Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021

Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de las Dependencias

# PLADE 2017-2021

## Dirección General de Recursos Humanos

01/09/2018

Universidad Veracruzana

**Secretaría de Administración y Finanzas**

Dirección General de Recursos Humanos

# PLADE
# 2017-2021

| | |
|---|---|
| Rectora | **Dra. Sara D. Ladrón de Guevara González** |
| Secretario de Administración y Finanzas | **Mtro. Salvador F. Tapia Spinoso** |
| Director General de Recursos Humanos | **Dr. José Raúl Trujillo** |

Universidad Veracruzana

## *Elaboración del PLADE-DGRH 2017-2021*

**Mtra. Rain Rojas Molina**
Dirección de Personal

**Lic. María Guadalupe Perea Contreras**
Dirección de Relaciones Laborales

**Mtro. Sergio A. Carmona Ortiz**
Dirección de Nóminas

**Mtra. Mitzy Martínez Beristáin**
Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal

**Lic. María de Lourdes Carranza Sagredo**
Departamento de Asuntos Técnicos

**Lic. Iveth Irene Aguilar Aldama**
Administración

**Mtra. María de Luz Pérez Flores**
Sistemas y estadística

**Dr. José Raúl Trujillo**
Director General de Recursos Humanos

## *Integradores y revisores de contenido y forma*

**María Guadalupe Vázquez Castillo**
**Leoncio Reyes Barradas**
**Miguel Ángel Estrada García**
**Álvaro Vallejo Carmona**

# Contenido

Introducción.....2

I. Diagnóstico.....5

II. Planeación .....30

Misión: .....33

Visión al 2021: .....33

Objetivos generales .....36

Líneas de Acción.....39

Metas .....42

III. Seguimiento y evaluación .....48

Referencias .....50

Índice de Tablas y Figuras. .....51

Anexos.....52

# Introducción

Entre otros desafíos, en toda comunidad universitaria para lograr los niveles de calidad en los servicios que la sociedad le demanda, tiene que poner especial énfasis en desarrollar y consolidar su talento humano; motivándolo y comprometiéndolo a que responda a la misión y la visión institucional para alcanzar los objetivos y metas que se ha trazado para cumplir con su responsabilidad social e histórica. Por ello, el capital humano universitario marca la diferencia en el funcionamiento efectivo y el asertivo logro de metas con sentido de futuro.

En ese marco, la forma en cómo se gestione el recurso humano es un factor vital que incide directamente en el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Universidad Veracruzana (UV) con su vocación social, privilegiando nuestras funciones sustantivas; en atención al Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021 *"Pertenencia y Pertinencia",* en su Programa Estratégico 9 "Gobernanza Universitaria" y a los compromisos establecidos en el Eje Estratégico 6 "Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas" del Plan General de Desarrollo 2030.

Por lo anterior, a través de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), se estableció el compromiso de llevar a cabo un proceso de innovación, modernización, simplificación, desconcentración y descentralización de la gestión administrativa de los recursos humanos en forma integral, flexible, transparente y honesta, en apoyo a las funciones sustantivas con pertenencia y pertinencia institucional, así como al fortalecimiento de las regiones universitarias para la toma de decisiones institucionales, con pleno respeto a las vocaciones regionales.

Asimismo, en el Programa SAF 2017-2021 *"Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional*", se planteó en el Eje 04 redimensionar el valor del capital humano en función del ingreso, la permanencia y el retiro del personal, favoreciendo la motivación, la capacitación, el desarrollo de competencias, el otorgamiento de prestaciones adecuadas y propiciando un clima laboral y organizacional armónico, entre otras líneas de acción; mismas que se correlacionan directamente con los otros cuatro Ejes de dicho programa, dado que: el 01 está dirigido a articular la Academia y la gestión

administrativa; el 02 impulsa la innovación, simplificación y desconcentración; el 03 decreta el manejo eficiente y transparente del presupuesto; y, el 05 significa la transcendencia y planeación estratégica y la gestión democrática. Este desafío institucional demanda una planeación transversal con participación democrática y corresponsable, así como el efectivo uso de las herramientas tecnológicas. Con ese marco, la Dirección General de Recursos Humanos presenta este Plan de Desarrollo (PLADE – DGRH) para el periodo 2017-2021.

El PLADE-DGRH contiene tres apartados: el primero, presenta un diagnóstico situacional interno al inicio de la presente administración rectoral, resultado de múltiples sesiones de trabajo con personal experto de cada una de las dependencias de la DGRH, en donde se conocieron y aplicaron diversas herramientas metodológicas entre las que destacan la Metodología simplificada del Marco Lógico y la del Mapeo Estratégico, lo que permitió derivar el análisis FODA.

Cabe señalar que este abordaje sustentado en los referentes de la Teoría General de Sistemas, de la Teoría de la Complejidad y de la Teoría del Caos, visualizó a la DGRH como un Sistema Adaptativo Complejo, ya que se desarrolla en un contexto emergente y con amplios márgenes de incertidumbre, por lo que se requiere analizar como un ente único y en permanente cambio en forma integral y multidimensional; así como un sistema organizacional independiente conformado por diversas partes interactuantes e interdependientes que se relacionan, en donde las partes están en el todo y el todo está en las partes[1].

Además, con el propósito de redimensionar el actual sistema de gestión de recursos humanos de la Universidad Veracruzana, se realizó una investigación documental para comparar los diferenciados modelos de gestión del personal de 12 universidades: seis a nivel internacional y otras seis de nuestro país. A partir de estos referentes, se analizaron diversos modelos y alternativas tecnológicas para extrapolarlos a las necesidades de mejora en la gestión del capital humano de la Universidad Veracruzana.

[1] Morin, E (2001). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: GEDISA.

El segundo apartado, contiene la descripción genérica de la planeación táctica de la DGRH, que va desde la realineación de su misión y visión a los elementos estratégicos institucionales 2021, hasta la definición de objetivos generales, acciones, metas e indicadores a cumplir durante el periodo rectoral 2017-2021; a fin de alcanzar los resultados esperados, con eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética, en un marco de calidez y calidad en la atención a la comunidad universitaria con pertenencia y pertinencia.

Finalmente, en el tercer apartado, se describe la forma en que se llevará a cabo el proceso de seguimiento y evaluación de los elementos tácticos y operativos establecidos en el segundo apartado. Cabe destacar que este instrumento de planeación táctica es un documento dinámico; por lo que, a partir del seguimiento y evaluación descrita, así como de tendencias y políticas públicas de educación superior, podrá ser modificado y reorientado para la consecución de sus objetivos y metas.

# I. Diagnóstico

Ante los retos que enfrenta actualmente la educación superior en el país, entre otros desafíos: el crecimiento institucional, la percepción de la sociedad y de la comunidad universitaria sobre la administración burocratizada académico-administrativa en este ámbito, así como los compromisos y metas establecidas para el periodo rectoral 2017-2021 en términos de la gestión de su capital humano, la DGRH llevó a cabo un diagnóstico con la participación estratificada de su personal operativo y de mandos medios y superiores, a fin de obtener un panorama actualizado y objetivo de su gestión cotidiana, registrando sus luces y sus sombras para contar con datos verificables que permitan replantear las necesidades y prioridades institucionales para reorganizarse y evolucionar hacia el *Redimensionamiento del Valor del Capital Humano* a través de una reorganización y reingeniería, en función del ingreso, la permanencia y el retiro del personal; teniendo como principio rector coadyuvar y fortalecer las funciones sustantivas universitarias mediante una gestión humana, articulada, moderna, efectiva, simplificada, automatizada, descentralizada y desconcentrada.

En este proceso de diagnóstico, teniendo varios referentes internacionales y nacionales sobre el modelo de gestión del talento y del capital humano, el abordaje se orientó con una visión holística e integral de las tareas universitarias que desarrollamos como colectivo y organización adaptativa compleja en un contexto evolutivo e incierto, dentro del paradigma emergente de la complejidad, el caos y la teoría general de sistemas; ya que como áreas adjetivas institucionales somos el soporte de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios.

De igual manera, con la recopilación de información cuantitativa y cualitativa obtenida de diversas fuentes, se analizaron diversas opiniones vertidas por la comunidad universitaria en los procesos de consulta 2017, los planes y programas estratégicos y tácticos de la UV, así como los avances y retos de la situación actual para la administración de los recursos humanos, considerando cuatro dimensiones de operación: la normativa, la logística, la tecnológica y la humana, incluyendo la dimensión transversal histórica, cultural y organizacional de la UV.

Entre otros aspectos, se analizaron las características, volúmenes y procedimientos de los trámites y servicios que se realizan en la DGRH, los criterios y requisitos especificados para cada uno de ellos, el número de movimientos e incidencias de personal que se realizan, la plataforma informática y diversos sistemas tecnológicos que soportan la operación diaria, así como la ponderación de la pertinencia y congruencia de la operación actual con la normatividad vigente, entre otros aspectos.

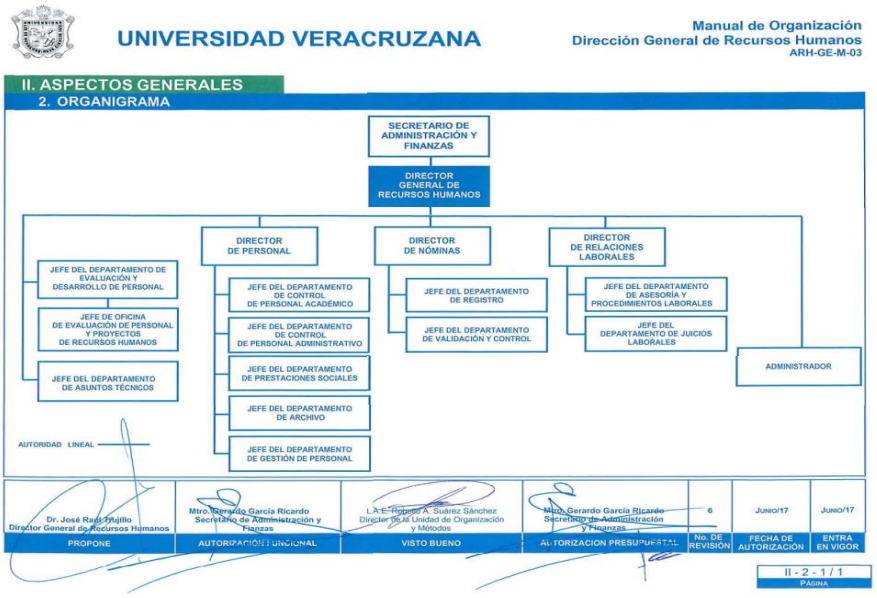
## Marco contextual.

La Secretaría de Administración y Finanzas surge como tal en 1983 con las modificaciones a la Ley Orgánica de la Universidad; siendo la responsable de la operatividad técnica, administrativa y financiera de la Universidad y su aplicación presupuestal, así como de la promoción deportiva. Entre sus colaboradores se encontraban un Director General Administrativo, un Director General Financiero y un Director General de Trámites Escolares.[2]

A partir de 1995, la Dirección General Administrativa cambia su nombre por Dirección General de Recursos Humanos, quien tendría a su cargo la administración del personal de la UV con el apoyo de la Dirección de Personal, la Dirección de Relaciones Laborales y la Dirección de Nóminas. En la actualidad, la estructura organizacional de la DGRH se integra por tres direcciones, 11 departamentos, una oficina y un administrador (ver Figura 1).

[2] Ley Orgánica aprobadas el 13 de mayo de 1983 por la Honorable Legislatura del Estado y publicadas en la Gaceta Oficial No. 62 del 26 de mayo del mismo año.

***Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos***




*Fuente: Organigrama actualizado junio 2017.*
*Recuperado de [https://www.uv.mx/orgmet/files/2014/07/org-dgrh.pdf](https://www.uv.mx/orgmet/files/2014/07/org-dgrh.pdf)*

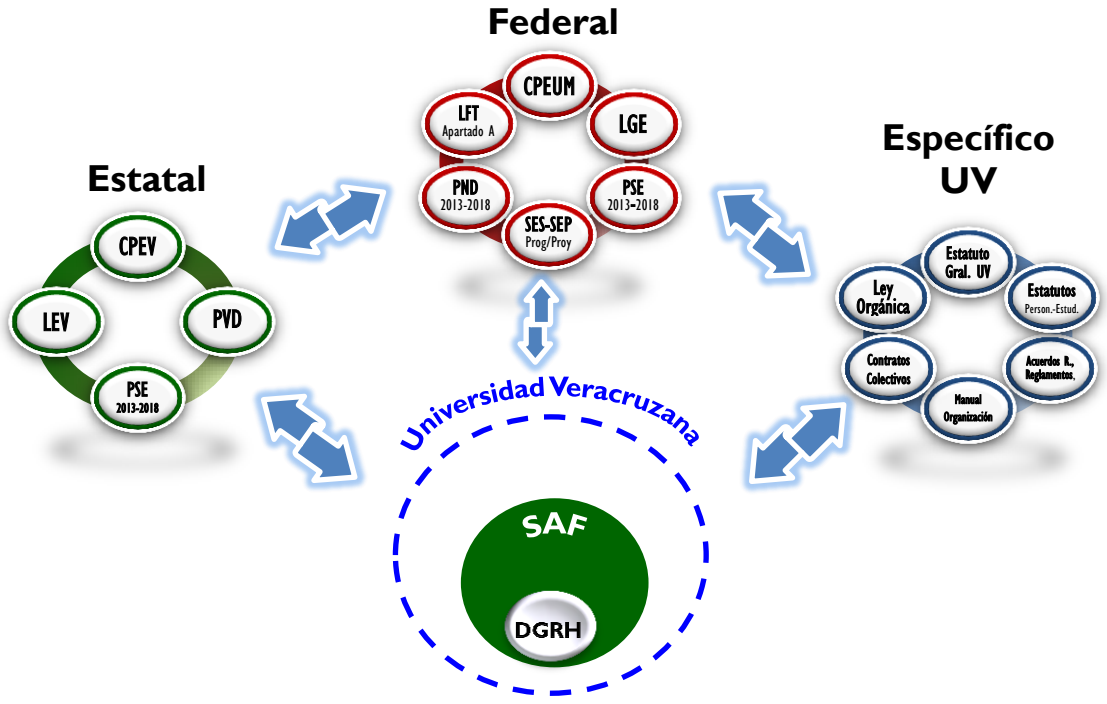
En su momento, con este tipo de departamentalización se distribuyeron las cargas de trabajo y se redujeron los tramos de control y responsabilidad, buscando una mayor eficiencia en las tareas encomendadas; sin embargo, esta forma de organización no obedece a una gestión por procesos, sino a una organización departamental por funciones desarticuladas; lo anterior, debido a que las actividades similares se encuentran agrupadas con una lógica interna de atención y no en función de los destinatarios o beneficiarios finales.

Por otro lado, el marco legal de la DGRH de forma general y, en algunos casos en forma supletoria, se encuentra en el ámbito federal: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo - Apartado A, la Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y el respectivo Programa Sectorial de Educación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), así como por los programas y proyectos de la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP. En el ámbito estatal, la Constitución Política del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, la Ley de Educación del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, el Plan Veracruzano de Desarrollo 2017 – 2018 y el respectivo

Programa Estatal de Educación. Asimismo, las demás leyes federales y estatales vigentes y aplicables a la gestión del capital humano.

En el plano institucional, la Ley Orgánica y el Estatuto General de la Universidad Veracruzana establecen las atribuciones de la DGRH. Adicionalmente, su actuación está determinada por los estatutos del personal académico y el de los estudiantes, los contratos colectivos de trabajo registrados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del estado de Veracruz, acuerdos rectorales, reglamentos, lineamientos institucionales, y otros instrumentos en materia de gestión de recursos humanos; así como el manual de organización de la propia dirección general. Este andamiaje jurídico normativo se puede visualizar en la Figura 2:

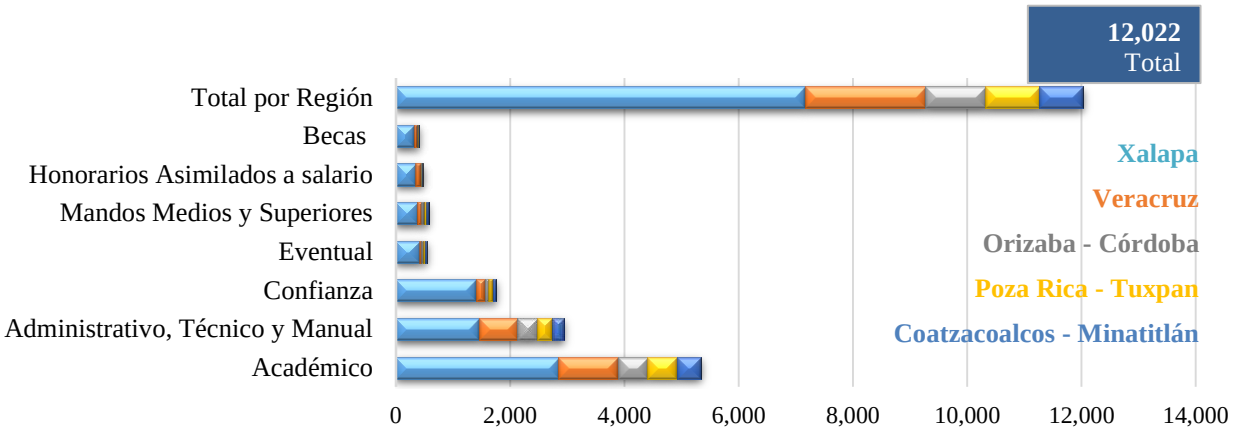
***Figura 2. Marco Normativo - Legal interactuante en la gestión de la Dirección General de Recursos Humanos***




*Fuente: Elaboración propia a partir del marco normativo de la Universidad Veracruzana, Agosto 2018.*

Cabe destacar que la población objetivo de la DGRH, contempla la atención de 12,022 trabajadores adscritos a las 5 regiones universitarias, divididos de la siguiente Figura 3:

***Figura 3. Distribución de personal por tipo y región universitaria***




| Región | Académico | Administrativo, Técnico y Manual | Confianza | Eventual | Mandos Medios y Superiores | Honorarios Asimilados a salario | Becas | Total por Región | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Xalapa | 2,849 | 1,455 | 1,404 | 411 | 377 | 346 | 318 | **7,160** | 59% |
| Veracruz | 1,036 | 673 | 155 | 35 | 77 | 88 | 53 | **2,117** | 18% |
| Orizaba – Córdoba | 522 | 347 | 66 | 29 | 41 | 19 | 22 | **1,046** | 9% |
| Poza Rica – Tuxpan | 516 | 254 | 69 | 42 | 41 | 12 | 11 | **945** | 8% |
| Coatzacoalcos – Minatitlán | 413 | 206 | 56 | 30 | 32 | 13 | 4 | **754** | 6% |
| **Total por tipo de personal** | **5,336** | **2,935** | **1,750** | **547** | **568** | **478** | **408** | **12,022** | |

*Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Julio 2018.*

A continuación se presenta la visión externa e interna de la problemática en la gestión de recursos humanos, a partir de la información recopilada por las autoridades al inicio del presente periodo de gestión 2017–2021, así como una síntesis de la situación diagnóstica de la DGRH al mes de agosto de 2018.

