
PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA

PROESA

CONTENIDO

Presentación.....	3
Aspiración de la Secretaría Académica	5
Calidad, pertinencia e impacto social de las funciones sustantivas.....	9
I. Orientación estratégica	10
Ruta crítica	16
a) Desarrollo de la planta académica.....	16
b) Formación integral de los estudiantes	17
c) Reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula	18
d) Fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la infraestructura	19
II. Orientación estratégica.....	20
a) Indicadores externos de calidad.....	21
b) Indicadores institucionales de calidad	22
Temas transversales	23
1) Educación para la ciudadanía	23
Orientaciones estratégicas	24
I) Cultura e identidad universitaria: transversalización integral de temas emergentes en la UV.....	24
II) Evaluación del modelo educativo	26
2. Ética y cohesión en la administración.....	26
Orientaciones estratégicas	27
I) Reorganización institucional en beneficio de las funciones sustantivas	27
II) Cultura ética y de responsabilidad en la UV	28

PRESENTACIÓN

En el marco de la legislación universitaria, el *Plan General de Desarrollo 2025* y el *Programa de Trabajo Estratégico (PTE) 2013-2017: Tradición e innovación*, se presenta el *Proyecto Estratégico de la Secretaría Académica (ProESA)*, cuyo propósito es orientar el trabajo académico y con ello contribuir a la consecución de las metas trazadas por el *PTE 2013-2017*.

Dentro del marco normativo, la *Ley Orgánica* establece que, entre otras atribuciones, el Secretario Académico debe “Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades académicas de la Universidad Veracruzana”. Por su parte, el *Estatuto General*, en su artículo 78 dice: “El Secretario Académico es responsable de planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades académicas de la Universidad Veracruzana, así como dirigir las actividades docentes y de investigación, propiciando acciones de vinculación entre las mismas para el logro de la superación académica universitaria”. Y, en su artículo 79 dice que, además de las atribuciones señaladas en el artículo 41 de la *Ley Orgánica*, el Secretario Académico tendrá otras más, entre las cuales está: “Formular el *Plan de Trabajo de la Secretaría Académica* dándolo a conocer a las Secretarías Académicas Regionales para que éstas lo incorporen a sus propios programas de trabajo”.

El ProESA está proyectado en los Ejes estratégicos del *Plan General de Desarrollo 2025* y, contextualizado, en los Ejes estratégicos del *PTE 2013-2017: Innovación académica con calidad, Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social, y Gobierno y gestión responsables y con transparencia*.

Esencialmente, el ProESA se sustenta en la convicción de tener presente las metas establecidas en el *PTE 2013-2017* para que, a partir de ellas, se impulse una planeación integral que organice el trabajo en función de su logro.

A partir del análisis del *PTE 2013-2017* la Secretaría Académica (SA) ha identificado cuatro ámbitos prioritarios para organizar la tarea académica en la UV: formación integral de los estudiantes, desarrollo de la planta académica, reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula y el fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la

infraestructura; así mismo, identificó la necesidad de transversalizar integralmente en nuestra institución los siguientes temas emergentes: sustentabilidad, interculturalidad, género, internacionalización, inclusión, promoción de la salud, democracia y justicia social.

Se propone que los ámbitos prioritarios y los temas emergentes se constituyan en la base que oriente la integración del Plan de Desarrollo de la Entidad Académica (PlaDEA), como elementos básicos de la planeación institucional. Esta visión se podrá establecer también en la planeación de las áreas académicas y las regiones universitarias, concretados en su Plan de Desarrollo de la Dependencia (PlaDDe).

Los elementos antes señalados marcan el contenido de los instrumentos de planeación, sin embargo, el aporte relevante de la propuesta de la Secretaría Académica es el proceso para armonizar bajo una visión sistémica las diferentes estructuras de la Universidad. El propósito es contar con una planeación articulada entre las necesidades e intereses de todos los niveles institucionales, que tendrá su concreción en las entidades académicas pero que será resultado de una visión integral que sabrá reconocer la diversidad de cada una de éstas, de las dependencias y de las regiones de la UV. Por lo que deberá iniciar con un trabajo coordinado entre la Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas, la Secretaría de la Rectoría y el Abogado General. La planeación de áreas académicas y regiones universitarias se concretará, entonces, en el PlaDDe que, además de incluir los cuatro ámbitos prioritarios arriba señalados y considerar los temas emergentes, deberá centrar su atención en la descentralización y normatividad.

Desde esta perspectiva una de las aspiraciones de la Secretaría Académica es impulsar la calidad, pertinencia e impacto social de las funciones sustantivas por lo que sugiere que los instrumentos de planeación-gestión (PlaDDe y PlaDEA) en todos los niveles institucionales, se orienten al cumplimiento de las metas establecidas en el PTE, organizadas en los cuatro ámbitos prioritarios identificados y los temas emergentes, mismos que trascienden el ámbito estratégico para proyectarse en una perspectiva de largo plazo, hacia la proyección de una educación para la ciudadanía y una ética y cohesión en la administración.

Una idea sustancial que atraviesa al ProESA es que para la organización de nuestra institución es fundamental contar con una visión compleja y sistémica, y que todos los componentes de ésta tengan claro el sentido de su función y su contribución a los resultados finales, de ahí la importancia de promover una planeación integral que armonice los esfuerzos de la UV.

