

**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**2021-2025**  
*Por una transformación integral*



Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de la  
Dependencia

**Plade**  
**2021-2025**

**Dirección General de Recursos Humanos**

**Región: Xalapa**

**C.P. Evangelina Murcia Villagómez**

25 de octubre de 2022

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”



# Universidad Veracruzana

**Dr. Martín Gerardo Aguilar Sánchez**  
Rector

**Dr. Juan Ortiz Escamilla**  
Secretario Académico

**Mtra. Lizbeth Margarita Viveros Cancino**  
Secretaria de Administración y Finanzas

**Dra. Jaqueline del Carmen Jongitud Zamora**  
Secretaria de Desarrollo Institucional

**C.P. Evangelina Murcia Villagómez**  
Directora General de Recursos Humanos

## **Participantes**

**Mtra. Nydia Rojano Vázquez**  
Directora de Personal

**Mtra. Sandra Rodríguez José**  
Directora de Relaciones Laborales

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

**Mtra. María del Carmen Jiménez Rizo**  
Jefa del Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal

**Mtra. María de Luz Pérez Flores**  
Encargada del Área de Sistemas y Estadística

**Lic. María Guadalupe Vázquez Castillo**  
Jefa del Departamento de Asuntos Técnicos

**Mtra. Liliana Ruiz Mendoza**  
Secretaria Particular de la Secretaría de Administración y Finanzas

## **Datos de contacto**

Lomas del Estadio S/N  
Edificio "A", 4° piso. C.P. 91090  
Xalapa, Veracruz, México.

Tel. 01 (228) 842 17 03  
Conm. 228 842 17 00, 228 845 27 00  
Ext. 11053, 11703  
[dgrh@uv.mx](mailto:dgrh@uv.mx)

[www.uv.mx](http://www.uv.mx)

# Índice

C.P. Evangelina Murcia Villagómez .....	1
Introducción.....	2
Diagnóstico.....	4
Planeación.....	20
Misión DGRH 2025 .....	20
Visión DGRH 2025 .....	20
Matriz de objetivos, metas y acciones .....	35
Seguimiento y evaluación.....	46

## Introducción

El Plan de Desarrollo de la Dirección General de Recursos Humanos como parte de la planeación táctica, está orientado a coadyuvar al cumplimiento de las metas trazadas en el Plan General de Desarrollo 2030, el Programa de Trabajo 2021-2025 *Por una Transformación Integral* (PT 2021-2025) que conforman la planeación estratégica institucional, así mismo, se encuentra alineado al Plan de Desarrollo de la Secretaría de Administración y Finanzas a la cual se encuentra adscrita.

El PT 2021-2025, se integra por ejes, cuatro estratégicos y dos ejes transversales: Derechos Humanos y Sustentabilidad, mismo que refrenda el compromiso social de la institución de aprovechar al máximo los recursos disponibles en un marco de transparencia, eficacia, eficiencia y honestidad en el ejercicio presupuestal, así mismo,

En relación al eje transversal de los Derechos Humanos, en el Programa de Trabajo se establece la Declaración Universal sobre los mismos, la cual señala que *“Toda persona tiene todos los derechos y libertades... sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición...”*. Ello incluye derechos como la libertad, igualdad, justicia, seguridad social, al trabajo digno, la salud, el bienestar social y económico, la cultura y la educación, entre otros.

Con esta perspectiva se visualiza que en la Universidad Veracruzana las acciones deben orientarse en dos sentidos; el primero, en cuyo centro de sus tareas está la formación integral de los estudiantes para favorecer el aprendizaje de todas las formas de producir, interpretar y transmitir el conocimiento y el otro, con la mirada de la Universidad como patrón, cuya administración recae en la Secretaría de Administración y Finanzas a través de la Dirección General de Recursos Humanos.

El Programa de Trabajo 2021-2025 señala que la administración y gestión institucional deben articular las funciones sustantivas y administrativas a través de marcos normativos, políticas y lineamientos y de manera congruente prevé continuar avanzando en el proceso de descentralización institucional a fin de fortalecer todas y cada una de las funciones sustantivas en las regiones universitarias, así como las sedes

de la UVI, con procesos simplificados y desconcentrados, otorgando servicios administrativos de forma ética, responsable, austera, transparente y sustentable.

De manera puntual el PT 2021-2025 establece retos importantes para el trabajo que deberá realizar la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), se citan algunas de éstas:

Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continua en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.

Lograr al 2025 que el 100% del personal administrativo, así como autoridades y funcionarios, haya recibido formación y capacitación en materia de derechos humanos, sustentabilidad, integridad académica, construcción de relaciones pacíficas, prevención de conflictos, el Modelo Educativo Institucional o el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en la docencia e investigación.

Contar, a partir de 2023, con una normatividad universitaria que incluya las modificaciones normativas y de gestión necesarias para que los mecanismos de selección académica y de evaluación de desempeño académico, docente y tutorial se den bajo los criterios de derechos humanos, sustentabilidad, igualdad, equidad, economía procesal, eficacia, eficiencia, transparencia, confianza, responsabilidad académica, y que tengan como resultado la mejora en la calidad educativa que ofrece la Universidad, la cual establece entre sus acciones “Disminución de la inequidad en las cargas de trabajo entre los diferentes actores, entidades y dependencias universitarios”.

Contar al 2023 con un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.

Instauración de estructuras administrativas flexibles en las regiones universitarias que permitan la realización de procesos conjuntos.

En ese sentido, la Dirección General de Recursos Humanos asume el compromiso de orientar acciones para coadyuvar al cumplimiento de lo establecido en el PT 2021-2025 para lo cual deberá vincularse con las instancias universitarias con los que comparta responsabilidad por los temas que se abordan, así como contar con las condiciones necesarias para su ejecución.

El Plan de Desarrollo de la DGRH (Plade) contiene tres apartados: el primero, presenta un diagnóstico interno al inicio de la presente administración rectoral, lo que permitió derivar el análisis FODA; el segundo apartado, contiene la descripción genérica de la planeación táctica de la DGRH, que contempla su misión y visión alineados a los elementos estratégicos institucionales, la definición de objetivos generales, acciones, metas e indicadores a cumplir durante el periodo rectoral 2021-2025; 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 y, 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.

## **Diagnóstico**

Para realizar el presente diagnóstico, nos visualizamos en el contexto universitario en el que nos desarrollamos, las atribuciones que nos confiere la normatividad universitaria, los retos que comprometimos en el Plan de Desarrollo 2017-2021, para lo cual se realizó un análisis crítico, anteponiendo que nuestro objetivo principal es promover políticas para generar bases orientadas al desarrollo del valor del capital Humano con transversalización de los derechos humanos, por ser éste la más grande valía de cualquier ente.

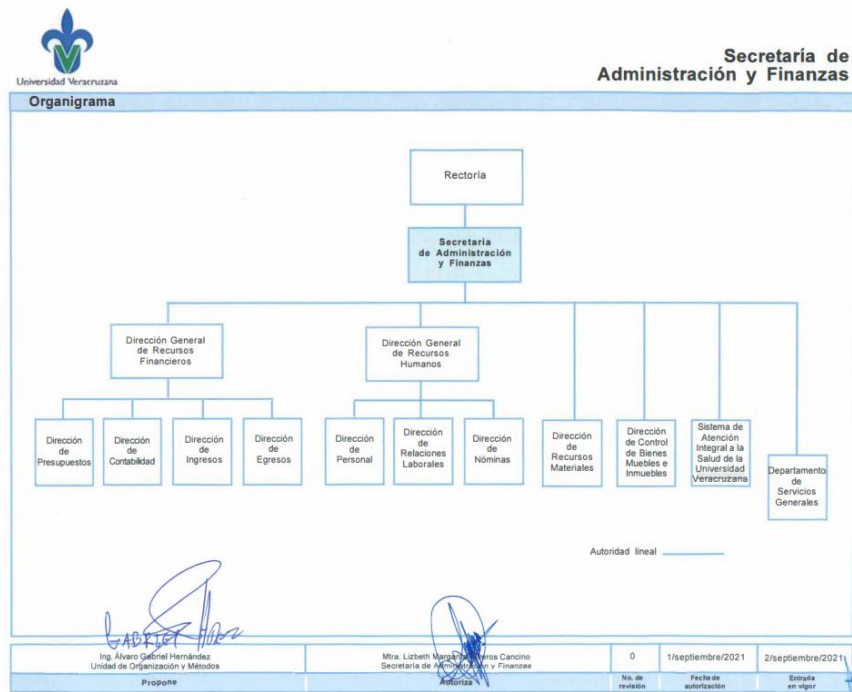
Entre otros aspectos, se analizaron los programas estratégicos, las características, volúmenes y procedimientos de los trámites y servicios que se realizan en la DGRH, los criterios y requisitos especificados, el número de movimientos e incidencias de personal que se realizan, la plataforma informática 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.<sup>1</sup>

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.

