuestros fines y nuestra razón de ser como institución de educación superior. En el Plan General de Desarrollo 2025 se define de la siguiente manera:

“La Universidad Veracruzana es una institución pública autónoma, cuyas funciones sustantivas son la docencia, la investigación, la difusión y creación de la cultura y la extensión de los servicios universitarios; mismas que deben cumplirse con calidad, pertinencia, equidad, ética y en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales que generen y distribuyan conocimientos para el desarrollo equitativo y sostenible, con los fines de:

- Fomentar la articulación de la ciencia, el humanismo, las artes y el deporte como vía para el enriquecimiento material e intelectual de los seres humanos; abrirse a los cambios del mundo moderno y prepararse para el futuro sin renunciar a los valores de su legado histórico y evolución institucional, impulsando el valor de las innovaciones científicas y tecnológicas y su impacto social y económico.



- Transformar la organización académica con garantía de calidad en la impartición de sus programas educativos, sustentados en cuerpos académicos consolidados, articulando las actividades de docencia, investigación, difusión y creación de la cultura y vinculación, haciendo que éstas sean adecuadas al desarrollo local y regional.
- Adoptar y promover en las diferentes esferas de la sociedad y en las diferentes regiones universitarias, una política institucional que tenga como uno de sus ejes el desarrollo sostenible.
- Fortalecer la autonomía universitaria, sustentada en sus cuerpos y comunidad académica y en una cultura democrática que se exprese en el ejercicio de las actividades universitarias.
- Instituir una cultura de la internacionalización que cruce todas las funciones institucionales, reconociendo la multiculturalidad y acrecentando el aprecio de la cultura local y regional.
- Dirigir el crecimiento de la institución ampliando, diversificando y haciendo más adecuada la oferta de programas educativos.”

Visión

En el 2017 la UV será una de las IES públicas con más alto reconocimiento regional, nacional y latinoamericano por la calidad con que cumple sus fines y realiza sus funciones sustantivas.

En consecuencia, nos proyectamos al futuro como una institución que:

- Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra sociedad mediante el ejercicio responsable de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios.
- Busca de manera permanente que todas sus actividades sustantivas se dirijan a la formación de personas cuyas actitudes, comportamientos, modos de vida, acciones y valores promuevan la innovación constante en sus respectivas áreas de estudio.
- Promueve un marco de libertad de pensamiento y opinión, respeto a la individualidad y comprensión, el cual debe procurar un ambiente de convivencia ordenada y pacífica con pleno respeto al entorno.



- Cuenta con planes y programas de estudio, así como con las metodologías de enseñanza, que desarrollen plenamente el potencial humano mediante el uso y la adquisición de conocimientos modernos, útiles y relevantes adaptados a las necesidades y la realidad de la comunidad universitaria que busca el bienestar propio y el de su entorno social.
- Cuenta con una infraestructura física moderna que corresponde a las necesidades institucionales, y con una planta académica con los más altos niveles de calidad en su quehacer y con procesos administrativos y de gestión ágiles y eficientes en apoyo a sus funciones sustantivas.
- Brinda mayores y mejores opciones de acceso a la población demandante de educación superior. Lo hace a través de programas plenamente evaluados y reconocidos por la calidad en la formación de ciudadanos que habrán de servir a la sociedad de una manera responsable y plenamente competente. Tales programas abarcan todo el espectro del quehacer humano: ciencias, cultura, deportes, de tal forma que nuestros egresados sean profesionales y ciudadanos exitosos; con compromiso, principios éticos y capacidad de promover el cambio favorable a su entorno.



- Logra consolidar la internacionalización de la institución. El impacto institucional a nivel regional, nacional e internacional será producto de sus acciones cotidianas.
- Garantiza que todos los procesos académicos y administrativos estén plenamente sustentados en un ejercicio honesto de la autoridad. Calidad en la gestión, sustentabilidad, responsabilidad social y absoluta transparencia en el ejercicio administrativo tendrán que ser los ejes sobre los cuales gire toda acción de la administración universitaria.
- Fortalece la regionalización mediante acciones de descentralización y mayor autonomía en la toma de decisiones con vocación e impacto regional.



Valores

El logro de la misión y la visión institucionales deberá sustentarse en un conjunto de referentes axiológicos que darán sentido y coherencia a todas las acciones a realizar en la presente administración. Ellos son:

- Honestidad. Actuar con rectitud y probidad, ser razonable y justo.
- Integridad. Manejarse coherentemente de conformidad con los valores institucionales y humanos.
- Responsabilidad. Dar cuenta y asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- Flexibilidad. Actuar sin esquemas rígidos o inamovibles.
- Equidad. Asegurar la igualdad en el trato y en la oportunidad a nuestros semejantes.
- Respeto. Consideración a nuestros semejantes, valorar sus necesidades, intereses, puntos de vista y formas de pensamiento. Reconocer sus derechos.
- Cultura de paz. Convivencia armónica entre el ser humano y su entorno. Rechazo absoluto a toda forma de violencia como medio para resolver diferencias de cualquier tipo.



- Autonomía. Reconocimiento a la madurez institucional que le brinda la capacidad de autogobernarse. Por extensión, la autonomía implica libertad de pensamiento y libertad de decisión con responsabilidad.
- Trabajo en equipo. Crear sinergias mediante el trabajo conjunto, buscando el bien institucional por encima de cualquier otro interés personal.
- Innovación. Generar cambios y soluciones novedosas en beneficio de la institución.



Dimensiones transversales

El desarrollo integral y cohesionado de cualquier programa de trabajo depende, en buena medida, de elementos planeados que trasciendan cada uno de los ejes y programas que habrán de ejecutarse. En ese sentido, además del rumbo estratégico, se han establecido cuatro dimensiones transversales que, como su nombre lo indica, habrán de permear y alinear las acciones de trabajo futuras: descentralización, responsabilidad social, internacionalización y sustentabilidad. Cada una de ellas tiene una razón de ser en el éxito que alcancemos hacia el final de la administración. Su cualidad primordial de ser comunes a los ejes de trabajo permitirá guiar y aglutinar los esfuerzos institucionales para hacer posible la visión de Universidad que juntos alcanzaremos en el 2017.



Descentralización

El propósito fundamental de la descentralización es el desarrollo integral, armónico y sustentable de la casa de estudios mediante la delegación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio del poder de la autoridad máxima. Requiere para su logro ser eficientes en el desarrollo del quehacer universitario, así como el fortalecimiento de los procesos de autonomía y autofinanciamiento.



Responsabilidad social

La responsabilidad social universitaria es una forma de hacer educación con calidad y ética. A la responsabilidad social en la educación le subyace un concepto de sociedad y de relación entre ésta y las instituciones educativas, así como una concepción de la función social de la educación. Por lo tanto, lo primero que debe preguntarse una institución educativa interesada en ser socialmente responsable es: ¿cuál es el impacto que tienen sus actividades en los estudiantes, en los trabajadores (académicos y no académicos) y en el entorno social, ambiental, cultural, político y económico?, para así tomar conciencia sobre sí misma como IES.



Internacionalización

La internacionalización es un objetivo y un proceso que permite lograr una mayor presencia y visibilidad para generar beneficios del exterior en la búsqueda de la excelencia académica, e implantar en el horizonte nacional e internacional estrategias innovadoras para impulsar y fortalecer el desarrollo y la integración continua de acciones que preparen a sus miembros para integrarse a una sociedad multicultural, mediante acciones de cooperación en concordancia con la misión y el ideario de la Universidad.



