

EL PROCESO DE REFORMA ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Casillas Alvarado, Miguel Angel; Badillo Guzmán, Jessica
Instituto de Investigaciones en Educación-Universidad Veracruzana

Resumen

El Programa de trabajo 2005-2009 de la Universidad Veracruzana contempla, entre sus acciones, la departamentalización universitaria. Sobre esta base, la Institución ha iniciado un proceso de reforma académico-administrativa, el cual ha impreso una nueva dinámica institucional, caracterizada por una participación abierta y democrática de la comunidad universitaria. La reforma académico-administrativa de la UV ha partido del reconocimiento de los perfiles de las regiones que la componen, para lo cual se han creado instancias de conducción de los procesos, se han diseñado documentos base para los mismos y se ha definido una estrategia institucional, buscando en todo momento mantener una dinámica de trabajo colaborativo y transparencia en los procesos. En este contexto, esta ponencia presenta una descripción de la reforma que la UV ha emprendido, así como un balance inicial de su puesta en marcha. La información que aquí se incluye se desprende de los diferentes documentos que durante el proceso se han generado y en el cual los autores han tomado parte.

Palabras clave

Universidad veracruzana, reforma académica, proceso.

1. Introducción

Desde su fundación, la Universidad Veracruzana ha venido operando desde un esquema de Facultades e Institutos, donde la docencia ha ocupado el lugar central y las funciones sustantivas de investigación, vinculación y difusión de la cultura han sido soslayadas. Actualmente, esta forma de organización ha dejado de ser funcional, tanto para dar respuesta a las necesidades del entorno, como al interior de la UV, pues se han implementado reformas importantes a las cuales, la propia estructura académico-administrativa, ha puesto freno.

Desde esta perspectiva, en la coyuntura rectoral de 2005, se reconoce la necesidad de la renovación organizacional como uno de los factores fundamentales. El Programa de trabajo 2005-2009, en su Eje 2. "La reestructuración de la academia, la gestión y la organización institucionales", a través del Programa 4. *La departamentalización universitaria*, incorpora la importancia del cambio institucional y propone el tránsito hacia una estructura con base en el modelo departamental.

Como resultado de esta iniciativa, en la Universidad Veracruzana se ha iniciado un proceso hacia la reorganización académico-administrativa, de carácter abierto, que ha encontrado la aceptación de algunos sectores, pero también la resistencia de otros. Por tanto, este documento pretende describir la propuesta que se ha construido hasta ahora para la reforma, haciendo un balance del proceso.

2. La Universidad Veracruzana a 64 años de su creación

La Universidad Veracruzana (UV) inicio sus actividades formalmente el 11 de septiembre de 1944. Su creación recoge los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz al hacerse cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad¹.

¹ Ver: Universidad Veracruzana. Introducción. Consultado el 10 de julio de 2008, en la dirección electrónica: <http://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>

A 64 años de creación, la UV se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado veracruzano, con presencia en cinco regiones (Xalapa, Veracruz, Poza Rica-Tuxpan, Orizaba-Córdoba y Coatzacoalcos-Minatitlán).

Mediante sus sistemas escolarizado, abierto, a distancia, Virtual y la Dirección de la Universidad Veracruzana Intercultural (creada en 2005), imparte actualmente 215 programas educativos y tiene una matrícula de 70,379 estudiantes distribuida como sigue:

- 97 estudiantes en nivel técnico,
- 333 en Técnico Superior Universitario (TSU),
- 49,737 en licenciatura
- 1,313 en posgrado y
- 18,899 en educación no formal (Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional, 2008:5-9).

En cuanto a su organización académico-administrativa, la Universidad ha funcionado desde sus inicios bajo el modelo de facultades e institutos, manteniendo una administración central. A diferencia de algunas otras universidades mexicanas, la UV fue creada sin un modelo predefinido, pues su establecimiento obedeció al deseo de cristalizar el ideal educativo de la educación superior en el estado de Veracruz², su crecimiento ha sido desregulado y, en ocasiones, adaptativo o reactivo.