### Organigrama de la Secretaría de Administración y Finanzas



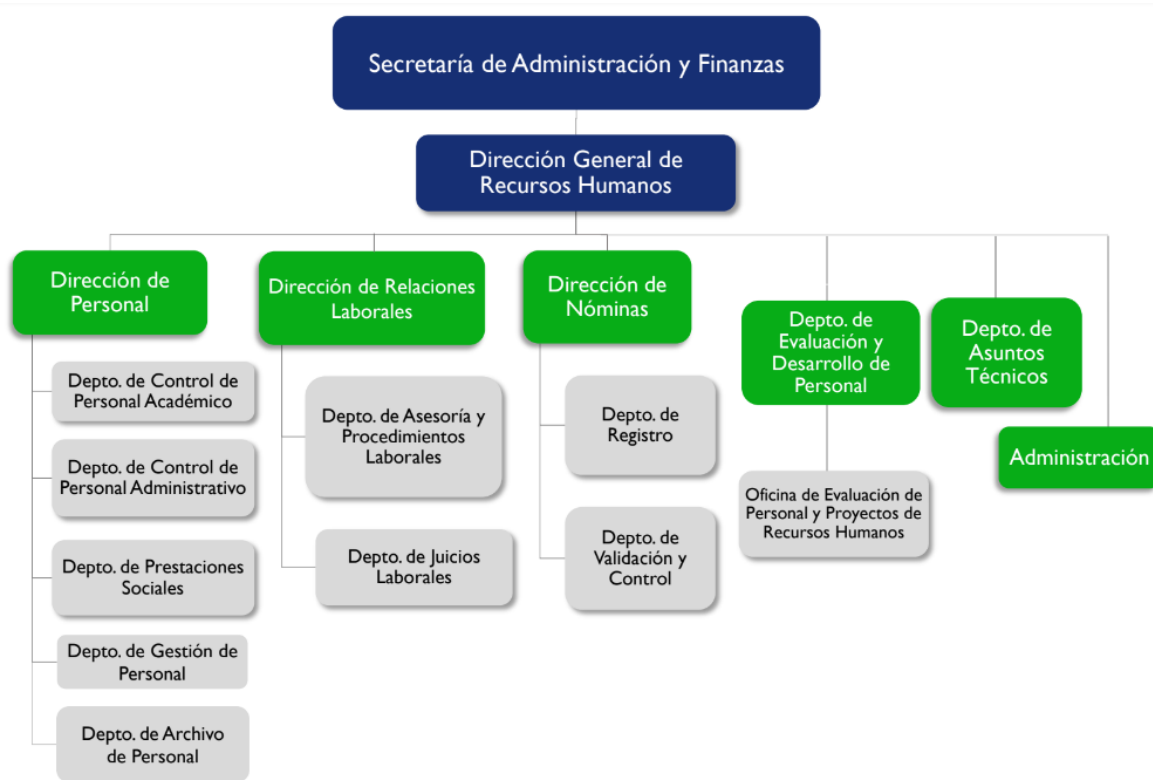
**Fuente:** Organigrama actualizado junio 2022.

Recuperado de <https://www.uv.mx/orgmet/files/2012/12/org-saf.pdf>

<sup>1</sup> 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.

Actualmente, la estructura organizacional de la DGRH se integra por tres direcciones, 11 departamentos, una oficina y un administrador.

### Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos



**Fuente:** Organigrama actualizado junio 2017.

Recuperado de <https://www.uv.mx/dgrh/quienes-somos/organigrama/>

Como parte de los logros alcanzados del Plan de Desarrollo 2017-2021, se definieron los tres grandes procesos que opera la DGRH: Ingreso, Permanencia y Retiro, los que gráficamente se pueden representar como sigue:



## Esquema del Proceso de Administración de Recursos Humanos



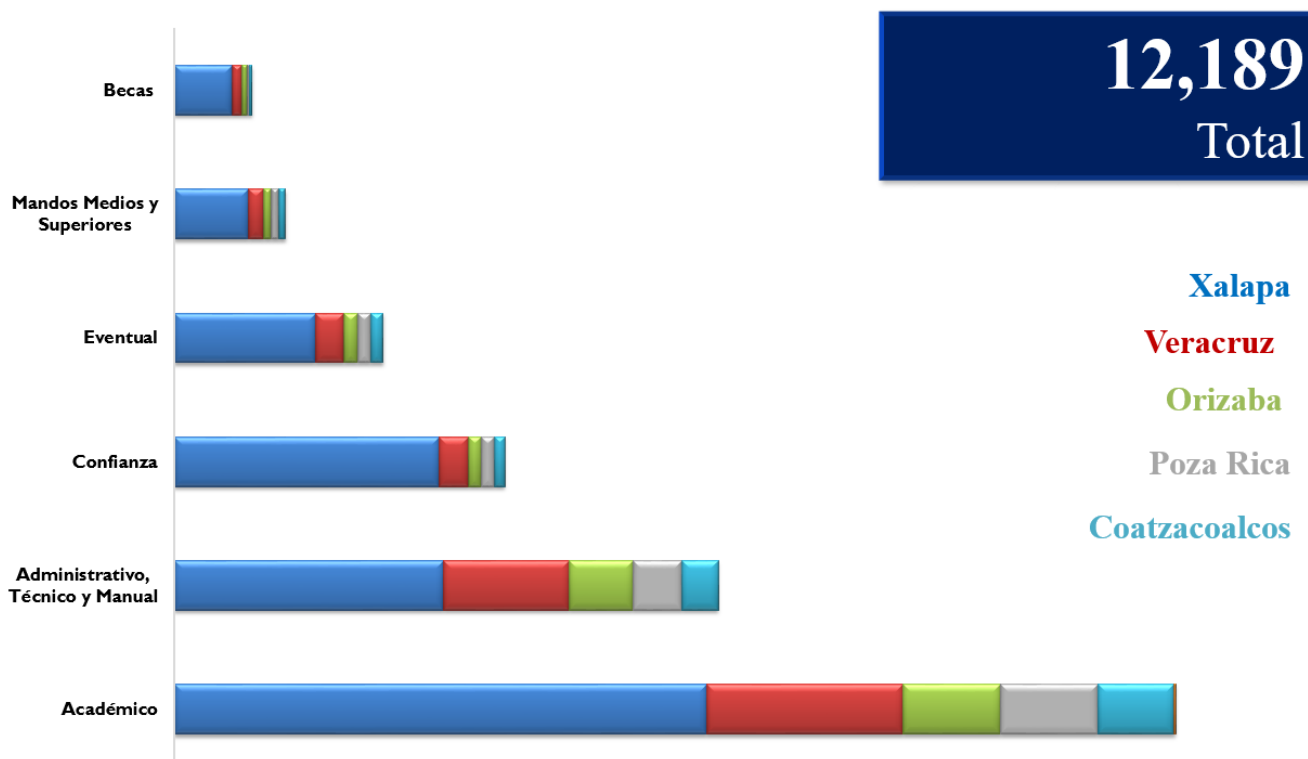
**Fuente:** Elaboración propia DGRH 2020.

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 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 2019 – 2024 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 ámbito 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, acuerdos rectorales, reglamentos, lineamientos institucionales, y otros instrumentos en materia de gestión de recursos humanos; así como el manual de organización de la dirección general.

La población objetivo de la DGRH, contempla la atención de 12,189 trabajadores adscritos a las cinco regiones universitarias, divididos de la siguiente manera:

### Distribución de personal por tipo y región universitaria



Fuente: Elaboración propia de la DGRH, Mayo 2022.

### Distribución de personal por tipo y región universitaria

Región	Académico	Administrativo, Técnico y Manual	Confianza	Eventual	Mandos Medios y Superiores	Becas	Total
Xalapa	2,860	1,448	1,424	759	398	310	7,199
Veracruz	1,057	675	159	133	82	51	2,157
Orizaba – Córdoba	525	342	67	72	41	30	1,077
Poza Rica – Tuxpan	521	266	72	72	41	10	982
Coatzacoalcos – Minatitlán	409	193	56	65	34	17	774
<b>Total</b>	<b>5,372</b>	<b>2,924</b>	<b>1,778</b>	<b>1,101</b>	<b>596</b>	<b>418</b>	<b>12,189</b>

Fuente: Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Mayo 2022.

## Situación diagnóstica de la DGRH

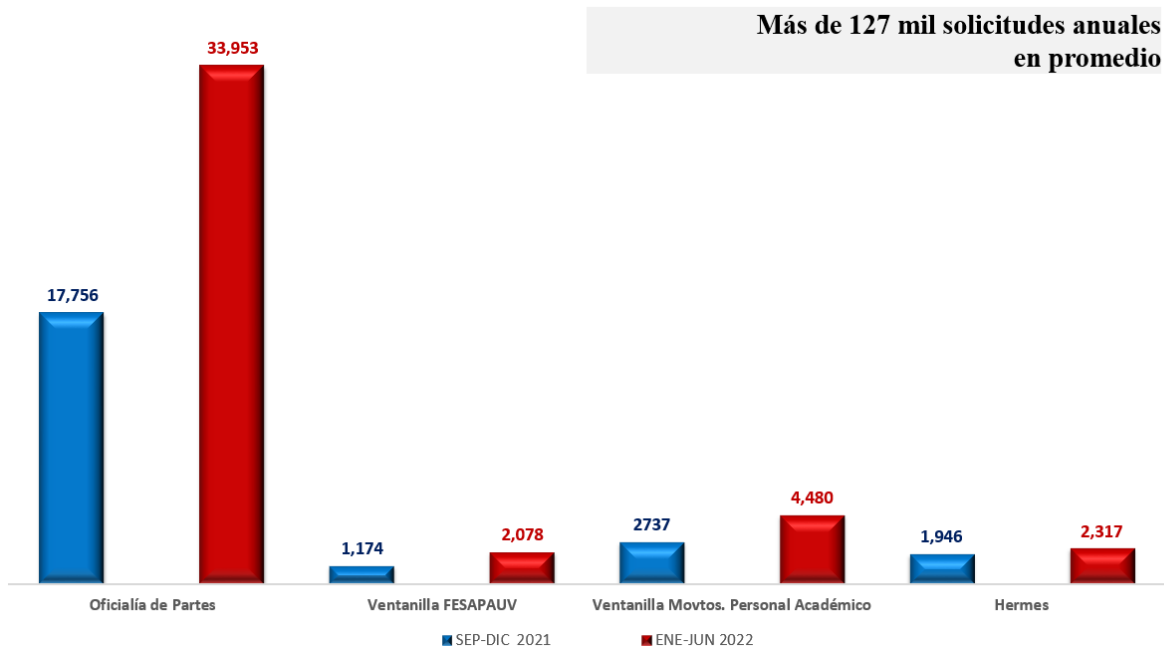
Al inicio de la presente administración rectoral 2021-2025, si bien se cuenta con avances significativos con lo que se planteó en Plade anterior, se continúan identificando los siguientes puntos de atención:

1. El modelo de gestión requiere modificarse.
2. Obsolescencias y rigidez en el marco normativo.
3. Los proyectos, procesos y acciones de mejora no han logrado el impacto esperado.
4. Los tiempos de respuesta a los requerimientos de las entidades académicas y dependencias requieren mejorarse.
5. Si bien nos encontramos en el proceso de implementación de un nuevo subsistema de recursos humanos, las plataformas y sistemas tecnológicos que aún se encuentran en uso, están desvinculados, son insuficientes y son obsoletos, predominando los procesos manuales en alto porcentaje.
6. Existen desequilibrios en las responsabilidades del personal, por inconsistencias en las estructuras ocupacionales, salariales y funcionales.
7. Existen carencias o vacíos en la valoración y reconocimiento del capital humano en el ejercicio de sus funciones.
8. Existe desigualdad en las prestaciones otorgadas al personal, siendo la más importante el reconocimiento de antigüedad para efectos de jubilación ante el IPE.
9. Los lineamientos para la promoción de personal de confianza han transitado entre la profesionalización y el reconocimiento de antigüedad, sin lograr un modelo equilibrado que dé respuesta efectiva a las necesidades de la institución y del personal.
10. Si bien se ha venido consolidando el Programa de Desarrollo del personal con base en competencias, se requiere contar con espacios específicos para la programación de cursos que permita atender a todos los modelos de personal.