Sustentabilidad

La sustentabilidad es un modo práctico de hacer las cosas que se basa en un comportamiento socialmente responsable y ambientalmente amigable. Consiste en consolidar comportamientos que permitan que generaciones presentes y futuras disfruten de los beneficios de una economía sana y estable, al tiempo que su impacto sobre el medio ambiente se vea reducido a su mínima expresión posible.

El enfoque educativo de la sustentabilidad implica el desarrollo de la conciencia, los valores y los comportamientos que favorezcan la participación efectiva de la población en el proceso de toma de decisiones.



Ejes estratégicos, programas estratégicos y líneas de acción

I. Innovación académica con calidad

Mediante la innovación, vista como un proceso gradual de transformación, se busca propiciar y generar cambios en las prácticas educativas vigentes. Su finalidad es modificar concepciones, actitudes y métodos en la perspectiva de mejorar y transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje con la participación de la comunidad universitaria. Para ello, es necesario que los académicos y los estudiantes muestren la disposición para indagar, reflexionar y criticar con criterios de eficacia, funcionalidad, justicia y libertad de pensamiento, en el marco de la calidad educativa de la propia institución. Esto implica la transformación del modelo educativo, el aprovechamiento de las tecnologías de la información, el incremento de las oportunidades de movilidad y la internacionalización de la institución. La Universidad debe lograr el progreso de sus estudiantes promoviendo y fortaleciendo sus capacidades intelectuales, sociales, morales, emocionales, al tiempo que considera su estatus socioeconómico, su entorno familiar y su aprendizaje de por vida.



1. Programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales

Ofrecer programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales requiere de un esquema de formación que contemple la actualización del modelo educativo institucional enfocado en el estudiante, centrado en el aprendizaje y la educación basada en competencias, apoyado en técnicas pedagógicas y en las tecnologías de la información y la comunicación. Sus atributos son calidad, movilidad y flexibilidad.

Asimismo, conlleva a ofrecer una oferta educativa diversificada que guarde relación con las áreas estratégicas del conocimiento prioritarias para el desarrollo regional. Esto significa adecuar de forma permanente el modelo educativo y las estructuras curriculares, y asegurar la aplicabilidad y la calidad de sus programas para la formación integral de técnicos, profesionales, científicos, tecnólogos y humanistas.

Requiere de un esfuerzo sostenido por alcanzar mejores niveles de desarrollo académico, lo que implica la actualización de los diseños y contenidos de los planes y programas de estudio, innovaciones en el proceso educativo, apoyo a las trayectorias de los estudiantes, formación, actualización y reconocimiento al personal, y una gestión académica que facilite y sustente los procesos formativos y de innovación educativa.



Objetivo. Brindar una oferta educativa de calidad, adecuada e innovadora en las diferentes modalidades y acorde con las vocaciones regionales, y que cuente con reconocimiento nacional e internacional.

Líneas de acción:

- Asegurar la calidad y la viabilidad social de la oferta educativa a partir de procesos de evaluación (interna y externa) y en congruencia con el modelo educativo institucional.
- Considerar, en la actualización de los planes y programas de estudios, la formación de profesionales con criterios de equidad, sustentabilidad y empleabilidad.
- Rediseñar la oferta educativa en todos los niveles, con criterios de calidad y oportunidad en beneficio del estudiante, y afín a las tendencias nacionales e internacionales de empleabilidad y desarrollo humano.
- Ampliar la oferta de posgrado en las regiones universitarias considerando diagnósticos y estudios de factibilidad, y detectando necesidades reales en beneficio del desarrollo social y económico.
- Incrementar y mantener el reconocimiento de la calidad de los programas educativos en sus diversas modalidades y niveles educativos.
- Reforzar en los planes de estudio el aprendizaje de los idiomas, particularmente el inglés y las lenguas indígenas.



- Adecuar los horarios de los estudiantes atendiendo sus necesidades y actuando con flexibilidad.
- Fomentar una formación de los estudiantes basada en valores éticos y en el respeto a la equidad de género y a la diversidad cultural.
- Crear programas preventivos para la disminución de la reprobación y la deserción de estudiantes con bajo desempeño escolar.
- Asegurar a los estudiantes la conclusión de sus estudios en los tiempos idóneos.
- Fortalecer el seguimiento de las trayectorias escolares mediante la reestructuración del programa de tutorías.
- Considerar la doble titulación fortaleciendo la internacionalización.
- Departamentalizar las experiencias educativas homogeneizando los conocimientos y las evaluaciones.
- Promover y fortalecer los procesos de educación en modalidades no convencionales, aprovechando para ello las tecnologías de información y comunicación (TIC).

2. Planta académica con calidad

Contar con una planta docente de calidad significa contar con una población de académicos caracterizada por su alta habilitación, acorde con los estándares de calidad nacionales e internacionales, organizada en cuerpos académicos consolidados que cultiven líneas de

generación y aplicación innovadoras del conocimiento que contribuyan significativamente y de manera oportuna al desarrollo social y económico de la entidad y el país.

Para su consolidación, se requiere poner en operación un programa de formación y superación que contemple el relevo generacional, el análisis y el replanteamiento de los procesos de evaluación y reconocimiento del trabajo académico.

Objetivo. Consolidar la planta académica y promover su certificación en congruencia con cada disciplina, que incida en una formación de calidad de los estudiantes.

Líneas de acción:

- Impulsar una formación y una actualización permanentes de los académicos que promuevan las competencias pedagógicas, didácticas y disciplinares, y que les posibilite participar en tutorías y en el manejo de las TIC para mejorar la calidad educativa.
- Habilitar la planta académica bajo una visión de equidad y reconocimiento.
- Asegurar que el perfil de los académicos sea acorde con las disciplinas que imparten y las funciones que desarrollen.
- Coadyuvar a la habilitación de los académicos apoyando sus estudios de posgrado en disciplinas afines al perfil con el que se adscriben a los PE y a los CA en los que laboran en beneficio de la consolidación de los mismos, así como en sus respectivas LGAC.



- Promover la diversificación de carga de los académicos en apoyo a las tareas de docencia, investigación, vinculación y tutorías para el fortalecimiento de los programas educativos.
- Generar acciones que lleven a la certificación de las competencias profesionales y docentes del personal académico por parte de organismos nacionales e internacionales.
- Fomentar el trabajo colaborativo disciplinario y transdisciplinario mediante la generación de alianzas con los diferentes sectores, además del educativo.
- Promover e incrementar la movilidad de los académicos en los ámbitos regional y nacional, así como su participación en las redes de colaboración intra e interinstitucionales.
- Establecer un programa para el relevo generacional de la planta académica.
- Promover la repatriación de académicos de calidad reconocida con base en las necesidades institucionales y con miras a la consolidación de los CA, además de la calidad de los programas educativos o núcleos de investigación a los que se incorporen.
- Actualizar las políticas institucionales para el ingreso y la promoción del personal académico.
- Fomentar el dominio de un segundo idioma, lo que a la planta académica le ha de permitir el intercambio de experiencias, estudios e investigaciones de manera virtual o presencial con sus pares extranjeros.

3. Atracción y retención de estudiantes de calidad

El compromiso en este terreno es formar profesionales y ciudadanos exitosos, con liderazgo, compromiso, principios éticos y capacidad de aceptación del cambio en su contexto social y profesional. Para ello, es necesario ampliar y diversificar las oportunidades de acceso a la Universidad a un mayor número de jóvenes con deseos y capacidad de realizar estudios en programas reconocidos por su calidad, ofrecidos bajo diferentes modalidades, con especial atención a las necesidades de los grupos vulnerables.

Es necesario asegurar la equidad de oportunidades educativas de calidad para todos, independientemente de la situación socioeconómica, la raza, el género o, en su caso, la discapacidad de los estudiantes. De igual forma, hay que procurar la atención integral de los mismos desde su ingreso hasta su egreso, a través de programas adecuados que reconozcan la diversidad de perfiles y trayectorias escolares.