Hasta 1968, la UV fue primordialmente una institución de docencia para los niveles de secundaria y bachillerato; la primera gran reforma en relación a su estructura organizacional se dio en la década de los 70, cuando se constituyeron las Regiones que hasta hoy la integran. A finales de 1990, se dio una nueva reforma, esta vez de tipo curricular, al transitar de un modelo rígido de formación, a uno más dinámico y que colocara al estudiante en el centro del proceso educativo, denominado Modelo Educativo Integral Flexible. A la fecha, 122 de los 134 programas educativos de licenciatura de la UV están en el MEIF (Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional, 2008b:5)

Sin embargo, con el paso de los años, en la UV se fue consolidando una situación particular: la centralización académico-administrativa. Ésta ha desembocado en un crecimiento desigual

² Ver: Universidad Veracruzana. (1997)

entre las Regiones de la Universidad, trayendo como resultado una institución fuerte en la Región Xalapa, pero con grandes carencias en las restantes.

Xalapa concentra la mayor cantidad de programas educativos y por tanto el mayor número de estudiantes, tal y como lo muestran las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. Distribución de los programas educativos en la Universidad Veracruzana

Regiones	Xalapa	Veracruz	Orizaba-Córdoba	Poza Rica-Tuxpan	Coatzacoalcos -Minatitlán	Total
Total de programas educativos	100	42	24	27	22	215
	46.51%	19.53%	11.17%	12.56%	10.23%	100%

Fuente: Construcción propia con base en Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional, 2008b:5

Tabla 2. Distribución de la matrícula en la Universidad Veracruzana

Regiones	Xalapa	Veracruz	Orizaba-Córdoba	Poza Rica-Tuxpan	Coatzacoalcos -Minatitlán	Total
Matrícula	26,806	14,495	10,964	10,353	7,761	70,379
	38.09%	20.59%	15.58%	14.71%	11.03%	100%

Fuente: Construcción propia con base en Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional, 2008b:9

Aunado a lo anterior, los espacios dedicados a la investigación, institutos, departamentos, unidades, se encuentran en su mayoría en la Región Xalapa (Ver Tabla 3), separados además geográfica y funcionalmente de las facultades.

Tabla 3. Distribución de los espacios para la investigación en la UV

Área de conocimiento	Regiones					Total
	Xalapa	Veracruz	Orizaba-córdoba	Poza Rica-Tuxpan	Coatzacoalcos -minatitlán	
Artes	1	0	0	0	0	1
Cs. Biológico-agropecuarias	4	1	0	0	0	5
Cs. de la Salud	3	2	0	0	0	5
Económico-administrativa	4	0	0	0	0	4
Humanidades	9	0	0	0	0	9
Técnica	2	2	0	0	0	4
Laboratorios	3	0	1	0	0	4
Total	26	5	1	0	0	32

Fuente: Construcción propia con base en Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional, 2008a:71-72

Ante este panorama, la Universidad advirtió la necesidad de reconfigurar la organización institucional, de forma tal que se propicie la articulación entre sus funciones sustantivas, así como un desarrollo más equilibrado entre sus Regiones, guardando una estrecha relación con el contexto y sin perder de vista la misión y visión institucional.

3. Las bases de la reforma

3.1. Justificación (Casillas, 2007:8)

- Romper con la disociación (orgánica y funcional) entre las funciones sustantivas de la UV.
- Favorecer la difusión y extensión de la cultura en toda la Universidad.
- Incorporar la perspectiva de la investigación en la formación de los alumnos, para alentar formas de organización disciplinaria e interdisciplinaria.
- Impulsar el pleno desarrollo de la planta académica.
- Contribuir a la racionalización de los recursos materiales institucionales.
- Coadyuvar al proceso de descentralización y fortalecimiento de las Regiones.
- Contribuir a la flexibilización de los programas de estudio.

3.2. Objetivo general

Avanzar a una forma de organización académica que permita y facilite la vinculación entre las funciones sustantivas de la Universidad; que maximice la utilización y el desempeño de los recursos humanos, materiales e institucionales; que de continuidad a la difusión y extensión de la cultura; que coadyuve al pleno desarrollo del MEIF y favorezca la incorporación en el currículum de experiencias educativas asociadas con la práctica y los resultados de la investigación (Casillas, 2007:9)