ASPIRACIÓN DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA

En el marco de la propuesta del *PTE 2013-2017: Tradición e innovación*, se reconoce que el espíritu humanista que la Universidad se ha venido forjando y que se puede palpar en su trabajo a lo largo de los años sigue vigente aunque, claro está, debe adaptarse y renovarse de acuerdo con las circunstancias actuales, así como saber anticiparse a las futuras.

La conjunción de estos dos términos, *tradición e innovación*, permite a la Universidad enfrentarse a los nuevos retos desde su propia tradición, lo cual conduce a pensar que ésta no debe entenderse como una vuelta acrítica al pasado sino como el lugar desde el cual se puede comprender la situación contemporánea y, con ello, proponer maneras originales de enfrentar, con una visión de futuro, los desafíos que hoy se presentan.

En este sentido, se reconoce el trabajo de las anteriores administraciones y se acepta que el rumbo que han marcado sigue siendo vigente, aunque requiere de adecuaciones naturales que exigen los tiempos actuales y de un trabajo, en algunos casos, de reactivación de procesos previstos y, en otros, de consolidación, así como de propuestas creativas que vengan a complementar y dar continuidad al trabajo anterior, para potenciar la dinámica de transformación que las universidades necesitan.

Por otra parte, debe reconocerse que el entorno social exige un reajuste académico y en la organización institucional para seguir teniendo pertinencia e impacto social. Es oportuno revisar, en la Universidad Veracruzana (UV), la manera en que se concibe el conocimiento: sin duda, se debe mantener la idea de generarlo pero también debe considerarse la idea de gestionarlo. Es decir, la Universidad debe repensarse también como gestora de conocimiento, que implica el cuestionamiento de la supuesta exclusividad que se tiene

sobre él y el reconocimiento de que hay un aprendizaje recíproco entre las instituciones de educación superior y la sociedad.

Se trata, pues, de una construcción dialógica de conocimiento entre estudiantes, académicos y actores de la sociedad para definir y atender problemáticas sociales. El conocimiento se democratiza, se vuelve más accesible e incluyente. Bajo esta perspectiva la vinculación deja de entenderse de manera asistencialista y se concibe como una vía de doble sentido donde el trabajo académico está estrechamente ligado con el entorno local, sin que ello implique descuidar el ámbito nacional y global. Esta visión será la base para revisar la pertinencia de cada uno de los saberes que promueven los programas educativos, asociados siempre a líneas de investigación, es decir, es el sustento para evaluar la pertinencia de la oferta educativa y a su vez, la base para poder diversificarla. Los programas de vinculación deben hacer posible verdaderas experiencias de aprendizaje en los escenarios reales desde el inicio del proceso formativo. Así, el perfil de egreso del estudiante promoverá que éste no se asuma exclusivamente como buscador de empleo sino como agente de participación y gestión de proyectos socialmente responsables.

La Universidad como *gestora del conocimiento* tenderá a una reorganización académica horizontal que cuestione la estructura de facultades, centros e institutos y que, por lo tanto, no esté ya en función de áreas disciplinarias sino de problemáticas a atender interdisciplinariamente. Es fundamental, por lo tanto, facilitar y promover el trabajo académico orientado por la revisión constante de su pertinencia y correspondencia con la realidad.

En este marco, el ProESA se enfoca, en términos generales, a la promoción de la innovación académica con calidad, la presencia de la Universidad en el entorno con pertinencia e impacto social y el cumplimiento de los objetivos institucionales de brindar una oferta educativa de calidad, adecuada e innovadora en las diferentes modalidades y niveles, acorde con las vocaciones regionales, y que cuente con reconocimiento nacional e internacional. Consolidar la planta académica y promover su certificación en congruencia con cada disciplina, de tal manera que incida en la formación de calidad de los estudiantes. Formar integralmente al estudiante con equidad, liderazgo, principios éticos y compromiso

personal y social. 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. Promover las relaciones con y entre los egresados para recuperar experiencias y conocimientos que impacten en el desarrollo profesional, social e institucional. Posicionar la 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; y consolidar la vinculación del trabajo de los universitarios con los sectores productivos, empresarial, público y social, y ofrecer servicios especializados de calidad.

Independientemente de que la aspiración de SA esté centrada en el ámbito académico, como dependencia debe tener también una filosofía de su administración acorde con los resultados académicos que se esperan. Esta filosofía está presente en el tema: ética y cohesión en la administración, que se señaló párrafos arriba. En él se muestra la manera en la que se concibe la administración que, a su vez, se rige bajo la idea de responsabilidad y transparencia enunciada en el tercer eje del *PTE 2013-2017*.

Para la adecuada implementación del ProESA se debe trabajar guiados por la Rectoría y, de manera estrecha y armónica con las Secretaría de Administración y Finanzas, la Secretaría de la Rectoría y el Abogado General, la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, las Direcciones Generales de Áreas Académicas y las Vicerrectorías, las dependencias de apoyo como la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado, la Dirección General de Administración Escolar, la Dirección General de Bibliotecas, la Dirección del Área de Formación Básica General, la Dirección del Sistema de Enseñanza Abierta, la Dirección de Actividades Deportivas, la Dirección de la UV Intercultural y la Coordinación de observatorios, así como cada una de las entidades académicas.