11. No se ha podido erradicar los pagos indebidos al personal por la falta de oportunidad en la entrega de los trámites por parte de las entidades académicas y dependencias.
12. Se requiere analizar la estructura y forma de organización funcional con la que se atienden la operación de la DGRH para hacerla más eficiente.
13. Se tiene pendiente integrar los procesos de la DGRH en el Sistema de Gestión de la Calidad.
14. Se requiere la implementación de estrategias para la aplicación de la Norma 035.

Para dimensionar la operación de la DGRH, en promedio atiende, poco más de 66,491 mil solicitudes anuales que generan los 12,189 trabajadores adscritos en las cinco regiones de la UV, significando que el 95 por ciento movimientos impactan a la nómina.

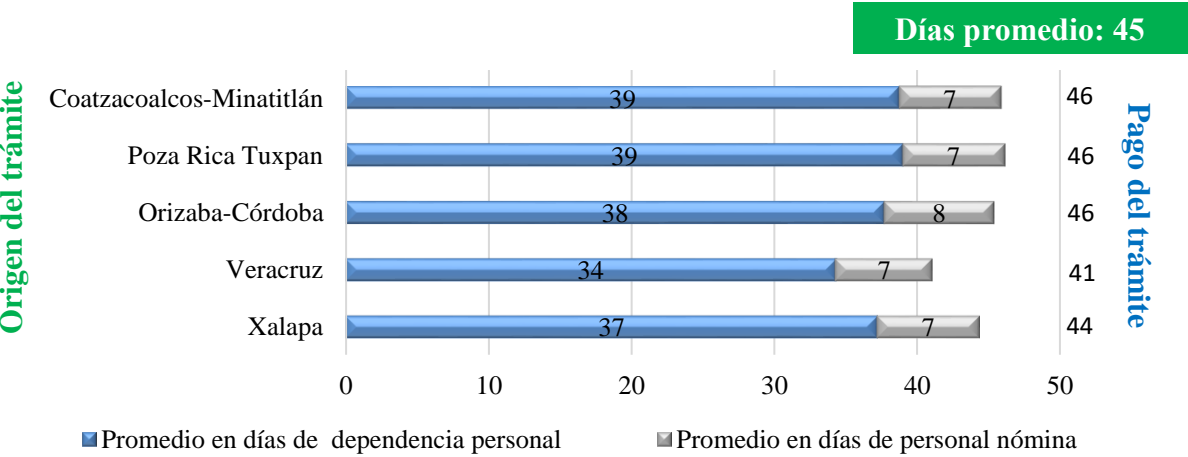
### Solicitudes recibidas de trámites y servicios en la DGRH de los años 2021 - 2022



**Fuente:** Cifras integradas del Área de Sistemas y Estadísticas, Departamento de Asuntos Técnicos, Junio 2022.

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.

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



**Fuente:** Cifras integradas del Área de Sistemas y Estadísticas, Departamento de Asuntos Técnicos, Dirección de Personal y Dirección de Nóminas, Junio 2022.

Con relación al procesamiento de los trámites administrativos del personal, se significa que en *Los lineamientos específicos del gasto 2022* por primera vez, fue incluido el apartado de Servicios Personales, en los cuales se incluyeron todos los modelos de personal; así mismo, en la página electrónica de la DGRH se encuentra publicada la *Guía Operativa de Trámites y Servicios de la Dirección de Personal* que tienen como propósito clarificar los criterios y políticas para los diversos trámites, los cuales deberán actualizarse con la implementación de nuevos sistemas de información.

En la revisión de la auditoría interna 2017 a los procesos DGRH dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, 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 reitera la necesidad de atenderlas.

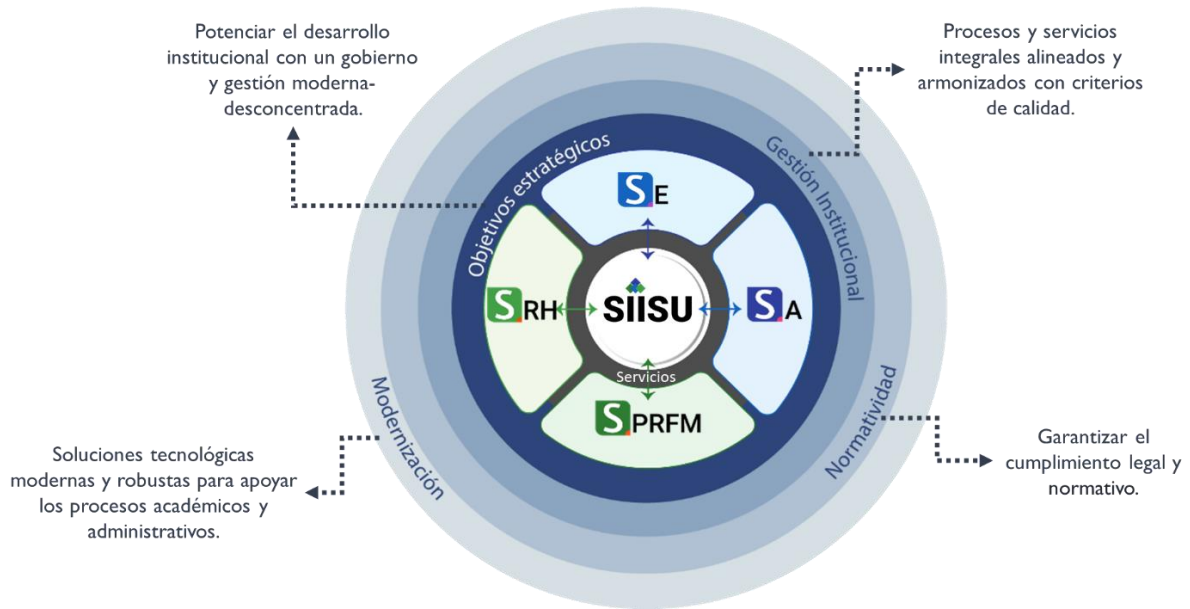
Por tal motivo, la DGRH en conjunto con las áreas de la Secretaría de Administración y Finanzas y la Dirección General de Tecnología de Información de la Secretaría de Desarrollo Institucional, realizaron visitas y sesiones de trabajo con universidades públicas del país, en donde se buscaron alternativas de herramientas tecnológicas centradas en la gestión de recursos humanos, preferentemente aplicadas y probadas en universidades.

Realizado el análisis funcional de diferentes plataformas, se determinó proceder para el caso de la DGRH a la adquisición de una nueva adquisición tecnológica SPARH, con el fin de contribuir a la gestión institucional a través de la modernización del Sistema Integral de Información y Servicios Universitarios, con la finalidad de potenciar el fortalecimiento de sus procesos estratégicos: Estudiantes, Académicos, Recursos Financieros y Materiales, así como Recursos Humanos.

En la implementación de la nueva plataforma nos hemos enfrentado a diversas situaciones que han diferido su puesta en marcha, siendo la principal la definición de interconexión con el Subsistema de Planeación, Recursos Financieros y Materiales, no obstante se prevé su salida a producción para el ejercicio 2023.

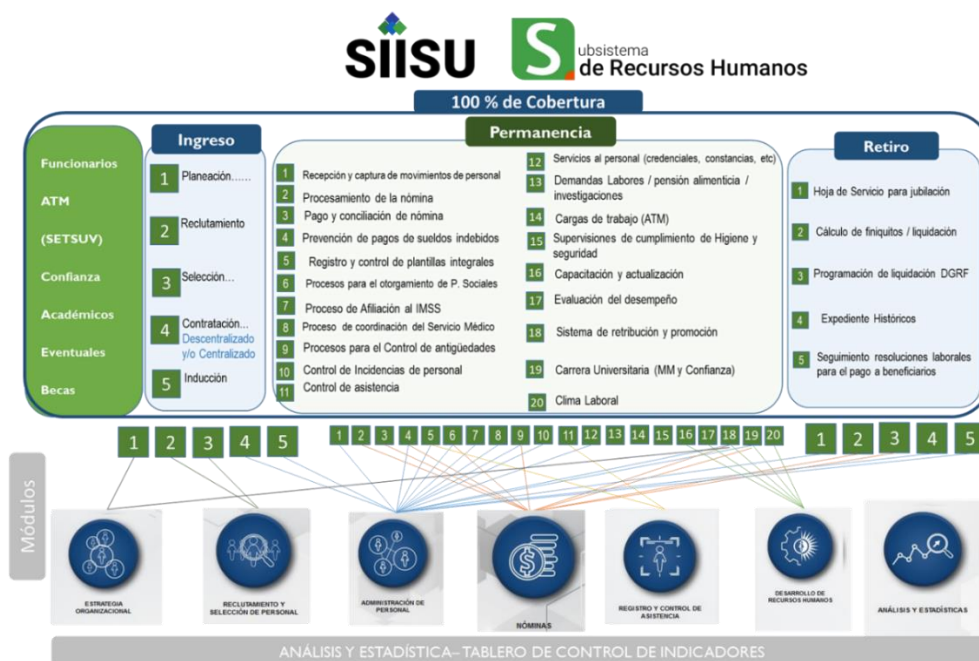
Se considera que esta herramienta coadyuvará en los planes de desconcentración y simplificación de los procesos previstos en el Programa de Trabajo 2021-2025 *Por una transformación Integral*.

## Sistema Integral de Información y Servicios Universitarios (SIISU)



**Fuente:** Elaboración de la Dirección General de a partir de la nueva dimensión tecnológica SIISU 2022 Tecnología de Información.

