

Una propuesta de formación inicial, en modalidad virtual, para directivos académicos y administrativos de la Universidad Veracruzana

(A proposal of initial training, in virtual modality, for academic and administrative directors of the Universidad Veracruzana, Mexico)

Mónica Rubiette Hákim Krayem*; María Elena Pensado Fernández**

Enviado: 03/07/2016

Aceptado: 08/08/2016

RESUMEN

La gestión universitaria, hoy día, es considerada tanto en políticas educativas como por el abordaje teórico y el desarrollo investigativo, como uno de los aspectos nodales para el desempeño de las Instituciones de Educación Superior (IES); en ese sentido, una gestión pertinente, eficaz y eficiente impacta, sin duda, en la calidad de la educación. Como organización social, se espera que los responsables de la gestión en el ámbito educativo, direccionen estratégicamente sus esfuerzos hacia los objetivos institucionales, advirtiendo los diferentes factores que implican la gobernanza universitaria, es decir, el funcionamiento de su gobierno bajo una administración integral, las relaciones al interior de las entidades y dependencias —tanto académicas como administrativas—y, el vínculo con el exterior. Es por eso que, se presenta una propuesta de formación para directivos universitarios, como una alternativa de implementación en la UV. El impulso de una propuesta de esta naturaleza debe considerar que los directores de entidades y dependencias invierten gran parte de su tiempo en desarrollar sus funciones quedando poco tiempo para su formación.

Palabras claves: Gestión directiva, formación de directivos universitarios, Modalidad virtual.

ABSTRACT

The university management, today, is considered as much in educational policies as for the theoretical approach and the investigative development, as one of the nodal aspects for the performance of the Institutions of Higher Education (IES); In that sense, a relevant, effective and efficient management undoubtedly impacts on the quality of education. As a social organization, managers in the educational field are expected to strategically direct their efforts towards institutional objectives, noting the different factors involved in university governance, ie the functioning of their government under a comprehensive administration, the Relations within the entities and dependencies - both academic and administrative - and the link with the outside. Hence, the importance of academic and administrative directors of the University Veracruzana (UV), support their work from an initial training in basic topics, for their incursion into the position.

Key words: Executive management, training of university managers, virtual mode.

JEL CLASSIFICATION: M00, M1, M10.

**Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana (IIESCA). Correo electrónico: epensado@uv.mx

*Técnico Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales de la Universidad Veracruzana (IIESSES). Correo electrónico: rhakim@uv.mx⁶⁹

I. INTRODUCCIÓN

A partir de las prácticas propias en puestos de gestión y con base en una trayectoria de más de 20 años en la Universidad Veracruzana, después de interactuar en espacios académico-administrativos e intercambiar experiencias con directivos de esta institución y de universidades de Latinoamérica, y aunado a capacidades que el marco institucional/social exige a los directivos para gestionar las universidades en el Siglo XXI, se ha construido una propuesta de formación inicial conformada por Ejes y Temáticas básicos para la incursión en este campo por universitarios que ocupan estos cargos, de tal modo que los procesos administrativos y académicos se desarrollen y fluyan en armonía con los objetivos institucionales para una educación con calidad.

Las dos dimensiones fundamentales de las universidades, la académica y administrativa, implican una serie de reflexiones, comprensiones y acciones del quehacer cotidiano universitario, en su gobernanza y gestión. Se impulsa la importancia de que, quienes dirigen lo académico, deben conocer los procesos administrativos y viceversa, tal como lo expresa Delors (1994) al hablar sobre los pilares en la educación, se trata de aprender a vivir juntos y aprender a vivir con los demás, hacia un mismo objetivo.

De acuerdo con Rodríguez y otros (2014), la gestión en el ámbito universitario ha estado sumida entre la profesión académica y el papel del docente y en ocasiones no ha existido un lugar formal para la dirección institucional, es decir, se ha observado que los puestos directivos en las Instituciones de Educación Superior (IES) son asumidos, generalmente, por académicos o investigadores reconocidos y especialistas en sus disciplinas, pero con menor experiencia en las áreas de la gestión, administración y

gobernanza que requieren las instituciones educativas.