Si bien es necesario el desarrollo de cada una de las entidades académicas a través de los procesos de planeación estratégica, gestión, evaluación, es también indispensable que cada

Dirección General de Área y Vicerrectorías ofrezcan una perspectiva más amplia, mediante el desarrollo de los mismos procesos. Se propone lograr el desarrollo académico a través de una concertación entre las necesidades de cada entidad académica, las del área a la que pertenecen y las del conjunto de las áreas, las necesidades regionales, de las vicerrectorías y, desde luego, las necesidades institucionales. La Secretaría Académica se establece, entonces, como una coordinación permanente para operar integralmente y de manera colaborativa las estrategias necesarias para el logro de las metas del *PTE 2013-2017*.

En los siguientes apartados se presenta la aspiración de la SA: calidad, pertinencia e impacto social de las funciones sustantivas, que contempla dos orientaciones estratégicas y, al interior de cada una de éstas, se define su ruta crítica y sus procesos. Los dos temas transversales: Educación para la ciudadanía y Ética y cohesión en la administración, por su propia naturaleza solo se describen en su sentido general para el ProESA y sus orientaciones estratégicas.

CALIDAD, PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS

Generar buenas prácticas en la universidad que deriven naturalmente en el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de calidad y garanticen la contribución de la universidad al desarrollo social y sustentable.

El modelo educativo institucional ha sido una pieza clave en la innovación educativa de la Universidad. Esto porque el diseño y la puesta en marcha de programas educativos bajo la concepción de este modelo y la asimilación gradual de sus principios, ha implicado la resignificación del papel docente y el de los estudiantes. La mejor habilitación de los académicos ha permitido alcanzar indicadores que contribuyen a incrementar el reconocimiento de calidad de los programas educativos de licenciatura y la adscripción de un buen número de programas de posgrado al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). El uso gradual de las TIC, con sus matices necesarios, ha impactado positivamente en los procesos de formación y en los procesos administrativos que acompañan al quehacer académico.

La calidad de la Institución no sólo debería asociarse al cumplimiento satisfactorio de los indicadores determinados por los organismos externos – en ocasiones, las evaluaciones y acreditaciones se toman como exámenes y como punto de llegada que, en cuanto se acreditan se abandona el sentido por el cual fueron realizados –, sino también debería reflejar su pertinencia a través del cumplimiento de su compromiso social. En otras palabras, la calidad de la universidad debe estar reflejada en su competencia para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad. En suma, se trata de asumir un desempeño con calidad como una cultura que trasciende todos los ámbitos del quehacer universitario.

En este contexto es imprescindible la reflexión permanente sobre el modelo educativo tanto en el terreno conceptual como en el operativo, que parta de un enfoque complejo que combine estudios cuantitativos y cualitativos basados en información institucional y que permita, si es el caso, replantear los fundamentos filosóficos y pedagógicos, así como los procesos operativos y la normatividad; se requiere la autoevaluación de los Programas Educativos (PE) con el fin de confrontar permanentemente su congruencia con el modelo

educativo y su pertinencia respecto a las necesidades sociales; construir indicadores institucionales de calidad que incorporen tanto los que provienen de organismos evaluadores y acreditadores externos como otros que revelen el cumplimiento de estándares internos, especialmente aquellos que garanticen la pertinencia social; es indispensable, por otra parte, articular las funciones sustantivas para mejorar la formación integral de los estudiantes de todos los niveles, donde la organización del trabajo académico a través de Cuerpos Académicos interdisciplinarios juegue un papel clave en esta formación y en la actualización e innovación de la oferta educativa, y con ello, atender con equidad las necesidades y vocaciones regionales en relación con los PE para contribuir al cierre de brechas en la UV.

I. Orientación estratégica

Planeación estratégica para el desarrollo de las entidades académicas, regiones universitarias y áreas académicas

A partir de la implementación en 1999 del entonces denominado Nuevo Modelo Educativo, la UV asumió el compromiso de formar integralmente a sus estudiantes. Hoy, en 2014, se reconoce que este compromiso sigue vigente, por lo que resulta pertinente darle continuidad aunque, evidentemente, dotándolo de un sentido acorde con las actuales exigencias del entorno social, ambiental, político y económico. Ello, a su vez, implica la necesidad de contar con directivos y académicos mejor habilitados, programas educativos con planes y programas de estudio pertinentes y con posibilidad de ampliación y diversificación de su oferta, tomando en cuenta también el reto de ampliación de la cobertura con calidad; estudiantes con autonomía para la gestión del conocimiento y una infraestructura física e instrumental congruente. Consecuente con la reflexión y nuevos planteamientos del quehacer académico se hace necesaria la evaluación integral del desempeño, como sustento de planeación y una gestión más asertiva.