Finalmente, se debe promover la formación integral de ciudadanos participativos, socialmente responsables y altamente competentes en el mundo laboral de la sociedad del conocimiento.

Objetivo. Formar integralmente al estudiante con equidad, liderazgo, compromiso y principios éticos y humanos, buscando hacer de ellos personas comprometidas con el desarrollo personal y de su entorno.





Líneas de acción:

- Fomentar los valores institucionales a través de la práctica docente y la gestión administrativa.
- Formar estudiantes con principios éticos mediante la prevención, la capacitación y la sanción de los actos de deshonestidad académica.
- Atender a estudiantes en desventaja tanto en su formación académica como en sus rasgos actitudinales y humanos.
- Fomentar la importancia de las tutorías como un espacio de interacción que permita conocer de una manera pormenorizada las expectativas y necesidades de los estudiantes.
- Apoyar a estudiantes destacados para la continuación de sus estudios, particularmente a los que se encuentren inmersos en proyectos propios de la institución.
- Crear espacios de diálogo de los estudiantes con las autoridades universitarias.
- Contribuir a la búsqueda de recursos financieros que incrementen el número de becarios.
- Fortalecer el vínculo con el nivel de educación media superior con el propósito de conocer e incidir en la formación de los estudiantes que pretendan incursionar en el nivel superior.
- Apoyar el fortalecimiento del programa de salud integral institucional, que incluye como áreas prioritarias la prevención de adicciones, la educación sexual y el acceso a una alimentación sana.
- Fomentar y divulgar el arte, la cultura y el deporte como elementos indispensables en la formación integral del estudiante.
- Promover el uso de las bibliotecas virtuales.



4. Investigación de calidad socialmente pertinente

La investigación es generadora de conocimiento y contribuye al desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y político del país. Asimismo, es el motor que articula la docencia, la extensión y la vinculación. Genera conocimientos que permiten renovar y mejorar los planes de estudio, y ofrece valiosos instrumentos para lograr un vínculo efectivo con la sociedad.

Por otra parte, fortalece la vinculación con los problemas prioritarios y el desarrollo nacional. En ello va implícito el mejoramiento de su calidad y el incremento de la productividad, propiciando así una mayor proyección internacional del país.

La situación actual de la institución demanda trabajar en el reagrupamiento de los CA y las LGAC con la finalidad de potenciar la integración transdisciplinaria de la docencia, la investigación y la vinculación, la superación sistémica de los grandes desafíos, la suma de fortalezas, la infraestructura compartida y la generación de aliados, sinergias y recursos adicionales.

Objetivo. Producir conocimiento de frontera, con impacto social y económico que, convertido en una mayor productividad de la investigación y su aplicación, se vea reflejado en la generación de patentes, prototipos y publicaciones con reconocimiento nacional e internacional que coadyuven a la procuración de fondos extraordinarios para ser utilizados en la investigación *per se*, así como para atender las prioridades institucionales.



Líneas de acción:

- Crear parques de investigación científica vinculados con las licenciaturas y los posgrados en la generación de nuevo conocimiento.
- Diseñar e implementar un plan de formación para la investigación.
- Ofrecer servicios a la sociedad a través de los programas educativos, generando investigación de campo.
- Desarrollar investigación en las regiones universitarias que no cuentan con institutos o centros de investigación a través del uso compartido de laboratorios, equipos, bibliotecas de facultades y programas educativos.
- Divulgar permanentemente los resultados y productos de la investigación con impacto en el entorno a través de diferentes espacios y medios de comunicación.
- Llevar a cabo un análisis de la conformación de los CA y de las LGAC para su reagrupación y definición, respectivamente.
- Promover la formación y consolidación de CA y grupos de colaboración que impulsen la investigación socialmente responsable.
- Incrementar y consolidar la participación de los CA en redes temáticas, y establecer alianzas estratégicas que permitan impulsar la generación de nuevos conocimientos o desarrollos tecnológicos.
- Promover la innovación y el desarrollo tecnológico, orientados a la solución de problemas sociales y económicos, la generación de patentes y la transferencia de tecnología a través de proyectos innovadores.



- Fortalecer el establecimiento de redes internacionales que promuevan la transferencia de tecnología, la consecución de fondos y la generación de patentes.
- Alentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación.
- Identificar e impulsar las líneas de investigaciones prioritarias y adecuadas en espacios de relevancia académica nacional e internacional.
- Crear programas de incubación de la investigación y aplicación del conocimiento con personal académico calificado.
- Fortalecer y crear redes académicas internacionales virtuales.
- Buscar que los CA desarrollen líneas de generación y aplicación del conocimiento fundamentadas en las necesidades y el desarrollo de la región, el estado y el país.
- Evaluar la labor de la investigación y de quienes la realizan generando investigación de calidad y competitiva a nivel internacional.



II. Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social

Lograr una presencia relevante y con impacto social por parte de la Universidad requiere cuatro elementos fundamentales: calidad del egresado, reconocimiento de la Universidad por parte de la sociedad, y a nivel regional, nacional e internacional, y la equidad observada desde la equidad de género, el respeto a la interculturalidad y el estatus socioeconómico de los estudiantes.

Para ello, la institución debe participar en el diseño de las políticas públicas, tanto por lo que hace a los modelos educativos como por lo que tiene que ver con la cuestión financiera, coadyuvando a la generación y aplicación de una política de vanguardia que permita transformar verdaderamente la calidad de la educación superior.

Desde la perspectiva de la superación, el impacto social de la educación como agente de cambio y transformación lleva a los egresados a buscar un nivel de bienestar económico y de satisfacción personal que sólo se puede alcanzar cuando el nivel de la educación es de calidad y para toda la vida. Los egresados deben contar con un perfil basado en competencias y habilidades que les permita insertarse en el mercado laboral. También, debe permitir una

mayor y mejor vinculación de la casa de estudios con los sectores productivos y con otras IES a nivel nacional e internacional.

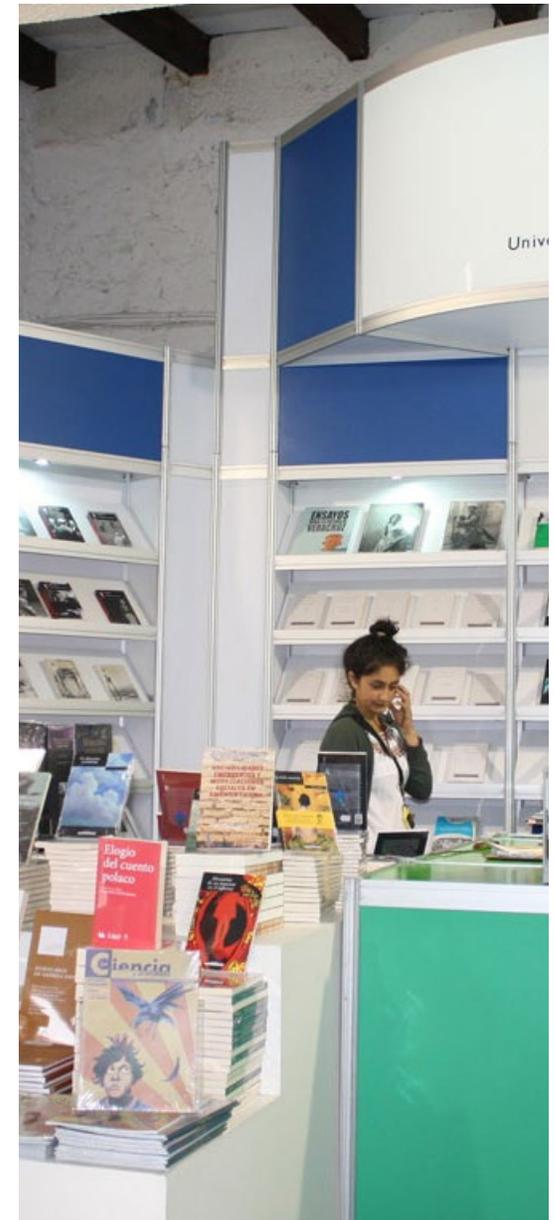
5. Reconocimiento del egresado como un medio para generar impacto