Por otro lado, se reconoce también que un directivo universitario, al inicio de sus funciones, no cuenta con el tiempo suficiente para ausentarse de sus actividades por largos periodos para formarse en aulas presenciales, de ahí que la propuesta de formación inicial de directivos para la Universidad Veracruzana, sea en modalidad virtual.

Por ello, se invita a comprender, en principio, la importancia de que toda organización universitaria debe sugerir, como estrategia institucional, la formación inicial de sus directivos⁷⁰, de manera sistemática para fortalecer su gobernanza. En segundo término, se presenta una propuesta estructurada en Ejes y Temáticas como curso inicial básico para todo directivo que asume el puesto como autoridad de un área determinada, ya sea en el ámbito académico o en el administrativo; asimismo, se desarrolla un apartado que resalta el impacto que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tienen en el ámbito educativo, como medio para la formación y/o actualización en pleno Siglo XXI —no solo para estudiantes y profesores en la Universidad Veracruzana—, destacando asimismo una de las fortalezas con las que cuenta la institución: la Plataforma EMINUS; por último, se presentan unas líneas a modo de conclusión, que dejan la puerta abierta para quienes toman las decisiones en esta institución.

II. GESTIÓN DE DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

II.1 De la gestión a la Gestión Directiva en el contexto escolar

La escuela es un espacio de significación ampliada para el beneficio tanto de personas como de grupos sociales.

⁷⁰ La presente propuesta responde de manera transversal, a los Ejes I, Innovación académica con calidad; Eje II Presencia en el entorno con pertinencia e impacto social y al Eje III Gobierno y gestión responsables y con transparencia que forman parte del Programa de Trabajo Rectoral "Tradición e Innovación" de la Universidad Veracruzana 2013 – 2017 (2013).

Gairín y Martín (2015), definen a los centros educativos como creaciones sociales cuyo origen y desarrollo se debe a los fines que la sociedad les ha encomendado y en tal sentido, son instrumentales y a la vez deben ser sensibles tanto a las demandas como a las necesidades sociales en una realidad cambiante; esto les exige ofrecer respuestas adecuadas, modelos organizativos flexibles, asumir responsabilidades políticas y una mejor ordenación de recursos humanos, materiales y funcionales en torno a la realización de un proyecto pedagógico.

Bajo estas premisas, la gestión educativa en el ámbito escolar se deja ver como un proceso altamente complejo, si se le sitúa en un marco de compromiso y responsabilidad social.

La Gestión Directiva alude a un tipo de enlace acción-sujeto que denota un quehacer desde la perspectiva del sujeto director, la participación de otros miembros de la organización, el rumbo que marca la propia institución, las demandas tanto intra como extramuros, entre otros factores. Esas condiciones, sin duda, convierten a la función directiva en una trama compleja de fuerzas y agentes que demandan cada vez más no sólo conocimientos, sino habilidades y actitudes para buscar y conseguir los objetivos educativos con alto grado de aceptación y con calidad, muchas veces marcados por condicionantes y rutas desde los marcos internacionales.

La Gestión Directiva se puede definir como el conjunto de fases sucesivas o procesos definidos por el director para concebir las estrategias orientadas a organizar conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades de su personal para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar), y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión). De ahí entonces que Gestión Directiva puede ser definida como los procesos a través de los cuales el director concibe, prepara, desarrolla y fortalece el potencial del personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y puedan

alcanzarse la visión y misión definidas formalmente (Arroyo V., 2009).

La dirección es parte de la estructura y asume, en la generalidad de los casos, el timón de la organización, al menos en términos formales. Sin embargo, aunque representa a la institución y da la pauta para el quehacer educativo, no es solo el director quien determina el rumbo a seguir. Lo que sí es importante, es mencionar en su haber a la gestión, como parte inherente de todo quehacer organizacional de naturaleza educacional.

La dirección, en la responsabilidad de una cabeza denominada director o directivo en una instituciones de educación superior, es un cargo que implica tareas propias de un contexto educativo, cuya acción está determinada por factores de índole diversa como son el momento histórico social específico, la normativa institucional, las condiciones de profesionalidad y personalidad del sujeto.