Para todo lo anterior, se requiere una planeación estratégica integral que armonice las aspiraciones de todos los niveles en la Universidad. La tarea consiste en que áreas académicas y regiones universitarias establezcan procesos de evaluación, planeación y

gestión que proyecte una visión integral sobre el ámbito de su competencia al interior de la institución, que se nutra de los proyectos particulares de cada una de las entidades académicas que las constituyen, pero que a su vez puedan retroalimentarlos gracias a que desde las Áreas académicas y las regiones se obtiene una perspectiva más amplia de las necesidades y objetivos que la Universidad tiene en su conjunto. Se trata de una planeación construida desde las entidades, áreas académicas y regiones universitarias, que permita complementar recursos provenientes de cualquier área o región para cubrir necesidades y objetivos de las entidades académicas, esto es, que permita tener un uso óptimo de recursos, un uso eficaz, eficiente y efectivo.

Así, con la orientación de la Rectoría, la coordinación de las Secretarías Académica, de Administración y Finanzas y de la Rectoría en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, las Vicerrectorías, las Direcciones Generales y las Direcciones de las entidades académicas, a partir de un proceso dialógico y teniendo como guía fundamental las metas que establece el *PTE 2013-2017*, deberán desarrollar permanentemente sus procesos de gestión para la consecución de éstas, a partir de una planeación integral, con enfoque sistémico y de obtención de resultados, que permita reinterpretarlas y analizar su viabilidad de acuerdo con las condiciones diferenciadas de cada instancia participativa con la finalidad de valorarlas y superarlas, en algunos casos y, en otros, reconocer las dificultades para alcanzarlas en los tiempos establecidos.

Las metas institucionales se corresponden con los ámbitos prioritarios identificados por la Secretaría Académica: formación integral de los estudiantes, desarrollo de la planta académica, reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula y el fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la infraestructura; así mismo, la transversalización integral de los temas emergentes de nuestra institución: sustentabilidad, interculturalidad, género, internacionalización, inclusión, promoción de la salud, democracia y justicia social, serán proyectados en programas que impulsen la Educación para la ciudadanía.

Metas del *PTE 2013-2017* por ámbito prioritario y los temas emergentes transversalizables:

Formación integral del estudiante

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.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.

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.

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.

II.3 Por región universitaria se hará un foro anual de egresados, con el fin de establecer redes colaborativas multidisciplinarias.

Desarrollo de la planta académica

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.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.6 Para el último ciclo escolar de 2017 el 50% de PTC que únicamente cuentan con estudios de licenciatura, habrá cursado un posgrado.

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 de arte (SNCA).

I.7 Al año 2017 se incrementará en 20% el número de PTC con perfil PROMEP.

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.19 Para agosto del año 2017 se incrementará en un 20% el número de cuerpos académicos consolidados.

I.16 El número de artículos publicados anualmente en revistas con arbitraje por cada investigador será de al menos uno.

Reorganización y diversificación de la oferta educativa y ampliación de la matrícula

s/n. 100% de los planes de estudio se habrán revisados y actualizados con un enfoque de ciudadanía.

s/n. A partir de 2015 se operará un programa institucional de ampliación de la oferta educativa expresado anualmente, basada en las vocaciones regionales y el avance del conocimiento con enfoque de ciudadanía¹.

Fortalecimiento de la Administración, de la Gestión y de la Infraestructura Universitaria

III.6 Que en el 100% de los espacios físicos opere con criterios de sustentabilidad, a partir de agosto de 2014.

III.3 Para el segundo semestre del 2014 se aplicará el manual de procedimientos administrativos 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.2 En el segundo semestre del año 2017 se habrá concluido la descentralización de los procesos administrativos que apliquen.

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.

III.1 Para el segundo semestre del 2017 se contará con marco normativo moderno y adecuado al quehacer institucional.

II.9 Hacia el año 2017, al menos el 50% de los convenios que se hayan formalizado generarán recursos financieros para la institución.

¹ No hay metas explícitas en el *PTE 2013-2017*, pero es un compromiso institucional trabajar en este sentido. El par de metas que se enuncian aquí es sólo una propuesta.

Temas emergentes y transversales

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.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.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.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.

El ProESA propone como procesos permanentes, la planeación, sustentada en la autoevaluación y la gestión, así mismo, identifica a la entidad académica como unidad en la que se concretan tales procesos. Por ello esta estrategia impulsa la revisión, actualización o reestructuración de los PlaDEA, sin embargo, esto no se concretará eficientemente si los niveles de estructura superior no se mueven en consecuencia, es decir, para lograr una revisión integral, sistémica con visión de complejidad se debe propiciar que las dependencias también realicen sus PlaDDe, los cuales no solo serán el resultado de sumar

los Planes de las entidades, deberán resultar de un proceso de discusión y acuerdos sobre las necesidades y posibilidades, conforme a las metas institucionales plasmadas en el PTE.

Describimos a continuación, la ruta crítica para la actualización de estos planes de desarrollo.

La propuesta consiste en propiciar que el desempeño de toda entidad académica y dependencia administrativa se desarrolle a través de ciclos de procesos clave de evaluación, planeación, gestión con visión proyectiva, prospectiva, sustentada en los ejes estratégicos, programas, objetivos y metas suscritos en el *PTE 2013-2017*, considerando los temas emergentes y transversales y concretado en los cuatro ámbitos prioritarios.

Desde esta perspectiva, los PlaDEA y los PlaDDe se constituyen en instrumentos clave para el desarrollo institucional. Si bien, la mayoría de las dependencias y entidades cuentan ya con instrumentos de este tipo, se requiere su revisión, actualización, reestructuración y armonización con las metas del PTE. Los PlaDEA y los PlaDDe deben convertirse en instrumentos vivos que permitan organizadamente dar certeza del seguimiento de los procesos que conducen a la consolidación de los programas educativos con los que se atienden las funciones sustantivas en una entidad académica, área académica o región.