El egresado debe ser considerado como una fuente importante de reflexiones académicas y curriculares en torno a los programas educativos que se ofrecen, los escenarios del desempeño laboral y las problemáticas que tienen que abordar, la capacidad de respuesta desde las competencias personales y profesionales frente a las demandas del entorno, y las áreas y temáticas sobre las cuales se ofrece una formación continua. Uno de los retos que plantean los egresados es generar espacios efectivos en los cuales se desarrollen acciones conjuntas que permitan conocer el impacto real en la sociedad, así como los ajustes que se deben realizar para adecuar sus acciones a las necesidades sociales.

Objetivo. Promover las relaciones con y entre los egresados para recuperar experiencias y conocimientos que impacten en el desarrollo profesional, social e institucional.

Líneas de acción:

- Hacer uso del sistema de seguimiento de egresados como insumo para la actualización de la oferta educativa.





- Implementar programas de posgrado encaminados a la profesionalización, que ofrezcan a quienes los estudien una mayor competitividad e inserción en el campo laboral.
- Actualizar y fortalecer los programas de emprendedores y de incubación de empresas para generar la cultura del “emprendedurismo” entre nuestros estudiantes como opción de desarrollo personal y económico en beneficio de nuestros egresados y del país.
- Revisar y optimizar el funcionamiento de la bolsa de trabajo institucional tomando como referencia las bolsas de trabajo externas.
- Incrementar y fortalecer el vínculo formal con los egresados a través de la educación continua, los servicios que ofrece la Universidad y la apertura de espacios que posibiliten la participación en instancias de trabajo institucional.
- Lograr un mayor sentido de pertenencia en los estudiantes y egresados.
- Incentivar fuentes alternas para la consecución de recursos a través de los egresados.
- Gestionar recursos para el financiamiento de la aplicación del Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL) en los programas educativos donde aplique.

6. Reconocimiento e impacto de la UV en la sociedad

Una institución universitaria es reconocida regional, nacional e internacionalmente como un centro de desarrollo científico, humanístico, cultural y tecnológico por sus contribuciones al desarrollo humano y sustentable y al diseño y la implementación de políticas públicas en beneficio del país.



La relación con la sociedad se concibe como una interacción bidireccional, mutuamente enriquecedora, que busca la participación conjunta en la identificación de requerimientos, demandas y soluciones con el propósito de transferir los resultados de la formación, la investigación, el desarrollo de tecnología y la cultura a los sectores sociales, productivos y gubernamental; así como mejorar las funciones sustantivas, mantener su vigencia y fortalecer el reconocimiento al esfuerzo institucional.

Objetivo. Posicionar a nuestra Universidad a la vanguardia en el ámbito regional, nacional e internacional, resaltando su quehacer científico, académico, artístico y cultural en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad.

Líneas de acción:

- Impulsar la presencia nacional e internacional de la UV mediante publicaciones, seminarios y eventos que promuevan la crítica y el debate sobre temas de interés público.
- Participar en el diseño de las políticas públicas para favorecer el desarrollo regional y nacional.
- Impulsar la proyección nacional e internacional consolidando el programa de movilidad, así como estableciendo redes y programas de colaboración con otras IES.
- Fortalecer la presencia universitaria mediante eventos culturales, artísticos y deportivos en los ámbitos regional, nacional e internacional.
- Convertir el deporte profesional en deporte universitario.



- Implementar una campaña permanente de proyección institucional en la que se difundan los productos y servicios que ofrece la Universidad, generando así recursos extraordinarios.
- Poner al día y modernizar los medios de difusión con los que cuenta la Universidad.
- Actualizar y modernizar la labor editorial.
- Impulsar la creación, el rescate, la preservación y la difusión del arte y la cultura en todas las regiones universitarias.

7. Fortalecimiento de la vinculación con el medio

La vinculación se concibe como la forma a través de la cual la Universidad responde a las necesidades de la sociedad, atendiendo y resolviendo los problemas del entorno. De esta manera, construye y participa activamente en redes y alianzas estratégicas con organismos públicos, sociales y empresariales para el cumplimiento de sus funciones, y presta atención a problemas relevantes del desarrollo social y económico de la región.

Su relación con el sector productivo contribuye a crear y consolidar nuevas fuentes de empleo que generen oportunidades de crecimiento para las nuevas generaciones.

Objetivo. Consolidar la vinculación del trabajo de los universitarios con los sectores productivos, empresarial, público y social, y ofrecer servicios especializados de calidad.

Líneas de acción:

- Fortalecer la vinculación con los sectores gubernamental, productivo y social, a partir de los problemas sociales y económicos prioritarios del Estado.
- Fomentar alianzas con el sector productivo, gubernamental y social con fines de investigación, desarrollo e innovación, además de identificar e incubar áreas emergentes de investigación.
- Generar programas de vinculación a través de convenios con IES nacionales e internacionales, con proyectos y acciones para la realización de prácticas profesionales y de servicio social.
- Impulsar la vinculación en las regiones universitarias, acercando a los gestores institucionales con los agentes gubernamentales y empresariales y con las diversas organizaciones.
- Fomentar y apoyar acciones de vinculación científica y tecnológica en cada Facultad.
- Actualizar los programas vigentes en materia de incubación de microempresas, de tal manera que retroalimenten los planes y programas de estudio, promuevan el autoempleo y contribuyan al desarrollo.
- Generar investigación y brindar asesoría sobre desarrollo sustentable para fortalecer las economías locales y regionales, contribuyendo así a la calidad de vida de los habitantes.

- Identificar la producción intercultural de las etnias del Estado para promover su comercio internacional.
- Apoyar la atención comunitaria, incluyendo a las zonas indígenas en los ámbitos educativo, cultural, jurídico, social y de atención a la salud con responsabilidad social.
- Diseñar y operar un programa institucional de atención a grupos con discapacidad.
- Actualizar y consolidar el Plan Maestro Institucional de Sustentabilidad.
- Fortalecer el programa de profesionalización de los gobiernos municipales.
- Diseñar programas interdisciplinarios de servicio social dándole prioridad a los grupos vulnerables.

8. Respeto a la equidad de género y la interculturalidad

La equidad de género y la interculturalidad requieren la adopción de valores y actitudes a partir de la convivencia con justicia, el respeto y la identidad al interior de la comunidad universitaria. En la educación, la equidad se expresa en oportunidades para todos, así como en la libertad de pensamiento para una proyección institucional extra muros democrática, incluyente, creativa y propositiva. El enfoque de la interculturalidad requiere del reconocimiento de la diversidad social, académica y comunitaria, además del compromiso de la equidad y el acceso a la educación de calidad para todos.

Objetivo. Impulsar la equidad de género y la interculturalidad a través de la promoción de valores y actitudes en congruencia con el rumbo estratégico institucional.