La implementación de esta herramienta tecnológica tendrá la cobertura siguiente:



Con la implementación tecnológica y la nueva visión administrativa integral de la DGRH 2021- 2025; se busca mejorar continuamente la atención en los procesos horizontales y transversales para el desarrollo de las actividades con una perspectiva de los derechos humanos y sustentabilidad en los procesos de ingreso, permanencia y retiro del personal universitario.

La DGRH para llevar a cabo sus actividades y compromisos, cuenta con un conjunto de 203 servidores públicos adscritos a sus 18 unidades administrativas centrales y se distribuyen de la manera siguiente:



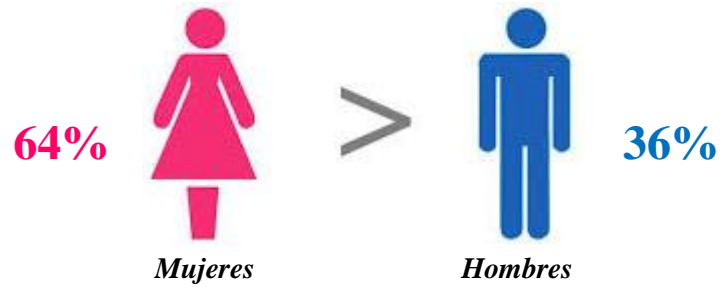
## Distribución del Personal en la Dirección General de Recursos Humanos

Dependencia/área	Total
<b>Jefatura de la DGRH</b>	
Departamento de Asuntos Técnicos	
Departamento de Evaluación y Desarrollo de Personal	<b>45</b>
Administración	
Área de Sistemas y Estadísticas (no está en estructura)	
<b>Dirección de Personal</b>	
Departamento de Control de Personal Académico	
Departamento de Control de Personal Administrativo	
Departamento de Prestaciones Sociales	<b>100</b>
Departamento de Gestión de Personal	
Departamento de Archivo	
Comisión Mixta de Control de Asistencia (no está en estructura)	
<b>Dirección de Relaciones Laborales</b>	
Departamento de Asesoría y Procedimientos Laborales	<b>24</b>
Departamento de Juicios Laborales	
<b>Dirección de Nóminas</b>	
Departamento de Validación y Control	<b>34</b>
Departamento de Registro	
<b>Total</b>	<b>203</b>

**Fuente:** Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Junio 2022

De este total de trabajadores adscritos a las diferentes áreas de la DGRH, 64 por ciento corresponde al género femenino y 36 por ciento al masculino; siendo ocupados 11 de los 16 puestos de mandos medios y superiores por personal femenino.

### Proporción del personal de la DGRH en función del género



**Fuente:** Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Junio de 2022.

La mayoría del personal cuenta con conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de sus actividades y con diversificados perfiles: 35 trabajadores cuentan con estudios de posgrado, 96 con Licenciatura, 39 con estudios de educación media superior, diplomados y técnicos, así como 33 con estudios básicos (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Grado de estudios del personal de la DGRH**

Grado	Total	
Maestría	24	35
Pasante de maestría	8	
Especialidad	3	
Licenciatura	80	96
Pasante de Licenciatura	16	
Bachillerato	22	39
Diplomado	1	
Técnico	16	33
Educación básica	33	
<b>Total</b>	<b>203</b>	

**Fuente:** Área de Sistemas y Estadística de la DGRH, Junio 2022.

A partir de los procesos, sistemas, estructuras y fuerza laboral, a continuación se presenta el **análisis FODA**:

**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, 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 con organismos sindicales, asociaciones y trabajadores, que privilegian 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. En proceso la interconectividad de los nuevos sistemas de información universitarios para la vinculación de los trámites en materia de recursos humanos y financieros con los diversos sistemas de las áreas con la que se interactúan.

**Oportunidades:**

- O1. El nuevo marco normativo rector de la universidad que integra la planeación estratégica, táctica y operativa con directrices para articular la función sustantiva y adjetiva, 2021-2025.
- 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.
- O4. Exceso de demanda de empleo que permite seleccionar personal calificado.

## **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.

## **Planeación**

La Dirección General de Recursos Humanos definió como Misión y Visión los conceptos siguientes:

### **Misión DGRH 2025**

Administrar de manera pertinente el recurso humano de la Universidad Veracruzana, con el fin coadyuvar al desarrollo de las funciones sustantivas y cumplimiento de los fines institucionales, a través de la gestión de personal cualificado, éticamente comprometido y con sentido humanista, que promueva, haga valer y vivir los derechos humanos, con principios de sustentabilidad para desarrollo institucional; lo anterior, con base en procedimientos documentados y ejecutados de manera oportuna de tal manera que se cumplan con la transparencia, austeridad, rendición de cuentas, pertinencia social, apego a la legalidad y a los derechos humanos que fortalecen el desarrollo y posicionamiento institucional.

### **Visión DGRH 2025**

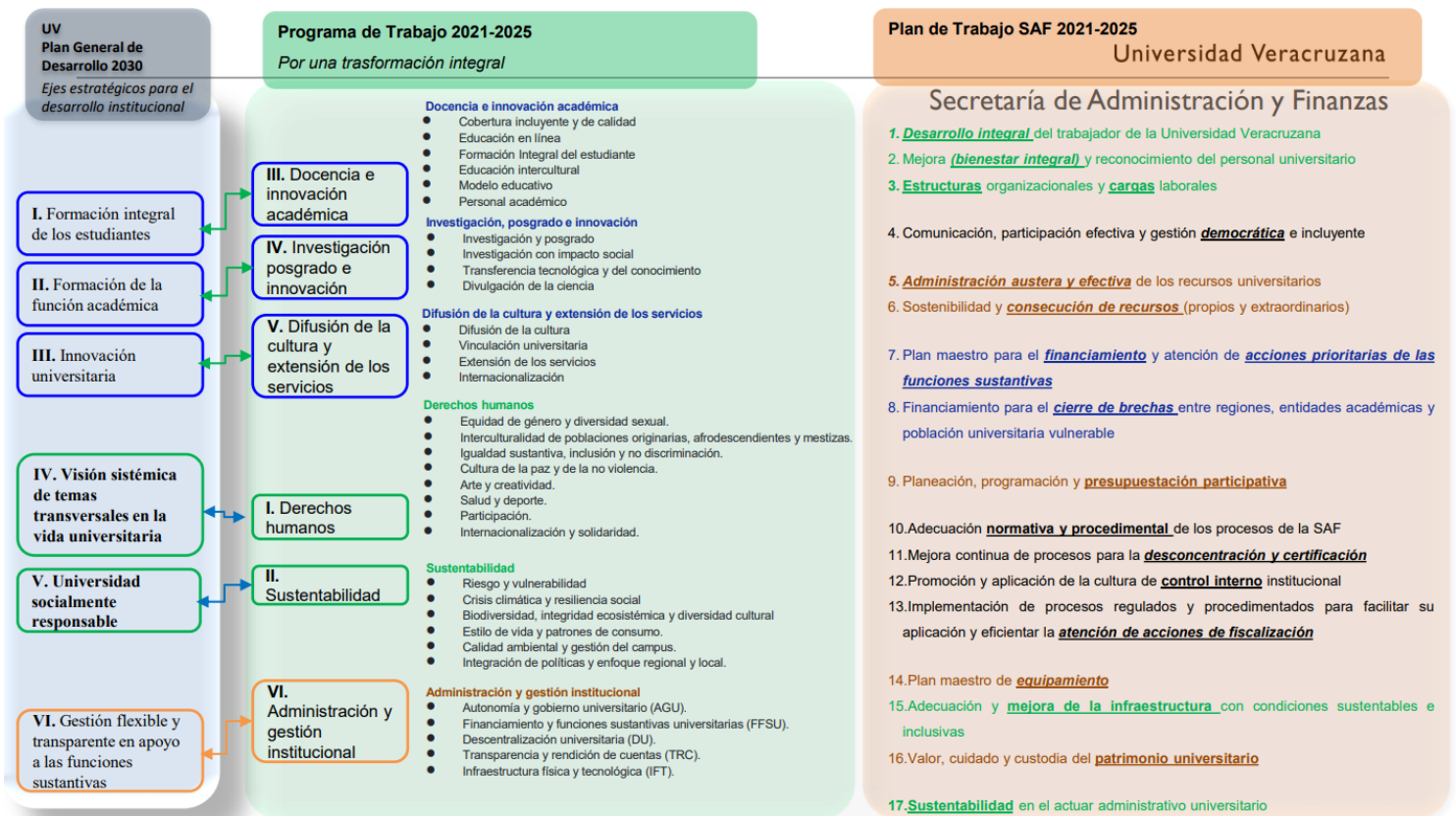
La Dirección General de Recursos Humanos es una dependencia que contribuye significativa y pertinentemente al desarrollo y fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana, en el proceso de administración del recurso humano, en términos del ingreso, permanencia y retiro del personal, es eficiente e innovador, aplica la cultura de mejora continua, el respeto a los derechos humanos y la legalidad.

A partir de las directrices establecidas en los documentos rectores de esta máxima Casa de Estudios y en el Programa de la SAF 2021-2025, así como de la situación diagnóstica descrita, la Dirección General de Recursos Humanos delinea en el presente apartado, cuatro principales políticas:

1. Transverzalización de los derechos Humanos, para contribuir los derechos laborales y la comunicación respetuosa y transparente entre los trabajadores universitarios.

2. La sustentabilidad como el segundo eje principal para atender las causas, reduzca riesgos y consecuencias ambientales negativas mediante el desarrollo de capacidades, y abra la posibilidad a una sociedad estable, reflexiva y con promesas de futuro.
3. La eficiencia y agilidad en los trámites mediante el establecimiento de procedimientos claros y oportunos.
4. La transparencia, legalidad y ética en todos los procesos de recursos humanos.