Ruta crítica

Se enfoca en los cuatro ámbitos prioritarios asumidos por la Secretaría Académica: *formación integral de los estudiantes, desarrollo de la planta académica, reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula y el fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la infraestructura*, son los que comparten tanto el PlaDEA como el PlaDDe, sin omitir que especialmente las Áreas Académicas y Vicerrectorías deberán atender además el tema de la descentralización y la actualización de la normatividad.

a) Desarrollo de la planta académica

El desarrollo de la planta académica se visualiza en dos enfoques, el desarrollo individual y el colaborativo. El desarrollo individual implica consolidar la articulación proporcional y

equilibrada de las funciones académicas y, el desarrollo colaborativo, busca fortalecer el desempeño, pertinencia y vigencia de los Cuerpos Académicos (CA) y Grupos de Colaboración (GC). Lo que implica la evaluación, seguimiento y gestión de la carrera académica, con precisión en los procesos que la componen: ingreso, permanencia, promoción, formación, actualización, estímulos y retiro.

El seguimiento de tales procesos permitirá organizadamente preparar el renuevo generacional, con mayor certidumbre.

Procesos

- Realizar un diagnóstico de la planta académica con una visión proyectiva, en la que se hagan evidentes las fortalezas y espacios de oportunidad.
- Formalizar el perfil académico de la UV (normatividad, procesos administrativos, programas formativos, evaluativos, etc.)
- Desarrollar la planeación de proyectos para el desarrollo de la planta académica.
- Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación.

b) *Formación integral de los estudiantes*

Se dará continuidad a la educación integral que reciben los estudiantes, tomando en cuenta que es necesario resignificar el sentido de integralidad de acuerdo con los retos que hoy plantea una formación para la ciudadanía que exigen las circunstancias actuales. En este mismo rubro se busca el fortalecimiento de la tutoría como una forma de asegurar el seguimiento de las trayectorias de los estudiantes y contribuir a la conclusión de sus estudios en tiempo idóneo, disminuir la reprobación y la deserción, además de incorporar a las estrategias de desarrollo integral el fomento de la salud, la práctica deportiva, y la inmersión en el arte y la cultura.

Se deberá ampliar las modalidades de enseñanza y aprendizaje fomentando de forma intensiva el uso de las tecnologías de información y la comunicación, implementar modalidades no convencionales y fomentar el interés por la investigación.

Con el fin de retroalimentar el plan de estudios cursado, se analizarán los resultados de aprendizaje logrados por los estudiantes a través de su trayectoria escolar evidenciados a través del Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL) y del Programa de Seguimiento de Egresados; también, a partir de estos resultados, deberán plantearse posgrados estratégicos para dar mayor posibilidad de empleabilidad a los egresados. En este sentido, se espera fortalecer el mismo Programa de Seguimiento de Egresados y bolsa de trabajo existentes.

Procesos

Por entidad académica o Dependencia

- Realizar un diagnóstico de los servicios educativos que ofrecen la entidad o dependencia.
- Desarrollar la planeación de proyectos para el desarrollo integral de los estudiantes.
- Articular de forma efectiva los sistemas institucionales de seguimiento de egresados y bolsa de trabajo con la planeación de las entidades académicas.
- Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación de la formación integral del estudiante.

c) *Reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula*

En esta ruta crítica se revisará de manera integral la oferta educativa de cada entidad académica. Por un lado, para reorganizarla, a través de la actualización y diversificación, buscando la pertinencia social y congruencia con las vocaciones regionales de nuestro estado y, por el otro, para evaluar la estructura de los planes de estudio de TSU, licenciatura y posgrado y su operación, en contraste con el principio básico de formación integral y las características de flexibilidad del modelo educativo.

En esta revisión es fundamental no perder de vista que la oferta educativa puede multiplicarse, potenciando la flexibilidad del modelo educativo, en la medida que se

fortalezca la multimodalidad y los planes y programas ofrezcan la posibilidad de compartir experiencias educativas para integrar nuevas carreras, optimizando así los recursos educativos de la institución. Con esto se busca contribuir también con el reto que ha propuesto la federación para el 2018 de aumentar la cobertura con calidad en educación superior a un 40%.

Procesos

- Activación de los mecanismos de evaluación y seguimiento sistemáticos y permanentes previstos en la normatividad con base en modelos amplios de autoevaluación de la planeación, operación y resultados de los programas educativos.
- Ampliación de la cobertura en los programas vigentes y creación de nueva oferta de calidad con base en el análisis de las vocaciones regionales.
- Revisión y definición de las tareas que realizan los académicos en programas multimodales para integrarlas claramente como actividades docentes.

d) *Fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la infraestructura*

Las rutas anteriores no podrán concretarse sin considerar el fortalecimiento de los procesos administrativos y la gestión eficiente y eficaz acompañada de la reorganización de la infraestructura y el equipamiento, base importante para promover la innovación educativa y el desarrollo de la investigación.