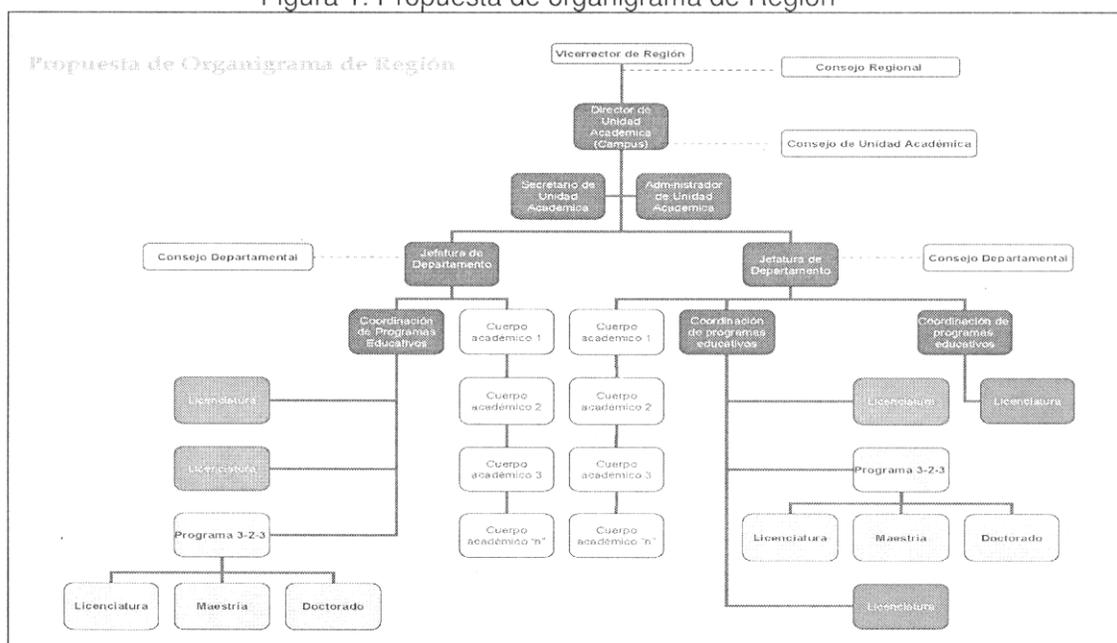
3.3. Propósitos

Considerando que la UV tiene una estructura diversificada a lo largo del Estado, la cual se agrupa en Regiones, es preciso avanzar en su consolidación. Desde esta perspectiva, se ha perfilado una propuesta para la reforma académico-administrativa en la UV, con las siguientes características:

- a) Una normatividad y políticas generales de desarrollo para toda la Universidad.
- b) Un modelo departamental, donde existan regiones, *campi*, áreas, departamentos y cuerpos académicos.

Idealmente, la propuesta contempla que cada Región podría comprender varios *Campi*, cada *Campus* podría tener varias Áreas, cada Área contendría varios Departamentos y cada Departamento se constituiría por Cuerpos Académicos de Investigación y Docencia, que serían las formas de organización de base de los académicos. El esquema organizacional que se ha venido proponiendo y discutiendo en diversos foros, se perfila en esta dirección; la Figura 1 lo ilustra.

Figura 1. Propuesta de organigrama de Región



Fuente: Casillas, 2008: 19

En este orden de ideas, se propone que cada Región defina su Perfil; cuente con una misión y visión particulares, pero siempre en concordancia con la normatividad y las políticas institucionales; autoridades y gobierno propio; autonomía relativa; procesos de gobierno y administración interrelacionados y compartidos; una oferta diversificada de carreras en función de su perfil regional; fortalecimiento del posgrado; presencia de las artes; actividades de difusión y extensión cultural; programas de vinculación e intensificación de la movilidad estudiantil y de los profesores.

El Campus se reconoce como la entidad geográfica y administrativa que reúne una o varias áreas de conocimiento y, al interior de éstas, un cierto número de departamentos y programas educativos. Tendría un administrador de Campus que dependería de la Rectoría Regional.

Los Departamentos serán unidades de enseñanza e investigación, conformadas con un carácter disciplinario, interdisciplinario y/o transdisciplinario, lugar de adscripción de los académicos. Deberán tener un Jefe de Departamento y un Consejo Departamental que se integre por la representación de los Cuerpos Académicos. Serán los encargados de organizar las tareas de investigación, promover la organización colectiva de los académicos, coordinar las acciones de vinculación y ofrecer e impartir las experiencias educativas propias de su campo disciplinario en los programas educativos del *Campus* y la Región (en la medida de lo posible).