Líneas de acción:

- Establecer políticas institucionales dirigidas a la equidad de género.
- Actualizar la legislación universitaria incluyendo la perspectiva de género.
- Promover la equidad de género y la interculturalidad como parte de los valores y la cultura universitarios.
- Enriquecer los datos estadísticos de la comunidad universitaria con información por género en apoyo a las investigaciones y los proyectos que sobre el tema se desarrollen.
- Incluir en la actualización de los planes y programas de estudio el enfoque de la equidad de género y la interculturalidad.
- Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación, acciones de difusión, campañas de sensibilización, formación y capacitación sobre la equidad de género.
- Implementar estrategias de prevención y atención de casos de hostigamiento y acoso sexual.
- Promover la intervención de la Defensoría de los Derechos Universitarios en asuntos de equidad de género.



III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia

El buen gobierno es la capacidad para atender las demandas de la comunidad universitaria y resolver los retos de la administración de manera eficiente y oportuna. Es el medio fundamental para una gestión socialmente responsable, y permite fortalecer la capacidad de respuesta institucional a las necesidades manifiestas o implícitas de la sociedad, reafirmando sus fines y su naturaleza institucional.

La gestión socialmente responsable es un comportamiento organizacional basado en prácticas éticas, eficientes, participativas y ambientalmente sustentables, que contribuyen a la interacción con la sociedad para generar mayores oportunidades de desarrollo social.

La transparencia es el principio de someter al escrutinio público las actividades institucionales y la generación de información adecuada y oportuna, facilitando el acceso a la misma como un compromiso de todos los universitarios.

Todo ello implica generar confianza en la comunidad universitaria y en la sociedad en torno al manejo transparente y eficiente de los recursos públicos aplicados a la institución, y al impacto de los resultados académicos logrados en el cumplimiento de sus funciones.

Por otra parte, es obligación de la casa de estudios preservar y mantener el patrimonio institucional con criterios basados en la sustentabilidad.

9. Modernización del gobierno y la gestión institucional

La operación institucional y la toma de decisiones deben basarse en un marco normativo coherente y en procesos de gestión congruentes con la visión y la misión de la Universidad, asegurando un adecuado clima laboral, el manejo de los recursos humanos, procesos internos altamente participativos e incluyentes, con especial énfasis en la transparencia y el cuidado del medio ambiente. El buen gobierno debe actualizar, aplicar y asegurar el cumplimiento de las reglas, normas y disposiciones jurídicas de observancia obligatoria durante la realización de las funciones institucionales. A través de la participación democrática se llevan a cabo el ejercicio de la autoridad y las relaciones de la casa de estudios.

Una adecuada administración y gestión permite alinear con transparencia, por un lado, un presupuesto basado en resultados, y por otro, la planeación, programación, elaboración del presupuesto, ejercicio, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. A ello se deberá aunar la simplificación de trámites y procesos administrativos en todos los ámbitos que favorezcan la descentralización y la desconcentración con calidad.



Objetivo. Desarrollar un modelo de gobierno descentralizado basado en una gestión para resultados y socialmente responsable, en un marco normativo actualizado.

Líneas de acción:

- Revisar y adecuar la legislación universitaria para garantizar la modernización y el mejoramiento continuo de sus formas de gobierno, tomando en cuenta la descentralización universitaria.
- Asegurar la descentralización en las regiones universitarias con autonomía y responsabilidad, funcionando todas ellas como una red de colaboración.
- Transferir atribuciones y responsabilidades a las vice-rectorías para la optimización funcional, cuidando el logro de las metas institucionales y el cumplimiento de las vocaciones regionales.
- Actualizar e implementar el programa institucional para la profesionalización del personal dedicado a las funciones administrativas y directivas.
- Fomentar un clima organizacional armónico en el seno de la comunidad universitaria.
- Facilitar el acceso a la información institucional, rendir cuentas a la sociedad y proteger los datos personales de los universitarios.
- Promover una cultura de planeación y evaluación participativa que involucre a la comunidad universitaria.



- Consolidar el Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU), para generar información unificada, confiable, oportuna y dinámica, que facilite la planeación estratégica, el monitoreo en tiempo real, así como la evaluación y el mejoramiento permanente de la gestión.
- Revalorar los procesos certificados y certificar aquellos que sean de impacto para la institución en el marco del SGCUV.
- Simplificar e innovar los procesos de trámites administrativos que favorezcan la descentralización, haciendo uso de la tecnología.
- Fortalecer los esquemas de conexión y comunicación para mejorar la calidad de los servicios de telecomunicaciones.
- Apuntalar la comunicación universitaria en los medios electrónicos, como las redes sociales.
- Mejorar los sistemas y medios de comunicación institucional mediante el uso de herramientas tecnológicas.
- Fortalecer las relaciones y los acuerdos de cooperación internacional a través de alianzas estratégicas.
- Facilitar la colaboración interdisciplinaria de las diversas entidades académicas y dependencias administrativas.
- Desarrollar un programa para la seguridad de la comunidad universitaria y el patrimonio institucional.



10. Sostenibilidad financiera

La institución debe lograr la sostenibilidad financiera a través de la diversificación, el fortalecimiento y la renovación de las fuentes de financiamiento, así como de los recursos propios, con miras al pleno desarrollo de las funciones sustantivas y los programas prioritarios de la misma. Para ello, debe impulsar el desarrollo y la captación de recursos a partir de fondos externos nacionales e internacionales, la promoción de políticas de austeridad y la racionalización del gasto. Asimismo, debe promover el desarrollo de alianzas estratégicas interinstitucionales con organismos estatales, nacionales e internacionales.

Objetivo. Optimizar el uso de los recursos y diversificar las fuentes de financiamiento a través de alianzas estratégicas que contribuyan a la productividad y la calidad de los servicios.

Líneas de acción:

- Hacer un uso racional de los recursos financieros.
- Implementar políticas de distribución de los recursos financieros con austeridad, racionalidad y basado en resultados.
- Actualizar los procesos financieros alineados a las reglas de cada fondo, por medio de una reingeniería de la operación de los proyectos institucionales.

- Asignar recursos con transparencia y criterios de equidad, eficiencia y eficacia.
- Mejorar la atención y ofrecer servicios de calidad a los trabajadores universitarios a través del Sistema de Atención Integral de la Salud (SAIS), y establecer programas preventivos de salud.
- Regularizar la obtención y transparentar el uso de los recursos recibidos a través de los patronatos y fideicomisos en las entidades académicas.
- Generar recursos financieros adicionales a través de la promoción y la extensión de los servicios universitarios.
- Captar recursos económicos extraordinarios a través de alianzas estratégicas con IES y organismos nacionales e internacionales.
- Impulsar la consecución de recursos externos en las entidades académicas y dependencias administrativas, a través de la capacitación y participación de académicos, funcionarios y administrativos.

11. Optimización de la infraestructura física y equipamiento con eficiencia y eficacia

Para alcanzar este objetivo es necesario construir, ampliar, mantener y modernizar la infraestructura física, el mobiliario, el equipo tecnológico, científico, deportivo y cultural en apoyo al desarrollo de las funciones sustantivas institucionales, sin descartar el uso

compartido de los mismos. Hay que cuidar, además, el gasto de energía eléctrica y agua, priorizando las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo.

Objetivo. Adecuar la infraestructura física y mejorar el equipamiento, bajo criterios de calidad, racionalidad y sustentabilidad.

Líneas de acción

- Elaborar y mantener actualizado un censo de la infraestructura y el equipo patrimonial de la Universidad, como diagnóstico para que el Plan Maestro de Planta Física y Mantenimiento resulte eficiente.
- Diseñar e implementar un programa de atención al cuidado y respeto del medio ambiente en los espacios universitarios.
- Constituir centros compartidos de infraestructura y soporte académico, como laboratorios, talleres y equipo de cómputo, y vincularlos con los programas y las dependencias para facilitar la colaboración transdisciplinaria en todos los campus universitarios.
- Promover el desarrollo de laboratorios de investigación especializados en coordinación con otras IES nacionales e internaciones a través del uso de las TIC.
- Actualizar la infraestructura tecnológica en apoyo al desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas.