Se espera que una vez realizada la autoevaluación de los procesos administrativos, sus formas de gestión y de la infraestructura y el equipamiento de la entidad, así como del uso que ésta tiene en el desarrollo de las actividades académicas, se diseñen planes de aplicación eficiente de los recursos disponibles a través de programas de optimización. El propósito es la previsión, para gestionar el suministro adecuado y oportuno de la infraestructura y el equipamiento necesarios para la realización de los programas y proyectos. El uso y el aprovechamiento de la infraestructura habrán de promoverse como un bien compartido y administrado con enfoque sustentable y de responsabilidad colectiva.

El ejercicio de evaluación, planeación, gestión, en esta ruta, debe realizarse con una actitud de colaboración institucional, desde el entendido que los recursos institucionales son limitados, sin embargo, los fondos extraordinarios de la federación son una fuente sumamente valiosa para la consecución de recursos, mismos que deben ser previstos racionalmente.

Procesos

- Realizar un censo de la infraestructura y equipamiento físico de la entidad.
- Elaborar un diagnóstico de uso de la infraestructura y equipamiento.
- Desarrollar la planeación de proyectos para el desarrollo integral de la infraestructura y equipamiento.
- Definir sistemas específicos de uso compartido, administración integral y sustentable de espacios tales como laboratorios, aulas y salas de usos múltiples.
- Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación.

II. Orientación estratégica

Aseguramiento de la calidad y pertinencia social de la oferta educativa

Otra de las orientaciones estratégicas propuesta por la Secretaría Académica, consiste en el aseguramiento de la calidad y pertinencia social de la oferta educativa, a partir de procesos de evaluación (interna y externa) como medios estratégicos para la mejora continua.

El objetivo institucional es lograr que todos los estudiantes puedan realizar sus estudios en programas reconocidos por su calidad, a través de los instrumentos que actualmente están vigentes para este propósito.

Si bien, el aseguramiento de la calidad y pertinencia social de la oferta educativa es una arista importante en la planeación de las entidades y dependencias académicas, se requiere institucionalmente establecer procesos de seguimiento de las recomendaciones de mejora

emitidas por los organismos externos, o bien, en los casos en que no se cuenta con organismos evaluadores, el planteamiento de los estándares institucionales de calidad.

Ahora bien, no debe olvidarse que el reconocimiento de calidad de los programas educativos a través de procesos de evaluación externa y la acreditación son medios a través de los cuales la institución obtiene prestigio y reconocimiento social, pero es necesario continuar promoviendo que tales procesos sean parte de una cultura académica y la obtención del reconocimiento una consecuencia de ésta y no un fin en sí mismo.

El seguimiento de los procesos clave de: evaluación, planeación y gestión permitirá promover la cultura de la calidad en las entidades, logrando con ello estar preparados permanentemente para enfrentar los procesos de evaluación interna y externa.

La Universidad, como se ha apuntado, debe cumplir con los indicadores externos de calidad pero además, se hace necesario habilitar sus propios indicadores institucionales que le permitan evaluarse de acuerdo a su capacidad para responder a las necesidades sociales de su entorno.

Esta ruta crítica articula dos acciones:

a) *Indicadores externos de calidad*

Es necesario que la UV implemente un plan maestro que atienda integralmente y a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de indicadores desarrollados por organismos externos para la evaluación y acreditación de nuestros Programas Educativos. La evaluación y acreditación de nuestros programas no es sólo un compromiso de la entidad académica, debe ser parte de un esfuerzo institucional para el que es necesario una planeación puntual, con ello, se podrá prever con suficiente anticipación las prioridades institucionales en el aseguramiento de la calidad y dar un seguimiento sistematizado de todas las recomendaciones externas.

Procesos

- Establecimiento de un Plan Institucional para la Atención a los Procesos de Evaluación y Acreditación de los PE de todos los niveles.

- Establecer estrategias de acompañamiento para el aseguramiento de la calidad de los programas educativos

b) *Indicadores institucionales de calidad*

Se propone la construcción de un sistema de indicadores institucionales de calidad que evalúe la totalidad de procesos educativos y que, además de contemplar las disposiciones que emite la SEP y todos aquellos organismos nacionales e internacionales externos, tome en cuenta el impacto social que la UV tiene para retroalimentar su quehacer institucional. Esta construcción supone un ejercicio adicional al anterior de Planeación por entidad, área académica y región universitaria. Los indicadores de calidad deben estar ligados a la formación integral de los estudiantes, al desarrollo de la planta académica, la reorganización de la oferta educativa y ampliación de la matrícula y al fortalecimiento de la administración, de la gestión y de la infraestructura; serán pues, los que reflejen el desarrollo de los mismos, pero en un ejercicio que permita identificarlos, abordarlos y mejorarlos de forma compleja y sistémica, en donde se adviertan las interrelaciones entre los diferentes procesos. Así, la visión del aseguramiento de la calidad en la Universidad, dejará de ser un tema de atención reactiva y abandono cíclico, para convertirse en una cultura que permea en todos los ámbitos.

Procesos

- Identificar colegiadamente, los procesos y procedimientos implicados en el desempeño de calidad de la Institución.
- Desarrollar protocolos para la definición de indicadores y procedimientos para revelarlos
- Establecer relaciones e interrelaciones entre los procesos y procedimientos para establecer medidas preventivas y correctivas que permitan asegurar la calidad permanente en el proceso educativo de la UV.