Los Cuerpos Académicos, por su parte, serán la base de la planeación estratégica y de la presupuestación universitaria. Se integrarán por académicos de tiempo completo y tiempo parcial adscritos al Departamento; estarán abiertos a la participación de estudiantes de semestres avanzados. Desarrollan una vida colegiada intensa que implica: el desarrollo de seminarios de estudio, la realización de talleres de presentación y discusión de resultados de investigación; la organización de actividades colectivas; la definición de las estrategias de vinculación; la planeación colectiva de sus actividades docentes y de investigación; la definición de las estrategias de estudios de posgrado de sus integrantes.

4. Definición de una estrategia. *¿Cómo avanzar hacia la nueva organización académica regional de la UV?*

Partiendo de las condiciones institucionales, se ha definido una serie de etapas para la reforma académico-administrativa de la UV, como aparece en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Etapas para la reforma académico-administrativa de la UV

Etapa	Período				
	2006	2007	2008	2009	2010
I. Generación de un consenso en torno a la necesidad del cambio institucional	X	X	X	X	
II. Creación de una instancia de coordinación del proceso en las Regiones		X			
III. Definición del perfil regional de cada Región UV			X		
IV. Definición de los ejes para el desarrollo regional			X		
V. Realización de Foros Regionales			X	X	
VI. Reestructuración organizacional				X	X

Fuente: elaboración propia con base en el *Cronograma del proceso de definición de perfil regional*. (Comisión Transitoria del Consejo Universitario General para la Departamentalización, 2008a)

I. Generación de un consenso en torno a la necesidad del cambio institucional. En cuanto a la desarticulación de las funciones sustantivas de la Universidad, al ser ésta una institución tradicionalmente de docencia (más de 60 años bajo el mismo esquema de organización), la situación que hoy se vive se asimila como normal, esto es, resulta "normal" que los institutos sean los que producen el conocimiento y que las facultades sea las encargadas de la formación de los estudiantes, sin que exista una vinculación entre ambas entidades; investigadores y profesores se mueven en sus propios contextos, con ámbitos de acción diferenciados e históricamente definidos, con poca o nula interacción. Por otro lado, en relación al crecimiento desigual de las regiones, pareciera lógico que haya una región muy fuerte (Xalapa) y cuatro menormente desarrolladas, debido a la alta concentración académico-administrativa en la región que alberga a la rectoría universitaria.

Considerando lo anterior, el primer paso para echar a andar la reforma en la Universidad, ha sido la generación de un consenso de la necesidad de cambio, a través de una variedad de acciones que han ido desde la creación de una página Web sobre el proceso (www.uv.mx/departamentalizacion), realización de conferencias y talleres, hasta la publicación de artículos en los medios impresos de la Universidad.

II. Creación de una instancia de coordinación del proceso en las Regiones. En su sesión de marzo de 2007, el Consejo Universitario General de la UV acordó la conformación de la Comisión Transitoria para la Departamentalización, que sería la instancia de coordinación

general de la Reorganización Académica de la UV, integrada por académicos de las cinco Regiones. La Comisión fue instalada formalmente en junio del mismo año, algunas de sus funciones son las siguientes:

- 1) Conducir y supervisar las acciones derivadas del Programa 4.
- 2) Conocer, discutir y evaluar los avances referidos al Programa de departamentalización.
- 3) Estimular la participación activa de la comunidad universitaria que conforma las Regiones en el proceso departamental, a través de la realización de eventos de difusión y discusión de la reestructuración académico-administrativa de la UV.
- 4) Coadyuvar con los equipos de trabajo integrados en las Regiones en el desarrollo de sus tareas.
- 5) Proponer al Consejo General Universitario líneas de desarrollo en relación al proceso de Departamentalización, tanto a nivel institucional como en un plano específico para cada Región.
- 6) Conformar un "proyecto estratégico" que financie, por un lado, la búsqueda y procesamiento de la información requerida para el proceso departamental y por otro, la realización de actividades y eventos derivados del Programa de Trabajo. (Comisión transitoria del Consejo Universitario General para la departamentalización con base en el Programa de Trabajo 2005-2009 en el Eje de reestructuración académico-administrativa, 2007: 4)

La Comisión ha jugado un papel decisivo en la producción de documentos base para el proceso de reorganización universitaria, en la coordinación de actividades regionales así como en la construcción de los documentos de cada Región de la UV.