- Mejorar los espacios destinados a actividades artísticas, culturales y deportivas.
- Fomentar el uso de tecnologías alternativas para la obtención de energía y consumo de agua, incorporando energías renovables y mejorando la eficiencia energética de los edificios.
- Construir y adecuar la infraestructura universitaria que atienda los requerimientos de las personas con discapacidad.
- Atender de manera prioritaria los espacios físicos que presenten riesgos en materia de protección civil.
- Regularizar el régimen de propiedad de los inmuebles.

Metas institucionales por eje estratégico



I. Innovación académica con calidad

- I.1** Al año 2017 el 100% de los programas educativos de licenciatura evaluables contarán con el reconocimiento de calidad de los organismos externos correspondientes.
- I.2** En el año 2017 el 75% de programas de posgrado formarán parte del PNPC.
- I.3** La eficiencia terminal (por cohorte generacional de cinco años) alcanzará, para el año 2017 un incremento de 30 puntos porcentuales, excepto en los programas educativos de Médico Cirujano y Cirujano Dentista.
- I.4** A partir de febrero de 2015 se tendrá un programa de tutorías reestructurado, que privilegie la trayectoria escolar del estudiante con base en sus resultados esperados.
- I.5** En el segundo semestre del año 2015 se contará con un programa de retención escolar acorde con el programa de tutorías.
- I.6** Para el último ciclo escolar de 2017 el 50% de PTC que únicamente cuentan con estudios de licenciatura, habrá cursado un posgrado.
- I.7** Al año 2017 se incrementará en 20% el número de PTC con perfil PROMEP.

- I.8** Se incrementará, al año 2017, un 10% el personal académico reconocido en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o en el Sistema Nacional de Creadores (SNC).
- I.9** Con base en los perfiles académicos que se requieran por disciplina, a partir del primer semestre del año 2016, la contratación permanente o interina del personal académico se basará en un programa institucional para el relevo generacional.
- I.10** Para el segundo semestre de 2017, el 100% de los investigadores cubrirá parte de su carga académica en funciones docentes, de manera prioritaria en el nivel de licenciatura.
- I.11** En febrero del año 2015, se contará con un sistema de indicadores específicos para la detección focalizada de estudiantes en riesgo.
- I.12** Con base en actividades identificadas en todos los planes y programas de estudios, en febrero del año 2016 al menos el 50% de estudiantes utilizará las bases datos que el sistema bibliotecario ofrece.
- I.13** A partir de agosto del año 2015 se establecerá un programa de becas, basado en un esquema de consecución de recursos extraordinarios; para que alumnos con aptitudes sobresalientes en el arte, la cultura o el deporte se interesen en ser parte de la comunidad UV.
- I.14** Se hará de manera anual una consulta para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes, con referencia a los servicios académicos y administrativos que recibe.

- I.15** En el tercer trimestre del año 2014 se operará un programa de salud integral que contribuya a la prevención de adicciones y formación de hábitos de vida saludables.
- I.16** El número de artículos publicados anualmente en revistas con arbitraje por cada investigador será de al menos uno.
- I.17** Para el segundo semestre del año 2014 se contará con un programa que promueva la transferencia de tecnología, la consecución de fondos y la generación de patentes.
- I.18** A partir del primer semestre del año 2015 se llevará a cabo una reorganización de cuerpos académicos y líneas de generación del conocimiento.
- I.19** Para agosto del año 2017 se incrementará en un 20% el número de cuerpos académicos consolidados.



II. Presencia en el entorno e impacto social

- II.1** Que el 100% de los programas educativos de licenciatura registre y dé seguimiento a sus egresados en el sistema correspondiente para el segundo semestre de 2014.
- II.2** Al año 2017, con el propósito de contar con información sobre los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes a través de su trayectoria escolar y retroalimentar el plan de estudios cursado, el 100% de los mismos presentará el Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL) sin ningún valor crediticio, en las disciplinas que aplique. Para aquellas en las que no exista tal instrumento de evaluación

se buscarán otras alternativas que puedan dar la misma información. Así también, la institución implementará acciones que le permitan sufragar a todos los egresados el costo de las evaluaciones.

- II.3** Por región universitaria se hará un foro anual de egresados, con el fin de establecer redes colaborativas multidisciplinarias.
- II.4** A través de alianzas estratégicas con los gobiernos estatal, federal y otras universidades se realizará un festival anual en una entidad federativa diferente a Veracruz, que difunda el quehacer científico, académico, artístico y cultural de la UV.
- II.5** Por región universitaria se contará con un programa para la prevención del delito en coordinación con las instituciones de gobierno correspondientes, a partir del primer semestre del 2015.
- II.6** Cada entidad académica y dependencia administrativa operará un plan de protección civil apropiado a sus condiciones, a más tardar en febrero de 2015.
- II.7** En el segundo semestre del año 2014 se iniciará la implementación del Plan Maestro de Sustentabilidad de acuerdo con sus áreas de acción.
- II.8** En el Programa Operativo Anual (POA) del 100% de las entidades académicas y dependencias administrativas se incluirá al menos una acción ligada al Plan Maestro para la Sustentabilidad, a partir del año 2015.
- II.9** Hacia el año 2017, al menos el 50% de los convenios que se hayan formalizado generarán recursos financieros para la institución.

- II.10** Que el 100% de las entidades académicas desarrolle al menos un programa de vinculación con alguno de los sectores social, productivo o gubernamental afines a las disciplinas que se impartan.
- II.11** Un foro anual por región universitaria que promueva la cultura de equidad de género y la interculturalidad.



III. Gobierno y gestión responsables y con transparencia

- III.1** Para el segundo semestre del 2017 se contará con marco normativo moderno y adecuado al quehacer institucional.
- III.2** En el segundo semestre del año 2017 se habrá concluido la descentralización de los procesos administrativos que apliquen.
- III.3** Para el segundo semestre del 2014 se aplicará el manual de procedimientos administrativo actualizado que incluya el enfoque de racionalización del gasto y optimización de recursos institucionales.
- III.4** En agosto del 2014 se tendrá una guía para la procuración de recursos extraordinarios nacionales e internacionales.



- III.5** Que se aplique el Plan maestro para la optimización de la infraestructura física y equipamiento a partir de agosto de 2015.
- III.6** Que en el 100% de los espacios físicos opere con criterios de sustentabilidad, a partir de agosto de 2014.
- III.7** En el primer semestre de 2017 se tendrá acreditada la gestión institucional.
- III.8** El 100% del personal directivo y administrativo al año 2017 estará capacitado acorde al programa institucional para la profesionalización.

Seguimiento y evaluación del Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017

Los responsables y participantes en la ejecución de las líneas de acción que conforman los 11 programas estratégicos así como los apoyos necesarios para su desarrollo, se determinarán conforme a las atribuciones y responsabilidades de los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas con base en el marco normativo institucional. Para ello, se definirán los mecanismos correspondientes a través de un Sistema de Evaluación del Desempeño Universitario (SEDU), con el que se dará seguimiento al Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017 Tradición e Innovación, que a su vez está alineado con las políticas educativas nacionales, estatales e institucionales (Anexo 1).

