

Plan de Trabajo

(2013 – 2017)

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.- LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL NUEVO SIGLO.	
CONSIDERACIONES GENERALES.	1
1.1.- SITUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	2
1.1.1.- <i>Funciones sustantivas</i>	2
1.1.2.- <i>Funciones de Apoyo</i>	4
1.1.3.- <i>Normatividad</i>	5
2.- HACIA UNA NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.....	7
2.1.- MISIÓN Y VISIÓN	7
<i>Misión</i>	7
<i>Visión</i>	7
2.2.- EJES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.	7
2.2.1.- <i>La Vertiente Académica:</i>	7
Eje 1.- El Modelo Educativo	7
1.1.- Programa Evaluación integral del MEIF.	7
1.2.- Programa generación, aplicación y difusión del conocimiento.	7
1.3.- Programa de vinculación Universidad-Sociedad.....	8
Eje 2.- Fortalecimiento de la planta académica.	8
2.1.- Programa de formación y consolidación de la trayectoria de los académicos de la Universidad Veracruzana.	8
2.2.- Programa de fortalecimiento del trabajo académico colegiado.....	9
2.3.- Programa de movilidad de académicos.	9
2.4.- Programa de formación internacional de docentes.....	9
Eje 3.- Fortalecimiento a la atención de los estudiantes.	10
3.1.- Programa de servicios integrales a los estudiantes.	10
3.2.- Programa de becas.	11
3.3.- Programa de jóvenes por los jóvenes.	12
3.4.- Programa de alimentación y hospedaje.	12
3.5.- Programa de movilidad estudiantil.	13
Eje 4.- Construcción de un Sistema Universitario de Gestión Institucional.	13
4.1.- Programa de ampliación de oferta educativa.	13
4.2.- Programa de diversificación de ambientes de aprendizaje.	13
4.3.- Programa de evaluación y acreditación de la calidad educativa.....	14
4.4.- Programa de multiculturalidad.	14
4.5.- Programa de vinculación con la sociedad.	15
4.6.- Programa de extensión universitaria.	15
2.2.2.- <i>La Vertiente de Gestión Institucional y Administrativa.</i>	16
Eje 5.- Construcción de un Sistema Universitario de Gestión por Calidad.	16
5.1.- Programa de Certificación de Procesos Administrativos.	16
5.2.- Programa de ampliación y conservación de la infraestructura universitaria.	17
5.3.- Programa de Reingeniería Presupuestal.	17
Eje 6.- Desarrollo Administrativo.	17
6.1.- Programa de desarrollo de sistemas informáticos universitarios.	18
6.2.- Programa de suministro oportuno de insumos educativos.-	18
Eje 7.- Desarrollo Institucional.	18
7.1.- Programa de reingeniería institucional.	18

7.2.- Programa de fortalecimiento regional	18
3.-EL NECESARIO REDISEÑO NORMATIVO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.....	19
Eje 8.- Gestión universitaria con transparencia y legalidad.	19
8.1.- Programa de consolidación y fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en la actividad universitaria.	19
8.2.-Programa de planeación estratégica de las actividades institucionales emergentes.	19
8.3.- Programa de modernización legislativa:	19
Eje 9.- Rediseño normativo institucional	20
9.1.- Programa de descentralización jurídica – administrativa universitaria.	20
9.2.- Programa de equidad de género.	20
9.3.- Programa Diálogo entre universitarios.	20
4.- BIBLIOGRAFÍA.....	21
5.- ANEXO ANÁLISIS FODA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	22
I.- EL ÁREA SUSTANTIVA:	22
a) Fortalezas.	22
b) Oportunidades.	22
c) Debilidades.	22
d) Amenazas.	23
II.- EL ÁREA LOGÍSTICA:	23
a) Fortalezas.	23
b) Oportunidades.	23
c) Debilidades.	23
d) Amenazas.	24
III.- EL ÁREA DIRECTIVA:	24
a) Fortalezas.	24
b) Oportunidades.	24
c) Debilidades.	24
d) Amenazas.	25
OBSERVACIONES GENERALES:.....	25

INTRODUCCIÓN

La Universidad Veracruzana es una institución educativa relevante para el desarrollo social y económico del Estado de Veracruz, como tal, tiene la función de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad mediante la ejecución de las funciones de docencia, investigación y vinculación.

Su capacidad de cambio le ha permitido posicionarse frente a la sociedad. Su evolución se ha traducido en la oferta educativa más diversificada en el concierto de la educación superior del estado.

Esa evolución ha dado lugar también al surgimiento de una problemática compleja, la cual requiere una propuesta integral de trabajo orientada a la solución de la misma. En el presente documento se elabora dicha propuesta la cual incluye los apartados siguientes:

- 1.- La Universidad Veracruzana en el contexto de la educación superior en el nuevo siglo.
- 2.- Hacia una nueva gestión estratégica en la Universidad Veracruzana
- 3.- El necesario rediseño normativo institucional de la Universidad Veracruzana

1.- LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL NUEVO SIGLO. CONSIDERACIONES GENERALES.

Las instituciones de educación superior señalan que el desarrollo sostenible de las sociedades se basará de manera creciente en el conocimiento, por lo que se han establecido funciones similares a nivel mundial, que tienen como fin la de formar ciudadanos responsables, con conocimientos adecuados para participar activamente en la solución de problemas actuales y futuros de la sociedad; generar y difundir conocimientos, desarrollar la investigación científica y tecnológica, así como en los campos de las ciencias sociales, las humanidades y las artes; contribuir a la preservación de las culturas y a la consolidación de valores universalmente aceptados desde enfoques humanistas.¹

La educación en México presenta un rezago significativo a nivel mundial, pues mientras el promedio de promedio de escolaridad de la población de 15 años, en nuestro país alcanza sólo los 8 años y 6 meses. Ello responde tanto a las características de una estructura distributiva del ingreso, que limita las posibilidades de educación para amplios segmentos de la población, así como a los bajos recursos presupuestales destinados para este propósito. En nuestro estado la situación reviste una mayor gravedad: el promedio de escolaridad es de 7.7 años², lo cual nos ubica por debajo de la media nacional.

Ante dicho escenario, el papel de la Universidad Veracruzana cobra especial relevancia en virtud de ser la institución de estudios superiores más importante del Estado de Veracruz y una de las principales a nivel nacional.

¹ RODRIGUEZ REVOREDO, Marco Antonio, Tendencias de la Educación Superior en el Nivel Internacional, en Tópicos de la Educación Superior, Arana Editores, México, 2011, p. 40.

² <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=30>

1.1.- Situación de la Universidad Veracruzana.

1.1.1.- Funciones sustantivas

El área sustantiva de la Universidad Veracruzana orienta sus actividades al cumplimiento de los fines universitarios en beneficio de la sociedad; para ello, desarrolla las funciones de docencia, investigación y vinculación.

- A) DOCENCIA: La docencia como actividad fundamental, se centra en la formación de profesionales de excelencia con responsabilidad social, conocimientos de calidad y pertinencia en las diferentes áreas del quehacer humano, que contribuyan a la solución de los problemas sociales y a propiciar mejores niveles de bienestar en la sociedad a la cual se deben.

Para el logro de lo anterior es indispensable construir una oferta educativa orientada a la equidad, la pertinencia y la calidad, sustentada en la innovación y en una visión global para el beneficio local.

En la actualidad, la universidad basa los procesos de formación en el Modelo Educativo Integral y Flexible, que funciona en el 100% de los PE de licenciatura. La eficiencia de este modelo ha sido cuestionada por un número significativo de miembros de la comunidad universitaria, por lo que es urgente una evaluación integral del mismo.

Es importante señalar que la formación y fortalecimiento del personal académico es una asignatura pendiente en la Universidad Veracruzana. Podemos decir que son pocos los profesores que cuentan con el perfil deseable o con certificaciones en competencias docentes, digitales y para las tutorías en línea, entre otras; de igual forma, sólo un número reducido de ellos participa de la oferta de educación continua y de posgrado de la Universidad o de otras instituciones de educación superior. De acuerdo con la numeralia de la Universidad Veracruzana, se cuenta con 6,996 docentes de los cuales 3,303 son PTC; esto significa que sólo el 35.2% de los docentes dedican su tiempo a la formación integral de los alumnos, ya que 3,713 docentes trabajan por horas. De los 2015 PTC, 879 cuentan con estudios de doctorado (42.2% / total de PTC), 787 con maestría (39.06% / total de PTC); 142 con especialidad (7.05% / total de PTC), y 207 estudios de licenciatura (10.27% / total de PTC). Si bien los porcentajes parecen ser significativos ello se diluye cuando es medido frente al total del personal académico, de esta manera el número de profesores con doctorado pasa a ser únicamente del 15.3%³.