III. Definición del perfil de cada Región UV. En el proceso de reorganización de la UV, el **Perfil Regional** es entendido como:

Aquella identidad que la Región ha definido para sí, partiendo del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, mediante las cuales podrá incidir en la solución de los principales problemas sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales del entorno. Desde esta perspectiva, el esclarecimiento de los Perfiles Regionales le dará a la Universidad la posibilidad de generar conocimientos vinculados a las necesidades de su entorno, con una perspectiva *glocal*, convirtiéndola en una institución generadora de conocimientos de frontera, para la solución de los problemas regionales en el marco global. (Casillas, 2008:23)

La definición del perfil regional contempla la elaboración de un diagnóstico regional (características de las regiones geográficas donde desarrolla sus funciones la UV), un diagnóstico institucional (características de la Universidad en la Región), un ejercicio FODA (a

partir de los diagnósticos regional e institucional), la definición de la misión y de la visión regional, ésta última a 2025, en concordancia con el Plan General de Desarrollo vigente³.

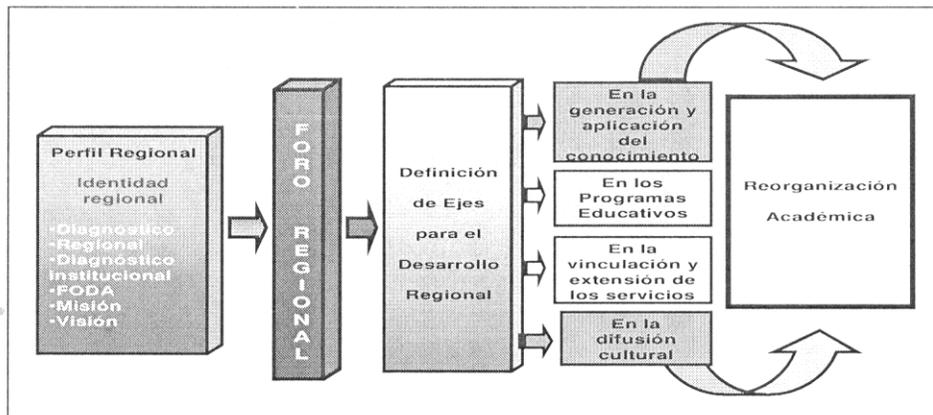
IV. Definición de los ejes para el desarrollo regional. De acuerdo con el Plan General de Desarrollo 2025 de la UV, por ejes de desarrollo regional se entenderán *los documentos que precisan las grandes líneas sobre las que se orientarán los esfuerzos para realizar los ejercicios de planeación de cada una de las administraciones por venir* (Universidad Veracruzana, 2008:79). La definición de los ejes deberá fundamentarse en el perfil regional que cada una de las Regiones haya delimitado, atendiendo: a) la generación y aplicación del conocimiento, b) los programas educativos, c) la vinculación y extensión de los servicios y d) la difusión cultural (Comisión transitoria del Consejo Universitario General para la departamentalización, 2008b: 1-3).

V. *Realización de Foros Regionales*. En el entendido de que la Universidad Veracruzana vive una etapa de cambio organizacional que sólo puede ser posible a través de un proceso transparente, en el cual participe la comunidad universitaria y la sociedad en general, los Foros Regionales tienen como propósito presentar los documentos que integran el Perfil Regional y los Ejes para el Desarrollo Regional. (Comisión transitoria del Consejo Universitario General para la departamentalización, 2008c: 1), generar la discusión en torno a los mismos, a fin de consensuar sus versiones definitivas. Estos documentos serán sometidos a la aprobación de los Consejos Universitarios Regionales y posteriormente presentados al Consejo Universitario General.

VI. *Reestructuración organizacional*. Sobre la base de los Perfiles Regionales y la definición de los ejes para el desarrollo regional, la Universidad estará en condiciones de iniciar su reorganización a nivel organizacional; de este modo, la Institución busca evitar errores del pasado donde el crecimiento obedecía a cuestiones emergentes y no a procesos de planeación. La Figura 2 muestra el proceso general.

Figura 2. Esquema general para la reorganización académico-administrativa

³ Ver: Universidad Veracruzana. (2008). Plan General de Desarrollo 2025. Págs. 61-62.