## Percepción externa e interna de la gestión del capital humano UV

La sociedad ha experimentado cambios profundos y, con ello, nuevas demandas de formación de profesionales; como consecuencia, se han generado crecientes expectativas y diversas políticas públicas dirigidas a fortalecer el sistema educativo nacional. Por ello, uno

de los principales problemas que enfrentan las universidades del país es el desafío de dar respuesta ágil y oportuna a demandas sociales de ampliar la cobertura, atenderla con calidad, así como favorecer una gestión oportuna y flexible, frente a un escaso o reducido financiamiento público, entre otros retos. En este sentido, la DGRH contribuye con las áreas sustantivas de la Universidad en la atención de las específicas problemáticas observadas y descritas en el Plan General de Desarrollo 2030 y en el Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021 *Pertenencia y Pertinencia*.

De igual forma, la hiper-especialización no solo ha traído consigo beneficios tanto en la diversidad educativa como para la sociedad, sino ha acarreado una fragmentación de las disciplinas que se ve reflejada en la marginalidad de los departamentos del saber, así como en la complejidad en la articulación de la academia con la administración, manteniendo un "*...distanciamiento, trabajando de manera dispersa en finalidades comunes, lo cual conlleva pérdida de energía y recursos.*"[3]

Como consecuencia de lo anterior, existe la necesidad de evolucionar y redefinir perfiles de las Universidades, su organización y estructuras, frente a las demandas que han obligado a la reformulación de las funciones sustantivas y adjetivas en función de los objetivos del milenio fijados por la UNESCO en su visión 2030.

En ese sentido, cabe destacar que el programa *Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021* de la SAF, recopiló la percepción de diversas problemáticas en la gestión institucional de la comunidad Universitaria, entre las que destacan:

- La falta de comunicación entre las autoridades y la comunidad universitaria.
- Se superpone lo administrativo a lo académico.
- La burocracia y los trámites administrativos son ineficientes y centralizados; generando tensiones para operar recursos externos con oportunidad.
- Faltan condiciones adecuadas normativas, administrativas y técnico académicas para las tareas de vinculación y servicios.

[3] Plan General de Desarrollo 2030. Recuperado de https://www.uv.mx/universidad/doctosofi/UV-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf

- Techos presupuestales no acordes a las necesidades, y son insuficientes e inequitativos para las actividades académicas y de comunicación.
- Existe simulación en concursos por plazas.
- Condiciones laborales inequitativas.
- Desarticulación anacrónica en los procesos de recursos humanos.
- Urgente necesidad de atención a las condiciones laborales del personal académico de las sedes de la UVI.
- Carencia en los perfiles de ingreso del personal académico, requeridos para el desarrollo de las entidades académicas.
- Se requiere mejorar el proceso de designación de las autoridades regionales.
- Poca atención al relevo generacional de académicos.
- Existe una percepción de desconfianza hacia las autoridades administrativas y los académicos.
- Es necesaria una reestructuración académica y administrativa que permita hacer un uso óptimo de los recursos humanos para fines académicos.

Entre otras insuficiencias se señalaban:

- Restricción de afiliación al servicio médico de la institución (SAISUV).
- Inequidades en el otorgamiento del servicio médico al personal universitario.
- Carencias en el mantenimiento e infraestructura inadecuada de las instalaciones.
- Equipamiento tecnológico obsoleto e insuficiente.
- Inseguridad en lo local y regional.

Esta recopilación de percepciones muestra la compleja y amplia problemática de la gestión de los recursos humanos de nuestra universidad; por tanto, en el siguiente apartado se presenta una síntesis de una visión diagnóstica integral de la DGRH.

## Situación diagnóstica de la DGRH

Al inicio del presente periodo rectoral 2017-2021, además de las altas expectativas de la sociedad y de la preocupante percepción de la comunidad universitaria sobre la gestión administrativa, se detectaron en la DGRH acciones en proceso que requieren diversas modificaciones en cuanto a su orientación y otras que no fueron atendidas o que su cumplimiento tuvo un avance parcial. Asimismo, se ampliaron las áreas de oportunidad a partir de los compromisos del Programa de Trabajo 2017-2021 de la SAF. En ese sentido, de manera general se resumen los siguientes puntos de atención, para intervenciones focalizadas orientadas a redimensionar el capital humano UV:

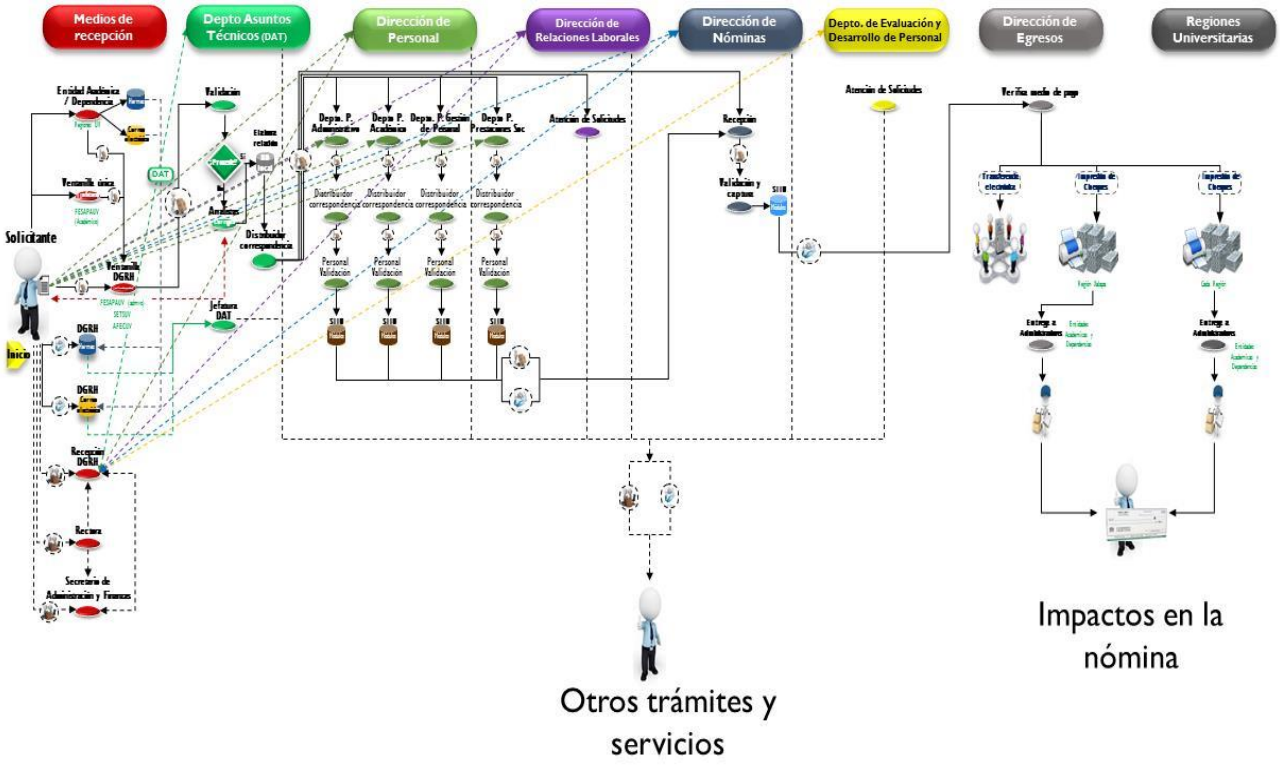
1. El modelo de gestión es obsoleto, rígido, asincrónico y preponderantemente reactivo.
2. Existen vacíos, obsolescencias y rigidez en el marco normativo.
3. Los proyectos, procesos y acciones de mejora son insulares y se encuentran desarticulados.
4. Las plataformas y sistemas tecnológicos están desvinculados, son insuficientes y se encuentran obsoletos; asimismo, aún predominan procesos manuales en alto porcentaje.
5. Hay desequilibrios en las responsabilidades del personal, por inconsistencias en las estructuras ocupacionales, salariales y funcionales.
6. Existen carencias o vacíos en la valoración y reconocimiento del capital humano en el ejercicio de sus funciones.
7. La estructura y forma de organización funcional con la que se atienden la operación de la DGRH corresponde a un esquema genérico que data de 2008.

Con la aplicación estratégica y simplificada de herramientas metodológicas descritas en el apartado introductorio, como la del Marco Lógico y la del Mapeo Estratégico, se identificó que uno de los problemas nodales de la DGRH, es la falta de una integral

plataforma tecnológica que permita el efectivo control, seguimiento, medición y desarrollo del proceso de administración de los recursos humanos de la UV; lo que genera un servicio centralizado, inoportuno y rígido en la gestión del capital humano, propiciando diversas inconformidades de los usuarios finales o destinatarios, sobre todo por su desarticulación con el sentido y razón de ser de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana.

Con relación al análisis de los ***procesos*** específicos de gestión de la DGRH, a efectos de brindar un panorama general de la complejidad actual en su administración en la UV, se presenta el siguiente esquema a partir del usuario o beneficiario/destinatario de los trámites y servicios DGRH, destacando que se transitan 839 pasos en el macroproceso (ver Figura 4) y que se interconectan con 35 instancias, de por lo menos ocho áreas universitarias; significando que se realizan con limitada y desarticulada infraestructura tecnológica.

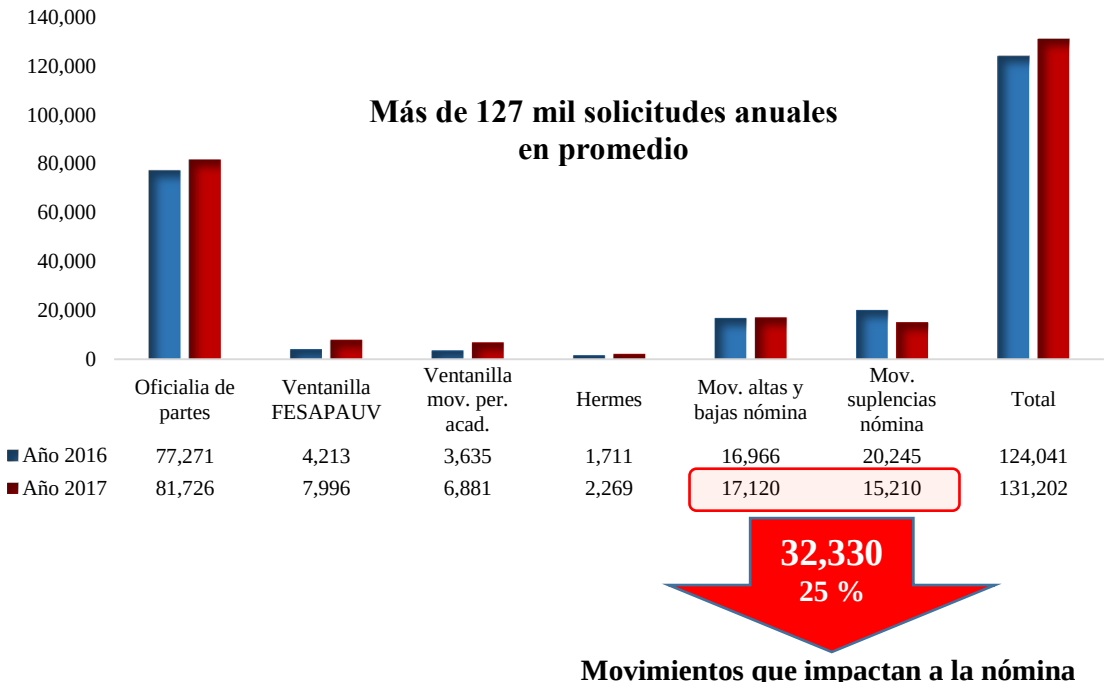
***Figura 4. Proceso actual para la Administración de los Recursos Humanos UV***




*Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico de la dimensión logística de la DGRH 2017-2018.*

A partir del comportamiento 2016-2017, la DGRH atiende, en promedio, poco más de 127 mil solicitudes anuales que generan los 12,022 trabajadores adscritos en las cinco regiones de la UV, significando que 32,330 (25 por ciento) movimientos impactan a la nómina (ver Figura 5).

***Figura 5. Comparativo de solicitudes recibidas de trámites y servicios en la DGRH de los años 2016-2017***



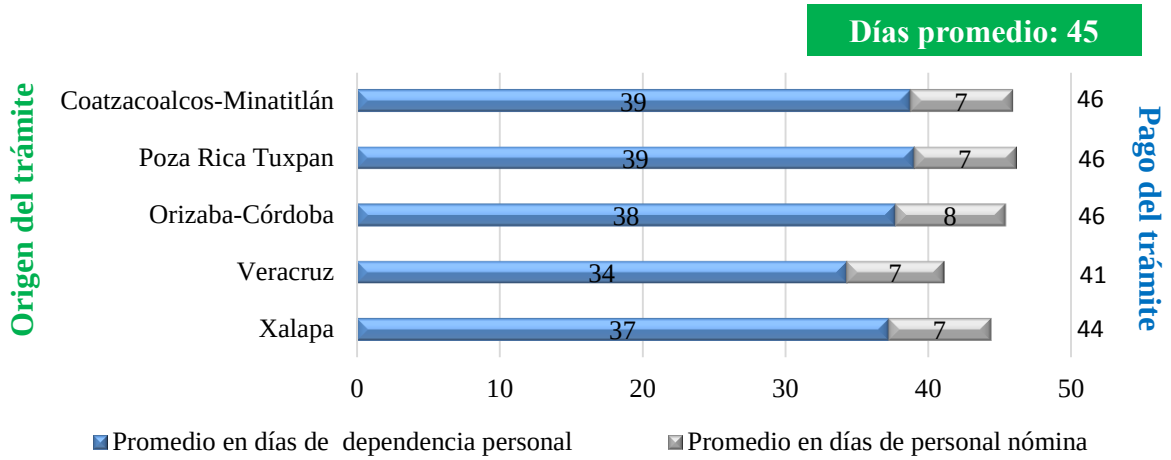

*Fuente: Cifras integradas del Área de Sistemas y Estadísticas, Departamento de Asuntos Técnicos, Dirección de Personal y Dirección de Nóminas, Agosto 2018*

En 2017 la atención de los trámites y servicios que tienen efecto de pago, dando seguimiento a su trazabilidad desde su origen en las regiones hasta su aplicación en la nómina, existe un promedio de respuesta de 45 días, observándose que el mayor tiempo de desfase lo ocupa el área de origen del trámite.

Contrastando que el promedio de atención máximo es de 251 días, las cinco regiones cuentan con diferentes comportamientos, por lo que reportan diferenciados máximos y

mínimos; por ejemplo, la región de Veracruz tiene un máximo de 296 días y en la región de Poza Rica se registran 154 días, como lo refleja la Figura 6.

***Figura 6. Días promedio transcurridos de movimientos desde su origen y recepción en la DGRH***




| No de días | Xalapa | Veracruz | Orizaba-Córdoba | Poza Rica -Tuxpan | Coatzacoalcos -Minatitlán |
|---|---|---|---|---|---|
| Máximo | 294 | **296** | 281 | **154** | 229 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

**Promedio máximo 251**

*Fuente: Cifras integradas del Área de Sistemas y Estadísticas, Departamento de Asuntos Técnicos, Dirección de Personal y Dirección de Nóminas, Agosto 2018.*

A esta crítica realidad, se le adiciona el periodo de rezago con el que son presentados los trámites en la "ventanilla" de la dependencia o las que extemporáneamente se tramitan vía "Hermes", lo que amplía los referidos periodos de atención de trámite a un promedio máximo de 251 días, con sus consecuentes efectos en la nómina por los pagos retroactivos, con grandes repercusiones de pagos en exceso, que potencialmente pueden ser observados por organismos fiscalizadores.

Como referente institucional cabe rescatar que el programa de simplificación administrativa que se implementó a partir de 2009-2013, contempló dentro de sus objetivos, simplificar los procesos para facilitar la descentralización de los trámites y funciones en las regiones universitarias, con el apoyo y fortalecimiento del SIIU; no obstante, con esta acción

se enfrentó la problemática de la coexistencia de múltiples módulos y procesos manuales para la gestión de trámites, lo que obstaculizó dar una respuesta efectiva; en el caso de la DGRH, los logros alcanzados a 2012 solo contemplaron 11 trámites relacionados con la administración de los recursos humanos, quedando pendiente los demás y otros servicios.