Oferta educativa: En la actualidad la oferta educativa de la universidad enfrenta una serie de desarticulaciones internas que se traducen en un desfase entre ésta y las necesidades actuales de formación profesional de los alumnos, además de alejarse de la evolución de las necesidades educativas de la sociedad veracruzana.

Actualmente la matrícula de educación superior del estado de Veracruz es de 235,992 estudiantes, de los cuales sólo el 25.97% son atendidos por la Universidad Veracruzana. La matrícula de educación formal en la Universidad Veracruzana es de 61,298, que se desglosa de la manera siguiente: técnico superior universitario 513 estudiantes; licenciatura, 58,706 y posgrado, 2,079. Esto significa que el 95.7% corresponde al nivel de licenciatura.

Los estudiantes de la Universidad Veracruzana se distribuyen en 314 programas educativos que se integran por 11 de técnico superior universitario (0.4%), 170 de licenciatura (54%), 16 de especialización (5.1%), 92 de maestría (29.3%) y 25 de doctorado (7.9%). Sin embargo, la Universidad Veracruzana sólo oferta 82 perfiles profesionales entre TSU y licenciatura.

Respecto a la calidad de esta oferta educativa de la Universidad Veracruzana, sólo 90 PE de licenciatura escolarizada y 11 PE del sistema de enseñanza abierta cuentan con el reconocimiento de calidad por el nivel 1 de los CIEES; que en conjunto atienden al 83.91% de la matrícula, lo cual representa un indicador que refleja el estancamiento de la competitividad académica de la Universidad Veracruzana en el concierto de universidades

³ <http://www.uv.mx/numeralia/personal/index.html>

públicas estatales del país, muchas de las cuales cuentan con el 100% de sus PE evaluados y acreditados. De los 117 programas de posgrado, 92 son de maestría y 25 de doctorado, sin embargo únicamente 65 cuentan con el reconocimiento de calidad en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), el 55% del total, lo que indica un bajo nivel de calidad de la oferta de posgrado de la Universidad Veracruzana. Cabe destacar que ésta ha reducido el esfuerzo por evaluar sus PE, pues en los últimos 4 años solamente obtuvieron el nivel 1 de CIEES 15 PE, frente a los 51 PE del periodo 2005-2009, 47 entre 2001–2005 y 7 en el periodo 1997-2001.

Infraestructura académica: Actualmente se cuenta con 989 aulas y 5,993 computadoras para una matrícula de 61,298 estudiantes, lo que significa que se tienen 9.7 computadoras por cada 100 estudiantes; asimismo, se dispone de 697,393 volúmenes en el inventario de las bibliotecas de la Universidad Veracruzana, por lo que existen, en promedio, 11.37 libros por estudiante.

Atención a los estudiantes: La estrategia de atención y orientación a los estudiantes es deficiente, sin protocolos institucionales para la atención de alumnos en riesgo o que expresan su decisión de darse de baja temporal o definitiva. Los apoyos y programas se encuentran dispersos en diferentes dependencias de la Universidad Veracruzana, lo que se traduce en baja capacidad de respuesta institucional para proporcionarles opciones, lo cual explica en parte las tasas de deserción escolar observadas en los últimos años que en promedio se ubican alrededor del 35%.

b) Investigación: La investigación como función sustantiva de la universidad ha enfrentado limitaciones en su realización, por ello es de vital importancia darle el impulso necesario a fin de lograr su proyección a mejores niveles de eficiencia. Con ello, cumplir el compromiso de generar nuevo conocimiento para la proyección de la sociedad a mejores niveles de bienestar y contribuir a mejorar la práctica docente en los diferentes niveles.

La investigación y generación del conocimiento es una actividad sustantiva de las universidades, vinculada al nivel de habilitación de los investigadores y el desarrollo de los cuerpos académicos que realizan esta actividad. La Universidad Veracruzana cuenta con 642 investigadores; de estos, 298 cuentan con grado de doctor (46.3%) y 191 (29.7%) con el de maestría; en conjunto representan el 76% del total de los investigadores. El 24% restante corresponde a 131 investigadores con grado de licenciatura, que por su nivel académico no participan en la integración y consolidación de los cuerpos académicos. Esta situación afecta el número de programas de posgrado inscritos en el PNPC y la productividad de la investigación realizada en la Universidad Veracruzana. Los investigadores muestran rezago frente al dinamismo observado entre los docentes, ya que de los 2015 PTC dedicados a la docencia, 879 cuentan con doctorado (43.62%) y 787 con maestría (39.06%); en conjunto representan el 82.68%. Lo anterior explica en parte el por qué únicamente sólo 340 de los 2015 PTC estén adscritos al Sistema Nacional de Investigadores y 878 cuenten con el reconocimiento del perfil PROMEP.

Cuerpos Académicos: De los 182 cuerpos académicos (CA) sólo 28 son consolidados, 55 están en consolidación y 99 en formación, los que desarrollan 354 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC). Como resultado de sus trabajos, en los últimos años se publicaron únicamente 123 libros, 347 capítulos y 476 artículos en revistas, para hacer un total de 946 publicaciones. Facetas que merecen atención especial, son el bajo apoyo y las complicaciones que enfrentan los académicos para publicar sus resultados de investigación, la vinculación de la investigación con los sectores sociales y, como consecuencia, la creación de nuevas LGAC.

La Universidad Veracruzana requiere invertir recursos y tiempo en la formación de docentes e investigadores así como crear condiciones e incentivos para promover la investigación. Es urgente lograr que el 100% de los investigadores cuente con estudios de posgrado, así como la incorporación del personal docente al perfil PROMEP y al SNI, así como a las redes de investigación estatales, nacionales e internacionales.

c) Vinculación: La vinculación de la Universidad Veracruzana es un compromiso con la sociedad; se desarrolla a través de las actividades de difusión, extensión y servicios a los diferentes sectores sociales.

Una forma destacada de vinculación universitaria es la referente a la actividad artística en la institución,. Las manifestaciones artísticas han dado a nuestra Casa de Estudios prestigio nacional e internacional, caracterizándola como una institución sensible a la expresión y difusión de los valores culturales que conforman la identidad veracruzana.

Sin embargo, dicha vinculación no ha sido lo que podría esperarse que podría esperarse debido a problemas de organización. En los últimos años la función primordial de esta área se ha visto afectada con diversos problemas, entre los que destacan: la falta de planeación y voluntad para articular la interacción eficiente entre las áreas; desarticulación entre la Dirección General y sus coordinaciones; ausencia de convenios e intercambios culturales con otras universidades; escasa presencia en festivales nacionales e internacionales; carencia de un plan de difusión que permita a los grupos universitarios llegar a los diferentes campus y regiones del estado; centralización de la actividad cultural en la capital de la entidad; reducidas opciones de espacios culturales y descuido de los propios; limitada promoción nacional e internacional y rezago en el proceso de academización de las actividades de los artistas. Por otra parte, en el ámbito de la vinculación a través de la prestación de servicios, no se ha desarrollado una estrategia institucional que permita aprovechar las experiencias generadas en cada entidad académica, lo que ha dado como resultado una escasa interrelación con los sectores social y productivo.

1.1.2.- Funciones de Apoyo

Para la Universidad Veracruzana el financiamiento público (federal y estatal) representa el 92.13% de su presupuesto total, del cual cerca del 92% es destinado a gasto corriente, lo que disminuye considerablemente las oportunidades de desarrollo procedentes del gasto de inversión. Además, hay que señalar que la radicación de los recursos señalados está determinada por el ritmo de la recaudación de los ingresos públicos federales y estatales, lo cual imprime inestabilidad en el flujo de sus recursos. Cabe anotar que las universidades públicas de los países miembros de la OCDE reciben en promedio 36% de financiamiento público y complementan sus presupuestos con financiamiento privado⁴.