TEMAS TRANSVERSALES

1) EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA

Consolidar la transversalización de temas emergentes (sustentabilidad, interculturalidad, género, democracia e inclusión e internacionalización) en la formación de estudiantes y académicos y en la administración y la función directiva de la universidad para hacer de cada uno de sus integrantes ciudadanos comprometidos con el rumbo de la sociedad veracruzana y nacional.

La UV ha iniciado un proceso de transversalización de temas emergentes en la formación de los universitarios. Por temas emergentes se entiende la sustentabilidad, el género, la interculturalidad, la internacionalización, la promoción de la salud, la inclusión, la democracia y la justicia social. Para esta tarea la UV cuenta con un trabajo previo que debe destacarse. Sobre género, se ha trabajado en el Centro de Estudios de Género que se encarga de hacer investigación e intervención académica en la temática relacionada, la Coordinación de Género que se encarga de promover diferentes acciones universitarias para posicionar una cultura de equidad de género en la institución. La Dirección de la Universidad Veracruzana Intercultural ha representado una oportunidad de acceso a una educación de calidad en regiones campesinas e indígenas que generalmente no han contado con ella. Se tiene un programa para la inclusión e integración de personas con discapacidad, un *Plan Maestro para la Sustentabilidad* cuya visión sustentable no sólo es interna sino también externa a la Universidad y, para las acciones acerca de la internacionalización está la Dirección General de Relaciones Internacionales.

El trabajo de la UV en este sentido ha sido relevante pero es necesario que la transversalización de temáticas emergentes se consolide integralmente en la formación de estudiantes y académicos, en las funciones sustantivas y también en la administración, acorde al rumbo propuesto en el PTE. Esto vendría a fortalecer el trabajo que la Universidad ha venido realizando para desarrollar integralmente a sus estudiantes y recuperar a su vez, su compromiso por una formación humanista para todos sus perfiles profesionales y una formación ética que sea socialmente responsable. En años anteriores

cuando se iniciaba con la construcción del modelo educativo se hablaba de formación integral, sin embargo no estaba clara la orientación de esa formación. Hoy se está avanzando en una formación de universitarios para la ciudadanía, lo que incluye la anterior manera de entender la integralidad pero además un modo de ser del universitario comprometido por una sociedad democrática, equitativa, menos desigual, respetuosa e incluyente de la diferencia en todas sus vertientes, sustentable y con una visión “glocal”.

Para ello será necesario el diseño de una estrategia integral de administración que sepa aprovechar las sinergias institucionales en beneficio de la transversalización de campos emergentes, consolidar políticas institucionales sobre estos campos para que cuenten con una normatividad necesaria y un seguimiento oportuno, así como de voluntad política para hacer las implementaciones necesarias. Esta concepción de ciudadanía deberá permear, sin duda, la formación de estudiantes pero también el desarrollo de nuestra planta académica que, indiscutiblemente, habrá de seguir actualizándose y mejorando su habilitación.

Como ya se sugirió arriba, la transversalización integral de temas emergentes en la UV repercutirá, sin duda, en la concepción de modelo educativo y, por consiguiente, en la concepción de estudiante y académico UV. Contribuirá concretamente en la renovación de la idea de formación integral presente en el modelo educativo y, en este sentido, planteará una revisión y problematización, desde la experiencia que se ha obtenido en estos años, de sus fundamentos filosóficos y pedagógicos.

Orientaciones estratégicas

D) Cultura e identidad universitaria: transversalización integral de temas emergentes en la UV

La Secretaría Académica busca coordinar a un grupo de funcionarios y académicos especialistas en temas de sustentabilidad, género, interculturalidad, internacionalización, promoción de la salud, inclusión, democracia y justicia social, con la intención de generar un proyecto estratégico que articule estos temas emergentes y consoliden, integralmente, su transversalización en toda la Universidad Veracruzana. La transversalización de estos temas deberá concebirse como parte de una renovación de nuestra cultura e identidad

universitaria, que tome en cuenta las necesidades regionales, que coadyuve al posicionamiento de la Universidad en la infraestructura global de conocimiento, valore y aproveche la diversidad cultural en beneficio del desarrollo institucional, promueva la democracia, la inclusión y la justicia social en el gobierno de la Universidad, la gestión del conocimiento y la participación activa y socialmente responsable. Toda esta actividad para la transversalización integral de temas emergentes jugará un papel clave en la revisión del tipo de formación que el modelo educativo propone y el tipo de estudiante al que aspira.

Para la realización de este programa estratégico se propone constituir un Comisionado con los representantes de las siguientes entidades académicas y dependencias —desde luego que dependiendo la dinámica de trabajo se podrá invitar a otros integrantes más—: el Instituto de Investigaciones en Educación, la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad, la Dirección de la Universidad Veracruzana Intercultural, el Centro de Estudios de Género de la UV, la Dirección General de Relaciones Internacionales, el Programa Universitario para la Inclusión e Integración de Personas con Discapacidad, la Defensoría de los Derechos Universitarios, la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, el Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios, la Dirección de Actividades Deportivas y la Dirección General de Difusión Cultural.