En 2016 se certificaron dos subprocesos con la norma ISO 9001:2008, el de Gestión de Personal Académico y el de Profesionalización del Personal de Confianza, documentados a través de 17 procedimientos (8 y 9 respectivamente); no obstante ese avance que favoreció la cultura de trabajo bajo sistemas de gestión de calidad, no fueron transversales y no se incluyeron los subprocesos de los otros tipos de trabajadores de esta casa de estudios: personal administrativo, técnico y manual, trabajadores eventuales y de honorarios asimilados a salarios, así como becarios y otros prestadores de servicios. Esta certificación es insular, como lo permitía la norma 2008; actualmente, existe el compromiso de migrar/transitar al modelo de gestión de calidad de la norma ISO 9001 en su versión 2015.

En la revisión de la auditoría interna 2017 a los procesos DGRH, los auditores determinaron la necesidad de hacer un análisis para identificar las causas por las que no se atendió el enfoque a procesos, a efectos de aplicar nuevas estrategias; así como también, que se requiere capacitar al personal en temas relacionados con la planificación, el mapeo de procesos, el análisis de riesgos y la elaboración de planes de contingencia, entre otros aspectos; algunas de estas observaciones se atendieron parcialmente, otras están pendientes y se ha reiterado la necesidad de atenderlas.

Con relación al procesamiento de los trámites administrativos del personal, se significa que no existe un manual integral que clarifique los criterios y políticas para la atención específica de trámites y servicios con sus respectivos motivos e incidencias; que defina, simplifique y unifique los diferentes requisitos por tipo y modalidad de los trámites y servicios para cada conjunto de trabajadores universitarios, a fin de articularlos e integrarlos, o en su caso, desconcentrarlos. A lo anterior se suma que los esfuerzos realizados de capacitación enfrentan la compleja realidad de desarticulación y el uso de obsoletas e insuficientes herramientas tecnológicas.

En este sentido, con relación a la profesionalización del personal universitario de confianza, se desarrollaron acciones en dos vertientes: en la de capacitación y desarrollo[4], no se tuvo una cobertura satisfactoria en cuanto al personal con funciones administrativas, pues solo abarcó 46.5 por ciento del personal administrativo técnico y manual, y 39.6 por ciento de confianza; de igual forma, las temáticas planteadas a impartir se cubrieron 60 por ciento y 61.5 por ciento, respectivamente, de esos conjuntos de trabajadores. Adicionalmente, con relación al personal directivo, la cobertura fue muy satisfactoria (94 por ciento); asimismo, el cumplimiento de las temáticas a desarrollar tuvo un avance del 61.5 por ciento.

En la vertiente de evaluación del personal, se implementó en 2015 un Sistema de Evaluación de Competencias mediante la adquisición de los instrumentos MAP y ACT ONE[5], herramientas informáticas con un modelo de competencias genérico y un enfoque gerencial que evaluaban las competencias para puestos administrativos de confianza y eventual; sus resultados se utilizaban para identificar, entre otros, al candidato idóneo para un puesto de administrador o para seleccionar personal eventual para una entidad académica o dependencia, así como para la promoción del personal de confianza. En el caso de autoridades y funcionarios los resultados solo se utilizaban en el proceso de entrevistas de las respectivas ternas.

Estas herramientas permitieron fortalecer los procesos de ingreso y promoción del personal e impulsar la cultura de la evaluación para el personal de confianza y directivo en el periodo 2015-2016; sin embargo, no estaban contextualizadas al ámbito de gestión pública de una institución de educación superior, por lo que causó diversas y constantes inconformidades, principalmente en el personal directivo de entidades académicas y otros mandos medios y superiores de áreas sustantivas.

---

4 Los programas institucionales de capacitación y desarrollo fueron: el Programa de Desarrollo Directivo, el Programa Institucional de Capacitación para el Personal de Confianza y el Programa de Capacitación del Personal Administrativo.

5 MAP: Managerial Assessment of Proficiency – Evaluación del perfil de efectividad gerencial.
ACT ONE: Evaluación de competencias para el desempeño del puesto.

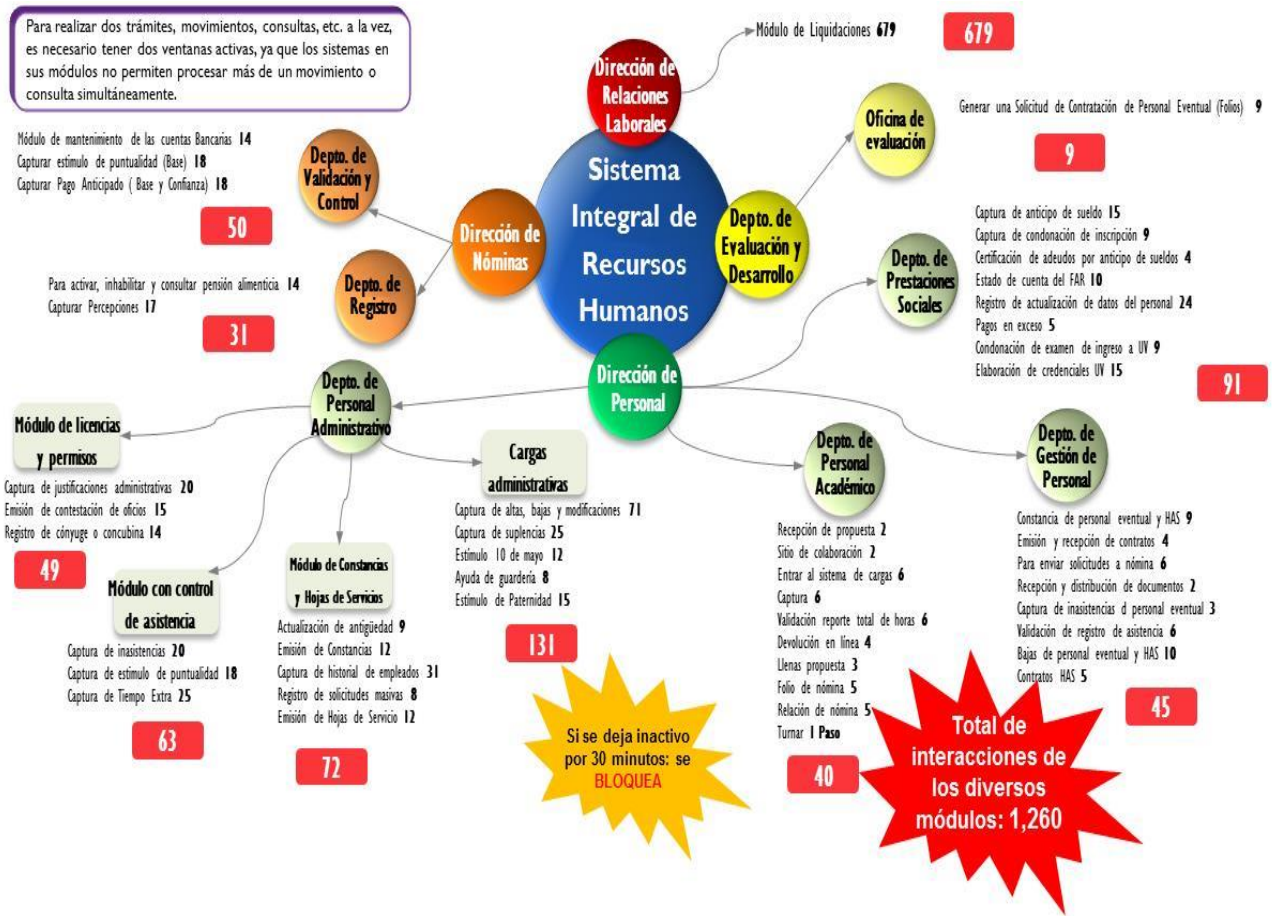
A lo anterior, se suma que no hubo claridad en el propósito de aplicación de las herramientas referidas y su tiempo de aplicación era muy extenso (de cinco a seis horas aproximadamente) y con una escaza retroalimentación estratégica para el personal evaluado; asimismo se dio una falta de seguimiento en el campo laboral con una significativa ausencia de evaluación de su desempeño. Por estas y otras razones, en 2017 se determinó eliminar esos mecanismos de evaluación y se inició un redimensionamiento al respecto.

Relacionado con la complejidad observada en la logística de los procesos de administración de recursos humanos, se significa que las dependencias que integran la DGRH se encuentran dispersas o fuera del edificio o de la zona universitaria, lo que complica los procesos debido a que la información física y la integralidad tecnológica que se requieren para su atención afecta la toma de decisiones oportuna.

En la dimensión ***tecnológica*** de la DGRH se identificaron 49 sistemas, módulos, formas y bases de datos desarticulados en sus desarrollos internos; se analizaron los 30[6] principales procesos para la atención de trámites y servicios con un bajo grado de automatización; mapeándose un total de 1,260 interacciones entre las diferentes áreas de la dirección, como se muestra en la Figura 7:

[6] Inicialmente se identificaron 40 principales procesos, sin embargo, a partir de un análisis colegiado e interáreas se determinó que son 30 procesos por su visión insular desde las diferentes áreas de la DGRH.

***Figura 7. Interacciones entre los 49 sistemas, módulos, formas, bases de datos, desarrollos internos para la Administración de los Recursos Humanos UV: 1,260***




*Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico de la dimensión tecnológica de la DGRH 2017-2018.*

Cabe precisar que el principal soporte tecnológico es el globalizador Sistema Integral de Información Universitaria – Recursos Humanos (SIIU-RH), en el cual las aplicaciones no se pueden mantener en sesión inactiva por más de 30 minutos; cuando esto sucede, el sistema se bloquea, perdiéndose la información consultada y los datos capturados, cuando se realizaban validaciones en otras aplicaciones; por lo que se tiene que reiniciar el procedimiento, generando innecesariamente retrasos y duplicidades. Adicionalmente, los "sistemas" no permiten procesar más de un movimiento o consulta simultáneamente.

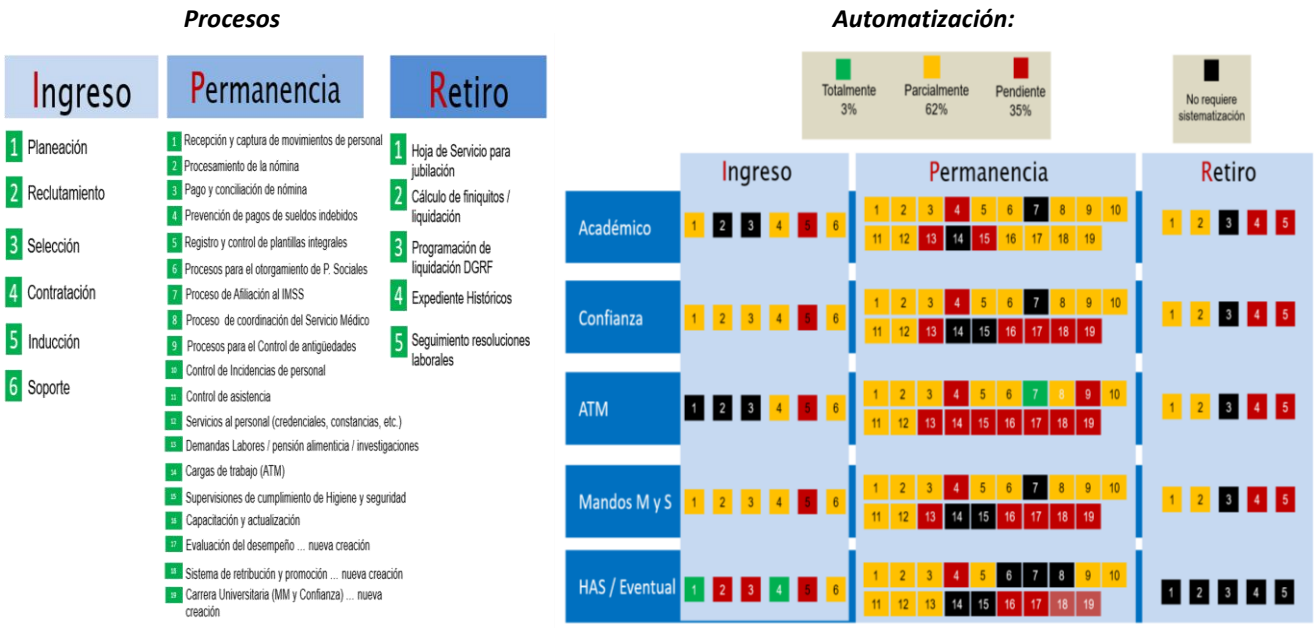
Esta situación se presenta debido a que el motor del SIIU-RH es la plataforma "Banner Recursos Humanos", la cual fue adquirida en septiembre de 1998 en su versión 3.0 y desde

entonces, no incluyó el subsistema de recursos humanos, por lo que desde aquella época se optó por desarrollos tecnológicos propios para apoyar estos procesos de administración. Dicha plataforma no ha sido renovada ni ha contado con las actualizaciones de soporte técnico y mantenimiento; en la actualidad ya existe la versión 9.0 de Banner, que contempla en forma limitada la gestión de capital humano, dado que su nicho es el subsistema "Estudiantes".

En este sentido, los diversos desarrollos tecnológicos utilizados al interior de la DGRH, si bien se desarrollan en un ambiente web, cuentan con poca accesibilidad, una compleja navegación, reducida funcionalidad, extremo control de usuarios y ausencia de ayuda en línea, principalmente; a lo que se suma, su escaza amabilidad interactuante y que su uso está cerrado para técnicos expertos.

De los 30 principales procesos específicos de la DGRH, mencionados anteriormente, se significa que solo el 3 por ciento está totalmente automatizado, el 62 por ciento semi-automatizado y 35 por ciento son procesos que se realizan manualmente, como se esquematiza en la siguiente Figura 8:

***Figura 8. Estatus de automatización de procesos de la DGRH***




*Fuente: Dirección de Nóminas, Agosto 2018.*

Esta preocupante situación de los desarticulados procesos y sistemas insulares de la DGRH, combinado con la dispersión del personal en las regiones universitarias, impactan directamente en los tiempos de atención y en la calidad de respuesta que se da a los usuarios y destinatarios finales de los servicios universitarios, como se evidenció anteriormente, afectando en forma diversificada el desarrollo de las funciones sustantivas.

A lo anterior, se adiciona que los servidores públicos de la DGRH trabajan bajo una ***estructura orgánica*** departamental por funciones (Figura 1) que, en lo general, data de 2008 y resulta obsoleta ante las demandas y compromisos a futuro del Plan General de Desarrollo 2030 de la UV y los programas Rectoral 2017-2021 y de Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional de la SAF. La operación insular de la DGRH no está orientada a procesos con una visión integral, ya que al desarrollarse las actividades con una perspectiva de áreas, existen cotidianos problemas de comunicación, que contrastan con importantes acciones de mejora, pero que están desarticuladas y provocan retrabajos y retrasos debido a la fragmentación de los procesos horizontales y transversales de ingreso, permanencia y retiro del personal universitario.

En el análisis de las funciones de las áreas DGRH, se observan duplicidades en las validaciones y registros, así como información desvinculada y excesos en múltiples requisitos para la gestión de los trámites y servicios.

Por otro lado, con el propósito de fortalecer con sentido de futuro las condiciones de operación de la DGRH, a fin de alinear estratégicamente las acciones de transformación para consolidar el redimensionamiento del valor del capital humano de la UV, en los plazos establecidos en el Programa Rectoral y en el Programa de Trabajo SAF 2017–2021, se realizó una investigación documental en donde se compararon seis universidades internacionales y seis nacionales, en donde se contrastaron sus etapas de gestión, el número y tipo de trabajadores, los programas y carreras que ofertan asociados a su matrícula, así como la similitud, diferencias en el enfoque y estrategias para la administración, capacitación, evaluación y desarrollo de los integrantes de sus respectivas comunidades universitarias (ver Anexo 1 y Anexo 2).

En ese acercamiento, llamó la atención que la Universidad de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Cambridge tienen similitud de estrategias para la gestión del talento humano y para la eficacia del cambio organizacional. Por otro lado, en las universidades nacionales se observó que las estructuras están orientadas a los procesos tradicionales de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal, con importante presencia de áreas de relaciones laborales; estas figuras orgánicas para la atención de tensiones y conflictos del orden gremial también se observaron en las tres universidades latinoamericanas que se analizaron.

Con ese referente, se buscaron alternativas de herramientas tecnológicas centradas en la gestión de recursos humanos, preferentemente aplicadas y probadas en universidades; localizando los siguientes desarrollos en diversos contextos:

1. *Internacional*: Meta4, Adam Technology y SAP, que son herramientas robustas que atienden a diversos corporativos, pero sus costos son muy altos.
2. *Nacional*: Harweb, que atiende la nómina de los docentes federalizados de educación básica del país; y, SPARH, que la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad Autónoma del Estado de México aplican desde el año 2000 y 2006, respectivamente, para el control de su personal y el pago de nóminas.
3. *Local*: SIREGOB, que es un desarrollo enfocado al control de la nómina desde los contextos contables y presupuestales; sin módulos para la gestión integral de las incidencias, trámites y servicios del personal.

Por lo anterior, en los meses de febrero a junio de 2018 se visitaron las universidades de Nuevo León, de Puebla y del Estado de México para validar en campo los alcances y limitaciones de la plataforma SPARH; así como ponderar su potencial aplicación en la UV para implementar un nuevo modelo de gestión integral y flexible del capital humano en esta Casa de Estudios. Esta alternativa actualmente se encuentra en proceso de dictaminación institucional.

Cabe significar que, ante los retos de modernizar y automatizar la operación de la DGRH, funcionalmente existen áreas que requieren una revisión en la dimensión logística estructural que cuentan con personal y funciones asignadas que no se reflejan en su estructura orgánica oficial; inicialmente destacan tres: 1. Evaluación, capacitación y desarrollo del personal, ante el redimensionamiento del capital humano, bajo un nuevo modelo de competencias laborales en el marco del Programa de Carrera Universitaria; 2. El Área de Sistemas y Estadísticas, ante necesidades actuales y futuras en la dimensión tecnológica; y, 3. Las comisiones mixtas derivadas de los contratos colectivos de trabajo formalizados ante la Junta Local de Arbitraje del Estado, por sus implicaciones del orden jurídico laboral.