En los últimos tres lustros el manejo financiero de la Universidad Veracruzana ha privilegiado una visión de corto plazo, lo cual ha creado fracturas importantes en el destino de los recursos, que se traducen en inercias que parecen insalvables y rigideces en el ejercicio del gasto. Ello provoca que las carencias se acumulen año con año en materia de infraestructura física, mantenimiento, equipamiento y capital humano que, en conjunto, se traducen en una baja de la competitividad de la institución en su conjunto.

La estructura institucional actual de la Universidad Veracruzana ha fomentado una excesiva burocratización de los procesos de gestión que han dado lugar a problemas de coordinación institucional afectando la calidad de los servicios ofrecidos, situación que se refleja en el rezago administrativo y académico así como en el nivel de la cobertura.

Se requiere, entre otras cuestiones, el diseño de una estructura funcional y flexible que garantice la realización eficaz y eficiente de acciones, el uso racional de los recursos y la transparencia de los procesos, la rendición de cuentas y la descentralización efectiva de facultades y funciones a las regiones.

⁴ <http://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>

Respecto a la calidad de la actividad laboral desarrollada por el personal administrativo y su nivel de capacitación se puede destacar que de los 5,128⁵ trabajadores administrativos, únicamente 321 han participado en cursos de capacitación. Por lo anterior, es necesario invertir en el desarrollo de una planta administrativa reconocida por su sólida formación, desempeño y profesionalismo, poniendo a su alcance incentivos a la actualización permanente, procesos de superación profesional, educación continua y capacitación.

En el año 2012 la Universidad Veracruzana obtuvo ingresos por 4,658.641 millones de pesos, integrados por 4,155.3 millones de pesos de subsidios federales y estatales (92.13%/total), 81.7 millones de subsidios específicos (1.75%/total), únicamente 264.9 millones de ingresos propios (5.69%/total) y otros ingresos específicos por 156.7 millones de pesos.

En términos generales, los ingresos de referencia se aplicaron de la manera siguiente: 3,609 millones de pesos en sueldos y prestaciones (80.34%/total de egresos), 21 millones en becas (0.47%/total), los gastos de operación absorbieron 307 millones de pesos (6.83%/total), en proyectos estratégicos 170 millones de pesos (3.80%/total) y en programas específicos federales e internos se aplicaron 384 millones de pesos. (8.56%/total)

En los últimos años, el discurso de las autoridades universitarias afirma que los recursos presupuestales limitan las posibilidades de crecimiento y mejora de la infraestructura universitaria; sin embargo, en el citado ejercicio presupuestal se distinguen algunos rubros de gasto que resultan paradójicos, por ejemplo: la aplicación de 54 millones de pesos para el equipo de básquetbol Halcones, 35 millones para la realización de la Universiada y 3.6 millones de pesos para las relaciones internacionales. Sin embargo, los recursos aplicados para el incremento de la matrícula 2010, 2011 y 2012 sólo fue de 18.2 millones de pesos, esto es, una tercera parte de los recursos aplicados al equipo de Basquetbol. Los recursos aplicados a edificación de obra nueva fue de sólo 3.2 millones de pesos, esto es, menos una décima parte de los recursos destinados a la Universiada y casi el 6% de los recursos aplicados al equipo Halcones. Estos datos adquieren una dimensión real cuando se sabe que hay facultades que disponen de menos de \$100,000 anuales para el mantenimiento de su infraestructura, mientras que se destina más de un millón de pesos semanal para el mismo equipo.

Por lo anterior, además del rediseño institucional soportado en una nueva estructura jurídica, la Universidad Veracruzana, es necesaria una profunda reingeniería financiera y presupuestal para orientar los recursos hacia las actividades sustantivas. En este sentido, se propone que nuestra Institución complemente su presupuesto con proyectos de desarrollo e investigación pagados por los gobiernos y empresas privadas, que se generen ingresos por la prestación de servicios diversos: idiomas para terceros, educación continua, cursos y talleres de naturaleza cultural y deportiva, explotación de franquicias, patentes y marcas, entre otros, así como por la recepción de donativos. La participación del sector privado y social también permitirá complementar los recursos que se destinen a la infraestructura y operación universitarias.

En resumen, una reingeniería presupuestal es factible con el propósito de concentrar los recursos necesarios para la ampliación de la oferta educativa, diversificando los perfiles profesionales, fortaleciendo las colecciones y recursos de las bibliotecas, mejorando el equipamiento e infraestructura física, pedagógica e informática, de aulas, laboratorios y talleres.

1.1.3.-Normatividad.

La Universidad Veracruzana cuenta con una extensa estructura normativa; de este marco legal cabe destacar la Ley Orgánica y la Ley de Autonomía de la Universidad Veracruzana. De estos ordenamientos jurídicos se desprenden, entre otros, el Estatuto General de la Universidad Veracruzana, los Estatutos del Personal Académico y Alumnos, así como una diversidad de reglamentos que regulan diversos aspectos de la vida universitaria.

⁵ <http://www.uv.mx/informacion-estadistica/anuario/documents/Personaladministrativoyprocesos.pdf>

Considero que no resulta viable la coexistencia de manera independiente y paralela de la Ley de Autonomía y la Ley Orgánica, pues si se pretende actualizar nuestra legislación universitaria, no se justifica que actualmente pervivan ambas normas de forma separada, por lo que habrá de simplificarse el marco jurídico en este sentido, esto es, subsumiéndose ambos cuerpos normativos para que exista una sola ley actualizada, con la intención de responder a la dinámica de los procesos académicos y administrativos de manera coherente, coordinada, simplificada, eficaz y eficiente.

Prueba de ello es que la normatividad vigente se diseñó en una etapa histórica donde la organización académica administrativa correspondía a planes de estudio rígidos, lo cual contrasta con la realidad actual, donde el 100% de los PE se encuentra estructurado con base en lo que establece el modelo educativo integral y flexible (MEIF).

Asimismo, la normatividad actual limita las posibilidades reales de autogestión de las regiones, debido a que los vicerrectores no cuentan con las facultades y funciones que materialicen jurídica y operativamente la gestión descentralizada y desconcentrada de la Universidad Veracruzana, a los cuales se suman un conjunto de lagunas y vacíos jurídicos que no permiten la aplicación rigurosa y efectiva de la legislación.

2.- HACIA UNA NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

2.1.- Misión y Visión

Para orientar el desarrollo de las actividades universitarias se proponen las siguientes:

Misión

Conservar, crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad con el más alto nivel de calidad académica; desarrollando las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios a través de las entidades académicas. Vinculada con la sociedad para incidir en la solución de sus problemas y en el planteamiento de alternativas para el desarrollo sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología.

Visión

La Universidad Veracruzana será la institución de educación superior más importante del Estado de Veracruz a partir del desarrollo y fortalecimiento de su misión, cumpliendo con legalidad, eficiencia y eficacia sus funciones sustantivas, con una sólida organización institucional, procedimientos y académicos de alto nivel que permitan formar con calidad y competitividad internacional a los ciudadanos profesionistas que de ella egresan, contribuyendo a la solución de los problemas que aquejan a la sociedad.

2.2.- Ejes Estratégicos de Desarrollo Institucional.

La propuesta se desarrolla a partir de cuatro vertientes fundamentales: académica, administrativa-financiera, directiva y normativa. De las tres primeras nos encargaremos en este apartado.

2.2.1.- La Vertiente Académica:

En el ámbito académico la Universidad Veracruzana desarrolla las funciones de docencia, investigación y vinculación orientándolas al cumplimiento de sus fines en beneficio de la sociedad. Al efecto, en el presente documento se contemplan los siguientes ejes y programas:

Eje 1.- El Modelo Educativo

Objetivo: Realizar un diagnóstico integral del MEIF que fundamente la toma de decisiones para su fortalecimiento o replanteamiento en su caso, evaluando la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y los requerimientos de infraestructura académica.

1.1.- Programa Evaluación integral del MEIF.

Descripción: El propósito de este programa es el análisis sistemático e integral, por parte de la comunidad universitaria en su conjunto, de la operación del modelo educativo para identificar sus fortalezas y debilidades.

1.2.- Programa generación, aplicación y difusión del conocimiento.

Objetivo: Propiciar y apoyar el desarrollo de actividades de investigación orientadas a la generación de nuevo conocimiento y/o a la aplicación del mismo a la solución de problemas diversos de la sociedad.