El programa para la transversalización integral de temas emergentes en la UV, debe elaborarse colaborativamente entre las entidades académicas y dependencias mencionadas coordinadas por la Secretaría Académica. Se implementarán una serie de talleres cuyo criterio de trabajo será la generación de ideas a través del diálogo. No se trata de elaborar un documento adhiriendo las propuestas de cada integrante, sino de definir el programa, sus objetivos, su descripción, su justificación, el problema principal al que atiende, su marco conceptual y sus líneas estratégicas de acción, a partir de un proceso dialógico. El resultado al que se llegue no reflejará una sumatoria de visiones individuales sino otra visión, una visión nueva, la visión que surja del equipo de trabajo integrado.

Las primeras acciones definidas en este programa se llevarán a cabo a partir de 2014, por otro lado, se implementará una versión beta del Programa Estratégico Transversalización

Integral de Temas Emergentes en la UV, con indicadores y descriptores definidos que permitan evaluar su impacto a corto, mediano y largo plazo en la Universidad.

II) Evaluación del modelo educativo

El Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) se implementó, paulatinamente, a partir de 1999 y, actualmente, todos nuestros PE están dentro del Modelo. Una de las dos últimas acciones para fortalecer el MEIF fue la programación académica, que se lleva a cabo desde 2009, la otra, fue la adopción del Proyecto Aula. Aunque ya se cuenta con información institucional acerca del desempeño que ha tenido el MEIF, por ejemplo, la que surgió del Primer Congreso Universitario celebrado en abril de 2013, el *Análisis Diagnóstico del Modelo Educativo Institucional*, elaborado por la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, y el *Informe del Modelo Educativo Integral y Flexible 2009-2013*, elaborado por una Comisión asignada para ello; no se ha hecho una evaluación integral del MEIF, por lo que se hace necesario emprender tareas para identificar su impacto en la formación de los estudiantes. Igualmente, en este mismo tenor, es necesaria también la evaluación del Proyecto Aula.

Sin duda alguna en estos quince años se han logrado avances significativos que siguen conservando su vigencia, como lo es el hecho de concebir una educación centrada en el estudiante, una educación flexible e integral, sin embargo, de acuerdo a la misma dinámica de la UV y a los estudios más recientes que sus propias entidades académicas y dependencias han realizado con referencia a la formación de los estudiantes, es impostergable contrastar estos estudios con los criterios filosóficos y pedagógicos inscritos en el modelo educativo.

2. ÉTICA Y COHESIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Coadyuvar en la actualización de la estructura y la organización institucional para armonizarlas con la dinámica innovadora de las funciones sustantivas y lograr con ello un gobierno plenamente academizado.

Desarrollar una cultura ética y de responsabilidad en la universidad que cohesionen y articule los esfuerzos institucionales para que tengan un funcionamiento orgánico y supeditado al desenvolvimiento de la academia.

La administración con la que ahora contamos ha sabido responder a los retos que nuestra vida institucional ha planteado, proveyéndonos de formas de organización eficaces que, sin embargo, requieren de ser analizadas y evaluadas a la luz de las nuevas circunstancias y sus exigencias; con la intención de mantener armonizadas nuestras formas de gobierno y administración con la dinámica de las funciones sustantivas.

Se requiere, pues, de modernizar el gobierno de la UV para hacer corresponder orgánicamente la estructura y organización institucional con los procesos académicos, para ello, es clave actualizar la legislación y normalizar la vida de la institución en general, fortalecer la capacidad de decisión descentralizada en las regiones, lograr la sostenibilidad financiera, mejorar el desempeño de los recursos humanos y hacer un uso óptimo y sustentable de la infraestructura física y el equipamiento, acorde con las necesidades de los programas educativos.

Ahora bien, la Universidad debe también atender institucionalmente el plano de las disposiciones y las actitudes no sólo de sus estudiantes, sino también de sus académicos, administrativos y directivos. La modernización del gobierno debe saber desarrollar una cultura ética y de responsabilidad en toda la UV, sin la cual el logro de nuestros objetivos será imposible. Muchos de nuestros propósitos, por mejor diseñados y justificados que estén, no logran concretarse porque la responsabilidad se dispersa, por lo cual se requiere de cohesionar los esfuerzos institucionales y consolidar nuestras prácticas de rendición de cuentas, transparencia, seguimiento y evaluación en beneficio de la academia.

Orientaciones estratégicas

1) Reorganización institucional en beneficio de las funciones sustantivas

La Secretaría Académica contribuirá a través de esta orientación a la adecuación de la estructura institucional en beneficio de la dinámica académica y, en particular, de las

funciones sustantivas, para ello, buscará una gestión académica eficiente, claridad en el sentido y la contribución que cada una de las funciones de la administración tiene, fortalecer la capacidad de decisión descentralizada en las regiones y coadyuvar a la actualización de la normatividad para que sea congruente con los procesos académico administrativos.

II) Cultura ética y de responsabilidad en la UV

La Secretaría Académica busca apoyar la consolidación de los procesos democráticos en el gobierno universitario para que la toma de decisiones sea posible en un contexto de negociación abierta y plural donde se priorice el compromiso institucional. Para ello se requiere de una promoción de una cultura ética y de responsabilidad en la UV que asegure la transparencia y la rendición de cuentas en la UV.