La DGRH, como área soporte y coadyuvante de las funciones sustantivas de la UV es responsable de la gestión del capital humano institucional; sus actividades y compromisos se llevan a cabo con un conjunto de 188 servidores públicos adscritos a sus 18 unidades administrativas centrales y se distribuyen de la siguiente manera (ver Tabla 1):

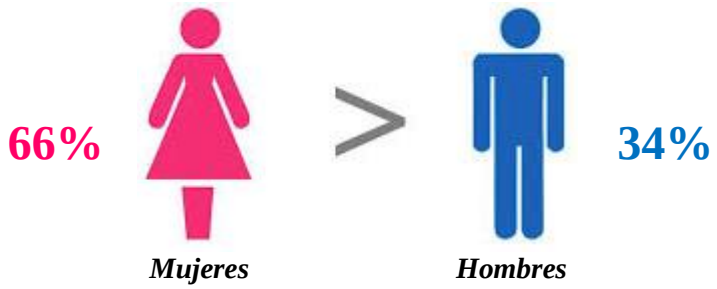
*Tabla 1. Distribución del Personal en la Dirección General de Recursos Humanos*

| Dependencia/área | Personal adscrito | |
|---|---|---|
| | Dep./área | Subtotal |
| **Jefatura de la DGRH** | 7 | **38** |
| Departamento de Asuntos Técnicos | 8 | |
| Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal | 13 | |
| Administración | 6 | |
| Área de Sistemas y Estadísticas (no está en estructura) | 4 | |
| ***Dirección de Personal*** | 7 | **97** |
| Departamento de Control de Personal Académico | 27 | |
| Departamento de Control de Personal Administrativo | 26 | |
| Departamento de Prestaciones Sociales | 8 | |
| Departamento de Gestión de Personal | 11 | |
| Departamento de Archivo | 14 | |
| Comisión Mixta de Control de Asistencia (no está en estructura) | 4 | |
| ***Dirección de Relaciones Laborales*** | 9 | **22** |
| Departamento de Asesoría y Procedimientos Laborales | 10 | |
| Departamento de Juicios Laborales | 3 | |
| ***Dirección de Nóminas*** | 6 | **31** |
| Departamento de Validación y Control | 10 | |
| Departamento de Registro | 15 | |
| **Total** | | **188** |

*Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Agosto de 2018*

De este total de trabajadores adscritos a las diferentes áreas de la DGRH, 66 por ciento corresponde al género femenino y 34 por ciento al masculino (ver Figura 9); siendo ocupados 11 de los 18 puestos de mandos medios y superiores por personal femenino.

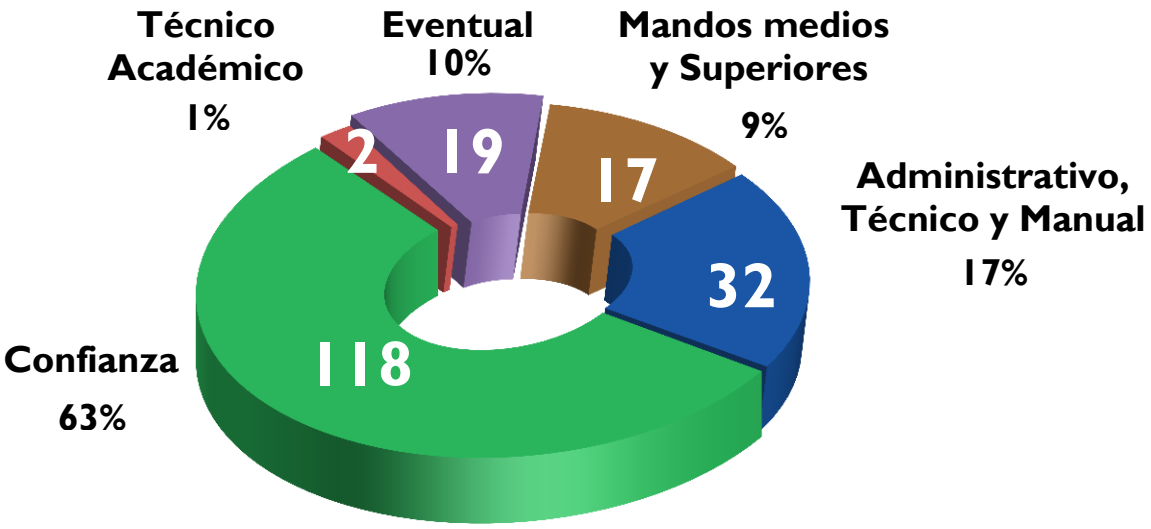
*Figura 9. Proporción del personal de la DGRH en función del género*




*Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Agosto de 2018.*

Con relación a la distribución de los trabajadores entre los diferentes tipos de personal, se observa que es mayor el grupo de personal de confianza con 118, lo que representa 63 por ciento del total, seguido por el personal administrativo, técnico y manual con 17 por ciento (32), el personal eventual 10 por ciento (19), mandos medios y superiores con 9 por ciento (17) y finalmente, 1 por ciento (2) de personal técnico académico, como se aprecia en la Figura 10.

*Figura 10. Distribución del personal de la DGRH en función del tipo de personal*




*Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Agosto 2018.*

La mayoría del personal cuenta con conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de sus actividades y cuentas con diversificados perfiles: 32 trabajadores cuentan con estudios de posgrado, 88 con Licenciatura, 34 con estudios de educación media superior, diplomados y técnicos, así como 34 con estudios básicos (ver Tabla 2).

***Tabla 2. Grado de estudios del personal de la DGRH***

| Grado | Total | |
|---|---|---|
| Doctorado | 1 | 32 |
| Maestría | 17 | |
| Pasante de maestría | 10 | |
| Especialidad | 4 | |
| Licenciatura | 74 | 88 |
| Pasante de Licenciatura | 14 | |
| Bachillerato | 18 | 34 |
| Diplomado | 1 | |
| Técnico | 15 | |
| Educación básica | 34 | 34 |
| **Total** | **188** | |

*Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Agosto 2018.*

A partir de los procesos, sistemas, estructuras y fuerza laboral, a continuación se presenta el **análisis FODA** generado por los mandos medios y superiores, así como por actores claves y técnicos expertos de la DGRH; teniendo como referentes las directrices trazadas en nuestro Programa SAF 2017-2021, que se construyó –entre otros elementos– con el apoyo del uso de la Metodología simplificada del Marco Lógico y del Mapeo Estratégico, mismo que se sintetiza en los siguientes párrafos:

**Fortalezas:**

F1. Personal operativo, de mandos medios y directivo con conocimientos, experiencia profesional y compromiso.

F2. Vasta experiencia operativa del personal adscrito a la DGRH.

F3. Reconocimiento de la necesidad de un cambio de fondo a través de una reingeniería integral detonadora y con sentido de futuro, con base en las

necesidades prioritarias de la Universidad, con énfasis en las funciones sustantivas, los planes universitarios y programas rectores institucionales.

F4. Relaciones respetuosas y corresponsables con el FESAPAUV, SETSUV y el personal de confianza, privilegiando el diálogo y conciliación permanente para la armonía institucional.

F5. Compromiso y alianzas con áreas estratégicas de la Universidad para la modernización y consolidación de procesos de gestión.

F6. Claridad para la instrumentación de la metodología de planeación estratégica para la actualización y adecuación de un Modelo de Gestión de Capital Humano.

F7. Bases metodológicas para migrar, en forma paralela a una certificación por procesos con la nueva norma ISO 9001:2015.

**Oportunidades:**

O1. El nuevo marco normativo rector de la universidad que integra la planeación estratégica, táctica y operativa con directrices claras y definidas para articular la función sustantiva y adjetiva, 2017-2021 con visión a 2030.

O2. Planeación estratégica y democráticamente articulada de la alta dirección universitaria para fortalecer una gestión flexible de los procesos institucionales.

O3. Apertura institucional hacia los proyectos de innovación y mejora continua, la gestión universitaria 2017-2021 y de las Administraciones Públicas Federales y Estatales 2018-2024.

O4. Apoyos de recursos extraordinarios para la gestión otorgados por la SEP a las Instituciones de Educación Superior a través del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE).

**Debilidades**:

D1. Evolución desarticulada de las estructuras, procesos administrativos, sistemas e información, con vacíos, inconsistencias y obsolescencias jurídicas que desestabilizan la armonía y el clima institucional; entre otros, repercutiendo en las relaciones de trabajo y en la imagen institucional.

D2. Gestión preponderantemente reactiva, con limitaciones normativas para la atención integral de problemas estructurales, cotidianos y extraordinarios; lo que dificulta garantizar resultados efectivos y prever las observaciones de la Contraloría Interna y de órganos de fiscalización.

D3. Falta de comunicación y coordinación efectiva, interna y externa, que impactan la integración y consolidación de información para la toma de decisiones pertinente y otras de atención de trámites y servicios.

D4. Información dispersa e inconsistente al interior y exterior de la DGRH, limitando la capacidad de informar y responder con precisión y oportunidad; primordialmente en la carencia de un registro vigente e integral de las plantillas ocupacionales por dependencia; los perfiles del personal y los impactos presupuestales del desempeño de las respectivas plazas o tipos de nombramientos.

D5. Personal operativo y directivo saturado por la atención compleja y desarticulada, así como por la falta de innovación tecnológica y de sistemas integrales que respondan a las necesidades universitarias con sentido de futuro.

D7. Ausencia de indicadores de seguimiento integral y sistematizado de acciones y resultados del cumplimiento de la normatividad relacionada al recurso humano.

D7. La capacitación que recibe el personal con funciones directivas y administrativas es discontinua y no se está evaluando su desempeño y efectividad para la contribución a la mejora de su desarrollo, en el marco de la estrategia institucional integral de mejora.

D8. Predominio de usos y costumbres que frenan la innovación y la mejora continua; con fuerte centralización de funciones de la ARH.

D9. Infraestructura física insuficiente en condiciones no favorables, con escasez de espacios, mobiliario, equipo de oficina y software especializado.

**Amenazas**:

A1. Resistencias e incertidumbres ante los cambios y transformaciones institucionales que modificarán inercias, usos y costumbres, así como nichos de confort.

A2. Reformas estructurales y normativas de las Administraciones Públicas Federal y Estatal 2018-2024, que se sumarán a las modificaciones de las leyes del IPE, de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, así como la de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

A3. Falta de credibilidad de la comunidad universitaria, principalmente por parte de las áreas sustantivas de la Universidad Veracruzana.

A4. Presiones sindicales y de otros grupos de interés de la comunidad universitaria por modificaciones en los mecanismos de la gestión del capital humano y la reingeniería de las descargas generales.

A5. La compleja articulación con las demás áreas adjetivas, técnicas y sustantivas en la implementación efectiva de estrategias, proyectos y acciones de mejora continua para simplificar, automatizar y descentralizar trámites y servicios de la DGRH.

A5. El constante cambio en las necesidades educativas de la sociedad y su consecuente demandas de programas educativos en diversos contextos.

A partir de esta visión diagnóstica de la situación actual de la DGRH, en el siguiente apartado se esquematiza la articulación de las acciones a realizar durante el periodo rectoral 2017-2021 con las políticas institucionales SAF, a fin de contribuir en la consecución de los objetivos estratégicos para redimensionar el capital y talento humano de nuestra universidad.

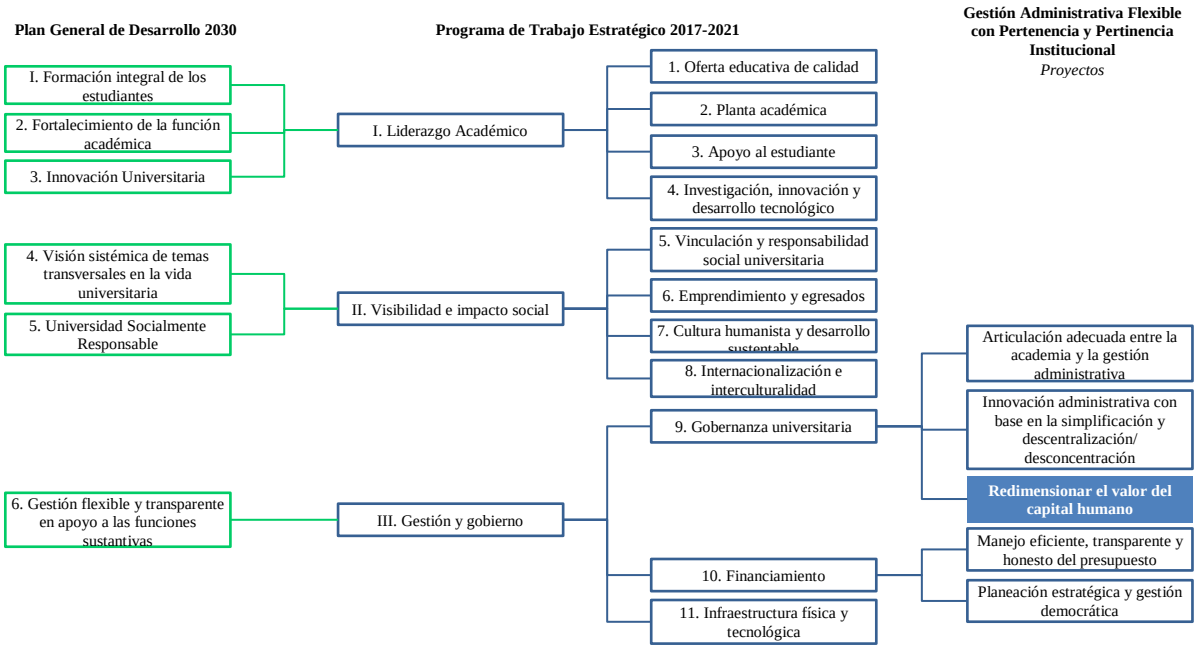
# II. Planeación

A partir de las directrices establecidas en los documentos rectores de esta máxima Casa de Estudios y en el Programa de la SAF 2017-2021 (ver Figura 11), así como de la situación diagnóstica descrita, la Dirección General de Recursos Humanos delinea en el presente apartado, cuatro principales políticas:

1. La eficiencia y agilidad en los trámites mediante el establecimiento de procedimientos claros y oportunos.
2. El respeto irrestricto a los derechos laborales y la comunicación respetuosa y transparente con las organizaciones gremiales.
3. La transparencia, legalidad y ética en todos los procesos de recursos humanos.
4. El aseguramiento de un clima organizacional que fortalezca la pertenencia institucional, la equidad, la inclusión y el trabajo en equipo.

Estas pautas están enfocadas a la implementación efectiva del Eje *Redimensionar el valor del capital humano*, del programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional de la SAF.

***Figura 11. Alineación del Programa SAF con los Ejes y Estrategias de los Documentos Rectores de la Universidad Veracruzana***




*Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo "Instrumentos de planeación institucional" del Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021*

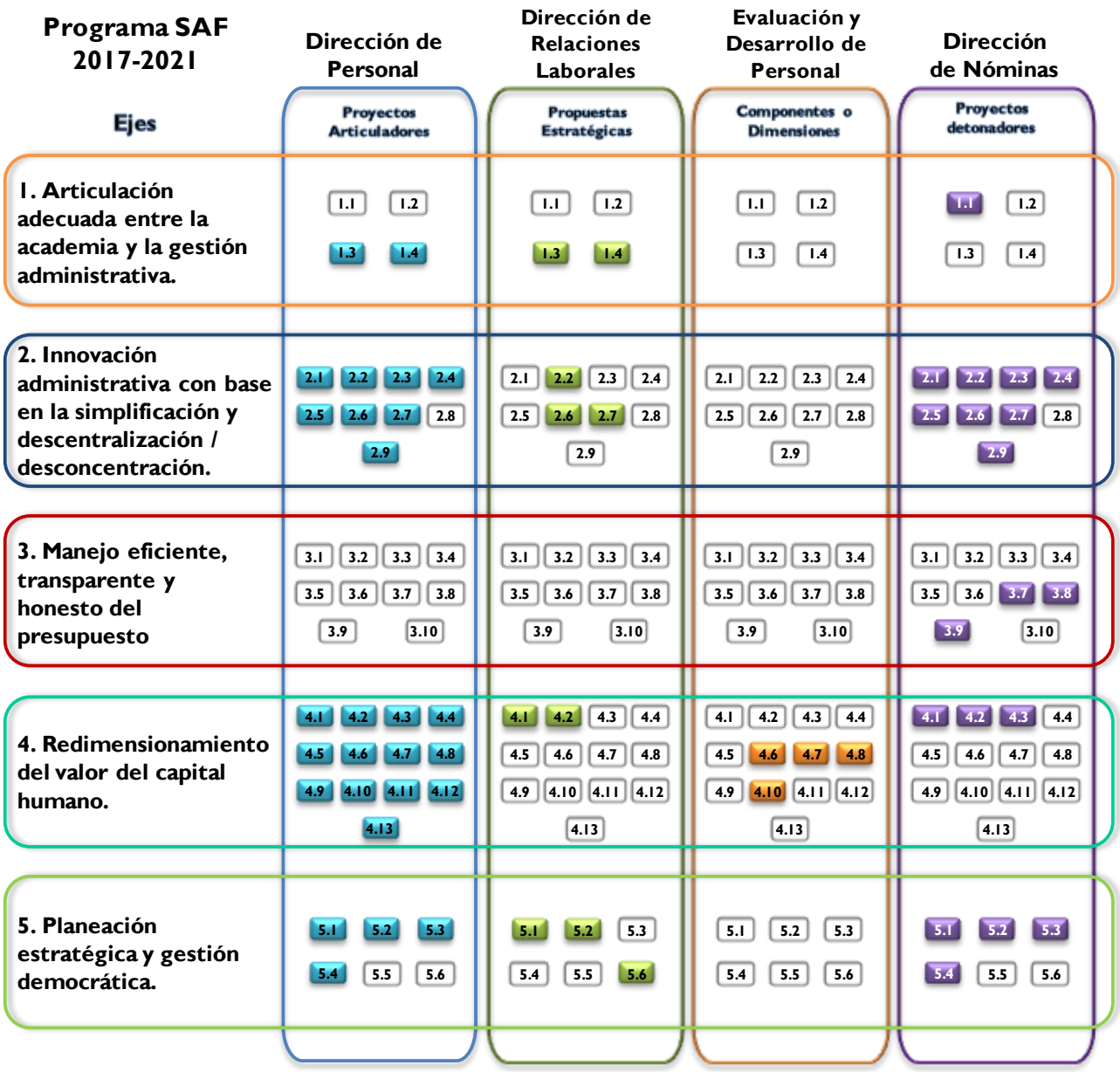
En este sentido, la DGRH asumió el reto de atender cada una de las líneas de acción que integran el redimensionamiento del valor del capital humano de la UV, contenido en el Programa SAF 2017-2021, por lo que estableció el compromiso de su ejecución integral a través de una red interactuante conformada por: a) tres proyectos articuladores a cargo de la Dirección de Personal; b) cuatro propuestas estratégicas de la Dirección de Relaciones Laborales; c) cuatro componentes o dimensiones de la Carrera Universitaria para fortalecer el modelo de la gestión del capital humano UV, responsabilidad del área de Capacitación y Desarrollo; y, d) tres proyectos detonadores transversales de la Dirección de Nóminas; los cuales se esquematizan en la Figura 12:

***Figura 12. Red DGRH de proyectos interactuantes para el redimensionamiento del capital humano***

*Fuente: Elaboración propia a partir de los proyectos de cada área de la DGRH, Agosto 2018.*

Cabe destacar que, mediante esta red interactuante, se atienden también, de manera directa, líneas de acción de los demás Ejes del Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021, relacionadas con la gestión del capital humano de la Universidad Veracruzana. Esta interacción con los Ejes y Líneas de acción se enuncian en la siguiente Figura 13:

***Figura 13. Articulación de los proyectos interactuantes con las líneas de acción del Programa de Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021***




*Fuente: Elaboración propia a partir de la atención de cada proyecto, propuesta y componente de las líneas de acción del Programa SAF 2017-2021, Agosto 2018.*

La descripción de cada línea de acción y sus correspondientes estrategias de los Ejes del Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021, se pueden apreciar en el Anexo 3.