Descripción: El propósito de este programa es reducir debilidades en el quehacer investigativo desarrollado al interior de la institución, generando las condiciones necesarias para su fortalecimiento.

1.3.- Programa de vinculación Universidad-Sociedad

Objetivo: Establecer comunicación permanente con los sectores sociales y las instancias gubernamentales con el fin de generar acciones conjuntas tendientes a la solución de problemas que aquejan a la sociedad en conjunto.

Descripción: Desarrollar acciones de vinculación de la Universidad con los sectores sociales y gubernamentales para establecer redes de colaboración entre los actores para atender conjuntamente los problemas de carácter social y plantear soluciones efectivas para un desarrollo sustentable.

Eje 2.- Fortalecimiento de la planta académica.

Objetivo: Fortalecer las capacidades de docentes e investigadores para el desarrollo de las actividades sustantivas revalorando el quehacer académico de los profesores universitarios, que lleve al cumplimiento del compromiso de la Universidad en la formación de profesionales con conocimientos de calidad y pertinencia, así como la generación de nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad.

2.1.- Programa de formación y consolidación de la trayectoria de los académicos de la Universidad Veracruzana.

Descripción: El propósito de este programa es promover la formación de profesores universitarios al tiempo de reconocer aquellos académicos que han realizado el esfuerzo de formarse académicamente y que demanda consolidar laboralmente su trayectoria académica. Otorgándole un nuevo significado al trabajo académico, a través del reconocimiento institucional de aquellos docentes que con esfuerzo han logrado obtener posgrados académicos de excelencia.

Este programa se integra por tres subprogramas:

Subprograma 2.1.1.- Formación de profesores universitarios.- La Universidad Veracruzana habrá de impulsar tanto la formación de profesores con las competencias académicas pertinentes en sus áreas del conocimiento y que permitan, a partir de la ética, la didáctica y el uso de tecnologías educativas, fortalecer el diálogo entre éstos y los estudiantes, elementos que permiten la creación y recreación del conocimiento humano.

Subprograma 2.1.2.- Consolidación de trayectorias académicas.- En el corto plazo, la Universidad Veracruzana reconocerá a los profesores por horas que han realizado el esfuerzo de obtener grados académicos de maestría y doctorado, o bien apoyar aquellos que pretendan obtener el grado académico de doctor, para que en ambos casos se integren laboralmente de tiempo completo. La Universidad Veracruzana cuenta con 5728 profesores de los cuales sólo 2051 son PTC, ello sólo representa el 35%. Se pretende que el indicador crezca de manera significativa.

Subprograma 2.1.3.- Certificación de competencias docentes: El trabajo docente es susceptible de ser evaluado y certificado bajo diversas normas de competencia laboral. A efecto de acreditar ante la sociedad que la institución cuenta con profesores de calidad, se debe evidenciar bajo normas técnicas la calidad desplegada en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este punto se desarrollarán talleres específicos que faciliten a los académicos obtener el

reconocimiento de perfil PROMEP o ingresar al Sistema Nacional de Investigadores de CONACyT.

2.2.- Programa de fortalecimiento del trabajo académico colegiado.

Descripción: La Universidad Veracruzana cuenta con 28 Cuerpos Académicos consolidados, 55 en proceso de consolidación y 99 en formación, que en conjunto desarrollan 354 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC). Esto resulta insuficiente para atender las diversas necesidades sociales que demandan investigación y nuevos conocimientos que incidan en la solución de los problemas. Además de ello el dinamismo que experimenta la evolución del conocimiento demanda un trabajo colegiado de academias, el cual debe de ser apoyado sistemáticamente.

Este programa se integra por dos subprogramas:

Subprograma 2.2.1.- Fortalecimiento de LGAC y desarrollo de Cuerpos Académicos. Para fortalecer y promover a los Cuerpos Académicos y sus correspondientes LGAC se dispondrán los recursos institucionales necesarios para generar fortalezas académicas que propicien el desarrollo de nuevas LGAC así como la integración de nuevos CA.

Subprograma. 2.2.2.- Fortalecimiento del trabajo de academias.- Las academias son la unidad básica para el desarrollo de las áreas de conocimiento que integran cada uno de los perfiles profesionales de la Universidad Veracruzana, incorporando los cambios que experimenta el desarrollo de la ciencia, la técnica, el arte y las humanidades. Asimismo se tendrá que disponer de una plataforma tecnológica que registre dichas actividades, la cual será indispensable para garantizar que los planes y programas de estudios mantengan su vigencia.

2.3.- Programa de movilidad de académicos.

Descripción: La movilidad de los académicos es una condición necesaria para fortalecer sus capacidades académicas, ya que promueve el intercambio de ideas y conocimientos que demanda la actualización permanente de los docentes e investigadores.

Este programa se integra por un subprograma:

Subprograma 2.3.1.- Fomento a la movilidad nacional e internacional de académicos: Se promoverá la participación de los académicos de la Universidad Veracruzana en congresos, foros, coloquios y todo tipo de encuentros científicos; asimismo se promoverán actividades académicas que den como resultado el fortalecimiento de los PE de la Universidad Veracruzana, además de ellos, se promoverá la realización de residencias académicas y el intercambio con profesores de otras universidades nacionales y extranjeras, lo que permitirá orientar a la Universidad Veracruzana hacia su gradual internacionalización.

2.4.- Programa de formación internacional de docentes.

Descripción: La formación de académicos con un perfil internacional ha de buscarse como una meta de mediano plazo mediante el establecimiento de diversos acuerdos internacionales con las principales universidades del mundo, de manera que se disponga de una red que fomente el intercambio internacional de profesores e investigadores que permitan robustecer el trabajo académico y se transforme en una fuerza de cambio significativo en las comunidades académicas de la Universidad Veracruzana. Este programa se integra por dos subprogramas:

Subprograma 2.4.1.- Formación internacional de docentes. La internacionalización como rasgo de una nueva cultura académica puede lograrse promoviendo la formación de profesores en las universidades de mayor prestigio en el mundo. Ello se materializará mediante el aprovechamiento integral de las becas de organismos como la UNESCO, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), la Unión Europea, la Organización de los Estados Americanos y el CONACYT, entre otros.

Una alternativa adicional será la aplicación del Programa de Repatriación de Becarios de CONACYT, mediante el cual se incorporarán aquellos connacionales que egresan de programas internacionales y nacionales incorporados al PNPC, con lo que se garantiza la excelencia académica y se generan oportunidades para los jóvenes profesores universitarios.

Este subprograma tendrá una doble finalidad. Primero, apuntalar el objetivo de consolidar a la Universidad Veracruzana como una institución que se mantiene a la vanguardia en materia de investigación y en la formación de recursos humanos de alto nivel académico. Segundo, se podrá participar en los proyectos de cooperación implementados por dichos organismos internacionales, con lo que se captarán recursos económicos que multipliquen las opciones de investigación de los académicos de la Universidad Veracruzana.

Subprograma 2.4.2.- Cambio académico generacional. Un rasgo que distingue a las universidades públicas en general y a la Universidad Veracruzana en particular es la baja tasa de recambio generacional. En el caso de la Universidad Veracruzana, a pesar de que el Instituto de Pensiones del Estado garantiza mantener el nivel de ingresos de los profesores universitarios en rangos cercanos a sus ingresos nominales actuales, resulta un tema sensible para la comunidad el servicio médico de quienes optan por la jubilación. Por ese motivo, será una constante la gestión universitaria diseñar diversas opciones de jubilación, de manera que éstas faciliten el cambio generacional con profesores jóvenes que cuenten con el perfil académico pertinente.

Esta opción aspira a aprovechar la experiencia de quienes optan por la jubilación con el propósito de recuperar sus saberes para apoyar a los jóvenes universitarios bajo diversos esquemas que promuevan el autofinanciamiento y que permitan generar un ingreso adicional para quienes se han jubilado o pensionado.

Eje 3.- Fortalecimiento a la atención de los estudiantes.

Objetivo: Generar las condiciones institucionales que permitan reducir la deserción escolar de los estudiantes propiciando una trayectoria escolar adecuada en su formación profesional. Para ese propósito se asignaran los recursos para fortalecer diversos esquemas de apoyo a la población estudiantil.

3.1.- Programa de servicios integrales a los estudiantes.