### Alineación del Programa SAF con los Ejes y Estrategias de los Documentos Rectores de la Universidad Veracruzana



**Fuente:** Programa de Trabajo 2021 -2025 de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana.

## **Eje 1. Derechos humanos**

Los derechos humanos son reivindicaciones éticamente justificadas que tienen su fundamento en la dignidad humana; se constituyen por un conjunto de prerrogativas, cuya realización efectiva es indispensable para el desarrollo integral de las personas. Son derechos y libertades inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna, cuyo contenido, alcance y límites se determinan en instrumentos jurídicos nacionales e internacionales. Estos derechos son universales, interdependientes e indivisibles y cubren el más amplio espectro ético, axiológico, normativo y de principios en los campos económico, social, cultural, civil y político. Por ello asumimos que transversalizar los derechos humanos en las funciones sustantivas y adjetivas universitarias, obedece tanto a los fines universalmente reconocidos a la educación superior, como al deber institucional de que tales derechos se hagan efectivos en las prácticas cotidianas de nuestra casa de estudios.

### **1.3. Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación**

#### **Objetivo**

##### **1.3.1**

Formar trabajadores universitarios integrales, éticos y competentes, comprometidos con el rumbo estratégico de la Universidad Veracruzana, así como con su crecimiento profesional y personal para que desempeñen sus funciones en favor de la sociedad con enfoque en los derechos humanos y la sustentabilidad.

#### **Meta**

##### **1.3.1.1**

A partir del año 2022 ejecutar el programa para que al 2025, el 100% del personal administrativo, técnico y manual, confianza, por obra y/o tiempo determinado (eventual), mando medio y directivo acredita al menos una acción de desarrollo de competencias básicas e institucionales, que contribuyan a su calidad de vida y al desempeño ético de sus funciones, con un enfoque de derechos humanos y sustentabilidad.

#### **Acciones**

##### **1.3.1.1.1**

Actualización del programa de desarrollo de competencias básicas e institucionales con enfoque transversal de formación en derechos humanos, ética, así como, de perspectiva de género, sustentabilidad y transparencia con base en el respectivo diagnóstico y levantamiento de necesidades de capacitación de las cinco regiones universitarias.



#### 1.3.1.1.2

Gestión de acciones colaborativas con las dependencias responsables de los temas transversales, así como de convenios con instituciones y organizaciones expertas en los temas.

#### 1.3.1.1.3

Implementación de estrategias institucionales que propicien condiciones equitativas para la participación de todo el personal en las acciones de desarrollo y capacitación.

#### 1.3.1.1.4

Definición y difusión de la Programación anual de acciones de desarrollo.

### **Meta**

#### 1.3.1.2

A partir del año 2022 ejecutar el programa para que al 2025, se cuente con el 100% de atención de las solicitudes para la detección de necesidades de capacitación gestionadas por las entidades académicas y dependencias para contribuir al desempeño competente del personal, así como a la mejora del clima laboral

### **Acciones**

#### 1.3.1.2.1

Actualización de la Guía para detectar y gestionar las necesidades de capacitación del personal de las entidades académicas y dependencias.

#### 1.3.1.2.2

Definición de las acciones de capacitación y desarrollo requeridas por las entidades académicas y dependencias solicitantes.

#### 1.3.1.2.3

Gestión de las acciones de capacitación y desarrollo de acuerdo al presupuesto de las entidades académicas y dependencias solicitantes.

### **Objetivo**

#### 1.3.2

Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos.

### **Meta**

#### 1.3.2.1

A partir del año 2022 contar con un Programa institucional para el reconocimiento a los trabajadores que cumplen 25 años o más de antigüedad en la UV.

## **Acciones**

### 1.3.2.1.1

Definición de los criterios de participación, evaluación y selección del personal acreedor a este tipo de reconocimientos.

### 1.3.2.1.2

Costeo del impacto presupuestal que generaría la implementación del programa.

### 1.3.2.1.3

Identificación del personal susceptible al reconocimiento y planeación de la logística para llevar a cabo la ceremonia.

### 1.3.2.1.4

Realización de una ceremonia para la entrega de reconocimientos que cumplan 25 años de antigüedad UV, en el día de aniversario de la UV.

## **Meta**

### 1.3.2.2

A partir del año 2023, ejecutar un programa institucional para reconocimiento al personal universitario por el destacado cumplimiento de sus funciones.

## **Acciones**

### 1.3.2.2.1

Costeo el impacto presupuestal que generaría la implementación del programa.

### 1.3.2.2.2

Identificación del personal susceptible al reconocimiento y planeación de la logística para llevar a cabo la ceremonia.

### 1.3.2.2.3

Realización de una ceremonia anual en el Día del empleado Estatal (21 de octubre) por el destacado cumplimiento de sus funciones.

## **Meta**

### 1.3.2.3

A partir del año 2023, ejecutar un Programa institucional de apoyos económicos al personal administrativo para estudios de posgrados en la institución y gastos de titulación como un estímulo a su crecimiento personal y profesional.

## **Acciones**

### 1.3.2.3.1

Definición de los criterios del programa para otorgar apoyo por estudios de posgrado (confianza y eventual) y gastos de titulación (eventual), de acuerdo con la disponibilidad financiera de cada entidad académica o dependencia universitaria.

### 1.3.2.3.2

Costeo del impacto presupuestal que generaría la implementación de estos estímulos como apoyo al personal administrativo universitario.

### 1.3.2.3.3

Implementación del programa para el otorgamiento a estos estímulos.

### 1.3.2.3.4

Instrumentación de los procedimientos para la generación de información y procesamiento de los apoyos que solicite el personal universitario administrativo.

## **Meta**

### 1.3.2.4

A partir del año 2022, actualizar los Lineamientos para la ocupación de plaza vacante del personal de confianza actualizado.

## **Acción**

### 1.3.2.4.1

Actualización de los lineamientos para la ocupación de plaza vacante del personal de confianza para la promoción de los trabajadores universitarios.

## **Meta**

### 1.3.2.5

A partir del año 2022 ejecutar el Programa de Retiro voluntario extraordinario para que el personal de Confianza y Mandos Medios y Superiores cuenten con la prestación “reconocimiento de antigüedad como parte integrante del sueldo básico para efecto de las jubilaciones y pensiones” en términos igualitarios que el personal académico y administrativo, técnico y manual.

## **Acciones**

### 1.3.2.5.1

Suscripción de Convenio UV-IPE-GE para establecer el apoyo económico del GE y la aprobación y reorientación del presupuesto.

### 1.3.2.5.2

Establecimiento de Acuerdo entre la UV y el IPE para la operación del programa.

#### 1.3.2.5.3

Emisión de Acuerdo Rectoral para la justificación del programa y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario General.

#### 1.3.2.5.4

Instrumentación de un plan para la operación del programa al interior de la Universidad Veracruzana.

### **Meta**

#### 1.3.2.6

A partir del año 2022 ejecutar el Programa de Regularización voluntaria de antigüedades ante el IPE para el personal que no cuenta actualmente con la edad y antigüedad para jubilarse, en términos igualitarios que el personal académico y administrativo, técnico y manual.

### **Acciones**

#### 1.3.2.6.1

Suscripción de un Convenio UV-IPE-GE para establecer el apoyo económico del GE y la aprobación y reorientación del presupuesto.

#### 1.3.2.6.2

Establecimiento de Acuerdo entre la UV y el IPE para la operación del programa.

#### 1.3.2.6.3

Emisión de Acuerdo Rectoral para la justificación del programa y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario General.

#### 1.3.2.6.4

Instrumentación de un plan para la operación del programa al interior de la Universidad Veracruzana.

*\*Los casos por año están presentados para cubrir el total de los montos. Sin embargo, este dependerá de la gestión y opciones que otorgue el Instituto de Pensiones del Estado.*

### **Meta**

#### 1.3.2.7

A partir del año 2024 informar el diagnóstico de las condiciones laborales del personal académico interino y por asignatura con las condiciones actuales.

## **Acciones**

### 1.3.2.7.1

Establecimiento de los criterios para la identificación del personal académico interino y por asignatura.

### 1.3.2.7.2

Elaboración de un informe diagnóstico del personal académico interino y por asignatura.

## **Meta**

### 1.3.2.8

En el año 2022 se continúa con la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 en la Universidad Veracruzana para establecer las condiciones regionales para coadyuvar un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, así como la atención de los factores de riesgo psicosocial.

## **Acciones**

### 1.3.2.8.1

Instauración del Comité Institucional y de los Comités Regionales, así como la emisión de las Reglas de Operación.

### 1.3.2.8.2

Autorización de los procedimientos para la atención adecuada y pertinente de los casos a atender.

### 1.3.2.8.3

Implementación de programas de intervención para cada región universitaria.

### 1.3.2.8.4

Diseño de un programa de difusión para dar a conocer la política institucional y los resultados de los programas de intervención.

### 1.3.2.8.5

Autorización de los requerimientos financieros, materiales y humanos para su correcta operación.

## **Eje 2. Sustentabilidad**

La sustentabilidad es un proceso que coadyuva al desarrollo de la humanidad en un marco socioecológico de satisfacción de necesidades básicas culturalmente situadas, con oportunidades de calidad de vida para las generaciones vivas y por nacer. En virtud de que la Universidad tiene una responsabilidad ineludible en la contribución a la transición ecológica, asumimos la sustentabilidad como un eje rector de política para atender causas, reducir riesgos y consecuencias negativas mediante el desarrollo de capacidades, así como para generar resiliencia contra el colapso en sus diferentes formas que deriva de la inexorable crisis socioambiental en marcha y poder aspirar a una sociedad estable con proyección a futuro. Por ello, la Universidad Veracruzana debe contribuir a formar profesionales con una conciencia crítica y con las capacidades y disposiciones necesarias para actuar sobre el estado de cosas ambientales existente.

### **2.5. Calidad ambiental y gestión del campus**

#### **Objetivo**

##### **2.5.1**

Promover y fomentar a través de los procesos administrativos la cultura de sustentabilidad en la comunidad universitaria en el marco de lo dispuesto en el Plan Maestro de Sustentabilidad.

#### **Meta**

##### **2.5.1.1**

A partir del año 2024 el 50% de reducción en el uso de papel en los trámites realizados por la Dirección General de Recursos Humanos.

#### **Acciones**

##### **2.5.1.1.1**

La puesta en marcha del Subsistema de Recursos Humanos.

##### **2.5.1.1.2**

Elaboración de propuesta para normar el uso de la firma electrónica en los trámites de la DGRH.

##### **2.5.1.1.3**

Gestiones con las agrupaciones sindicales para modernizar el proceso de correspondencia de los trámites.