La filosofía de la DGRH tiene como punto nodal la Misión institucional, así como la reformulación de la Visión al año 2021, teniendo como base los principios y valores universitarios de nuestro Código de Ética, enfocados a cumplir congruentemente con la responsabilidad social encomendada a nuestra casa de estudios.

## Misión:

> "La Dirección General de Recursos Humanos es responsable de la gestión del talento humano de la Universidad Veracruzana, así como de vigilar las aplicaciones de las normas, políticas y procedimientos establecidas para la eficaz y eficiente gestión y desarrollo del capital humano con sentido de futuro, en apoyo de las funciones sustantivas de nuestra Casa de Estudios". [7]

## Visión al 2021:

> "Contar para 2021, con un proceso de gestión del capital humano consolidado, flexible, certificado, simplificado, automatizado, descentralizado y desconcentrado, constituido en función del ingreso, permanencia y retiro del personal; teniendo como base la ética, la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad; haciendo uso intensivo e integral de las tecnologías de la información y orientado al fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana".

[7] Art. 210 y 211 del Estatuto General

## Principios y valores institucionales DGRH

En correspondencia con el Código de Ética de la UV[8], los principios y valores de la DGRH son los siguientes:

- La ***Dignidad*** para el reconocimiento del valor y respeto que merecen todas las personas, de manera incondicional, de no ser tratadas como objetos o medios para la consecución de cualesquier fin.
- La ***Igualdad y no discriminación*** que prohíbe categóricamente la discriminación de las personas por acción u omisión, de cualquiera de los motivos prohibidos en la Constitución Federal, en los tratados internacionales de los que México es parte o por cualquier otro que atente contra la dignidad humana.
- La ***Libertad*** que es la capacidad de autodeterminación de las personas que no tiene más límite que los derechos de terceros y que sin ella la crítica, el debate argumentado, la creatividad, la formación de ciudadanía y la identificación del error, la falacia o la mentira son simplemente impensables.
- La ***Responsabilidad*** implica cumplir de forma diligente con todos los deberes que nos son exigibles en virtud de las funciones que realizamos, así como el tener que responder por los efectos que generen nuestras decisiones y acciones. Por ende, los miembros de la comunidad universitaria
- La ***Solidaridad*** para comprender la relación recíproca o interdependencia con el personal universitario y sentir empatía para ayudarlos en cualquier situación en lo requieran, con un sentimiento de unidad en el que se traspasa el simple interés personal y se busca alcanzar metas o intereses comunes.
- La ***Democracia*** en un marco de protección de las libertades y de los derechos humanos, así como de la búsqueda del mejoramiento constante de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas.

[8] Consultado en https://www.uv.mx/legislacion/files/2016/12/Codigo-de-Etica-UV.pdf, pp 7-20.

- El ***Respeto*** a través del reconocimiento de la dignidad humana y un comportamiento fundado y acorde con tal principio (diversidad sexual, cultural, generacional, étnica, lingüística, de género y de pensamiento, entre otras).
- La ***Seguridad*** que conlleva la responsabilidad personal respecto a uno mismo y en relación con quienes nos rodean y requiere de la virtud humana del *Cuidado* para hacer bien las tareas que tenemos encomendadas y para asistir a otros en los estados o casos de necesidad.
- La ***Honestidad*** de hablar con la verdad y de forma sincera, así como de ajustar el propio comportamiento a las normas éticas y de conducta y no apropiarse del esfuerzo, mérito o trabajo de otras personas.
- La ***Integridad*** que implica una congruencia entre pensamientos, sentimientos y acciones sin afectar los derechos de otras personas.
- La ***Imparcialidad*** para mantener estricta distancia de las partes en un conflicto a fin de que ninguna de ellas influya en la decisión que deba adoptarse en el marco de la legislación y normativa aplicable.
- La ***Objetividad*** para separar los sentimientos y las formas de pensar personales de los conflictos y situaciones bajo nuestra competencia.
- La ***Independencia*** al momento de asumir decisiones apegadas al marco normativo aplicable y no en presiones o intereses extraños a él, cualquiera que sea su tipo o naturaleza.
- La ***Transparencia*** en lo personal para comunicar pensamientos, sentimientos y posicionamientos sin ocultamientos, sin doble sentido o con intereses ocultos; en lo institucional, para hacer pública la información relativa al funcionamiento y procedimientos internos en la administración de los sus recursos humanos, materiales y financieros, así como los criterios con los que se asumen decisiones y sobre las actividades y el desempeño de los empleados y directivos.
- La ***Rendición de cuentas*** de todos los servidores públicos para responder por la aplicación y manejo de recursos de esta Casa de Estudios.

- La ***Equidad*** para coadyuvar en la construcción de una comunidad universitaria más justa, en la que la aplicación absoluta del principio de igualdad no se traduzca en injusticia al no tener en cuenta las diferencias existentes entre las personas y los grupos.

Esta filosofía institucional de la DGRH constituye la plataforma que guía sus acciones para cumplir con la responsabilidad social universitaria dentro del marco del Programa SAF y los documentos rectores que rigen a la Universidad Veracruzana.

## Objetivos generales

A partir de las líneas estratégicas de la DGRH, así como de las directrices establecidas por los instrumentos rectores de esta máxima Casa de Estudios y por el Programa SAF, la dependencia plantea como objetivos generales los siguientes:

**1. Implementar un proceso de transformación y rediseño de la administración de recursos humanos en términos de ingreso, permanencia y retiro, que garantice al personal de la Institución la mejora continua y el reconocimiento al desempeño, con un clima laboral de respeto, desarrollo y equidad, que contribuyan al logro de las funciones sustantivas.**

La gestión administrativa con la que se atienden actualmente los diversos trámites y servicios al personal universitario es obsoleta, rígida, asincrónica y preponderantemente reactiva, además de contar con vacíos y ambigüedades en su marco normativo, así como con plataformas y sistemas tecnológicos desvinculados e insuficientes predominando procesos manuales en alto porcentaje. Por tal motivo, se requiere realizar una reingeniería, reorganización y rediseño en la gestión del capital humano en función del ingreso, la promoción y el retiro del personal, basado en el uso y aprovechamiento de sistemas informáticos con amplia experiencia en la gestión universitaria, además de un marco

normativo flexible que permita un amplio margen de actuación pero que establezca las bases para la transformación y la innovación, a fin de generar un servicio pertinente, oportuno y flexible, con trámites y servicios desconcentrados y descentralizados, salvo aquellos que por sus características e implicaciones deban permanecer centralizados, articulados y con el sentido y razón de ser de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana.

**2. Fortalecer la relación con los sindicatos y asociaciones, a través de reuniones, acuerdos y convenios para impulsar el desarrollo institucional.**

La Universidad Veracruzana, consciente de las necesidades de su personal y con el objeto de evitar la afectación de las actividades sustantivas, requiere fortalecer y consolidar una relación laboral armónica con las organizaciones sindicales universitarias al interior de nuestra máxima Casa de Estudios, a través de un diálogo permanente, pertinente y flexible, a fin de lograr los mejores acuerdos que beneficien a todas las partes y genere un positivo clima organizacional.

**3. Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal a través de un modelo estratégico que permita la gestión del talento humano y contribuya a la mejora del desempeño personal e institucional.**

Partiendo de que el capital humano universitario marca la diferencia en el funcionamiento efectivo y el asertivo logro de metas con sentido de futuro, se requiere poner especial énfasis en desarrollar y consolidar el talento humano de la Universidad Veracruzana; motivándolo y comprometiéndolo a que responda a la misión y la visión institucional para alcanzar los objetivos y metas que se ha trazado para cumplir con su responsabilidad social e histórica.

**4. Asegurar que las entidades académicas y dependencias universitarias cuenten con el número de personal idóneo y competente para coadyuvar en el desempeño de sus procesos.**

Para fortalecer la función sustantiva de la Universidad Veracruzana a través de las distintas entidades académicas y dependencias de las cinco regiones, se requiere realizar un análisis integral de las necesidades de personal basados en la idoneidad del perfil profesional con pleno respeto de los derechos laborales del personal.

**5. Desarrollar un programa de carrera universitaria a través de la definición de criterios de asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral para la promoción y el desarrollo del personal universitario.**

Con el objeto de revalorar la función administrativa y asegurar un clima organizacional que fortalezca la pertenencia institucional y el trabajo en equipo, se implementará un programa de carrera con esquemas diferenciados de ingreso y promoción que reconozcan la trayectoria y el desempeño del personal de confianza en funciones administrativas de nuestra Casa de Estudios, que los motive e incentive para lograr un desarrollo personal y profesional.

**6. Implementar un programa de retiro digno con el personal próximo a jubilarse que ratifique la Responsabilidad Social Universitaria.**

La Universidad Veracruzana tiene la fortuna de contar con personal que dedicó su vida a la labor universitaria; durante su trayectoria, realizaron diferenciadas contribuciones que permitieron fortalecer la labor sustantiva de esta Casa de Estudios; es por ello que a través de este programa se busca reconocer esa vida dedicada a la labor social universitaria para facilitar un retiro digno a estos trabajadores.

**7. Implementar un proyecto para el fortalecimiento, control y transparencia del ejercicio del presupuesto en materia de recursos humanos.**

Ante la recurrencia de observaciones por parte de los distintos órganos fiscalizadores, es necesario establecer un programa pertinente para la atención oportuna y puntual de las observaciones, a efecto de implementar estrategias integrales que subsanen las inconsistencias y prevengan futuras observaciones, así como para fortalecer y transparentar el ejercicio los recursos.

## Líneas de Acción

A partir de los objetivos descritos, la DGRH establece 21 líneas de acción con las que habrá de logar la consecución de cada uno de ellos y mediante las cuales, se establecerán las metas a alcanzar en la presente gestión rectoral; estas son:

Objetivo 1. Implementar un proceso de transformación y rediseño de la administración de recursos humanos en términos de ingreso, permanencia y retiro, que garantice al personal de la Institución la mejora continua y el reconocimiento al desempeño, con un clima laboral de respeto, desarrollo y equidad, que contribuya al logro de las funciones sustantivas.

Líneas de acción:

1.1 Realizar un diagnóstico general de la administración del recurso humano.

1.2 Innovar la gestión administrativa con base en la simplificación y descentralización / desconcentración.

1.3 Implementar, transformar y modernizar los sistemas informáticos con que opera la Dirección General de Recursos Humanos.

1.4 Reorganizar el proceso de administración de recursos humanos en función del ingreso, permanencia y retiro de personal.

1.5 Diseñar y operar un programa de selección e inducción adecuado.

1.6 Consolidar la información histórico-laboral del personal de la UV a través de la implementación de mecanismos para el registro, control y seguimiento de la trayectoria laboral.

1.7 Procurar el mejoramiento del ambiente de trabajo del personal administrativo a fin de contribuir adecuadamente en las funciones sustantivas.

1.8 Coadyuvar en el fortalecimiento de un servicio médico adecuado y justo.

Objetivo 2. Fortalecer la relación con los sindicatos y asociaciones, a través de reuniones, acuerdos y convenios para impulsar el desarrollo institucional.

Líneas de acción:

2.1 Fortalecer la relación con sindicatos y asociaciones para impulsar el desarrollo Institucional.

2.2 Elaborar propuesta de actualización del Catálogo de Puestos del Personal Administrativo, Técnico y Manual y proponerla al SETSUV.

Objetivo 3. Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal a través de un modelo estratégico que permita la gestión del talento humano y contribuya a la mejora del desempeño personal e institucional.

Líneas de acción:

3.1 Diseñar y operar un programa efectivo de capacitación y actualización a partir de la evaluación para el desarrollo de todo el personal.

Objetivo 4. Asegurar que las entidades académicas y dependencias universitarias cuenten con el número de personal idóneo y competente para coadyuvar en el desempeño de sus procesos.

Líneas de acción:

4.1 Articular las funciones sustantivas y adjetivas de las Entidades Académicas y Dependencias de la UV.

4.2 Evaluar las necesidades de personal en las entidades y dependencias para definir la cantidad y perfil.

4.3 Reubicar el personal de acuerdo con las necesidades reales.

Objetivo 5. Desarrollar un programa de carrera universitaria a través de la definición de criterios de asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral para la promoción y el desarrollo del personal universitario.

Líneas de acción:

5.1 Proyectar un programa de carrera universitaria que establezca los procesos para la asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral y promoción del personal universitario.

5.2 Promover un sistema de retribución y promoción de personal, transparente, justo y razonable de acuerdo con el grado de cumplimiento de los objetivos.

Objetivo 6. Implementar un programa de retiro digno con el personal próximo a jubilarse que ratifique la Responsabilidad Social Universitaria.

Líneas de acción

6.1 Implementar un programa de retiro digno.

6.2 Establecer estrategias para la renovación de cuadros académicos y administrativos.

Objetivo 7. Implementar un proyecto para el fortalecimiento, control y transparencia del ejercicio del presupuesto en materia de recursos humanos.

Líneas de acción:

7.1 Coordinar las acciones del Grupo de Trabajo de Ética del Comité de Control y Desempeño Institucional de la Universidad Veracruzana para el fortalecimiento del comportamiento ético de los servidores públicos universitarios.

7.2 Implementar un programa de seguimiento y prevención de observaciones y recomendaciones de los órganos de fiscalización.

7.3 A partir de la identificación de las "CAUSAS" que originan las observaciones de los órganos de control y/o de fiscalización, establecer las estrategias integrales para su prevención en ejercicios futuros.

## Metas

La DGRH planteó la consecución de 35 metas de corto, mediano y largo plazo a 2021 con las que habrá de logar la consecución de los objetivos descritos; estas son:

Objetivo 1. Implementar un proceso de transformación y rediseño de la administración de recursos humanos en términos de ingreso, permanencia y retiro, que garantice al personal de la Institución la mejora continua y el reconocimiento al desempeño, con un clima laboral de respeto, desarrollo y equidad, que contribuya al logro de las funciones sustantivas.

Metas:

- En el segundo semestre de 2018 se tiene un informe diagnóstico integral de la gestión del capital humano de la DGRH.
- Establecer los criterios bajo los cuales se realiza el diagnóstico de la administración de recursos humanos (ARH) y dar seguimiento a su implementación.
- Identificar las áreas de oportunidad en los procesos administrativos para simplificar y descentralizar / desconcentrar la gestión administrativa.
- En el segundo semestre de 2018 se tiene programado identificar y formalizar la opción tecnológica, por implementar, ante el Comité Estratégico de Tecnologías de la Información (CETI).
- Durante el segundo semestre de 2018 y primer y segundo semestre de 2019 se tiene contemplado realizar la primera fase de migración al nuevo Sistema, que contemplaría los Módulos de Estructura Organizacional, la Nómina, Reclutamiento y Selección de Personal
- En el segundo semestre de 2019 se tiene documentado e implementado el proceso de ARH en función del ingreso, permanencia y retiro.
- Formalizar el marco normativo y definir las diferentes etapas de seguimiento y monitoreo del proceso, así como los indicadores de gestión y resultados.
- Certificar el proceso implementado, en los términos de ingreso, permanencia y retiro, bajo la Norma ISO 9001:2015.
- En el primer semestre de 2019 se tiene implementado un programa de selección para contratar al personal por obra y tiempo determinado con funciones administrativas que ingresa a la UV.
- En primer trimestre de 2019 se tiene implementado el programa de selección de personal con funciones directivas, de mando medio y administrativas que ingresa a la UV o es nombrado como autoridad o funcionario, recibe el curso de inducción institucional, así como la inducción al puesto que va a desempeñar.
- Contar con criterios institucionales para la consolidación de trayectoria laboral del personal.