Para González (2010), el equipo directivo tiene una función nodal, ya que es responsable de liderar el proyecto educativo y la gestión educativa de la escuela. Así es que el director o directora se constituyen en conductores y líderes de la organización escolar para la consecución del proyecto educativo institucional; esto centra sus objetivos no sólo en los resultados cuantitativos del proceso de aprendizaje, sino que debe buscar la formación integral de los estudiantes.

Según Sesento y Lucio (2011) un directivo será una persona que habrá de ser vista como una figura de autoridad, en una determinada situación, y que, además es segura de sí misma y de su relación con los otros, comprendiendo que son capaces de pensar por sí mismos y aprender por sí mismos. Por ello, la importancia de que conozca y se involucre en la ejecución de todas las acciones de la organización ya que la unificación de esfuerzos individuales hacia planes y objetivos compartidos, permitirá el logro de las metas institucionales planteadas.

En definitiva, el tema de la dirección es central para mejorar la educación. El rol y funciones del director y su equipo es, por tanto, un ámbito que merece la atención

constante para su formación y consolidación como guías efectivos en las instituciones educativas.

Según Gairín y Castro (2011), el desarrollo profesional de los directivos en educación así como de otros agentes de la organización escolar, se vincula de manera directa a los procesos de mejoramiento de la organización, lo que se considera como requisito fundamental para el logro de los fines establecidos de acuerdo a las necesidades organizativas, y como una estrategia que le ofrece ventajas frente al cambio.

Por eso, para mejorar la escuela, es necesario mejorar a las personas que participan en el complejo proceso educativo, desde sus propios espacios de intervención. Los directores de escuela tienen una de las más altas responsabilidades como sujetos que encabezan una organización cuyo objetivo central es la educación de calidad. No dista de este enunciado la administración o gestión en el campo educativo de nivel superior.

Sin duda, las acciones de mejoramiento de personal en las IES permean el desarrollo y resultados del propio proceso educativo, por lo cual atender las necesidades de formación de directivos va a ser una constante que impacte favorablemente tanto a la organización como a sus miembros y a la sociedad con la que interactúa.

II.2 Hacia una propuesta de formación inicial de directivos universitarios

Es pertinente retomar lo que Krücken y Meier (2006) ya afirmaban acerca de que diferentes procesos como el de la globalización han apresurado el cambio sobre la necesidad de definir figuras que promuevan la transformación de las universidades, perfeccionando e incrementando la capacidad de las mismas para actuar estratégicamente con base en las necesidades económicas, culturales y sociales, además de tener en cuenta a las instituciones competidoras.

Asimismo, se considera vigente el discurso de la UNESCO (1998) mediante el cual asentaba que sin una formación e investigación satisfactorias de nivel superior, ningún país podía asegurar un grado de progreso acorde a las necesidades de una

sociedad en la que el desarrollo económico va acompañado de la edificación de una cultura de paz basada en la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo; en suma, un desarrollo humano sostenible.

De acuerdo a Gorigoitia (2006), entre los aspectos prioritarios en el siglo XXI, es que la gestión y la toma de decisiones ha avanzado de manera apresurada, atravesando todos los espacios individuales y sociales que le son posibles, exigiendo tanto de las personas como de las instituciones respuestas cada vez más apropiadas, atendiendo al contexto real siempre variable. En tal sentido, el conocimiento sobre procesos de gestión en la universidad, es de gran importancia.

Las universidades cuentan con una serie de elementos clave que Salguero (2008) agrupa en: (a) tecnologías; (b) políticas públicas; (c) normas, comportamientos, valores y creencias; (d) autoridades; (e) estudiantes; (f) programas académicos, y (g) servicios educativos, así como la demanda social (i) políticas institucionales; y por último (j) infraestructuras. A esto habrá que agregar elementos de contexto y de impacto de la acción directiva tanto hacia el interior como hacia el exterior de la propia institución. La propuesta que se presenta enseguida abona una formación inicial del director académico o administrativo en el campo de la universidad. No obstante, se afirma la necesidad de atender de manera constante la formación de este tipo de personal en el área universitaria, si se pretende mejorar los resultados educativos.