Con el SEDU se medirá el avance en el logro de las metas institucionales, fomentando un ejercicio responsable y transparente del gasto, orientado hacia el logro de resultados. Así, la actual gestión institucional se constituirá en un motor del cambio y la modernización de la planeación estratégica y la evaluación al desempeño institucional. Ello implicará un redimensionamiento de nuestra Universidad, poniendo énfasis en la eficiencia, la eficacia y la productividad mediante la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión institucional en el ámbito de la gestión pública.



Con el seguimiento la Universidad brindará la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas institucionales, de los programas presupuestarios y de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, así como para determinar el impacto que el ejercicio de los recursos federales tienen en el bienestar de la comunidad universitaria y de la sociedad. Cabe mencionar que el SEDU contará con indicadores de desempeño e indicadores vinculados a las funciones sustantivas de la casa de estudios.

Será de esta manera como la Gestión para Resultados cobrará sentido. Con el establecimiento de los objetivos (los resultados esperados), la UV organizará su administración y su gestión con el propósito claro de alcanzarlos.

Con todo lo anterior, nuestra institución refrenda el compromiso con la transparencia y el acceso a la información y con la rendición de cuentas ante las distintas instancias de control estatal y federal, ante la comunidad universitaria y ante la sociedad en general.

Referencias

Alcántara, A. (2000). "Tendencias mundiales en la educación superior: el papel de los organismos multilaterales", en Cazés, D. et al. (coords.). *Encuentro de especialistas en educación superior. Re-conociendo a la Universidad, sus transformaciones y su por-venir*. Tomo I. México: CEIICH-UNAM. Documento electrónico recuperado el 6 de febrero de 2014 en:
<http://www.ses.unam.mx/integrantes/alcantara/publicaciones/Tendencias.pdf>

ANUIES (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México: ANUIES. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 12 de octubre de 2013 en:
http://www.ses.unam.mx/curso2012/pdf/ANUIES_inclusion.pdf

Beneitone P., Esquetini C., et al. (Eds.). (2007). *Tuning América Latina. Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe Final*. España: Universidad de Deusto Publicaciones.

Gobierno del Estado de Veracruz. *Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo21745.pdf>



Gobierno de la República (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 12 noviembre de 2013 en:

<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

Gobierno del Estado de Veracruz (2011). *Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 7 de octubre de 2013 en:

http://www.veracruz.gob.mx/turismo/files/2011/10/PLAN_VERACRUZANO-DE-DESARROLLO-2011-2016.pdf

Gobierno del Estado de Veracruz (2011). *Programa Veracruzano de Educación 2011-2016*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 7 octubre de 2013 en:

<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/fraccion-vii-programas-sectoriales/ps-2011-2016/>

Harvey, Lee (2008). *Placing Canadian Quality Assurance Initiatives in an International Context*. [En línea]. Canada: Council of Ministers of Education. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<http://www.cmec.ca/Publications/Lists/Publications/Attachments/117/2008-05-lee-harvey.en.pdf>

Keeley, B. (2007). *Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. [En línea]. México: Castillo-OCDE. Documento electrónico recuperado el 11 de febrero de 2014 en:

http://www.oecd-ilibrary.org/education/capital-humano_9789264064652-es



Instituto Politécnico Nacional (2004). *Diagnóstico por comparación (Benchmarking) aplicado a Instituciones de Educación Superior*. [En línea]. México: IPN. Documento electrónico recuperado el 25 de junio del 2013 en:

http://www.secademica.ipn.mx/Documents/Pdf/e-academica/MPLR_III3BCD.pdf

Ladrón de Guevara, S. (2013). *Universidad Veracruzana. Programa de Trabajo. Tradición e innovación*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 19 de agosto de 2013 en:

<http://www.uv.mx/juntagob/designacion-2013-2017/>

OECD (2001). *The Well Being of Nations. The role of human and social capital*. [En línea]. Paris: OECD. Documento electrónico recuperado el 20 de febrero de 2014 en:

<http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>

OIT (2010). *La Declaración del Milenio, los ODM y el Programa de Trabajo Decente de la OIT: una visión de conjunto*. [En línea]. Ginebra: ILO. Documento electrónico recuperado el 20 de febrero de 2014 en:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_201788.pdf

OIT (2012). *Impulso a la empleabilidad de los jóvenes desfavorecidos*. [En línea]. Ginebra: ILO. Documento electrónico recuperado el 20 de febrero de 2014 en:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_180573.pdf

Ordorika, I. (2006). "Educación Superior y Globalización. Las universidades públicas frente a una nueva hegemonía", en *Andamios, Revista de Investigación Social*. Volumen 3, número 5, diciembre, 2006, pp. 31-47. Documento electrónico recuperado el 5 de febrero de 2014 en:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid,cookie&d-b=a9h&AN=24627458&site=ehost-live>

Pearson Educación de México (2014). *Blue Skies: nuevas concepciones sobre el futuro de la educación superior en Latinoamérica. 2013*. [En línea]. México: Pearson. Documento electrónico recuperado el 16 de enero de 2014 en:
<http://www.brunner.cl/wp-content/uploads/2014/01/BLUE-SKIES-Latinoamerica-2013-COMPLETO-Arti%CC%81culos-1-a-231.pdf>

Secretaría de Educación Pública. *Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012*. [En línea]. México: SEP. Documento electrónico recuperado el 25 de junio de 2013 en:
http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2959/4/images/IRC_3_Etapa.pdf

Secretaría de Educación Pública (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. [En línea]. México: SEP. Documento electrónico recuperado el 14 de febrero de 2014 en:
http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18

Secretaría de Educación Pública (2011). *Universidades Públicas Estatales (UPE), con Apoyo Solidario (UPEAS), Tecnológicas y Politécnicas, 2011. Impacto del Programa. Evaluación Interna 2011*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 25 de junio del 2013 en:
http://pifi.sep.gob.mx/resultados/docs/Impacto_PIFI_2002_2011.pdf



Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2013). *Guía Técnica para la elaboración de los Programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. [En línea]. México: SHCP. Documento electrónico recuperado el 11 de febrero de 2014 en:

http://www.hacienda.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/guia_tecnica_pnd_2013-2018.pdf

UNESCO (2009), *Comunicado de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior -2009*. [En línea]. Paris: UNESCO. Documento electrónico recuperado en enero de 2014 en:

http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

UNESCO (2011). *From green economies to green societies*. [En línea]. Paris: UNESCO. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002133/213311e.pdf>

Universidad Veracruzana (2008). *Plan General de Desarrollo 2025*. [En línea]. México: Universidad Veracruzana. Documento electrónico recuperado el 21 de octubre de 2013 en:

<http://www.uv.mx/transparencia/files/2012/10/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf>

Universidad Veracruzana (2011). *Manual de Gestión de la Calidad*. [En línea]. México: Universidad Veracruzana. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<http://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/saf-ge-m-01.pdf>

Universidad Veracruzana (2011). *Programa Institucional de Programación Académica*. [Diapositivas de programa de presentación]. Presentación de Informe (30 de marzo de 2011).



Universidad Veracruzana (2011). *Encuesta de estudiantes de la Universidad Veracruzana sobre Programación Académica*. [Diapositivas de programa de presentación]. Informe de la Red de Universitaria de Estudios de Opinión (agosto de 2011).