## **Eje 6. Administración y gestión institucional**

Con este eje se pretende promover una administración responsable, austera, transparente y sustentable, que rinda cuentas a la comunidad universitaria y que actúe en todo momento con apego a la legalidad y los derechos humanos. Asimismo, se procurará fomentar la participación responsable, informada y activa de todas y todos los universitarios en la definición y construcción de nuestro futuro común, la reorientación de la administración y de la gestión al servicio de las funciones sustantivas universitarias, del estudiante como eje central de la vida institucional y de los fines de la educación superior como criterios rectores de nuestro accionar. De igual forma, se promoverá que la comunidad universitaria valore y reconozca el esfuerzo que realizan día a día los trabajadores administrativos, técnicos y manuales a favor de la vida institucional.

### **6.3. Descentralización universitaria**

#### **Objetivo**

##### **6.3.1.**

Contar con un diagnóstico de las estructuras funcionales definidas y documentadas conforme a las necesidades institucionales, que permitan la atención de los trámites académicos-administrativos en las regiones universitarias que contribuyan a la toma de decisiones en las Vicerrectorías de la Universidad Veracruzana.

#### **Meta**

##### **6.3.1.1**

A partir del año 2022 contar con el reporte de las actividades del personal administrativo de confianza y eventual de las entidades académicas y dependencias de la UV.

#### **Acciones**

##### **6.3.1.1.1**

Levantamiento de actividades del personal administrativo de confianza y eventual de las entidades académicas y dependencias de las cinco regiones universitarias.

##### **6.3.1.1.2**

Definición y generación de reportes por entidad académica, dependencia y región.

#### **Meta**

##### **6.3.1.2**

A partir del año 2022 contar con el diagnóstico de las estructuras, puestos y actividades del personal a nivel funcional de las Vicerrectorías de la UV.

## **Acciones**

### 6.3.1.2.1

Análisis y definición de las estructuras funcionales de las Vicerrectorías de las regiones universitarias.

### 6.3.1.2.2

Definición y descripción de los puestos funcionales y perfiles para la gestión de las vicerrectorías de las regiones universitarias.

### 6.3.1.2.3

Elaboración del Informe diagnóstico de las estructuras, puestos y actividades de las vicerrectorías de las regiones universitarias.

## **Meta**

### 6.3.1.3

A partir del año 2024 contar con políticas institucionales para la adecuación de las estructuras y cargas de trabajo, que coadyuven a la descentralización de trámites académicos- administrativos a las entidades académicas y vicerrectorías.

## **Acciones**

### 6.3.1.3.1

Definición de criterios para la distribución equitativa de cargas de trabajo del personal administrativo de confianza y eventual.

### 6.3.1.3.2

Definición de criterios para la adecuación de estructuras funcionales.

## **Objetivo**

### 6.3.2

Comunicación, participación efectiva y gestión democrática e incluyente con todas las entidades académicas y dependencias.

## **Meta**

### 6.3.2.1

A partir del año 2022 implementar mecanismos de Comunicación, participación efectiva para la gestión democrática e incluyente con todas las entidades académicas y dependencias.

## **Acciones**

### 6.3.2.1.1

Coordinación con el personal de las Secretarías para atender temas de interés.



#### 6.3.2.1.2

Disminución en los tiempos de atención a los requerimientos presentados por las entidades académicas y dependencias.

#### 6.3.2.1.3

Establecimiento de medios de comunicación efectivos con los trabajadores.

#### 6.3.2.1.4

Relación respetuosa con las agrupaciones sindicales.

### **Objetivo**

#### 6.3.3

Contar con un marco normativo claro y simplificado que coadyuve al cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución de manera eficiente.

### **Meta**

#### 6.3.3.1

A partir del año 2022, atención a las solicitudes de opinión sobre cambios a la normatividad universitaria.

### **Acciones**

#### 6.3.3.1.1

Elaboración de propuesta para reformar el Reglamento de Ingresos y Egresos en temas que competen a la DGRH.

#### 6.3.3.1.2

Emisión de opiniones sobre las propuestas de modificación a la normatividad universitaria enviadas por la Oficina de la Abogada General.

### **Meta**

#### 6.3.3.2

A partir del año 2022, actualización a las guías, políticas y procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos.

### **Acción**

#### 6.3.3.2.1

Análisis y actualización de los procedimientos de los trámites y servicios a cargo de las áreas que integran a la DGRH.

### **Objetivo**

#### 6.3.4

Mejora continua e Innovación administrativa con base en la simplificación y descentralización / desconcentración.

## **Meta**

### 6.3.4.1

A partir del año 2024, el 50% de los procesos de la DGRH incorporados al Sistema de Gestión de la Calidad.

## **Acciones**

### 6.3.4.1.1

Identificación de los procesos susceptibles de incorporar al Sistema de Gestión de Calidad.

### 6.3.4.1.2

Implementación de lo establecido en la Guía de Aplicación del SGC-UV.

### 6.3.4.1.3

Obtención del certificado de calidad de los procesos.

## **Meta**

### 6.3.4.2

A partir del año 2024 50% trámites y servicios desconcentrados.

## **Acciones**

### 6.3.4.2.1

Identificación de los trámites y servicios susceptibles de desconcentrar.

### 6.3.4.2.2

Generación de las condiciones normativas, técnicas y estructurales para la desconcentración de los trámites y servicios.

### 6.3.4.2.3

Gestiones con las agrupaciones sindicales para definir los trámites sujetos a desconcentración y posibles modificaciones a los Contratos Colectivos de Trabajo.

### 6.3.4.2.4

Establecimiento de un programa de capacitación que coadyuve en el proceso de descentralización y desconcentración en las regiones.

## **Objetivo**

### 6.4.1

Contar con un sistema sólido de control interno que permee en toda la estructura universitaria, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **Meta**

### 6.4.1.1

A partir del año 2023 ejecutar el programa de difusión y concientización para los servidores públicos sobre el Código de Ética de la Universidad y del Código de Conducta.

## **Acción**

### 6.4.1.1.1

Coordinar las actividades 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.

## **Objetivo**

### 6.4.2

Atender y dar seguimiento las recomendaciones de los entes de fiscalización, con el objetivo de fortalecer el control interno institucional.

## **Meta**

### 6.4.2.1

A partir del año 2022 atender el 100% de las recomendaciones de las entidades internas, estatales y federales de fiscalización.

## **Acciones**

### 6.4.2.1.1

Atención a los mecanismos o procedimientos de comunicación que establezca la Dirección General de Recursos Financieros para la atención de las auditorías internas y externas.

### 6.4.2.1.2

Participación efectiva en las reuniones de coordinación encaminadas para fortalecer los procesos de atención a las auditorías.

### 6.4.2.1.3

Atención permanente de las observaciones de auditoría.

## **Objetivo**

6.4.3

Mantener la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

## **Meta**

6.4.3.1

A partir del año 2022 atender al 100% las obligaciones y solicitudes en materia de transparencia en el ámbito de competencia de la DGRH.

## **Acciones**

6.4.3.1.1

Atención permanente de las solicitudes de transparencia recibidas de la Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información y Pública (CUTAI)

6.4.3.1.2

Cumplimiento trimestral de las obligaciones de transparencia en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT).

## **Objetivo**

6.5.1

Liberación del nuevo Subsistema de Recursos Humanos.

## **Meta**

6.5.1.1

A partir del año 2022 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.

## **Acciones**

6.5.1.1.1

Pruebas funcionales integrales.

6.5.1.1.2

Documentación de los procedimientos y guías de usuarios.

6.5.1.1.3

Liberación del sistema en producción.

6.5.1.1.4

Capacitación al personal de la DGRH y a los usuarios institucionales

## Matriz de objetivos, metas y acciones

Matriz de objetivos, metas y acciones										
Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	1.3.1.2 Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.	1.3.1.2.1 Reestructuración del programa de formación y capacitación permanente para el personal administrativo, incluyendo mandos medios y superiores, considerando temas de legislación universitaria, derechos humanos, ética, rendición de cuentas y uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, entre otros.	1.3.1 Formar trabajadores universitarios integrales, éticos y competentes, comprometidos con el rumbo estratégico de la Universidad Veracruzana, así como con su crecimiento profesional y personal para que desempeñen sus funciones en favor de la sociedad con enfoque en los derechos humanos y la sustentabilidad	1.3.1.1 A partir del año 2022 ejecutar el programa para que al 2025, el 100% del personal administrativo, técnico y manual, confianza, por obra y/o tiempo determinado (eventual), mando medio y directivo acredite al menos una acción de desarrollo de competencias básicas e institucionales, que contribuyan a su calidad de vida y al desempeño ético de sus funciones, con un enfoque de derechos humanos y sustentabilidad.	25%	50%	75%	100%	<p><b>1.3.1.1.1</b> Actualización del programa de desarrollo de competencias básicas e institucionales con enfoque transversal de formación en derechos humanos, ética, así como, de perspectiva de género, sustentabilidad y transparencia con base en el respectivo diagnóstico y levantamiento de necesidades de capacitación de las cinco regiones universitarias.</p> <p><b>1.3.1.1.2</b> Gestión de acciones colaborativas con las dependencias responsables de los temas transversales, así como de convenios con instituciones y organizaciones expertas en los temas.</p> <p><b>1.3.1.1.3</b> Implementación de estrategias institucionales que propicien condiciones equitativas para la participación de todo el personal en las acciones de desarrollo y capacitación.</p> <p><b>1.3.1.1.4</b> Definición y difusión de la Programación anual de acciones de desarrollo.</p>

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	1.3.1.2 Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.	1.3.1.2.1 Reestructuración del programa de formación y capacitación permanente para el personal administrativo, incluyendo mandos medios y superiores, considerando temas de legislación universitaria, derechos humanos, ética, rendición de cuentas y uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, entre otros.	1.3.1 Formar trabajadores universitarios integrales, éticos y competentes, comprometidos con el rumbo estratégico de la Universidad Veracruzana, así como con su crecimiento profesional y personal para que desempeñen sus funciones en favor de la sociedad con enfoque en los derechos humanos y la sustentabilidad	1.3.1.2 A partir del año 2022 ejecutar el programa para que al 2025, se cuente con el 100% de atención de las solicitudes para la detección de necesidades de capacitación gestionadas por las entidades académicas y dependencias para contribuir al desempeño competente del personal, así como a la mejora del clima laboral	25%	50%	75%	100%	1.3.1.2.1 Actualización de la Guía para detectar y gestionar las necesidades de capacitación del personal de las entidades académicas y dependencias.  1.3.1.2.2 Definición de las acciones de capacitación y desarrollo requeridas por las entidades académicas y dependencias solicitantes.  1.3.1.2.3 Gestión de las acciones de capacitación y desarrollo de acuerdo al presupuesto de las entidades académicas y dependencias solicitantes.
			1.3.1.2.2 Creación de un programa anual de estímulos al desempeño del personal administrativo que reconozca la formación, actualización y cumplimiento de sus funciones.	1.3.2 Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos	1.3.2.1 A partir del año 2022 contar con un Programa institucional para el reconocimiento a los trabajadores que cumplen 25 años o más de antigüedad en la UV.	1	1	1	1	1.3.2.1.1 Definición de los criterios de participación, evaluación y selección del personal acreedor a este tipo de reconocimientos.  1.3.2.1.2 Costeo del impacto presupuestal que generaría la implementación del programa.  1.3.2.1.3 Identificación del personal susceptible al reconocimiento y planeación de la logística para llevar a cabo la ceremonia.  1.3.2.1.4 Realización de una ceremonia para la entrega de reconocimientos que cumplan 25 años de antigüedad UV, en el día de aniversario de la UV.