Esta propuesta de formación, es apropiada para encauzarse en el desempeño directivo al otorgarle un marco general de acción. Por tanto, se propone la formación inicial de directivos de la Universidad Veracruzana, como una alternativa para mejorar al equipo humano dedicado a la gobernanza académica y administrativa, con el propósito de fortalecer su gestión y por ende, el compromiso social de la institución, con base en los objetivos siguientes:

- Contribuir al mejoramiento de la educación superior que ofrece la Universidad Veracruzana, a través de la formación inicial de sus directivos.

- Apoyar la inserción de los directores académicos y administrativos en el ambiente universitario para facilitar su gestión interna y por ende, el cumplimiento de los objetivos institucionales acordes a su misión y visión.

La propuesta está estructurada en cinco Ejes que articulan los componentes y conceptos fundamentales para una formación inicial del director. Cabe aclarar que no se trata de una propuesta agotada ni se considera que es lo único que un directivo debe saber y poner en práctica. Se trata de un curso inicial que le ofrezca una visión general y apoye las primeras gestiones con vistas a seguir con una formación integral, reconociendo que las competencias de un directivo se desarrollan también en el ejercicio de su función. Los Ejes y Temáticas son:

El Eje Marco Normativo, que le ofrece una visión mundial, nacional, regional e institucional de las políticas educativas, la legislación que enmarca su accionar, el contexto de desempeño y los planes y programas institucionales específicamente como determinantes de su actuar.

El Eje Saberes Generales sobre Planeación y Gestión, que le otorgan un acercamiento a los procesos de la administración en los ámbitos académico y administrativo, considerados aspectos importantes que respaldan a la gestión y que orienta sentido a la institución, bajo la contemplación del contexto y las condiciones de cambio y transformación necesarias y factibles.

El tercer Eje Gestión Académica, le ofrece un acercamiento a las funciones sustantivas independientemente de que su función principal se vincule a la labor académica o administrativa, pues en este último caso, es fundamental que se ubique el proceso educativo como el centro de la razón de ser de la organización; por eso, se enfatiza en el área sustantiva y los apoyos adyacentes.

El cuarto Eje denominado Gestión de Recursos con Enfoque Administrativo, Financiero y Toma de Decisiones, tiene el propósito de darle a conocer al directivo los componentes de la organización y sus relaciones, el tipo de recursos con los que se cuenta, el manejo de personal, la

administración de los recursos de tipo financiero, así como las obligaciones en el manejo de los mismos, poniendo también en el centro la toma de decisiones, fundamental en cualquier área.

Finalmente, el Eje Liderazgo y Crecimiento Personal, tienen la intención de promover el crecimiento de la persona, el ejercicio de valores acordes a la filosofía institucional, reconocer la responsabilidad que como director se tiene, el sentido de pertenencia y la inclusión de los otros, la comunicación, la ética, y el manejo de conflictos. Estos ejes y temas se esquematizan en la Tabla No. 1

Tabla 1.
Propuesta de formación inicial en modalidad virtual, para directivos universitarios

EJES	TEMÁTICAS
Marco normativo	Políticas mundiales, nacionales e institucionales de la educación superior. Legislación vigente como marco de acción. Contexto regional para el desarrollo educativo. Programa de Trabajo rectoral vigente y prospectiva universitaria.
Saberes generales sobre Planeación y Gestión	Planeación, Gestión, Implementación, Evaluación, de objetivos y procesos académicos y administrativos.
Gestión académica	Realización de tareas académicas (docencia, generación y aplicación del conocimiento, difusión, vinculación, innovación de procesos educativos, infraestructura de apoyo académico, TIC).
Gestión de recursos con enfoque administrativo, financiero y toma de decisiones	Componentes de la organización, tipos de recursos, manejo de personal, administración de recursos financieros, de financiamiento, transparencia y acceso a la información, toma de decisiones.
Liderazgo y crecimiento personal	Responsabilidades en la figura del director, integración de la comunidad, comunicación, ética, manejo de conflictos, crecimiento en valores.