- Diseñar un plan de trabajo para lograr la integración, depuración y consolidación de la información laboral del personal.
- En el segundo semestre de 2018 se tiene desarrollado un programa estratégico dirigido al personal administrativo de confianza para mejorar el clima laboral, en función de los resultados del diagnóstico realizado en junio de 2017.
- Fortalecer la comunicación con los trabajadores administrativos sindicalizados a través de la Organización Sindical SETSUV para concientizarlos de la importancia de su trabajo en especial con los que llevan el trámite escolar
- Verificar anualmente las condiciones de higiene y salud en el trabajo en las entidades y dependencias de la Institución para efectuar las recomendaciones que correspondan y de ser necesario, solicitar una revisión a la infraestructura a la Dirección de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento.
- En el primer semestre de 2018 implementar un programa de afiliación del personal eventual al IMSS.

Objetivo 2. Fortalecer la relación con los sindicatos y asociaciones, a través de reuniones, acuerdos y convenios para impulsar el desarrollo institucional.

Metas:

- Contratos colectivos, convenios, acuerdos, entre otros consensuados y formalizados permanentemente.
- En el segundo semestre de 2019 entregar propuesta de Catálogo de Puestos del Personal Administrativo, Técnico y Manual al SETSUV.

Objetivo 3. Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal a través de un modelo estratégico que permita la gestión del talento humano y contribuya a la mejora del desempeño personal e institucional.

Metas:

- En el segundo semestre de 2018 se tiene implementado un programa integral de capacitación y actualización para el alineamiento estratégico institucional del personal con funciones directivas y administrativas.
- En el segundo semestre de 2019 se tiene implementado un programa de capacitación y desarrollo por competencias laborales para el personal con funciones directivas y administrativas.

Objetivo 4. Asegurar que las entidades académicas y dependencias universitarias cuenten con el número de personal idóneo y competente para coadyuvar en el desempeño de sus procesos.

Metas:

- Emitir criterios que faciliten la gestión administrativa universitaria para el desarrollo de procesos administrativos institucionales
- Realizar un diagnóstico objetivo, considerando las necesidades de las entidades y dependencias.
- Para el segundo semestre de 2019 se tiene un informe de evaluación de necesidades de personal en entidades y dependencias para definir la cantidad y perfil.
- Establecer lineamientos para la reubicación del personal para el primer semestre de 2019.
- Para el segundo semestre de 2019 se tiene la relación del personal reubicado de acuerdo con las necesidades reales.

Objetivo 5. Desarrollar un programa de carrera universitaria a través de la definición de criterios de asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral para la promoción y el desarrollo del personal universitario.

Metas:

- En el primer trimestre de 2020 se tiene desarrollado un Programa de Carrera Universitaria para personal administrativo acorde al modelo de gestión del capital humano definido para la UV.
- En el primer trimestre de 2020 se tiene implementado un Programa de evaluación y reconocimiento al desempeño para el personal con funciones directivas y administrativas en la UV.

Objetivo 6. Implementar un programa de retiro digno con el personal próximo a jubilarse que ratifique la Responsabilidad Social Universitaria.

Metas:

- En el primer semestre de 2020 se tiene implementado un programa de retiro digno para el personal UV.
- En el primer semestre de 2020 se tiene un documento con estrategias para la renovación de cuadros académicos y administrativos.

Objetivo 7. Implementar un Proyecto para el fortalecimiento, control y transparencia del ejercicio del presupuesto en materia de recursos humanos.

Metas:

- Integrar una Red de Enlaces con los Titulares de las Entidades Académicas y Dependencias.

- Implementar un programa de difusión y concientización para los servidores públicos universitarios sobre el Código de Ética de la UV.
- Garantizar permanentemente la atención tanto a las observaciones por parte de los órganos fiscalizadores como a los requerimientos en materia de acceso a la información, protección de datos personales y transparencia.
- Para el segundo semestre de 2018 y primer semestre de 2019 se integrarán las observaciones señalas a la DGRH en los últimos 3 años (2015, 2016 y 2017).
- Para el segundo semestre de 2018 y primer semestre de 2019, se clasificarán por origen, tema o área las observaciones históricas atendidas para establecer las medidas de contención.
- Para el primer y segundo semestre de 2019 y primer semestre de 2020 se instrumentará hacia el interior de la DGRH, de acuerdo al tema, una serie de acciones tendientes a prevenir y/o atender en forma anticipada las posibles observaciones o señalamientos por parte de los diferentes órganos de fiscalización.

Para una mejor correlación de las acciones, los objetivos y las metas del PLADE-DGRH con las fechas programadas de cumplimiento se puede consultar el Anexo 4 del presente documento.

# III. Seguimiento y evaluación

Para el cumplimiento y éxito de un plan, programa o proyecto, es importante llevar a cabo actividades de seguimiento y evaluación de todas y cada una de las acciones y metas que se pretenden realizar, basadas en un sistema integrado por indicadores de operación e impacto; por esta razón, a lo largo de la implementación de las acciones del presente PLADE-DGRH, para asegurar que éste se realice en los tiempos establecidos para la consecución de objetivos tal y como se definieron en la fase de planificación, el seguimiento y la evaluación se llevará a cabo en tres fases:

1) Seguimiento y revisiones trimestrales, que se realizan mediante el reporte de avance del POA. En esta revisión se podrán adecuar las metas inmediatas.
2) Dos balances semestrales, después de los cuales se podrán realizar las adaptaciones que sean necesarias en el corto plazo.
3) Una evaluación integral anual; misma que servirá como antecedente y soporte previo a cada periodo de planeación, programación y presupuestación, lo que permitirá comprobar si los resultados corresponden con lo planeado; y en su caso, determinar si se requiere realizar ajustes o amerita un redireccionamiento de la gestión y/o del mismo Plan de desarrollo a largo plazo.

Estas revisiones y evaluaciones se complementarán con las auditorías de entes externos como son los Órganos de Fiscalización y la Auditoría Superior; así como las de calidad que se realizan a nuestros procesos por el organismo de certificación designado; además de las auditorías e intervenciones realizadas por la Contraloría General de la UV; la evaluación permanente y sistemática que el Comité de Control y Desempeño Institucional de la UV (COCODI) llevará a cabo para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales con un enfoque a resultados, aunado a una efectiva programación administrativa y presupuestal.

Este proceso de seguimiento permanente y evaluación permitirá detectar riesgos e inconsistencias en el desarrollo e implementación de las acciones que pudieran obstaculizar la consecución de los objetivos y metas institucionales.

# Referencias


- Comités Interinstitucionales de la Evaluación de la Educación Superior, Comité de Administración y Gestión Institucional. *Informe de Evaluación (Seguimiento), Administración y Gestión, Universidad Veracruzana.* Documento electrónico recuperado de: https://www.uv.mx/transparencia/files/2012/11/InformeEvaluacionUVCIEESCAGI08.pdf

- *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Jorge Etkin, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2011.

- Morin, E (2001). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: GEDISA.

- Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana. *Programa de Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021*.

- Universidad Veracruzana. *Código de ética de la Universidad Veracruzana.* [En línea]. Aprobado en Sesión del H. Consejo Universitario General celebrada el día 14 de diciembre de 2016. Documento electrónico recuperado de: https://www.uv.mx/legislacion/files/2017/07/Codigo-de-etica-de-la-Universidad-Veracruzana.pdf

- Universidad Veracruzana. *Estatuto General.* [En línea]. Modificado en Sesión del Consejo Universitario General celebrada el 23 de marzo de 2018. Documento electrónico recuperado de: https://www.uv.mx/legislacion/files/2018/06/Estatuto-General-11062018.pdf

- Universidad Veracruzana. *Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: http://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/Ley-Organica.pdf

- Universidad Veracruzana. *Plan General de Desarrollo 2030.* [En línea]. Documento electrónico recuperado de: http://www.uv.mx/transparencia/files/2012/10/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf

- Universidad Veracruzana. *Programa de Trabajo Estratégico 2017-202. Pertenencia y Pertinencia.* . [En línea]. Documento electrónico recuperado de: https://www.uv.mx/programa-trabajo/pte-2017-2021.pdf

- Universidad Veracruzana. *Reglamento de Planeación y Evaluación*. [En línea]. Modificado en Sesión del Consejo Universitario General celebrada el 9 de mayo de 2016. Documento electrónico recuperado de: https://www.uv.mx/legislacion/files/2017/07/Planeacion-y-evaluacion-Universidad-Veracruzana.pdf

# Índice de Tablas y Figuras.

*Tabla 1. Distribución del Personal en la Dirección General de Recursos Humanos ..... 24*

*Tabla 2. Grado de estudios del personal de la DGRH ..... 26*

*Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos ..... 7*

*Figura 2. Marco Normativo - Legal interactuante en la gestión de la Dirección General de Recursos Humanos ..... 8*

*Figura 3. Distribución de personal por tipo y región universitaria ..... 9*

*Figura 4. Proceso actual para la Administración de los Recursos Humanos UV..... 13*

*Figura 5. Comparativo de solicitudes recibidas de trámites y servicios en la DGRH de los años 2016-2017 ..... 14*

*Figura 6. Días promedio transcurridos de movimientos desde su origen y recepción en la DGRH ..... 15*

*Figura 7. Interacciones entre los 49 sistemas, módulos, formas, bases de datos, desarrollos internos para la Administración de los Recursos Humanos UV: 1,260..... 19*

*Figura 8. Estatus de automatización de procesos de la DGRH..... 20*

*Figura 9. Proporción del personal de la DGRH en función del género..... 25*

*Figura 10. Distribución del personal de la DGRH en función del tipo de personal ..... 25*

*Figura 11. Alineación del Programa SAF con los Ejes y Estrategias de los Documentos Rectores de la Universidad Veracruzana ..... 30*

*Figura 12. Red DGRH de proyectos interactuantes para el redimensionamiento del capital humano ..... 31*

*Figura 13. Articulación de los proyectos interactuantes con las líneas de acción del Programa de Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021..... 32*

# Anexos

*Anexo 1. Comparativo de la gestión de recursos humanos en universidades internacionales ..... 53*

*Anexo 2. Comparativo de la gestión de recursos humanos en universidades nacionales..... 56*

*Anexo 3. Descripción de las Corresponsabilidad de la DGRH en la implementación de estrategias y acciones de los demás Ejes del Programa SAF 2017-2021. ..... 59*

*Anexo 4. Cronograma de cumplimiento de acciones del PLADE-DGRH para el periodo 2017-2021 ..... 67*

## Anexo 1. Comparativo de la gestión de recursos humanos en universidades internacionales

| Universidad / Elementos de análisis | INTERNACIONALES | | | LATINOAMERICANAS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Stanford University, EUA** | **Massachusetts Institute of Technology, EUA** | **Cambridge, Inglaterra** | **Pontificia Universidad Javeriana, Colombia** | **Universidad de Santiago, Chile** | **Universidad Nacional de Córdoba, Argentina** |
| **Etapas de gestión de recursos humanos** | a) Planeación de la fuerza de trabajo<br>b) Atracción del talento<br>c) Gestión del talento<br>d) Compromiso del trabajador<br>e) Comunidad de recursos humanos de excelencia | a) Beneficios de empleados<br>b) Compensaciones<br>c) Diversidad e inclusión<br>d) Empleado y relaciones laborales<br>e) Aprendizaje y desarrollo<br>f) Centro de vida laboral MIT<br>g) Eficacia y cambio organizacional<br>h) Programa de reconocimiento<br>i) Servicios de desarrollo profesional y personal<br>j) Gestión estratégica del talento | a) Reclutamiento y retención<br>b) Gestión del talento<br>c) Compensaciones<br>d) Comunidad próspera e inclusiva | a) Selección<br>b) Capacitación<br>c) Desarrollo<br>d) Evaluación<br>e) Compensación<br>f) Bienestar | a) Gestión estratégica<br>b) Desarrollo de personas<br>c) Análisis institucional | a) Retenciones<br>b) Control y liquidación de haberes<br>c) Relaciones institucionales<br>d) Gestión de personal |
| **Número y tipo de trabajadores** | **En funciones sustantivas**<br>2,180 académicos<br>1,430 laboratorio<br>1,780 asociados<br>**Apoyo y asistencia**<br>7,098 gestión<br>1,010 Mantenimiento<br>**Total 13,498** | **En funciones sustantivas**<br>5,442 Académicos<br>1,623 Investigación<br>**En funciones adjetivas**<br>2,528 Administrativo<br>1,543Apoyo<br>829 Servicio<br>144 Médico<br>**Total 12,209** | **En funciones sustantivas**<br>1,751 Académicos<br>4,039 Investigación<br>**En funciones adjetivas**<br>2,064 Apoyo<br>3,735 Asistencia<br>**Total 11,589** | **En funciones sustantivas**<br>5884 Académicos<br>**En funciones adjetivas**<br>1526 Administrativos<br>1493 Tiempo completo<br>**Total 8,903** | **En funciones sustantivas**<br>3,951 Académicos<br>**En funciones adjetivas**<br>1,801 Administrativos<br>**Total 5,752** | **En funciones sustantivas**<br>8,841 Académicos<br>**En funciones adjetivas**<br>2,834 Administrativos<br>**Total 11,675** |
| **Matrícula** | 7,032 Licenciatura<br>9,304 Posgrado<br>**Total 16,336** | 4,524 Licenciatura<br>6,852 Posgrado<br>**Total 11,376** | 11,888 Licenciatura<br>7,054 Posgrado<br>**Total 18,542** | Dato no encontrado | 4,654 Pregrado<br>344 Postgrado<br>902 Educación Continua<br>**Total 5,900** | 3,663 Medio<br>5,091 Pregrado<br>113,858 Grado<br>9,798 Posgrado<br>**Total 132,410** |
| **Carreras o servicios** | 7 áreas | 5 áreas | 8 áreas | 18 facultades | 10 facultades | 15 facultades |
| **Evaluación** | Administración del desempeño: sistema para el registro electrónico del desempeño que permite la | Desarrollo del desempeño (administración del desempeño + desarrollo del trabajador) | Posee un Sistema de Información de Recursos Humanos (CHRIS por sus siglas en inglés), el cual | Evaluación del desempeño solo a directivos. Evaluación de 360° una | El encargado de los procesos de evaluación es el Departamento de Desarrollo de Personal. La | No se encontró información |

| Universidad / Elementos de análisis | INTERNACIONALES | | | LATINOAMERICANAS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Stanford University, EUA** | **Massachusetts Institute of Technology, EUA** | **Cambridge, Inglaterra** | **Pontificia Universidad Javeriana, Colombia** | **Universidad de Santiago, Chile** | **Universidad Nacional de Córdoba, Argentina** |
| | retroalimentación y coaching constante. | Evaluación en paralelo al desarrollo del trabajador. Establecimiento de temas de desempeño personal. | almacena toda la información referente a todos los procesos de Recursos Humanos, desde la nómina hasta el reclutamiento. En este sistema las facultades y departamentos dan de alta vacantes e inician virtualmente el proceso de reclutamiento. En cuanto a la evaluación del desempeño posee un sistema adicional "SRD" a través del cual los Jefes dan seguimiento al desempeño de sus trabajadores. Mayor información está disponible con permisos de acceso de la institución. | vez al año. | evaluación se realiza periódicamente a partir de "Hojas de vida" donde se registran méritos y deméritos, y una escala tipo Likert que considera el rendimiento, las condiciones personales y el comportamiento. La evaluación se contesta en línea y está vinculada con la obligatoriedad de capacitar al personal. | |
| **Capacitación y desarrollo** | Programación de cursos con en diferentes modalidades<br>Desarrollo en temas: Ambiente laboral y delegación, habilidades centradas en el ambiente laboral, administración de acuerdo a la ley o administración de proyectos, habilidades personales (Mindfulness o la Inteligencia Emocional). | Desarrollo del empleado. Se provee al empelado de oportunidades de desarrollo. Desarrollo de carrera. | Departamento de desarrollo personal y profesional.<br>Oportunidades de desarrollo prácticas más relevantes. Búsqueda de educación, aprendizaje e investigación.<br>Oferta de 83 cursos, 69 presenciales y 13 en línea<br>Categorías: Comunicación, innovación y cambio, liderazgo, negociación, desarrollo del personal, entre otros. | Formación de identidad institucional | Departamento de capacitación y perfeccionamiento<br><br>Objetivo incorporar, fortalecer o desarrollar, conocimientos, habilidades y actitudes en los funcionarios, necesarios para un desempeño de excelencia en sus puestos y el logro de los objetivos Institucionales.<br><br>Enfoque institucional. Principios, valores, creencias y la filosofía de esta organización, "el saber | PROGRAMAS:<br>• Orientación institucional<br>• Educación de adultos<br>• actualización técnico pedagógica<br>• Formación directiva<br>• Mejora continua y calidad en la gestión<br>• Prejubilados |

| Universidad / Elementos de análisis | INTERNACIONALES | | | LATINOAMERICANAS | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Stanford University, EUA | Massachusetts Institute of Technology, EUA | Cambridge, Inglaterra | Pontificia Universidad Javeriana, Colombia | Universidad de Santiago, Chile | Universidad Nacional de Córdoba, Argentina |
| | | | Programas de desarrollo específicos. | | hacer", entendiendo como aquellos aspectos que condicionan y sustentan el comportamiento de un funcionario.<br>Enfoque al puesto.<br>Capacitación que buscan apoyar y fortalecer la labor diaria de los funcionarios.<br>Enfoque transversal.<br>Herramientas en el área computacional.<br><br>Este departamento coordina actividades con la parte académica para capacitar docentes. | |

*Fuente: Elaboración propia a partir de una investigación documental de las seis universidades internacionales descritas.*