Universidad Veracruzana (2013). *Planeación y Evaluación Institucional*. [Página Web]. Página electrónica recuperada el 28 de octubre de 2013 en:

<http://www.uv.mx/planeacioninstitucional/departamento-de-evaluacion-institucional/>

Universidad Veracruzana (2013). *Prontuario 2013*. [En línea]. México: Universidad Veracruzana. Documento electrónico recuperado el 14 de enero de 2014 en:

<http://www.uv.mx/informacion-estadistica/>

Universidad Veracruzana (2013). *Análisis realizado con base en los indicadores presentados por la UV en el marco de las solicitudes del PIFI*. Manuscrito no publicado recuperado el 28 de junio de 2013 en:

<http://www.uv.mx/informacion-estadistica/series/>

Universidad Veracruzana (2013). *Información Estadística Institucional*. [Página web]. Página electrónica recuperada el 28 de octubre de 2013 en:

<http://www.uv.mx/informacion-estadistica/>

Universidad Veracruzana. *Estatuto General*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<http://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/Estatuto-General.pdf>



Universidad Veracruzana. *Ley de Autonomía de la Universidad Veracruzana*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<http://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/leydeautonomia.pdf>

Universidad Veracruzana. *Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana*. [En línea]. Documento electrónico recuperado el 10 de febrero de 2014 en:

<https://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/Ley-Organica.pdf>

World Bank. (2000). *Higher Education in Developing Countries. Peril and Promise*. [En línea]. Washington: The World Bank. Documento electrónico recuperado el 12 de febrero de 2014 en:

http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/peril_promise_en.pdf

Zermeño, S. (2006). "La Universidad de Todos (Educación superior y política desde la UNAM)", en *Andamios, Revista de Investigación Social*. Volumen 3, número 5, diciembre, 2006, pp. 11-29.

Documento electrónico recuperado el 5 de febrero de 2014 en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid,cookie&db=a9h&AN=24627457&site=ehost-live>



Siglarío

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

BUE: Brigadas Universitarias en la Empresa

BM: Banco Mundial

BUSS: Brigadas Universitarias en Servicio Social

CA: Cuerpos Académicos

CEIICH: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades

CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior

CONACyT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

COVECyT: Consejo Veracruzano de Ciencia y Tecnología

EGEL: Examen Generales de Egreso de la Licenciatura.

IES: Instituciones de Educación Superior

LGAC: Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento

MEIF: Modelo Educativo Integral y Flexible

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PE: Programa Educativo



PNPC: Programa Nacional de Posgrados de Calidad

PIFI: Programa de Fortalecimiento Institucional

PTC: Profesores de Tiempo Completo

PTE: Programa de Trabajo Estratégico

POA: Programa Operativo Anual

PROMEP: Programa de Mejoramiento del Profesorado

SAIS: Sistema de Atención Integral de la Salud

SEDU: Sistema de Evaluación del Desempeño Universitario

SEP: Secretaría de Educación Pública

SIIU: Sistema Integral de Información Universitaria

SNC: Sistema Nacional de Creadores de Arte

SNI: Sistema Nacional de Investigadores

SGCUV: Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Veracruzana

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

TSU: Técnico Superior Universitario

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México

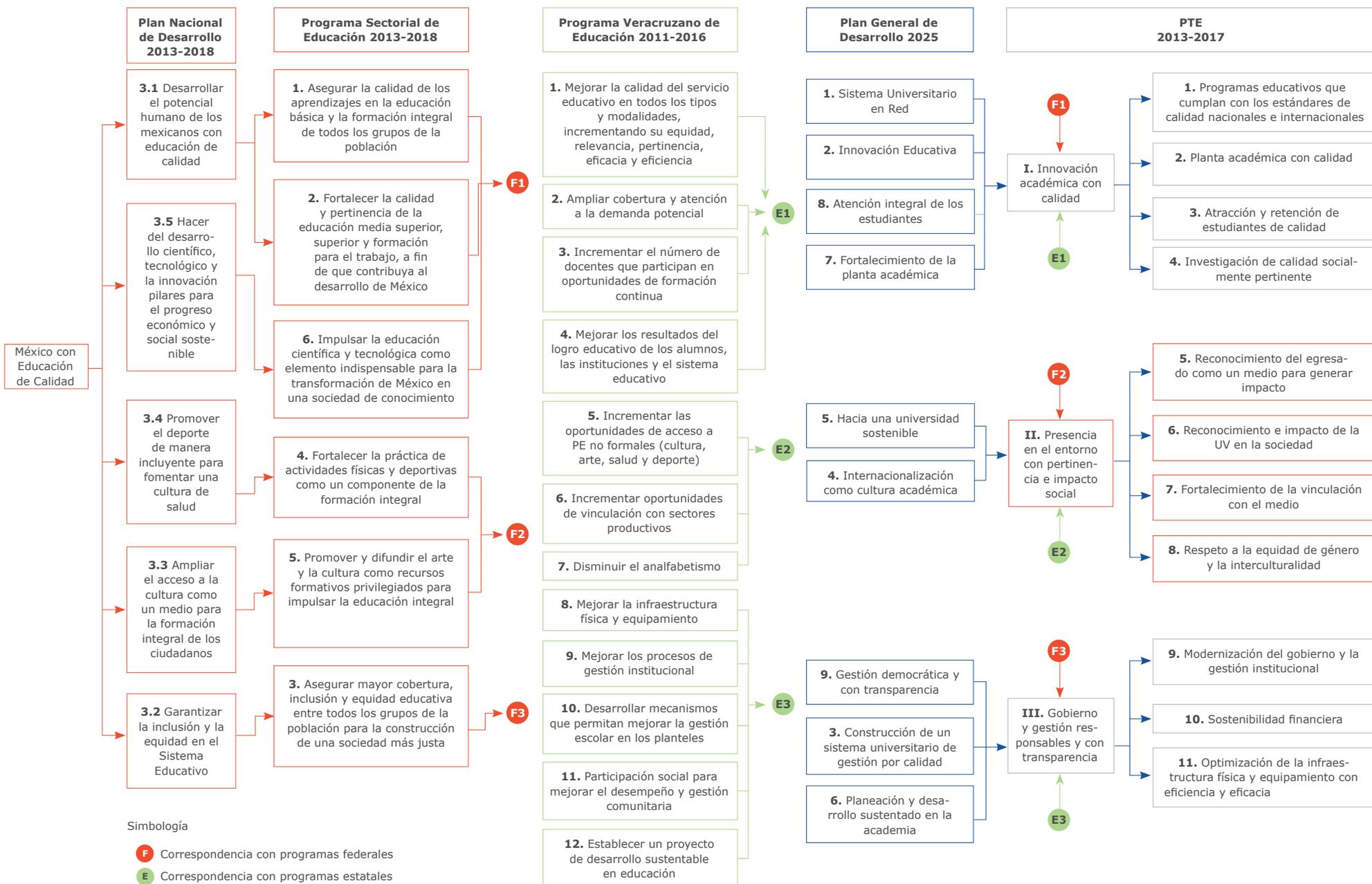
UNESCO: Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas

UPE: Universidades Públicas Estatales

UPEAS: Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario

UV: Universidad Veracruzana

Anexo 1. Alineación con las políticas públicas nacionales, estatales e institucionales
Fuente: Dirección de Planeación Institucional





Universidad Veracruzana

Dra. Sara Deifilia Ladrón de Guevara González

Rectora

Mtra. Leticia Rodríguez Audirac

Secretaria Académica

Mtra. Clementina Guerrero García

Secretaria de Administración y Finanzas

Dr. Octavio Agustín Ochoa Contreras

Secretario de la Rectoría

Dra. Laura E. Martínez Márquez

Directora de Planeación Institucional

Análisis e integración

L.A.E. Rafael Guevara Huerta

L.A.E. Rogelio A. Suárez Sánchez

Mtra. Norma A. Lagunes López

Mtra. Crescenciana H. Canal Martínez

Arq. Jesús Antonio López Carretero

Mtro. Sergio Augusto Galicia Alarcón

Corrección de estilo

Mtro. Agustín Del Moral Tejeda

Diseño Editorial

Coordinación de Diseño de Imagen Institucional

Consulta en línea

Dirección General de Tecnología de Información