Fuente: Casillas, 2008: 28

5. A manera de conclusión. Un balance del proceso a dos años de su puesta en marcha.

La reforma académico-administrativa de la Universidad Veracruzana es una realidad impostergable, necesaria, un proceso abierto que avanza gradualmente en la Institución, buscando respetar las características contextuales y organizacionales de cada una de sus Regiones. Luego de dos años de su puesta en marcha, es posible distinguir productos en dos sentidos: procesos y documentos, así como también se ha identificado una variedad de percepciones alrededor del cambio; a continuación se hace una descripción de estos aspectos.

5.1. Procesos

En primer lugar, se ha logrado construir un consenso en cuanto a la necesidad de avanzar hacia una nueva forma de organización universitaria, que permita a la Institución la articulación de sus funciones sustantivas, así como el desarrollo de las Regiones que la integran, atendiendo a sus perfiles regionales.

La conformación de la *Comisión Transitoria del Consejo Universitario General para la Departamentalización* ha sido el elemento central para los trabajos en las Regiones, con lo cual se inaugura una nueva etapa de gestión y organización en la Universidad, pues la conducción de los procesos de cambio no se da desde arriba, desde la administración central, sino a través de la participación de académicos comprometidos con la Institución, con una amplia disposición para el trabajo colegiado, en un esquema flexible, permanentemente abierto a la incorporación de nuevos participantes, según lo requiera la dinámica de las actividades.

Otro proceso relevante para la reforma ha sido la conformación de equipos de trabajo regionales amplios, así como subcomisiones, en los cuales participan líderes académicos de las regiones, quienes se encargan de coordinar las actividades y la producción de documentos, desde una perspectiva de reflexión colectiva y trabajo colaborativo. Los equipos se conforman en reuniones plenarios donde la comunidad académica puede participar de modo abierto, lo que contribuye a la construcción democrática de la reforma.

La definición de cronogramas de actividades regionales ha sido fundamental, pues las regiones han logrado fijarse metas y alcanzarlas, tanto para la realización de las actividades, como para el diseño de documentos. Desde esta perspectiva, la planeación ha sido estado presente en todo momento, siendo flexible y pertinente, a la vez que viable y eficiente.

Por otro lado, la discusión colectiva ha sido una característica presente en la reforma, palpable en la dinámica de las reuniones de la Comisión Transitoria, de los talleres regionales, en la publicación de artículos, en el hecho de imaginar distintas formas de reorganización para la Universidad; todas las anteriores son pruebas de que en la Universidad Veracruzana, la reforma está surgiendo desde sus actores, marcando el inicio de una nueva época en la gestión y planeación institucional.

5.2. Documentos

Derivados de los procesos anteriores, se cuenta con documentos que orientan la reforma universitaria; es importante recalcar esta característica, pues las bases metodológicas para la reforma han emanado de la Comisión Transitoria.

En este sentido, los documentos que se tienen para la reorganización de la Universidad son los siguientes:

- a) Propuesta de guión final para la elaboración de los perfiles regionales*
- b) Ejes para el Desarrollo Regional*
- c) Propuesta de organización de los Foros Regionales*
- d) Cronograma General para la Definición del Perfil Regional*

Por otro lado, en relación a los documentos anteriores las regiones de la Universidad cuentan ya con notables avances:

- a) Documentos preliminares de Perfil Regional (Diagnóstico regional, diagnóstico institucional, ejercicio FODA, misión y visión)
- b) Ejercicios en cuanto a la reestructuración académico-administrativa regional, con base en el modelo departamental.

En un afán de transparentar los procesos, todos los documentos, tanto los que emanan de la Comisión Transitoria, como los que las Regiones producen, pueden ser consultados, no sólo por la comunidad universitaria, sino por la sociedad en general, en la página Web de reorganización académica de la Universidad Veracruzana: www.uv.mx/departamentalizacion.

5.3. La percepción del cambio

Alrededor de la reforma en la Universidad, como en todo proceso de cambio, las percepciones han tomado diversos rumbos. Por un lado, una parte de la comunidad ha mostrado una actitud positiva y se ha sumado a la iniciativa, participando en los eventos que se realizan, previendo información, asimilando la reorganización de la UV como favorable, como una oportunidad para la institución y sus actores de redefinirse, de replantear sus prácticas y dejar atrás los vicios y costumbres que obstaculizan su desarrollo. Incluso el Sindicato de personal académico de la Universidad, ha iniciado toda una labor de información en torno a la propuesta, lo cual ha dado lugar a una discusión más participativa.