## Anexo 2. Comparativo de la gestión de recursos humanos en universidades nacionales

| Universidad / Elementos de análisis | Universidad Autónoma de Yucatán | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Universidad Juárez Autónoma de Tabasco | Universidad Nacional Autónoma de México | Universidad Autónoma de Nuevo León | Universidad Autónoma de Guadalajara |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Capacitación** | • Oferta de cursos presenciales<br>• Plan de carrera<br>• Diagnóstico Organizacional de la UADY en función de su Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Manual<br>• Programa "Inducción, Capacitación y Formación del Personal Administrativo" | No muestra actividades de capacitación o desarrollo de personal.<br><br>Dirección de Administración de Personal. Las personas son el activo más valioso de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, toda vez que gracias al cúmulo de conocimientos, capacidades y habilidades que posee cada trabajadora y trabajador universitarios, es posible sostener la misión y alcanzar los objetivos de desarrollo institucional. | Información en la página sobre la oferta de cursos para el personal, sin embargo, no muestra información sobre el modelo bajo el cual trabajan. | Amplia oferta de cursos en distintas modalidades a través de la Dirección de Administración de Personal.<br><br>Programas de capacitación del personal en diferentes niveles (curso, diplomado, pláticas).<br>Capacitación e-Learning para la creación de grupos virtuales de estudio que permiten ampliar la cobertura de trabajadores capacitados al eliminar las barreras de horario y lugar, que en muchas ocasiones impiden a los trabajadores acudir a las aulas a capacitarse. | No muestra una oferta de capacitación, sin embargo en varias facultades aparece la figura de Departamento de Capacitación y desarrollo de recursos humanos con programación de cursos. | Cuenta con una entidad de certificación y evaluación de competencias laborales bajo la norma CONOCER.<br><br>Banco de talento. Comienza desde la identificación del organigrama funcional hasta la reducción del gap o brecha de las competencias que requerirán desarrollo.<br><br>Capacitación diferenciada para personal administrativo y operativo<br>Programa de salud organizacional<br>Video de Inducción general a la institución. |
| **Evaluación** | Presenta un flujograma correspondiente a su procedimiento de Selección de Personal de Confianza.<br><br>Las etapas que componen el proceso de Selección son:<br><br>1. Recepción de Solicitud<br>2. Validación por parte de la Coordinación General | Cuentan con un Subprograma Institucional de Evaluación del Personal¸ donde se hace referencia al **procedimiento de Evaluación del Persona Administrativo**.<br><br>Dicho procedimiento menciona la creación de un Comité Institucional de Evaluación del Personal Administrativo, cuya función | Solo se encontró información referente a evaluación del desempeño del personal académico, no así del personal administrativo y referente a proceso de selección del personal. | No se encontró información referente a proceso de evaluación para la selección de personal.<br><br>Pero, hace referencia al concurso Universal 2017-2, referente a la Comisión Mixta Permanente de Escalafón para el concurso de plazas. | No muestra actividades de evaluación de personal. | En el apartado de "Atracción de Talento UAG", se enlistan los pasos a seguir para formar parte de la bolsa de trabajo de la Universidad y son:<br><br>1. Llenar **Solicitud de Trabajo UAG** (Formato Interno) y firmarla.<br>2. Entregarla o enviarla al área de Recursos humanos |

| Universidad / Elementos de análisis | Universidad Autónoma de Yucatán | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Universidad Juárez Autónoma de Tabasco | Universidad Nacional Autónoma de México | Universidad Autónoma de Nuevo León | Universidad Autónoma de Guadalajara |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | de Desarrollo Humano<br>3. Entrevista preliminar<br>4. Entrevista profunda<br>5. Verificación de referencias<br>6. Aplicación de pruebas<br>7. Elaboración de Reporte<br>8. Anexión a la Bolsa de Trabajo<br><br>En distintos momentos se indica que de incumplir con los criterios establecidos en cada punto, se dará por terminado el procedimiento. | es avalar las decisiones correspondientes a la valoración de este tipo de personal.<br><br>La evaluación del personal administrativo consiste básicamente en un instrumento de percepción al cual el personal tiene acceso mediante un link ubicado en la página web de la universidad.<br><br>Los trabajadores participan por audiencias, las cuales incluyen a un conjunto de trabajadores y su jefe inmediato.<br><br>Las dimensiones que se evalúan incluyen:<br>•Productividad<br>•Calidad en el ejercicio profesional<br>•Dedicación en el ejercicio laboral<br>•Capacidad de innovación en el ámbito laboral<br><br>Los resultados se procesan por la Dirección General de Evaluación. En cuanto a las pruebas psicométricas se utiliza el software Hum&Select. | | Indica que a este proceso podrán inscribirse el personal dentro de una página electrónica y con su número de personal, siempre y cuando cumpla con los requisitos que indique la plaza de su elección. | | con una copia del Acta de nacimiento e IFE y una autobiografía.<br>3. SE revisa la información y se compara con otros perfiles vacantes.<br>4. Si es elegido, se atenderá primero a una entrevista telefónica.<br>5. Se siguen las instrucciones que le reclutador proporcione.<br>6. Asiste a una entrevista personal y se aplican unas pruebas técnicas. |

| Universidad / Elementos de análisis | Universidad Autónoma de Yucatán | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Universidad Juárez Autónoma de Tabasco | Universidad Nacional Autónoma de México | Universidad Autónoma de Nuevo León | Universidad Autónoma de Guadalajara |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Los resultados se hacen llegar a cada uno de los trabajadores, y a partir de la información obtenida se generan reportes para las distintas autoridades, implementando acciones de mejora como la capacitación. Los resultados finalmente se difunden en el portal de la Dirección. | | | | |

*Fuente: Elaboración propia a partir de una investigación documental de las seis universidades nacionales descritas.*

## *Anexo 3. Descripción de las Corresponsabilidad de la DGRH en la implementación de estrategias y acciones de los demás Ejes del Programa SAF 2017-2021.*

### *Eje 1. Articulación adecuada entre la academia y la gestión administrativa*

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **1.1 Identificar las principales necesidades e inquietudes de las diferentes direcciones generales académico-administrativas** | Realizar un diagnóstico integral cualitativo y cuantitativo con la Secretaría Académica y los Directores Generales de área **(SAF)** | **DGRH** |
| | Realizar un análisis y autoevaluación colegiado para cada una de las dependencias de la SAF **(SAF)** | **DGRH** |
| | Determinar las acciones consideradas pertinentes por el grupo colegiado a desarrollar de manera conjunta y por parte de la SAF **(SAF)** | **DGRH** |
| **1.2 Coordinar y consensuar con las Secretarías las acciones de desarrollo de proyectos institucionales** | Establecer relaciones y grupos de trabajo colectivos con estructuras de comunicación ágiles para atender las acciones institucionales que así lo requieran **(SAF)** | **DGRH** |
| | Establecer los mecanismos de coordinación y operación con base en las necesidades institucionales y del tramo de competencia de cada secretaría **(SAF)** | |
| **1.3 Colaborar permanentemente con las diferentes Direcciones Generales Académicas-Administrativas para el adecuado desarrollo de las funciones administrativas.** | Establecer una comunicación estrecha con las Direcciones Generales de área, la Dirección de Investigaciones y la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Académica a fin de detectar necesidades de apoyo administrativo que pueda brindar la SAF **(SAF)** | **DGRH** |
| | Apoyo para la elaboración de requisiciones, principalmente para proyectos específicos (CONACyT, PRODEP y API) **(RM)** | |
| | Vincular el calendario de requisiciones con el académico **(RM)** | |
| **1.4 Mejorar y fortalecer la gestión administrativa universitaria que facilite y agilice el desarrollo de los procesos institucionales en beneficio de la acreditación institucional** | Crear una cultura de gestión y servicio a la comunidad universitaria con un marco normativo institucional y procesos documentados pertinentes con un enfoque de flexibilidad, eficiencia y eficacia **(SAF)** | **DGRH** |
| | Involucrar a las Secretarías y Vicerrectorías en la elaboración del presupuesto **(SAF)** | |

*Fuente: Elaboración propia a partir de las líneas de acción y estrategias contenidas en el Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021.*

## *Eje 2. Innovación administrativa con base en la simplificación y descentralización/ desconcentración*

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **2.1 Evaluación de los avances logrados en los trámites que se desarrollaron en el programa de Simplificación Administrativa de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF)** | Diagnosticar el grado de avance de la simplificación administrativa, así como, la pertinencia de los cambios procedimentales realizados **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Definir la metodología e instrumentos de evaluación que permitan la retroalimentación en los procesos **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Realizar e implantar las adecuaciones pertinentes **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **2.2 Identificar áreas de oportunidad para incorporarlos al programa de simplificación con un enfoque integral entre las actividades académicas y de gestión administrativa, con orientación al usuario y reducción al mínimo de requisitos burocráticos** | Evaluar la pertinencia de las necesidades expresadas por los actores de las funciones sustantivas a fin de atenderlas y adecuar el enfoque y los objetivos esperados de la simplificación administrativa **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Actualizar los catálogos Institucionales a fin de mejorar y agilizar el proceso de adquisición **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Promover modificaciones al SIIU para implementar la afectación presupuestal en línea de compras directas para su pago y/o reposición **(RM)** | **DGRH** |
| | Revisar y adecuar la normatividad universitaria aplicable a trámites administrativos y propuesta de simplificación **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Evaluar la actividad de los administradores y de las áreas operativas centrales y regionales **(RH)** | **DGRH** |
| | Implantar mejoras al módulo de SIIU-Finanzas (requisiciones en línea, APE´S, ejercicio del presupuesto, contabilidad, inventarios, etc.) y al módulo SIIU-RH (Recursos Humanos) **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Implementar en el portal Web el registro único de proveedores y contratistas **(RM)** | |
| | Flexibilizar procedimientos administrativos **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **2.3 Adecuar, optimizar y modernizar los procesos que se realizarán en las regiones y en la unidad central, en un ambiente de confianza y respeto, considerando la dinámica académica.** | Redireccionar los objetivos y el enfoque del programa de simplificación administrativa en una directriz de eficacia a fin de potencializar las actividades académicas y administrativas en las regiones **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Flexibilizar procedimientos administrativos para favorecer la dinámica académica considerando el marco normativo aplicable **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Implementar los procesos de licitación mediante contratos abiertos para reducir los periodos de requisiciones y agilizar el suministro de bienes **(RM)** | |
| | Fortalecer la ventanilla única para realizar adquisiciones con cargos a recursos provenientes de CONACYT y otros destinados a la investigación, durante las 24 horas los 365 días del año **(RM)** | |
| | Integrar y consolidar la información histórica laboral ubicada en base de datos y expediente de personal **(RH)** | **DGRH** |

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **2.4 Implementar acciones para reducir brechas administrativas entre las regiones universitarias, respetando las vocaciones regionales**<br><br>**2.5 Fortalecer los procesos de descentralización y desconcentración en las regiones, que contribuyan a la toma de decisiones institucionales, con una adecuada capacitación.** | Determinar las actividades administrativas susceptibles de desconcentración y de redistribución de responsabilidades **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Analizar la normativa vigente respecto a las atribuciones de las vicerrectorías en materia de descentralización/desconcentración **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Liberar procedimientos simplificados acorde a la normativa establecida y redoblar esfuerzos para alcanzar la paridad entre la unidad central y las regiones considerando el alcance de sus recursos y sus necesidades **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Establecer un programa permanente de capacitación/actualización para las regiones **(RH)** | **DGRH** |
| | Fortalecer el programa de simplificación y modernización administrativa para la automatización, desconcentración y descentralización de los diferentes trámites y servicios de recursos humanos, financieros y materiales que se ofrecen a la comunidad universitaria **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **2.6 Automatizar los procesos de gestión en una estructura tecnológica institucional moderna y robusta, asegurando el flujo transversal de información, reduciendo el costo de la gestión y modernizando los procesos administrativos.** | Migrar a la gestión de trámites haciendo uso de las TIC´S favoreciendo la sostenibilidad y sustentabilidad **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Analizar, rediseñar e instrumentar el Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos para la atención de trámites y servicios **(RH)** | **DGRH** |
| | Operar y evaluar el módulo de activación de movimientos de suplencias del personal administrativo, técnico y manual en las regiones **(RH)** | **DGRH** |
| | Fortalecer y adecuar los módulos de:<br>• Afectaciones Presupuestales en Línea<br>• Recepción, Registro y Resguardo de los CFDI versión 3.3<br>• Mipago<br>• Comité Promejoras<br>• Requisiciones y elaboración de pedidos en línea **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Continuar con la definición, desarrollo e implantar una herramienta para generar la documentación requerida por CONACyT **(RF)** | |
| | Desarrollar el módulo de registro, control y Seguimiento de convenios **(áreas de la SAF y otras áreas)** | |
| | Analizar, desarrollar e implantar en conjunto con la Dirección General de Bibliotecas, la U-SIIU y DGTI la requisición en línea de recursos documentales **(RM)** | |
| | Adicional firma digital a los pedidos por parte del titular de la Dirección de Recursos Materiales **(RM)** | |
| **2.7 Analizar e interpretar la normatividad externa (nacional y estatal) en materia administrativa** | Actualizar los Reglamentos, Manuales de procedimientos alineados a la normativa aplicable con un enfoque de flexibilidad para impulsar las funciones sustantivas **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Adecuar el Reglamento de Ingresos y Egresos **(áreas de la SAF)** | |

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **para, en su caso, adecuar los reglamentos, manuales y procedimientos internos a fin de simplificar los procedimientos administrativos-financieros** | Actualización del Reglamento de Adquisiciones de la Universidad Veracruzana **(RM)** | |
| **2.8 Analizar las políticas y la normativa universitaria en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, Ingresos y Egresos, Planeación, Servicios informáticos y obras, entre otras, a fin de proponer, en su caso, reformas para garantizar la transparencia en el manejo de los recursos; asimismo, definir con claridad el ámbito de responsabilidades de las autoridades, funcionarios y empleados de la institución y los procedimientos administrativos sancionadores.** | Revisión exhaustiva de la normatividad universitaria aplicable a trámites administrativos y propuesta de simplificación **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Adecuar los manuales de procedimientos administrativos de las dependencias de la SAF a fin de agilizar los procesos y potenciar las funciones sustantivas **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Elaborar las Políticas, Bases y Lineamientos en materia de Adquisiciones con recursos de origen Federal, donde se establezcan las atribuciones de actuación por parte de los servidores públicos dependiendo de su nivel jerárquico:<br>• Responsables de contratos abiertos<br>• Adjudicaciones plurianuales<br>• Responsables de solicitud de requisiciones<br>• Reducción y formas de garantías (cheque, fianza) **(RM)** | |
| | Establecer políticas de gasto según el origen de los recursos a ejercer en materia de adquisiciones: Federal, Estatal o propios, con la finalidad de agilizar los procesos de adquisición y descentralizar su ejercicio **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Elaborar un reglamento que regule las adquisiciones de bienes y/o servicios cuyo origen de los recursos sean los considerados como recursos propios de la Universidad con la finalidad de simplificar y agilizar los tiempos de atención fomentando el uso racional, austero, eficiente y transparente de dichos recursos **(RM)** | |
| | Proponer mecanismos ágiles y pertinentes para aplicación de las sanciones al personal por incumplimiento **(áreas de la SAF y AG)** | **DGRH** |
| **2.9 Evaluar permanente la gestión administrativa para medir su impacto a través del uso eficiente de la tecnología con sistemas de información y comunicación robustos, promoviendo la mejora continua** | Diseñar e implementar mecanismos de comunicación eficientes haciendo uso de la tecnología institucional y la página WEB **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Diseñar procedimientos, la metodología e instrumentos de diagnóstico, medición y comunicación con la comunidad universitaria incorporados a plataformas digitales que emitan automáticamente reportes numéricos que contribuyan a la toma de decisiones **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Instrumentar un tablero de control de indicadores de evaluación de la gestión, a fin de favorecer la mejora continua en el proceso de recursos humanos, financieros y materiales con base en las TIC´S **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Elaborar el Programa anual de Evaluación, bajo la Metodología del Marco Lógico **(RH)** | **DGRH** |

*Fuente: Elaboración propia a partir de las líneas de acción y estrategias contenidas en el Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021.*

## *Eje 3. Manejo eficiente, transparente y honesto del presupuesto*

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **3.1 Fortalecer el ejercicio del presupuesto en las entidades y dependencias de las regiones y de la unidad central, con base en la planeación académica que considere todas las fuentes de financiamiento para lograr mayor impacto.** | Identificar los recursos que ejerce cada entidad académica o dependencia a fin de analizar su pertinencia con relación a indicadores de magnitud, tipo de función que desarrolla, impacto de sus actividades, etc. a fin de realizar en la medida de lo posible los ajustes presupuestales pertinentes para favorecer su desarrollo **(RF)** | |
| **3.2 Orientar el presupuesto de acuerdo a las necesidades prioritarias establecidas en el Plan de Desarrollo y Programa de trabajo, para apoyar las funciones sustantivas de la universidad** | Consensuar con las Secretarías y las Vicerrectorías los proyectos estratégicos prioritarios que tendrían mayor impacto en la comunidad universitaria a fin de orientar el presupuesto para tal fin **(SAF)** | |
| **3.3 Planificar y administrar eficientemente los recursos, para fortalecer el desarrollo de los proyectos de innovación académicos-educativos.** | Dar seguimiento puntual a los proyectos estratégicos que por su carácter innovador y de impacto institucional se hayan priorizado de manera colegiada a fin de garantizar su conclusión para la mejora institucional **(SAF)** | **DGRH** |
| **3.4 Establecer un programa para la asignación de presupuesto, con transparencia y criterios de equidad, eficiencia y eficacia basado en resultados.** | Analizar la inequidad señalada en la asignación de recursos y apoyos entre regiones, entidades académicas y área **(RF)** | |
| | Determinar qué tipo de base presupuestal utilizar para efectos de asignar presupuesto **(RF)** | |
| | Eliminar la asignación presupuestal histórica **(RF)** | |
| | Establecer mecanismos de distribución con base en elementos de magnitud tangibles y cuantificables (desempeño, matrícula, metros cuadrados, números de focos, ubicación geográfica, número de programas ofertados, experiencias educativas, etc.) actuales **(RF)** | |
| **3.5 Establecer políticas de austeridad y racionalidad de los recursos.** | Determinar áreas o conceptos susceptibles de contención del gasto **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Emitir lineamientos de contención, austeridad y racionalización del gasto (establecer un límite o tope para el gasto de las partidas que se definan: gasolina, alimentos y bebidas, telefonía, contratación de personal, entre otras) **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Diseñar mecanismos para concentrar la adquisición de materiales y suministros, así como los servicios de conservación y mantenimiento del parque vehicular a fin de fortalecer el ejercicio racional de los recursos (tóner, llantas, licitación de mantenimiento del parque vehicular) **(RM)** | |