Fuente: elaboración propia.

II.3 La Modalidad virtual como herramienta de formación

Sin duda, a nivel mundial y en diferentes ámbitos, los cambios y transformaciones en las formas de comunicación han sido cada vez más evidentes y necesarios. Nuevos escenarios se han impuesto dando paso a novedosas formas de interactuar a nivel mundial.

El auge y crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha sido también aprovechado por el campo de la educación, dando paso a modalidades diversas que han permitido ampliar el alcance de procesos formativos así como reducir los tiempos y costos para la impartición de disciplinas diversas.

En el ámbito de la educación superior, han emergido novedosos medios para distribuir la educación.

Como señalan Karsenti y Lira (2011), "el debate sobre la integración de las TIC en el contexto escolar ya no debe estar centrado en la necesidad o no de hacer uso de las TIC en la escuela. El debate debe centrarse más bien en la manera de integrar las TIC a la pedagogía" (pág. 58).

No obstante, estos pasos agigantados han representado retos enormes para las instituciones educativas. El acelerado cambio y las nuevas necesidades y demandas sociales han impulsado a las organizaciones educativas a generar, en muchos casos, sus propios recursos informáticos para ampliar sus capacidades y atender a las demandas sociales.

En este encuentro con la innovación educativa, la Universidad Veracruzana ha respondido al compromiso ineludible de hacer lo necesario para que los componentes, los procesos y los resultados de sus funciones y tareas, sean pertinentes, eficaces, equitativas y suficientes, ofreciendo, entre otros, diversidad de opciones y oportunidades, mediante distintos métodos pedagógicos y variadas modalidades, en el reconocimiento de que la educación es un bien social e impacta en el desarrollo y bienestar de las naciones.

De allí, el surgimiento de la plataforma EMINUS, diseñada para administrar ambientes de aprendizaje flexibles: administración de cursos, de clases, herramientas para comunicación como foros de participación, comunicados, sección de dudas, video clases y salas de chat, además, cuenta con una Biblioteca Virtual con acceso para estudiantes, profesores, investigadores.

Cabe resaltar que en los últimos años, la propia universidad ha promovido la capacitación y/o actualización de su planta docente en esta modalidad y plataforma y no sólo en la impartición de experiencias educativas a estudiantes. De esta forma, la participación de los directivos de las cinco regiones universitarias no tendrían que desplazarse a una región en particular, no pasarían a segundo plano las actividades de gestión cotidianas, pues esta plataforma tiene la cualidad de permitir la organización de los aprendizajes de forma individual y también promueve la interacción, haciendo posible el encuentro, sin la necesidad de considerar que el tiempo y el espacio confluyan.

Bajo este tenor de ideas y reconociendo la fortaleza de esta herramienta tecnológica con la que cuenta la UV y teniendo presente el reducido tiempo del que disponen los directores para su formación y/o actualización, es que la propuesta pretende la formación de los directivos universitarios en modalidad virtual, a través de la plataforma EMINUS.

III. CONCLUSIONES

Una organización educativa debe apostar por una educación de calidad que involucre por ende, el fortalecimiento de la misma institución y de todos los miembros que la conforman. En el marco del proceso educativo, la vida académica y administrativa requiere de un desempeño armónico aprovechando los mismos canales de comunicación y creando las oportunidades para prevenir errores y orientar los esfuerzos hacia los objetivos institucionales y sociales deseados.

La conducción de la vida universitaria requiere, tal como se mencionó anteriormente, de la formación y desarrollo de competencias directivas por parte de los líderes de las IES, ya que al encabezar el proyecto educativo institucional, son

responsables de saber reconocer las condiciones y necesidades contextuales y de comprender y conducirse a partir de la identidad y valores de la institución, de los fundamentos legales, de sus planes y metas de acción, de los procesos administrativos, del manejo financiero y de la gestión de los recursos humanos, entre otros temas.