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	<p><b>1.3.1.2</b> Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.</p>	<p><b>1.3.1.2.2</b> Creación de un programa anual de estímulos al desempeño del personal administrativo que reconozca la formación, actualización y cumplimiento de sus funciones.</p> <p><b>1.3.1.2.3</b> Reconocimiento a las entidades académicas y dependencias universitarias que implementan las buenas prácticas, la mejora y la innovación en la gestión administrativa.</p>	<p><b>1.3.2</b> Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos</p>	<p><b>1.3.2.2</b> A partir del año 2023, ejecutar un programa institucional para reconocimiento al personal universitario por el destacado cumplimiento de sus funciones.</p>	-	1	1	1	<p><b>1.3.2.2.1</b> Costeo el impacto presupuestal que generaría la implementación del programa.</p> <p><b>1.3.2.2.2</b> Identificación del personal susceptible al reconocimiento y planeación de la logística para llevar a cabo la ceremonia.</p> <p><b>1.3.2.2.3</b> Realización de una ceremonia anual en el Día del empleado Estatal (21 de octubre) por el destacado cumplimiento de sus funciones.</p>
					<p><b>1.3.2.3</b> A partir del año 2023, ejecutar un Programa institucional de apoyos económicos al personal administrativo para estudios de posgrados en la institución y gastos de titulación como un estímulo a su crecimiento personal y profesional.</p>	-	1	1	1	<p><b>1.3.2.3.1</b> Definición de los criterios del programa para otorgar apoyo por estudios de posgrado (confianza y eventual) y gastos de titulación (eventual), de acuerdo con la disponibilidad financiera de cada entidad académica o dependencia universitaria.</p> <p><b>1.3.2.3.2</b> Costeo del impacto presupuestal que generaría la implementación de estos estímulos como apoyo al personal administrativo universitario.</p> <p><b>1.3.2.3.3</b> Implementación del programa para el otorgamiento a estos estímulos.</p> <p><b>1.3.2.3.4</b> Instrumentación de los procedimientos para la generación de información y procesamiento de los apoyos que solicite el personal universitario administrativo.</p>

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	1.3.1.2 Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.	1.3.1.2.2 Creación de un programa anual de estímulos al desempeño del personal administrativo que reconozca la formación, actualización y cumplimiento de sus funciones.  1.3.1.2.3 Reconocimiento a las entidades académicas y dependencias universitarias que implementan las buenas prácticas, la mejora y la innovación en la gestión administrativa.	1.3.2 Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos	1.3.2.4 A partir del año 2022, actualizar los Lineamientos para la ocupación de plaza vacante del personal de confianza actualizado	1	-	-	-	1.3.2.4.1 Actualización de los lineamientos para la ocupación de plaza vacante del personal de confianza para la promoción de los trabajadores universitarios.
					1.3.2.5 A partir del año 2022 ejecutar el Programa de Retiro voluntario extraordinario para que el personal de Confianza y Mandos Medios y Superiores cuenten con la prestación “reconocimiento de antigüedad como parte integrante del sueldo básico para efecto de las jubilaciones y pensiones” en términos igualitarios que el personal académico y administrativo, técnico y manual	1	1	1	-	1.3.2.5.1 Suscripción de Convenio UV-IPE-GE para establecer el apoyo económico del GE y la aprobación y reorientación del presupuesto.  1.3.2.5.2 Establecimiento de Acuerdo entre la UV y el IPE para la operación del programa.  1.3.2.5.3 Emisión de Acuerdo Rectoral para la justificación del programa y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario General.  1.3.2.5.4 Instrumentación de un plan para la operación del programa al interior de la Universidad Veracruzana.



Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	1.3.1.2 Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.	1.3.1.2.2 Creación de un programa anual de estímulos al desempeño del personal administrativo que reconozca la formación, actualización y cumplimiento de sus funciones.  1.3.1.2.3 Reconocimiento a las entidades académicas y dependencias universitarias que implementan las buenas prácticas, la mejora y la innovación en la gestión administrativa.	1.3.2 Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos	1.3.2.6 A partir del año 2022 ejecutar el Programa de Regularización voluntaria de antigüedades ante el IPE para el personal que no cuenta actualmente con la edad y antigüedad para jubilarse, en términos igualitarios que el personal académico y administrativo, técnico y manual	1	1	1	-	<p><b>1.3.2.6.1</b> Suscripción de un Convenio UV-IPE-GE para establecer el apoyo económico del GE y la aprobación y reorientación del presupuesto.</p> <p><b>1.3.2.6.2</b> Establecimiento de Acuerdo entre la UV y el IPE para la operación del programa.</p> <p><b>1.3.2.6.3</b> Emisión de Acuerdo Rectoral para la justificación del programa y someterlo a la aprobación del Consejo Universitario General.</p> <p><b>1.3.2.6.4</b> Instrumentación de un plan para la operación del programa al interior de la Universidad Veracruzana. <i>*Los casos por año están presentados para cubrir el total de los montos. Sin embargo, este dependerá de la gestión y opciones que otorgue el Instituto de Pensiones del Estado.</i></p>
					1.3.2.7 A partir del año 2024 se informa el diagnóstico de las condiciones laborales del personal académico interino y por asignatura con las condiciones actuales	-	-	1	-	<p><b>1.3.2.7.1</b> Establecimiento de los criterios para la identificación del personal académico interino y por asignatura.</p> <p><b>1.3.2.7.2</b> Elaboración de un informe diagnóstico del personal académico interino y por asignatura.</p>

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos humanos	1.3 Igualdad sustantiva, inclusión y no discriminación	1.3.1.2 Lograr al 2022 la dignificación de las funciones de los trabajadores administrativos a través de la instauración de un programa de formación universal y continuo en materia de derechos humanos y de estímulos al desempeño, mejora e innovación administrativa.	1.3.1.2.4 Implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 a fin de identificar, analizar y prevenir factores de riesgos psicosocial y para promover un entorno organizacional adecuado.	1.3.2 Contribuir a la dignificación de las funciones del personal universitario para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional a través del reconocimiento de los beneficios, prestaciones y estímulos institucionales al personal universitario que actualmente carece de ellos	1.3.2.8 En el año 2022 se continúa con la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 en la Universidad Veracruzana para establecer las condiciones regionales para coadyuvar un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, así como la atención de los factores de riesgo psicosocial.	25%	50%	75%	100%	1.3.2.8.1 Instauración del Comité Institucional y de los Comités Regionales, así como la emisión de las Reglas de Operación. 1.3.2.8.2 Autorización de los procedimientos para la atención adecuada y pertinente de los casos a atender. 1.3.2.8.3 Implementación de programas de intervención para cada región universitaria. 1.3.2.8.4 Diseño de un programa de difusión para dar a conocer la política institucional y los resultados de los programas de intervención. 1.3.2.8.5 Autorización de los requerimientos financieros, materiales y humanos para su correcta operación.
2. Sustentabilidad	2.5 Calidad ambiental y gestión del campus	2.5.1.1 Incorporar a partir del 2022 acciones sobre temas de sustentabilidad en el 100% de los planes de desarrollo de las entidades académicas y dependencias universitarias	2.5.1.1.4 Seguimiento y evaluación por parte de la Dirección de Planeación Institucional del emparejamiento entre los planes de desarrollo y los programas anuales de las entidades académicas y dependencias universitarias con el Plan Maestro de Sustentabilidad 203	2.5.1 Promover y fomentar a través de los procesos administrativos la cultura de sustentabilidad en la comunidad universitaria en el marco de lo dispuesto en el Plan Maestro de Sustentabilidad	2.5.1.1 A partir del año 2024 el 50% de reducción en el uso de papel en los trámites realizados por la Dirección General de Recursos Humanos.	-	-	50%	50%	2.5.1.1.1 La puesta en marcha del Subsistema de Recursos Humanos. 2.5.1.1.2 Elaboración de propuesta para normar el uso de la firma electrónica en los trámites de la DGRH. 2.5.1.1.3 Gestiones con las agrupaciones sindicales para modernizar el proceso de correspondencia de los trámites.
6. Administración y gestión institucional	6.3 Descentralización universitaria	6.3.1.1 Contar al 2023 con un programa estratégico para la descentralización	6.3.1.1.1 Diseño, formalización, implementación y difusión de un programa estratégico para la descentralización	6.3.1 Contar con un diagnóstico de las estructuras funcionales definidas y	6.3.1.1 A partir del año 2022 contar con el reporte de las actividades del personal administrativo	1	-	-	-	6.3.1.1.1 Levantamiento de actividades del personal administrativo de confianza y eventual de las entidades académicas y dependencias de las cinco regiones universitarias.