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| | Realizar una evaluación de los inmuebles arrendados con la finalidad de optimizar los recursos y espacios destinados **(SAF)** | |
| **3.6 Generar un programa que promueva los mecanismos y condiciones laborales y económicas para la consecución de recursos extraordinarios y generación de ingresos propios, debidamente reglamentado** | Identificar productos o servicios susceptibles a comercializar (servicios y OTT) **(áreas de la SAF)** | |
| | Revisar la normativa interna y reglamentar la comercialización de productos y servicios **(áreas de la SAF)** | |
| | Revisar los espacios universitarios susceptibles a ser rentados **(SAF)** | |
| **3.7 Gestionar eficazmente los recursos ante las instancias estatales y federales.** | Replantear la forma en que la institución participa en los concursos para acceder a recursos federales **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Gestionar en tiempo y forma el pago de los subsidios **(SAF y RF)** | |
| | Gestionar que el Gobierno del Estado realice el pago del adeudo por ISR ante el SAT **(SAF y RF)** | |
| **3.8 Atender y dar seguimiento a las recomendaciones de entidades fiscalizadoras, en coordinación con la Contraloría General** | Establecer un mecanismo o procedimiento de comunicación para que los resultados de las auditorias que se notifiquen de inmediato a los responsables de su atención **(RF)** | |
| | Coordinar mesas de trabajo con la Contraloría General y el Abogado General encaminadas a fortalecer los procesos **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Establecer programas de atención a las observaciones **(RF)** | |
| **3.9 Mantener la cultura de transparencia y rendición de cuentas** | Establecer los mecanismos necesarios para dar certeza de la imparcialidad en las adjudicaciones de recursos materiales **(RM)** | |
| | Implementar las buenas prácticas de gobierno abierto (buzón de quejas sugerencias y denuncias para los usuarios de la Dirección de Recursos Materiales, seguimiento en tiempo real de los procesos de adquisiciones mediante una aplicación móvil, transmisión en vivo de los actos de apertura de propuestas técnicas y económicas) **(RM)** | |
| | Elaborar una propuesta para fortalecer la atención al reglamento de Comités Pro-mejoras de entidades académicas respecto a la obligatoriedad de transparentar el ejercicio de los recursos provenientes de las cuotas voluntarias de los alumnos **(RF)** | |
| | Difundir las obligaciones de transparencia mediante un diálogo efectivo y permanente entre autoridades y comunidad universitaria **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **3.10 Cumplir con los lineamientos en materia de armonización contable** | Determinar las obligaciones a los que estamos sujetos a cumplir en materia de armonización contable y el grado de su cumplimiento **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| | Monitorear permanentemente las nuevas disposiciones publicadas por el CONAC **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| | Informar a las áreas responsables de su atención **(SAF y RF)** | |
| | Establecer los programas necesarios para su implementación **(áreas de la SAF)** | |
| | Reportar los avances trimestrales en el Sistema de Evaluación sobre Armonización Contable **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |

*Fuente: Elaboración propia a partir de las líneas de acción y estrategias contenidas en el Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021.*

## *Eje 5. Planeación estratégica y gestión democrática*

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **5.1 Planeación y acción basada en diagnósticos e información estratégica** | Establecer como eje rector para el quehacer de la SAF el plan 2030, el plan de trabajo estratégico 2017-2021, el plan "Gestión Administrativa Flexible con Pertinencia y Pertenencia Institucional" y la opinión de la comunidad **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **5.2 Definir indicadores institucionales que permitan la toma de decisiones y rendición de cuentas** | Establecer grupos de trabajo con la Secretaría Académica, la Secretaría de la Rectoría y las áreas operativas que correspondan a fin de definir indicadores estratégicos y de gestión **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **5.3 Consolidar el Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU) que incluya un módulo de indicadores de desempeño académico y de gestión, orientados a la toma de decisiones estratégicas y que apoye además el seguimiento, evaluación y retroalimentación de los programas de desarrollo** | Definir con las áreas operativas y estratégicas tanto académicas como administrativa los datos para la toma de decisiones a fin de diseñar y desarrollar los reportes en el sistema de manera conjunta con la Unidad del SIIU y la Dirección General de Tecnología e Información (DGTI) **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **5.4 Seguimiento y evaluación permanente de los indicadores institucionales para el logro de metas y objetivos** | Dar seguimiento a la opinión de la comunidad y a los resultados de los indicadores planteados, realizar las adecuaciones a los procesos que se consideren procedentes de acuerdo a la normativa y a la pertinencia institucional **(áreas de la SAF)** | **DGRH** |
| **5.5 Instalar los órganos colegiados de planeación y presupuestación que fomenten la democracia y participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones y la mejora institucional** | Establecer los lineamientos básicos para la planeación y presupuestación de manera colegiada **(SAF)** | **DGRH** |
| | Fortalecer la participación de las entidades académicas y dependencias de las 5 regiones en la toma de decisiones y la mejora institucional **(SAF)** | **DGRH** |
| | Motivar la operación del consejo de planeación y evaluación **(SAF)** | **DGRH** |

| Líneas de acción | Actividades | Corresponsable |
|---|---|---|
| **5.6 Comunicación permanente con entidades.** | Visitar las regiones | **DGRH** |
| | Establecer un esquema de comunicación utilizando aplicaciones tecnológicas (videoconferencias, aplicaciones de mensajería, redes sociales). | **DGRH** |
| | Jornadas itinerantes de valoración | **DGRH** |
| | Difusión de trámites y servicios | **DGRH** |
| | Buzón de quejas y sugerencias | **DGRH** |
| | Diseñar e implementar una campaña de comunicación y difusión de trámites y servicios de la SAF a los usuarios visitantes (instalación de pantalla, folletos, carteles, etc.) | **DGRH** |

*Fuente: Elaboración propia a partir de las líneas de acción y estrategias contenidas en el Programa Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional 2017-2021.*

# Anexo 4. Cronograma de cumplimiento de acciones del PLADE-DGRH para el periodo 2017-2021

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Eje estratégico** | **Programa estratégico** | **Objetivos Generales** | **Acciones** | | **Descripción Meta** | **2017** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | |
| | | | | | | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** |
| III. Gestión y Gobierno | 9. Gobernanza Universitaria | 1. Implementar un proceso de transformación y rediseño de la administración de recursos humanos en términos de ingreso, permanencia y retiro, que garantice al personal de la Institución la mejora continua y el reconocimiento al desempeño, con un clima laboral de respeto, desarrollo y equidad, que contribuya al logro de las funciones sustantivas. | **1.1** | Realizar un diagnóstico general de la administración del recurso humano. | 1. En el segundo semestre de 2018 se tiene un informe diagnóstico integral de la gestión del capital humano de la DGRH. | | | | | | | | | |
| | | | | | 2. Establecer los criterios bajo los cuales se realiza el diagnóstico de la ARH y dar seguimiento a su implementación. | | | | | | | | | |
| | | | **1.2** | Innovar la gestión administrativa con base en la simplificación y descentralización / desconcentración | 3. Identificar las áreas de oportunidad en los procesos administrativos para simplificar y descentralizar / desconcentrar la gestión administrativa | | | | | | | | | |
| | | | **1.2** | Implementar, transformar y modernizar los sistemas informáticos con que opera la Dirección General de Recursos Humanos. | 4. En el segundo semestre de 2018 se tiene programado identificar y formalizar la opción tecnológica, por implementar, ante el Comité Estratégico de Tecnologías de la Información (CETI). | | | | | | | | | |
| | | | | | 5. Durante el segundo semestre de 2018 y primer y segundo semestre de 2019 se tiene contemplado realizar la primera fase de migración al nuevo Sistema, que contemplaría los Módulos de Estructura Organizacional, la Nómina, Reclutamiento y Selección de Personal. | | | | | | | | | |
| | | | **1.3** | Reorganizar el proceso de administración de recursos humanos en función del ingreso, permanencia y retiro de personal. | 6. En el segundo semestre de 2019 se tiene documentado e implementado el proceso de ARH en función del ingreso, permanencia y retiro. | | | | | | | | | |

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eje estratégico | Programa estratégico | Objetivos Generales | Acciones | | Descripción Meta | 2017 | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | | | | | | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. |
| | | | | | 7. Formalizar el marco normativo y definir las diferentes etapas de seguimiento y monitoreo del proceso, así como los indicadores de gestión y resultados | | | | | | | | | |
| | | | | | 8. Certificar el proceso en los términos de ingreso, permanencia y retiro, bajo la Norma ISO 9001:2015 | | | | | | | | | |
| | | | 1.5 | Diseñar y operar un programa de selección e inducción adecuado. | 9. En el primer semestre de 2019 se tiene implementado un programa de selección para contratar al personal por obra y tiempo determinado con funciones administrativas que ingresa a la UV. | | | | | | | | | |
| | | | | | 10. En primer trimestre de 2019 se tiene implementado el programa de personal con funciones directivas, de mando medio y administrativas que ingresa a la UV o es nombrado como autoridad o funcionario, recibe el curso de inducción institucional, así como la inducción al puesto que va a desempeñar. | | | | | | | | | |
| | | | 1.6 | Consolidar la información histórico-laboral del personal de la UV a través de la implementación de mecanismos para el registro, control y seguimiento de la trayectoria laboral. | 11. Contar con criterios institucionales para la consolidación de trayectoria laboral del personal. | | | | | | | | | |
| | | | | | 12. Diseñar un plan de trabajo para lograr la integración, depuración y consolidación de la información laboral del personal. | | | | | | | | | |
| | | | 1.7 | Procurar el mejoramiento del ambiente de trabajo del personal administrativo a fin de contribuir adecuadamente en las funciones sustantivas. | 13. En el segundo semestre de 2018 se tiene desarrollado un programa estratégico dirigido al personal administrativo de confianza para mejorar el clima | | | | | | | | | |

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Eje estratégico** | **Programa estratégico** | **Objetivos Generales** | **Acciones** | | **Descripción Meta** | **2017** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | |
| | | | | | | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** |
| | | | | | laboral, en función de los resultados del diagnóstico realizado en junio de 2017. | | | | | | | | | |
| | | | | | 14. Fortalecer la comunicación con los trabajadores administrativos sindicalizados a través de la Organización Sindical SETSUV para concientizarlos de la importancia de su trabajo en especial con los que llevan el trámite escolar. | | | | | | | | | |
| | | | | | 15. Verificar anualmente las condiciones de higiene y salud en el trabajo en las entidades y dependencias de la Institución para efectuar las recomendaciones que correspondan y de ser necesario, solicitar una revisión a la infraestructura a la Dirección de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento. | | | | | | | | | |
| | | | **1.8** | Coadyuvar en el fortalecimiento de un servicio médico adecuado y justo. | 16. En el primer semestre de 2018 implementar un programa de afiliación del personal eventual al IMSS. | | | | | | | | | |
| | | 2. Fortalecer la relación con los sindicatos y asociaciones, a través de reuniones, acuerdos y convenios para impulsar el desarrollo institucional. | **2.1** | Fortalecer la relación con sindicatos y asociaciones para impulsar el desarrollo Institucional. | 17. Contratos colectivos, convenios, acuerdos, entre otros consensuados y formalizados. | | | | | | | | | |
| | | | **2.2** | Elaborar propuesta de actualización del Catálogo de Puestos del Personal Administrativo, Técnico y Manual y proponerla al SETSUV | 18. En el segundo semestre de 2019 entregar propuesta de Catálogo de Puestos del Personal Administrativo, Técnico y Manual al SETSUV. | | | | | | | | | |

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eje estratégico | Programa estratégico | Objetivos Generales | Acciones | | Descripción Meta | 2017 | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | | | | | | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. |
| | | 3. Implementar un programa de capacitación y desarrollo del personal a través de un modelo estratégico que permita la gestión del talento humano y contribuya a la mejora del desempeño personal e institucional. | **3.1** | Diseñar y operar un programa efectivo de capacitación y actualización a partir de la evaluación para el desarrollo de todo el personal. | 19. En el segundo semestre de 2018 se tiene implementado un programa integral de capacitación y actualización para el alineamiento estratégico institucional del personal con funciones directivas y administrativas. | | | | | | | | | |
| | | | | | 20. En el segundo semestre de 2019 se tiene implementado un programa de capacitación y desarrollo por competencias laborales para el personal con funciones directivas y administrativas. | | | | | | | | | |
| | | 4. Asegurar que las entidades y dependencias universitarias cuenten con el número de personal idóneo y competente para coadyuvar en el desempeño de sus procesos. | **4.1** | Articular las funciones sustantivas y adjetivas de las Entidades Académicas y Dependencias de la UV. | 21. Emitir criterios que faciliten la gestión administrativa universitaria para el desarrollo de procesos administrativos institucionales. | | | | | | | | | |
| | | | **4.2** | Evaluar las necesidades de personal en las entidades y dependencias para definir la cantidad y perfil. | 22. Realizar un diagnóstico objetivo, considerando las necesidades de las entidades y dependencias | | | | | | | | | |
| | | | | | 23. Para el segundo semestre de 2019 se tiene un informe de evaluación de necesidades de personal en entidades y dependencias para definir la cantidad y perfil. | | | | | | | | | |
| | | | | | 24. Establecer lineamientos para la reubicación del personal para el primer semestre de 2019. | | | | | | | | | |
| | | | **4.3** | Reubicar el personal de acuerdo a las necesidades reales. | 25. Para el segundo semestre de 2019 se tiene la relación del personal reubicado de acuerdo a las necesidades reales. | | | | | | | | | |

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Eje estratégico** | **Programa estratégico** | **Objetivos Generales** | **Acciones** | | **Descripción Meta** | **2017** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | |
| | | | | | | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** | **1er.** | **2o.** |
| | | 5. Desarrollar un programa de carrera universitaria a través de la definición de criterios de asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral para la promoción y el desarrollo del personal universitario. | **5.1** | Proyectar un programa de carrera universitaria que establezca los procesos para la asignación de categorías, nombramientos, estatus laboral y promoción del personal universitario. | 26. En el primer trimestre de 2020 se tiene desarrollado un Programa de Carrera Universitaria para personal administrativo acorde al modelo de gestión del capital humano definido para la UV. | | | | | | | | | |
| | | | **5.2** | Promover un sistema de retribución y promoción de personal, transparente, justo y razonable de acuerdo con el grado de cumplimiento de los objetivos. | 27. En el primer trimestre de 2020 se tiene implementado un Programa de evaluación y reconocimiento al desempeño para el personal con funciones directivas y administrativas en la UV. | | | | | | | | | |
| | | 6. Implementar un programa de retiro digno con el personal próximo a jubilarse que ratifique la Responsabilidad Social Universitaria. | **6.1** | Promover un programa de retiro digno. | 28. En el primer semestre de 2020 se tiene implementado un programa de retiro digno para el personal UV. | | | | | | | | | |
| | | | **6.2** | Procurar estrategias para la renovación de cuadros académicos y administrativos. | 29. En el primer semestre de 2020 se tiene un documento con estrategias para la renovación de cuadros académicos y administrativos | | | | | | | | | |
| | | 7. Implementar un Proyecto para el fortalecimiento, control y transparencia del ejercicio del presupuesto en materia de recursos humanos | **7.1** | Coordinar las acciones del Grupo de Trabajo de Ética del Comité de Control y Desempeño Institucional de la Universidad Veracruzana para el fortalecimiento del comportamiento ético de los servidores públicos universitarios | 30. Integrar una Red de Enlaces con los Titulares de las Entidades Académicas y Dependencias. | | | | | | | | | |
| | | | | | 31. Implementar un programa de difusión y concientización para los servidores públicos universitarios sobre el Código de Ética de la UV. | | | | | | | | | |
| | | | **7.2** | Implementar un programa de seguimiento y prevención de observaciones y recomendaciones de los órganos de fiscalización | 32. Garantizar permanentemente la atención tanto a las observaciones por parte de los órganos fiscalizadores como a los requerimientos en materia de acceso a la información, protección de datos personales y transparencia | | | | | | | | | |

| Programa de Trabajo Estratégico 2017-2027 "*Pertenencia y Pertinencia*" | | Secretaría de Administración y Finanzas - Dirección General de Recursos Humanos (metas por año y semestres) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eje estratégico | Programa estratégico | Objetivos Generales | Acciones | | Descripción Meta | 2017 | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | | | | | | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. | 1er. | 2o. |
| | | | | | 33. Para el segundo semestre de 2018 y primer semestre de 2019 se integrarán las observaciones señalas a la DGRH en los últimos 3 años (2015, 2016 y 2017). | | | | | | | | | |
| | | | | | 34. Para el segundo semestre de 2018 y primer semestre de 2019, se clasificarán por origen, tema o área las observaciones históricas atendidas para establecer las medidas de contención. | | | | | | | | | |
| | | | **7.3** | A partir de la identificación de las "CAUSAS" que originan las observaciones de los órganos de control y/o de fiscalización, establecer las estrategias integrales para su prevención en ejercicios futuros | 35. Para el primer y segundo semestre de 2019 y primer semestre de 2020 se instrumentará hacia el interior de la DGRH, de acuerdo al tema, una serie de acciones tendientes a prevenir y/o atender en forma anticipada las posibles observaciones o señalamientos por parte de los diferentes órganos de fiscalización. | | | | | | | | | |

Universidad Veracruzana