Se reconoce además que el logro de objetivos y el cumplimiento de la responsabilidad social de la universidad, se apoya sustancialmente en su planta directiva, como guía de acciones cotidianas.

Por lo anterior, y considerando que a la mayoría de los directores de las instituciones educativas no les antecede una preparación específica en el campo de la gestión, y que generalmente cuando ocupan un cargo directivo lo inician con no pocas dificultades ante la inexperiencia en temas académicos, administrativos, normativos, o de gestión, la labor de los directivos se vuelve tanto para ellos como para otros universitarios un espacio complejo y en ocasiones espinoso, derivando en algunas veces en problemas de mayor magnitud para la misma organización.

Derivado de lo anterior, se considera fundamental contar con propuestas de formación que contribuyan a mejorar el desempeño institucional y minimizar los riesgos y pérdidas, si se mantiene una actualización permanente de los responsables de áreas diversas.

De allí la importancia de la formación de directivos con calidad, que permita a la institución, en específico a la Universidad Veracruzana, comprometerse, atender y comprender la multidimensionalidad que implica la vida de la organización y de sus miembros, y el impacto que las acciones diarias tienen sobre el proceso educativo, como proceso social. Por ello, y acorde a los propósitos institucionales, se ofrece una alternativa de formación directiva básica e inicial para una primera etapa del desempeño en funciones sustantivas y adjetivas.

Esta propuesta, reconoce la necesidad de una formación sistémica, holista y continua, bajo una concepción de entendimiento entre la labor académica y la parte administrativa, en virtud de que ambas áreas confluyen hacia un mismo objetivo: la

formación integral de calidad de los estudiantes universitarios.

A esto, habrá que añadir la importancia de la evaluación y reorientación constante de las acciones en materia educativa integral.

Referencias

- Arroyo V., J. (2009). Gestión directiva del curriculum management. *Revista Electrónica del Instituto de Investigación en Educación*, 1-17.
- Arroyo Vale, J. (2009). Gestión directiva del curriculum Curriculum Management. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-17.
- Cantón Mayo, I. (2013). *Antecedentes, selección, formación y calidad de los directores escolares*. Participación Ciudadana, Transparencia y mejora de la educación.
- Delors, J. (1994). Los cuatro pilares de la educación. Santillana/UNESCO.
- Gairín Sallán, J., & Castro Caecero, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Red AGE y Santillana.
- Gairín Sallán, J., & Martín Bris, M. (2015). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. *Tendencias pedagógicas*, 21-44.
- González, C. (2010). Percepciones sobre violencia en el ámbito escolar y gestión directiva: una aproximación a partir de la fase cuantitativa de un estudio en la región de Valparaíso. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 122-144.
- Gorigoitia, G. (2006). *Las políticas universitarias y las estrategias de gestión relacionadas entre el Consejo Superior de la Unidad Académica Cuyo y el Consejo Directivo de una unidad académica*. Obtenido de <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/posjornadasinve/area1/Políticas%20de%20educación%20de%20evaluación%20y%20evaluación%20de%20la%20política/20%20-%20Gorigoitia%20-%20FEEyE.pdf>
- Karsenti, T. y Lira, M. (2011). ¿Están listos los futuros profesores para integrar las TIC en el contexto escolar? El caso de los profesores en Quebec, Canadá. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13 (1), 56-70.
- Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. *Globalization and organization*, 241-258.
- Rodríguez A., J., Rodríguez P., J., & Santana S., A. (2014). *Formación del Gestor Universitario en algunos Países Latinoamericanos*. Cuadernos de Investigación Educativa.
- Salguero, L. (2008). Gestión docente y generación de espacios organizacionales en las universidades. *Revista de Educación*, 11-32.
- Sesento G., L., & Lucio D., R. (2011). Las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo. Cuadernos de Educación y Desarrollo.
- UNESCO. (9 de octubre de 1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Recuperado el 3 de septiembre de 2016, de Conferencia mundial sobre la educación superior: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Universidad Veracruzana. (2013). Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017 Tradición e Innovación. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de <https://www.uv.mx/programa-trabajo/Programa-de-Trabajo-Estrategico-version-para-pantalla.pdf>