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
		escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.	escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias. <b>6.3.1.1.3</b> Instauración de estructuras administrativas flexibles en las regiones universitarias que permitan la realización de procesos conjuntos.	documentadas conforme a las necesidades institucionales, que permitan la atención de los trámites académicos-administrativos en las regiones universitarias que contribuyan a la toma de decisiones en las Vicerrectorías de la Universidad Veracruzana	de confianza y eventual de las entidades académicas y dependencias de la UV.					<b>6.3.1.1.2</b> Definición y generación de reportes por entidad académica, dependencia y región.
6.Administración y gestión institucional	6.3 Descentralización universitaria	<b>6.3.1.1</b> Contar al 2023 con un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.	<b>6.3.1.1.1</b> Diseño, formalización, implementación y difusión de un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias. <b>6.3.1.1.3</b> Instauración de estructuras administrativas flexibles en las regiones universitarias que permitan la realización de procesos conjuntos.	<b>6.3.1</b> Contar con un diagnóstico de las estructuras funcionales definidas y documentadas conforme a las necesidades institucionales, que permitan la atención de los trámites académicos-administrativos en las regiones universitarias que contribuyan a la toma de decisiones en las Vicerrectorías de la Universidad Veracruzana	<b>6.3.1.2</b> A partir del año 2022 contar con el diagnóstico de las estructuras, puestos y actividades del personal a nivel funcional de las Vicerrectorías de la UV.	1	1	1	1	<b>6.3.1.2.1</b> Análisis y definición de las estructuras funcionales de las Vicerrectorías de las regiones universitarias. <b>6.3.1.2.2</b> Definición y descripción de los puestos funcionales y perfiles para la gestión de las vicerrectorías de las regiones universitarias. <b>6.3.1.2.3</b> Elaboración del Informe diagnóstico de las estructuras, puestos y actividades de las vicerrectorías de las regiones universitarias.
					<b>6.3.1.3</b> A partir del año 2024 contar con políticas institucionales para la adecuación de las estructuras y cargas de trabajo, que coadyuven a la descentralización de trámites académicos-administrativos a las	-	-	1	-	<b>6.3.1.3.1</b> Definición de criterios para la distribución equitativa de cargas de trabajo del personal administrativo de confianza y eventual. <b>6.3.1.3.2</b> Definición de criterios para la adecuación de estructuras funcionales.

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
					entidades académicas y vicerrectorías.					
6.Administración y gestión institucional	6.3 Descentralización universitaria	6.3.1.1 Contar al 2023 con un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.	6.3.1.1.1 Diseño, formalización, implementación y difusión de un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.	6.3.2 Comunicación, participación efectiva y gestión democrática e incluyente con todas las entidades académicas y dependencias	6.3.2.1 A partir del año 2022 implementar mecanismos de Comunicación, participación efectiva para la gestión democrática e incluyente con todas las entidades académicas y dependencias	1	1	1	1	6.3.2.1.1 Coordinación con el personal de las Secretarías para atender temas de interés. 6.3.2.1.2 Disminución en los tiempos de atención a los requerimientos presentados por las entidades académicas y dependencias. 6.3.2.1.3 Establecimiento de medios de comunicación efectivos con los trabajadores. 6.3.2.1.4 Relación respetuosa con las agrupaciones sindicales
					6.3.3.1 A partir del año 2022 la atención a las solicitudes de opinión sobre cambios a la normatividad universitaria.	25%	50%	75%	100%	6.3.3.1.1 Elaboración de propuesta para reformar el Reglamento de Ingresos y Egresos en temas que competen a la DGRH. 6.3.3.1.2 Emisión de opiniones sobre las propuestas de modificación a la normatividad universitaria enviadas por la Oficina de la Abogada General.
				6.3.3.2 A partir del año 2022 la actualización a las guías, políticas y procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos	25%	50%	75%	100%	6.3.3.2.1 Análisis y actualización de los procedimientos de los trámites y servicios a cargo de las áreas que integran a la DGRH.	

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
6.Administración y gestión institucional	6.3 Descentralización universitaria	6.3.1.1 Contar al 2023 con un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.	6.3.1.1.1 Diseño, formalización, implementación y difusión de un programa estratégico para la descentralización escalonada de las funciones sustantivas y adjetivas, así como de trámites académico-administrativos en las regiones universitarias.  6.3.1.1.3 Instauración de estructuras administrativas flexibles en las regiones universitarias que permitan la realización de procesos conjuntos.	6.3.4 Mejora continua e Innovación administrativa con base en la simplificación y descentralización / desconcentración	6.3.4.1 A partir del año 2024 el 50% de los procesos de la DGRH incorporados al Sistema de Gestión de la Calidad	-	-	50%	50%	6.3.4.1.1 Identificación de los procesos susceptibles de incorporar al Sistema de Gestión de Calidad.  6.3.4.1.2 Implementación de lo establecido en la Guía de Aplicación del SGC-UV.  6.3.4.1.3 Obtención del certificado de calidad de los procesos.
					6.3.4.2 A partir del año 2024 50% trámites y servicios desconcentrados	-	-	50%	50%	6.3.4.2.1 Identificación de los trámites y servicios susceptibles de desconcentrar.  6.3.4.2.2 Generación de las condiciones normativas, técnicas y estructurales para la desconcentración de los trámites y servicios.  6.3.4.2.3 Gestiones con las agrupaciones sindicales para definir los trámites sujetos a desconcentración y posibles modificaciones a los Contratos Colectivos de Trabajo.  6.3.4.2.4 Establecimiento de un programa de capacitación que coadyuve en el proceso de descentralización y desconcentración en las regiones.

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
6.Administración y gestión institucional	6.4 Transparencia de rendición de cuentas	<p><b>6.4.1.2</b> A partir del 2022 fomentar a través de un programa específico la transparencia y rendición de cuentas, incorporando información sobre los ingresos de la UV y su personal, derivados de las acciones de vinculación y de extensión de los servicios.</p>	<p><b>6.4.1.2.1</b> Fortalecimiento del proceso de atención y seguimiento de las recomendaciones y observaciones de los entes fiscalizadores y con un enfoque preventivo.</p>	<p><b>6.4.1</b> Contar con un sistema sólido de control interno que permee en toda la estructura universitaria, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales</p>	<p><b>6.4.1.1</b> A partir del año 2023 ejecutar el programa de difusión y concientización para los servidores públicos sobre el Código de Ética de la Universidad y del Código de Conducta</p>	-	1	1	1	<p><b>6.4.1.1.1</b> Coordinar las actividades 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.</p>
			<p><b>6.4.1.2.2</b> Diseño de mecanismos de rendición de cuentas entre pares, que permita contar con información institucional expedita.</p>	<p><b>6.4.2</b> Atender y dar seguimiento las recomendaciones de los entes de fiscalización, con el objetivo de fortalecer el control interno institucional</p>	<p><b>6.4.2.1</b> A partir del año 2022 atender el 100% de las recomendaciones de las entidades internas, estatales y federales de fiscalización</p>	100%	100%	100%	100%	<p><b>6.4.2.1.1</b> Atención a los mecanismos o procedimientos de comunicación que establezca la Dirección General de Recursos Financieros para la atención de las auditorías internas y externas.</p> <p><b>6.4.2.1.2</b> Participación efectiva en las reuniones de coordinación encaminadas para fortalecer los procesos de atención a las auditorías.</p> <p><b>6.4.2.1.3</b> Atención permanente de las observaciones de auditoría.</p>
			<p><b>6.4.1.2.3</b> Atención a todas las solicitudes de acceso a la información pública</p> <p><b>6.4.1.2.4</b> Protección y resguardo de los datos personales protegidos por la ley en todas las solicitudes de acceso a la información pública.</p>	<p><b>6.4.3</b> Mantener la cultura de transparencia y rendición de cuentas</p>	<p><b>6.4.3.1</b> A partir del año 2022 atender al 100% las obligaciones y solicitudes en materia de transparencia en el ámbito de competencia de la DGRH</p>	100%	100%	100%	100%	<p><b>6.4.3.1.1</b> Atención permanente de las solicitudes de transparencia recibidas de la Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información y Pública (CUTAI)</p> <p><b>6.4.3.1.2</b> Cumplimiento trimestral de las obligaciones de transparencia en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT).</p>

**Matriz de objetivos, metas y acciones**

Programa de trabajo 2021-2025				Plade						
Eje	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta Especifica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
6.Administración y gestión institucional	6.5 Infraestructura física y tecnológica	6.5.1.1 A partir del 2022 contar con un sistema único de información que integre los subsistemas de la gestión universitaria y que permita la organización de la información y la toma de decisiones académicas y de gestión basado en resultados.	6.5.1.1 Sistema único de información universitaria que permita la organización y la toma de decisiones académicas y de gestión basado en resultados.	6.5.1 Liberación del nuevo Subsistema de Recursos Humanos	6.5.1.1 A partir del año 2022 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.	20%	100%	-	-	6.5.1.1.1 Pruebas funcionales integrales.  6.5.1.1.2 Documentación de los procedimientos y guías de usuarios.  6.5.1.1.3 Liberación del sistema en producción.  6.5.1.1.4 Capacitación al personal de la DGRH y a los usuarios institucionales

## Seguimiento y evaluación

Para el cumplimiento y éxito del presente Plan de Desarrollo, 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 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 como sigue:

- 1) Seguimiento y revisiones trimestrales, que se realizan mediante el reporte de avance del PbR. 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, en atención a la detección de riesgos.



## Referencias

- Universidad Veracruzana. *Plan General de Desarrollo 2030*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: <https://www.uv.mx/veracruz/odontologia/files/2017/07/UV-Plan-General-2030.pdf>
- Universidad Veracruzana. *Programa de trabajo Rectoral 2021 – 2025 Por una transformación integral*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: <https://www.uv.mx/comunicacionuv/files/2022/03/Programa-Trabajo-2021-2025-1.pdf>
- Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana. *2021-2025*.
- Universidad Veracruzana. *Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: <https://www.uv.mx/legislacion/files/2019/04/Ley-Organica-Universidad-Veracruzana-reimpresion2017.pdf>
- Universidad Veracruzana. *Estatuto General*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: <https://www.uv.mx/legislacion/files/2020/03/Estatuto-General-UV-2020.pdf>
- Universidad Veracruzana. *Guía para la elaboración de los planes de desarrollo de las regiones, entidades académicas y dependencias*. [En línea]. Documento electrónico recuperado de: <https://www.uv.mx/orgmet/files/2022/03/pi-t-g-01.pdf>

“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”

[www.uv.mx](http://www.uv.mx)