Descripción: El modelo educativo integral y flexible es un modelo centrado en los estudiantes, sin embargo la estructura institucional de la Universidad Veracruzana limita la atención personalizada de los mismos, pues si bien existen diversos programas de atención, éstos se encuentran dispersos en diferentes dependencias universitarias, lo cual provoca una atención desarticulada y poco oportuna lo que impacta en los indicadores de retención. Para atender esta problemática es necesario integrar una sola dirección general de servicios estudiantiles de manera que en un mismo espacio encuentren las diversas opciones que apoyen su tránsito en los PE de la Universidad Veracruzana.

Este programa se articula con tres subprogramas que se detallan a continuación:

Subprograma 3.1.1.- Fomento a la salud física, psicológica y emocional.- Es necesario promover la salud física, psicológica y emocional de los estudiantes de la Universidad. Para tal fin se brindarán servicios personalizados en la materia a los estudiantes con problemas físicos, emocionales o psicológicos; esto se hará mediante la impartición de talleres que orienten al estudiante para enfrentar conflictos propios de ser joven.

Subprograma 3.1.2.- Fomento de tutorías: La actividad tutorial es sustantiva en los modelos educativos flexibles, por este motivo dicha actividad habrá de garantizar la atención, de cuando menos el 95% de los estudiantes de la universidad. Esta actividad facilita la trayectoria escolar de los estudiantes en su paso por la Universidad Veracruzana; asimismo identifica aquellos que por cualquier motivo puedan estar en condiciones de riesgo académico. Es importante señalar que esta es una actividad sustantiva de los profesores e investigadores de tiempo completo y será un elemento de evaluación para quienes aspiran a consolidar su trayectoria como académicos en la institución.

Subprograma 3.1.3.- Fomento a la orientación vocacional.- La orientación vocacional tiene dos vertientes, la externa donde la Universidad Veracruzana participa en todos los esfuerzos sociales orientados para informar a los jóvenes aspirantes para que tomen la decisión más cercana a su vocación profesional. Con ese propósito se producirán materiales de apoyo, de diversa índole que documenten las decisiones de los jóvenes que provienen del sistema de enseñanza media superior. A nivel interno se dará orientación vocacional a los estudiantes que por alguna razón deban cambiar de carrera.

Subprogramas 3.1.4.- Fomento a la lectura, actividades culturales, recreativas y deportes. El deporte es una actividad fundamental para el bienestar del ser humano al contribuir a mantener una salud corporal adecuada y promover la convivencia de quienes lo practican; la academización de las actividades deportivas inducirá a un número creciente de estudiantes a incorporarse al deporte universitario organizado, primero como una opción académica y, posteriormente, transformarse en una cantera potencial de talentos deportivos de alto rendimiento. Para ello será indispensable convertir a la Dirección de actividades Deportivas en un área especializada en la promoción del deporte.

Asimismo, se promoverá la academización de la lectura desarrollando círculos universitarios de lectores, expandiendo la biblioteca del universitario y ampliando opciones de expresión cultural mediante la formación de grupos musicales universitarios.

3.2.- Programa de becas.

Descripción: Las becas en la Universidad Veracruzana han ampliado su cobertura, sin embargo éstas adolecen de un problema básico, el criterio para su asignación depende del rendimiento académico de los estudiantes, por ese motivo un sistema integral de becas tendrá el propósito de atender prioritariamente a los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad económica y social de manera que incidan en la reducción de la deserción escolar.

Subprograma 3.2.1.- Sistema Universitario de becas. La Universidad Veracruzana cuenta con diversas fuentes de financiamiento de becas universitarias, que van desde el PRONABES hasta aquellas que se obtienen de ingresos de la fundación Universidad Veracruzana; sin embargo, los recursos son insuficientes para apoyar la formación profesional de los estudiantes. Esta es un área de oportunidad para ampliar los recursos, que pueden ser del CONACYT para quienes cursan sus estudios de posgrado en los PE reconocidos por el PNPC.

Subprograma 3.2.2.- Retención estudiantil. La deserción escolar se explica por una diversidad de causas que van desde las condiciones económicas hasta las emocionales y coyunturales que afectan la vida cotidiana de los estudiantes. En este sentido, será una actitud de la gestión universitaria agotar todas las opciones institucionales que reduzcan la deserción

escolar. Para este propósito una actividad prioritaria será la atención personalizada de los estudiantes, con el afán de buscar y encontrar alternativas que reduzcan la deserción escolar.

3.3.- Programa de jóvenes por los jóvenes.

Descripción. Para entender a un joven de nuestros días no existe nadie mejor que otro joven, por ello una actividad prioritaria para los prestadores de servicio social será el apoyo académico de quienes cursan semestres inferiores o bien para quienes cursan estudios de preparatoria o secundaria, lo cual permitirá fortalecer los lazos de solidaridad y empatía generacional.

Subprograma 3.3.1.- Atención a estudiantes no incorporados a la Universidad Veracruzana. Los jóvenes que no lograron ingresar a la Universidad Veracruzana y que por alguna razón no tienen espacio en otras opciones de educación superior habrán de encontrar una oportunidad solidaria en la Universidad Veracruzana, para este propósito los centros de idiomas ofertarán espacios para estos estudiantes; asimismo se ofrecerán cursos específicos para afinar los conocimientos del nivel medio superior y otros más podrán ser atendidos por los jóvenes universitarios o académicos jubilados de manera que encuentren una opción generosa en la Universidad Veracruzana.

Subprograma 3.3.2.- Monitores académicos estudiantiles. Al interior de cada PE existen jóvenes que tienen mayor facilidad para aprender una experiencia educativa y que puede transformarse en un ayudante de investigador y/o monitor académico con el propósito de que el nivel de deserción escolar, por bajo rendimiento académico, se reduzca; asimismo se desarrollarán en una primera etapa a los prospectos que cuenten con el potencial para formarlos como futuros académicos de la Universidad Veracruzana.

3.4.- Programa de alimentación y hospedaje.

Descripción: Este programa pretende apoyar a un máximo del 5% de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad extrema, de manera que la Universidad Veracruzana, mediante un estudio socioeconómico identifique a los que lo requieran, asimismo, se dispondrá la construcción de espacios adecuados para la alimentación saludable de los estudiantes, en particular, y la comunidad universitaria en general.

Subprograma 3.4.1.- Alimentación a población estudiantil vulnerable. Este proyecto tiene como propósito apoyar hasta un 5% de la población estudiantil con servicios de alimentación. Ello dependerá de una justificación socioeconómica o bien de la situación coyuntural que experimenten los estudiantes en lo particular. Para hacer realidad este proyecto la Universidad Veracruzana habrá de apoyarse con programas como un kilo de ayuda, o los asistenciales de los diferentes niveles de gobierno así como bancos de alimentos y donadores particulares.

Subprograma 3.4.2.- Apoyo de hospedaje universitario. Este proyecto habrá de permitir el apoyo de hasta el 5% de los estudiantes para garantizar el hospedaje. La fórmula para materializar este proyecto será desde la construcción de villas universitarias, hasta el subsidio directo a proveedores independientes de hospedaje.

Subprograma 3.4.3.- Comedores estudiantiles. Una demanda permanente de los estudiantes es el acceso a opciones de alimentación saludable y de bajo costo. Para este propósito se promoverá la construcción de comedores estudiantiles que permitan atender esta necesidad. En la provisión de alimentos habrá de participar la producción que pueda obtenerse de las propias instalaciones universitarias.

3.5.- Programa de movilidad estudiantil.

Descripción: El programa de movilidad estudiantil tiene como objetivo fomentar el intercambio de los estudiantes con otras universidades nacionales y extranjeras. La experiencia muestra que los intercambios académicos fortalecen las vocaciones profesionales de los estudiantes quienes consolidan su formación académica.

Subprograma 3.5.1.- Fomento a la movilidad nacional de estudiantil. La movilidad de los estudiantes con otras universidades del país permite ampliar la visión sobre su formación disciplinar. En el mediano plazo será posible duplicar el número de estudiantes cuando el 100% de los PE esté evaluado y acreditado, lo cual permitirá fortalecer los canales de movilidad disponibles en el Consorcio de Universidades Mexicanas de Excelencia (CUMEx)

Subprograma 3.5.2.- Fomento a la movilidad internacional de los estudiantes.- La movilidad estudiantil se relaciona directamente con la internacionalización de la Universidad Veracruzana, en apoyo a la investigación y extensión universitaria, pues permite establecer vínculos con otras instituciones y sus entidades académicas en beneficio tanto de los estudiantes.