Por otro lado, hay quienes igualmente perciben el cambio como algo benéfico, pero atendiendo a sus propios intereses, esto es, vislumbran la reorganización como una posibilidad de formalizar sus prácticas, de institucionalizar sus grupos, partiendo de las experiencias que ya sea como estudiantes o como profesionistas han tenido en relación a los esquemas departamentales.

Por último, hay un sector cuya resistencia a la reforma no es explícita, pero se encuentra latente, donde juegan las corporaciones más antiguas. Robbins (2004:559) afirma que las

resistencias al cambio pueden ser tanto individuales como organizacionales y reconoce además que, por su propia naturaleza, las organizaciones son conservadoras (Robbins, 2004:561). En este sentido, la burocracia universitaria ha sido la más reacia al cambio organizacional, pues ve en riesgo su posición de poder, en virtud de lo que el esquema departamental implica, fundamentalmente con la descentralización y la transferencia de mayor autonomía a las Regiones. En otros miembros de la comunidad, la lógica de su actuación, el factor económico y hasta cierto punto el miedo a lo desconocido, a saber cuál sería su lugar en la nueva estructura universitaria, los ha llevado a asumir una actitud pasiva, lo que ha dado lugar a la existencia de sectores donde la reorganización se observa como algo muy lejano, casi imposible.

Pese a esto, la reforma académico-administrativa de la Universidad Veracruzana sigue avanzando, de forma gradual, abierta a la discusión y a la incorporación de nuevas propuestas; es un proceso con un final incierto, cuya concreción depende en buena medida de la capacidad de sus actores y de la propia organización para observarse, para la autocrítica y la búsqueda de opciones para el desarrollo de la Universidad, para la construcción de una institución más fuerte, eficiente y vinculada con su entorno.

6. Bibliografía

- Casillas, M. A. (2007). Reorganización académica. Documento presentado en el Taller "Hacia la organización académica regional", convocado por la Secretaría Académica de la Universidad Veracruzana, efectuado el 29 de octubre de 2007 en la Cd. de Xico, Veracruz. Consultado el 10 de junio de 2008, en la dirección electrónica: http://www.uv.mx/departamentalizacion/documentos/taller/documents/departamen_drca_sillas.pdf
- (2008). El proceso de reorganización académica. Documento de trabajo de la reunión de instalación de la Comisión Transitoria-Xalapa, presentado el 24 de junio de 2008. Consultado el 10 de junio de 2008, en la dirección electrónica: http://www.uv.mx/departamentalizacion/proceso/xalapa/documents/presentacion_casillas_240608_000.pdf
- Comisión transitoria del Consejo Universitario General para la departamentalización con base en el Programa de Trabajo 2005-2009 en el Eje de reestructuración académico-administrativa (2007). Lineamientos generales para su integración. Documento consultado el 10 de junio de 2008, en la dirección electrónica: <http://www.uv.mx/departamentalizacion/documentos/oficiales/documents/documentodeintegracion-comision.pdf>
- (2008a). Cronograma general del proceso de definición del Perfil Regional. Consultado el 10 de junio de 2008, en: http://www.uv.mx/departamentalizacion/documentos/oficiales/documents/cronograma_proc_perfilregional.pdf

(2008b). Ejes para el desarrollo regional. Consultado el 10 de junio de 2008, en la dirección electrónica:

http://www.uv.mx/departamentalizacion/documentos/oficiales/documents/ejes_desarrollo_regional.pdf

(2008c). Propuesta para la organización de los Foros Regionales. Documento consultado el 10 de junio de 2008, en la dirección electrónica:

http://www.uv.mx/departamentalizacion/documentos/oficiales/documents/foros_regionales_organizacion.pdf

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima edición. México: Pearson Educación de México.

Universidad Veracruzana. (1997). Plan General de Desarrollo 1997. Xalapa, Veracruz, México: El autor.

(2007). Introducción. Consultado el 10 de julio de 2008, en la dirección electrónica:
<http://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>

(2008). Plan General de Desarrollo 2025. Xalapa, Veracruz, México: El autor.

Universidad Veracruzana. Dirección de Planeación Institucional (2008a). Agenda estadística 2007. Xalapa, Veracruz, México: El autor.

(2008b). Prontuario. 14 de julio de 2008. Xalapa, Veracruz, México: El autor.