Eje 4.- Construcción de un Sistema Universitario de Gestión Institucional.

Objetivo: Construir una universidad con alta calidad académica y PE socialmente pertinentes, que impacten en el desarrollo social y económico de los veracruzanos, mediante la ampliación de opciones de formación que se desprenden de la investigación, la diversificación de ambientes educativos, el ejercicio de la evaluación y acreditación de los PE, y el fortalecimiento de la vinculación con los sectores público, social y privado y los diferentes niveles de gobierno.

4.1.- Programa de ampliación de oferta educativa.

Descripción: La Universidad Veracruzana tiene un compromiso con los jóvenes que aspiran a realizar estudios universitarios de calidad, por ello la institución buscará diversas estrategias de financiamiento y racionalización de recursos que permitan ampliar la oferta educativa, socialmente pertinente e innovadora. Asimismo, buscará hacer llegar las carreras a las regiones mediante la apertura de nuevas opciones y/o el uso de tecnologías educativas.

Subprograma 4.1.1.- Diseño e implementación de nueva oferta educativa.- Partiendo de un análisis prospectivo la Universidad Veracruzana promoverá la ampliación y creación de nuevos perfiles profesionales que permitan formar los recursos humanos que demanda el desarrollo social. La nueva oferta educativa tendrá como destino preferente a las regiones.

Subprograma 4.1.2.- Ampliación de oferta de posgrado incorporada al PNPC. Se promoverá la ampliación de opciones de estudios de maestría y doctorado, la cual se orientará a la formación de investigadores de alto nivel así como a la profesionalización. La oferta de posgrado atenderá las necesidades del desarrollo regional así como a la demanda específica.

4.2.- Programa de diversificación de ambientes de aprendizaje.

Descripción: El desarrollo de diferentes ambientes de aprendizaje se traduce en oportunidades para quienes por diversas circunstancias no pueden acudir al sistema escolarizado. Asimismo, se propicia la ampliación de opciones para que un estudiante del sistema escolarizado cubra sus créditos académicos de manera más rápida; además de ello, permite optimizar el uso de las instalaciones universitarias

Subprograma 4.2.1.- Fomento de la enseñanza abierta. El Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) es una fortaleza institucional que habrá de ser robustecida a partir de la ampliación de su oferta de nuevos perfiles profesionales, así como un efectivo proceso de descentralización administrativa que promueva una gestión eficaz de los procesos administrativos.

Subprograma 4.2.2.- Desarrollo de la educación virtual y/o en línea. Esta opción de formación profesional requiere de un diseño específico que permita, en el mediano plazo, ampliar la oferta de experiencias educativas, principalmente del área disciplinar de los programas educativos. Lo requerimientos de equipamiento tecnológico habrán de ser consistentes con los proyectos académicos a desarrollar, para lo cual será necesario establecer criterios de operación que garanticen una atención personalizada y puntual de los estudiantes en línea.

Subprograma 4.2.2.- Desarrollo de plataformas tecnológicas aplicadas a la educación. Además de las plataformas tecnológicas necesarias para ampliar la oferta virtual de experiencias educativas, será necesario impulsar el desarrollo de la televisión educativa universitaria y el desarrollo endógeno de otros ambientes de aprendizaje.

4.3.- Programa de evaluación y acreditación de la calidad educativa.

Descripción. En la actualidad la calidad educativa ha dejado de ser una opción para transformarse en un imperativo social. Por lo tanto, la ampliación de la oferta educativa así como los PE serán sometidas a procesos de evaluación y acreditación que permitan, en conjunto, potenciar la competitividad de la Universidad Veracruzana.

Subprograma 4.3.1.- Autoevaluación, evaluación diagnóstica, acreditación y reacreditación del 100% de los PE. La meta de acreditar el 100% de los PE de licenciatura es alcanzable a partir del compromiso de los académicos con su propia comunidad académica, así mismo el logro de esta meta se traducirá en la obtención de recursos adicionales que permitirán mejorar el desempeño de cada PE.

Subprograma 4.3.2.- Certificación de competencias académicas.- Garantizar la calidad individual de cada académico establecida en las normas técnicas de competencias laborales, permitirá dar un salto cualitativo en el quehacer docente, que sumado al esfuerzo colectivo permitirá en el mediano plazo contar con una planta académica de excelencia por su capacidad para establecer un diálogo constructivo con los estudiantes en el marco del proceso de enseñanza – aprendizaje.

4.4.- Programa de multiculturalidad.

Descripción: La coexistencia de diversas culturas producto de la globalización económica y del conocimiento, demanda reconocer las ventajas del dialogo multicultural. Identificando en ello las fortalezas y áreas de oportunidad asociadas a nuestra propia idiosincrasia.

Subprograma 4.4.1.- Educación multicultural. El dialogo entre las diferentes culturas y formas de vivir demanda una actitud institucional que facilite el encuentro de las mismas, de manera que éstas potencialicen sus fortalezas para el desarrollo de sus comunidades. En este sentido la universidad intercultural habrá de robustecerse con la ampliación de nueva oferta educativa pertinente para acelerar el desarrollo de los grupos marginados del estado de Veracruz.

Subprograma 4.4.2.- Impulso a las relaciones académicas internacionales. La gradual internacionalización de la Universidad Veracruzana establecerá una estrategia que multiplique los vínculos con las principales universidades extranjeras y donde los estudiantes y académicos puedan desarrollarse bajo estándares internacionales. Por ello la multiplicación de convenios de colaboración académica internacional, así como el aprovechamiento de los

vigentes y su aplicación práctica, aunado al fortalecimiento del aprendizaje de los idiomas extranjeros permitirá inducir, con mayor facilidad, la internacionalización de la comunidad universitaria.

4.5.- Programa de vinculación con la sociedad.

Descripción: La Universidad Veracruzana como participante activo en la sociedad en la cual interactúa tiene como responsabilidad principal centrarse en la formación de estudiantes y en la mejora de las condiciones de vida de la sociedad veracruzana. Con base en ello la vinculación con la sociedad se academizará en los PE, para que los profesores y estudiantes obtengan de problemas específicos, temas de investigación que propicien la solución práctica de las situaciones conflictivas que afectan a la población de Veracruz.

Subprograma 4.5.1.- Desarrollo de tecnologías endógenas. La Universidad Veracruzana tiene la capacidad para desarrollar tecnologías de manera endógena, susceptible de traducirse en patentes, marcas y otras formas de propiedad intelectual con potencial para ser aplicados en los sectores productivos. Para este propósito la Universidad Veracruzana habrá de establecer un marco normativo que permita, mediante diferentes fórmulas de colaboración, reconocer económicamente a los inventores y desarrolladores de tecnología, que se traduzca en ingresos adicionales para el equipamiento y robustecimiento de la investigación aplicada.

Subprograma 4.5.2.- Transferencia de tecnologías endógenas. La transferencia de tecnología a los sectores productivos se realizará en el marco de protocolos definidos jurídicamente, de manera que tanto la Universidad Veracruzana como los usuarios de éstas tecnologías se beneficien social y económicamente.

Subprograma 4.5.3.- Vinculación con el sector empresarial y social: Serán estos sectores los destinatarios del esfuerzo de vinculación bajo esquemas de beneficio mutuo y la mejora continua de los procesos de enseñanza–aprendizaje. Estos sectores participarán activamente en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y en la verificación de la pertinencia de los conocimientos, lo cual será central en el diseño de los perfiles profesionales y el contenido de los programas de estudios de las experiencias educativas.

Subprograma 4.5.4.- Vinculación académica de los estudiantes: El servicio social habrá de adquirir un sentido renovado de servicio a la comunidad, de manera que impacte favorablemente a grupos vulnerables.

Subprogramas 4.5.5.- Fomento a la formación de emprendedores universitarios: La Universidad Veracruzana debe ser la cuna de empresarios que surjan de las aulas universitarias, que generen su propio empleo a partir de proyectos productivos en el sector primario, secundario o de servicios y creen oportunidades de desarrollo regional.

4.6.- Programa de extensión universitaria.

Descripción: Esta es una actividad sustantiva de la Universidad Veracruzana, pues ella permite socializar a la comunidad las actividades culturales que se desarrollan en el seno de la institución. Las artes fortalecen la identidad nacional y regional, promueven la sana convivencia de las personas y el desarrollo de la ciudadanía identificada por sus valores culturales y las tradiciones compartidas.

Subprograma 4.6.1.- Difusión de la cultura. Una fortaleza institucional es la existencia de diversos grupos que difunden la música, la danza, el teatro y otras expresiones culturales, las cuales en conjunto prestigian a la Universidad Veracruzana. Estos grupos habrán de mantenerse y mejorar su calidad, al tiempo de diversificarse en otras opciones que vinculen con mayor fortaleza a la Institución con la sociedad.

Subprograma 4.6.2.- Desarrollo editorial: Esta área se fortalecerá mediante la ampliación de proyectos editoriales que muestren a la sociedad el conocimiento científico que se generan por nuestra universidad, rescatando los mejores trabajos recepcionales de los estudiantes de maestría y doctorado, y los productos de investigación generados por los académicos.

La Universidad dará atención especial a los esfuerzos de publicación en medios virtuales que realicen los académicos de la Institución apoyándolos financiera y técnicamente.

2.2.2.- La Vertiente de Gestión Institucional y Administrativa.

La vertiente de gestión institucional y administrativa corresponde a la necesidad de contar con una adecuada organización y funcionamiento del aparato directivo y burocrático en sus diferentes niveles, lo que comprende la gestión de los recursos financieros, materiales y humanos de la Universidad Veracruzana, en apoyo a las actividades sustantivas de la misma.

Objetivo: Diseñar las estrategias tendientes al fortalecimiento y coordinación de las actividades directivas en sus diferentes niveles, fomentando relaciones saludables entre los miembros de la comunidad universitaria de las diferentes entidades académicas y al exterior fortaleciendo las relaciones con los diferentes niveles de gobierno y sectores de la sociedad.

Programa: Fortalecimiento de la gestión institucional a través del establecimiento de condiciones normativas y operativas que hagan viables los cambios que demanda el rediseño institucional.

Subprograma 1. La construcción de un nuevo modelo de comunicación universitaria que privilegie un trabajo colaborativo y una perspectiva de gestión horizontal.

Programa: El fortalecimiento de la infraestructura ética en la comunidad universitaria a través de mecanismos y estrategias tendientes a construir una nueva cultura basada en principios y valores de la universidad pública, orientados hacia el desarrollo de la persona en su entorno social.

Subprograma: La creación de códigos deontológicos a efecto de promover y fortalecer formas de comportamientos congruentes con los fines institucionales.

Eje 5.- Construcción de un Sistema Universitario de Gestión por Calidad.

Objetivo: Desarrollar en la Universidad Veracruzana una cultura organizacional y laboral centrada en la calidad de los procesos administrativos y su mejora continua en un marco de trabajo colaborativo que promueva la generación de sinergias derivadas de la asociación del trabajo en equipo, la innovación y simplificación de los procesos administrativos.

5.1.- Programa de Certificación de Procesos Administrativos.

Descripción.- La Universidad Veracruzana solo cuenta con 6 procesos y 13 subprocesos administrativos certificados por la norma ISO-9000 y la 14000, lo que representa un bajo nivel de reconocimiento de calidad, situación que podrá ser superada mediante la certificación de procesos. Este programa se integra por tres subprogramas:

Subprograma 5.1.1.- . Desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad: Como consecuencia del análisis de los procesos administrativos que impactan de manera más significativa a la comunidad universitaria, se implementará un sistema de aseguramiento de la calidad, para iniciar un proceso de mejora continua en las áreas administrativas de la Universidad Veracruzana.

Subprograma 5.1.2.- La participación del personal de confianza y administrativo en el aseguramiento de la calidad.- La participación comprometida del personal administrativo es fundamental para el logro de una gestión eficiente, por ello es indispensable que a la par del cumplimiento de sus obligaciones se vigile el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, lo que generará el compromiso en el logro de los objetivos institucionales y, consecuentemente el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la optimización de los recursos.

Subprograma 5.1.3.- Fomento a la certificación de procesos administrativos y organizacionales: La aplicación de metodologías de evaluación de la gestión universitaria será un elemento que se incorpore para corregir las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades institucionales; por ello, la certificación de la calidad en la gestión de las diferentes áreas que integran la Universidad Veracruzana, permitirá atender con oportunidad los rezagos.

5.2.- Programa de ampliación y conservación de la infraestructura universitaria.

Descripción: Un tema sensible para la comunidad universitaria es la insuficiencia de los espacios así como el deterioro de la infraestructura física de la Universidad Veracruzana, por la falta de mantenimiento preventivo y correctivo. Este programa se integra por dos subprogramas:

Subprograma 5.2.1.- Proyecto de ampliación de infraestructura. Se identificarán aquellos PE que requieren de instalaciones renovadas, especialmente en la regiones donde la infraestructura ha dejado de ser funcional. Los nuevos espacios educativos aportarán elementos arquitectónicos que expresen la nueva dinámica de la Universidad Veracruzana. Este esfuerzo de construcción promoverá la participación de los sectores social, privado y gubernamental.

Subprograma 5.2.2.- Proyecto de mantenimiento y recuperación de infraestructura.- El objetivo de este proyecto será el mantenimiento de instalaciones universitarias y la remodelación para fines académicas de edificios con valor social y arquitectónico.

5.3.- Programa de Reingeniería Presupuestal.

Descripción: La gestión universitaria se distinguirá por la racionalidad en el ejercicio del gasto universitario, orientándolo al apoyo de las actividades sustantivas de la Universidad Veracruzana. Este programa cuenta con el siguiente:

Subprograma 5.1.1.- Evaluación de costo–beneficio del gasto universitario: El ejercicio del gasto se realizará atendiendo al logro de las metas institucionales. Las economías derivadas del ejercicio eficiente del gasto se reorientarán a la ampliación de la oferta educativa, la mejora y ampliación de la infraestructura y la atención a los estudiantes en situación de vulnerabilidad.

Eje 6.- Desarrollo Administrativo.

Objetivo: Llevar a cabo las acciones estratégicas y operativas tendientes a la estructuración de una forma innovadora de gestión administrativa en apoyo a las funciones sustantivas, privilegiando el uso de nuevas tecnologías y un sistema universitario de calidad total.

6.1.- Programa de desarrollo de sistemas informáticos universitarios.

Descripción: Se desarrollarán programas y sistemas para digitalizar el total de los procesos académicos y administrativos de la Universidad. Este programa cuenta con dos subprogramas:

Subprograma 6.1.1.- Desarrollo de plataformas administrativas y educativas competitivas en el mercado.- La Universidad producirá software propio para las diversas áreas que demandan la automatización de los sistemas, y/o requieren materiales digitalizados. Estos desarrollos tecnológicos podrán ser transferidos a la sociedad.

Subprograma 6.1.2.- Optimización de los recursos informáticos y tecnológicos.- El uso de las capacidades tecnológicas de la Universidad habrá de considerar el apoyo entre las facultades e institutos de investigación para promover la optimización en el uso de equipos e instalaciones de cómputo.

6.2.- Programa de suministro oportuno de insumos educativos.-

La Universidad Veracruzana dispondrá de un sistema para la adquisición de insumos a los mejores precios y con una entrega oportuna. Se contará con un padrón de proveedores y un programa de licitación apegado a la legislación.

Eje 7.- Desarrollo Institucional.

Objetivo: Llevar a cabo las acciones estratégicas y operativas tendientes a la estructuración de una forma innovadora de organización institucional que propicie una mejor integración de las funciones sustantivas para el logro de los objetivos institucionales.

7.1.- Programa de reingeniería institucional.

Descripción: Con el cambio en la Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana y sus leyes secundarias se requerirá una nueva estructura administrativa y operativa, que demandará una reingeniería del diseño institucional que promueva la descentralización y la desconcentración de funciones y facultades hacia las regiones. Este programa cuenta con dos subprogramas:

Subprograma 7.1.1.-Alineación de procesos administrativos a los académicos.- El área administrativa de la Universidad apoyará las funciones académicas mediante una reorientación de sus tareas cotidianas a efecto de mejorar su contribución a la solución de los problemas que enfrentan las comunidades universitarias.

Subprograma 7.1.2.- Racionalización en el uso de los espacios y activos universitarios.- Los espacios universitarios son limitados, por lo que éstos se ocuparán en su óptima capacidad, buscando que promuevan la convivencia y la construcción de relaciones personales y académicas fructíferas.

7.2.- Programa de fortalecimiento regional.

Descripción: Las vicerrectorías contarán con la estructura óptima que haga factible la calidad de la gestión estratégica y operativa, evitando la burocratización y el dispendio de los recursos.

Subprograma 7.2.1.- Optimización de estructura.- En la estructura de la Universidad se establecerán esquemas de trabajo que contribuyan a la mejora de la productividad en las tareas y reduzcan el costo de la gestión institucional regional.

Subprograma 7.2.2.- Transferencia de facultades y funciones a las regiones.- Se llevará a cabo mediante un proceso gradual y planificado que privilegiará el diálogo con la comunidad universitaria.

3.-EL NECESARIO REDISEÑO NORMATIVO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Eje 8.- Gestión universitaria con transparencia y legalidad.

Objetivo: Desarrollar y fortalecer la imagen de la Universidad, a través de la gestión universitaria con estricto apego a los principios de transparencia y rendición de cuentas sustentados en el marco normativo vigente en la materia.

8.1.- Programa de consolidación y fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en la actividad universitaria.

Descripción: El programa pretende desarrollar una cultura de la transparencia y rendición de cuentas en cualquier nivel de la gestión universitaria promoviendo el conocimiento y la aplicación estricta de la normatividad aplicable, creando certeza y confianza dentro y fuera de la Institución.

8.2.-Programa de planeación estratégica de las actividades institucionales emergentes.

Descripción: Crear procesos de planeación estratégica en relación con actividades emergentes, que propicien beneficios sociales y contribuyan a la creación de entornos sustentables y seguros, dentro y fuera de la institución.

Subprograma 8.2.1.- Desarrollo sustentable.- La sustentabilidad en la Universidad Veracruzana se propicia generando acciones orientadas a reducir el desperdicio de recursos naturales, promoviendo el reciclaje y optimizando el uso de insumos de los servicios básicos mediante la incorporación de tecnologías innovadoras.

Subprograma 8.2.2.- Seguridad y protección civil universitaria.- Un criterio básico en el desarrollo de las actividades cotidianas de la comunidad universitaria en la protección personal y colectiva. Para este propósito se llevarán a cabo simulacros para enfrentar contingencias de la naturaleza y protocolos de seguridad frente a eventos delincuenciales.

8.3.- Programa de modernización legislativa:

Objetivo: Modernizar y actualizar el marco normativo de las actividades institucionales de la Universidad Veracruzana para mejorar la competitividad institucional.

Descripción: La modernización legislativa de la Universidad Veracruzana debe responder a la evolución experimentada por la institución en los últimos 20 años. Una nueva legislación permitirá la reorganización necesaria para el desarrollo de las actividades sustantivas de la Universidad. Este programa cuenta con tres subprogramas que son:

Subprograma 8.3.1.- Reforma de Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana: Esta ley fue promulgada en 1993 y actualizada en 1996. Desde entonces la universidad ha transitado de un modelo educativo rígido a uno flexible, por lo que la legislación vigente no responde a los requerimientos actuales. Se establecerá un dialogo con la comunidad universitaria que permita generar propuestas de un marco jurídico institucional acorde a los requerimientos de la universidad en el nuevo siglo.

Subprograma 8.3.2.- Revisión del marco normativo universitario. Una vez adecuada la nueva Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana será indispensable actualizar el marco normativo que deriva de este ordenamiento legal, de manera que puedan articularse dentro de la normatividad todos los cambios necesarios para fortalecer a las regiones, depositar en los vicerrectores la responsabilidad en la gestión de los proyectos académicos regionales y actualizar los estatutos del personal académico para facilitar esquemas flexibles de contratación en diversos ambientes de aprendizaje y diversos niveles académicos de manera que propicien la consolidación de las trayectorias académicas de los profesores de la Universidad Veracruzana.

Subprograma 8.3.3.- Desarrollo del sistema incorporado a la Universidad. En los últimos años la Universidad ha abandonado la oportunidad de incidir en las instituciones privadas de educación superior en el estado de Veracruz mediante la incorporación al sistema educativo de la Universidad Veracruzana. El desarrollo de este sistema de incorporación permitiría obtener ingresos adicionales y se contribuiría a la mejora de la calidad en la formación de profesionales en el sistema de educación superior en el estado.

Eje 9.- Rediseño normativo institucional

Objetivo: Contar con una gestión universitaria robustecida en su sistema regulatorio e institucional que promueva en un contexto regionalizado la participación de la comunidad académica, en la tareas colectivas orientadas a alcanzar una universidad de excelencia y fomente un clima de respeto y a la equidad de género en el marco de un permanente dialogo constructivo. Para lograr este objetivo se desarrollaran tres programas, que se reseñan a continuación:

9.1.- Programa de descentralización jurídica – administrativa universitaria.

Descripción: El protagonismo creciente de las regiones demanda la transferencia ordenada de facultades y funciones, en un proceso gradual que lleve al logro de los fines universitarios establecidos en la legislación.

9.2.- Programa de equidad de género.

Descripción: Instrumentar en el espacio universitario un clima de respeto y tolerancia que promueva la equidad de género, a efecto de garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto de los derechos humanos.

9.3.- Programa Diálogo entre universitarios.

Descripción: La Universidad Veracruzana es un espacio abierto al diálogo entre las diversas formas de pensamiento, por lo que propicia las condiciones para su desarrollo soportado en valores que promuevan la democracia, tolerancia y el respeto a los derechos humanos. |Por ello el diálogo adquirirá diversas formas de expresión mediante todo tipo de formatos, desde reuniones de trabajo hasta la realización de encuentros específicos entre universitarios que permitan discutir los asuntos que son del interés de la juventud y de la comunidad universitaria en general.

4.- BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Aguera Ibañez, Enrique, (2011). La disputa por la educación en México. México. Aguilar.
- ✓ Andere, Eduardo (2006). México sigue en riesgo: el monumental reto de la educación. México. Planeta.
- ✓ Carrier, Jean Pierre. (2002). Escuela y multimedia. México. Siglo XXI.
- ✓ Casamayo, Gregorio (2008). La formación on line. Barcelona. Grao.
- ✓ Colom Cañellas, Antonio J. 2000. Desarrollo sostenible y educación para el desarrollo. España.
- ✓ Delval, Juan. (2010). Los fines de la educación. México. Siglo XXI.
- ✓ González de Alba, Luis (2011). Las mentiras de mis maestros. México, Cal y Arena.
- ✓ Guevara Niebla, Gilberto. (2012). México 2012: La reforma educativa. México. Ediciones Cal y arena.
- ✓ Ibarra Colado, Eduardo. (2001). La universidad en México hoy: gobernabilidad y modernización. México. UNAM-UAM.
- ✓ Morduchowicz, Roxana. (2008). La generación multimedia. Buenos Aires. Paidós.
- ✓ Peraza Guzmán, Armando (2010). Fracaso educativo y políticas públicas en México. México. Universidad Pedagógica Nacional.
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2017.
- ✓ P.TM. MAROPE, PETER J. WELLS Y ELLEN HAZELKON, (2013). *Ranking and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses*, UNESCO Publishing.
- ✓ Rodríguez Betanzos, Addy. (2011). Políticas educativas en la sociedad de la información. México. CONACyT.
- ✓ Salmi, Jamil. (2009). El desafío de crear universidades de rango mundial. Banco Mundial. Cali Colombia. Mayol ediciones.
- ✓ Savater, Fernando. (2008). El valor de educar. Madrid. Ariel.
- ✓ Seara Vázquez, Modesto. (2010). Un nuevo modelo de universidad. México. Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- ✓ Wolfenberger Scherz, Lilly, (2005). Sustentabilidad y desarrollo. Suficiente siempre, México, H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Miguel Ángel Porrúa, universidad Anáhuac del Sur.

5.- ANEXO ANÁLISIS FODA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

I.- El Área Sustantiva:

a) Fortalezas.

- ❖ Principal universidad estatal.
- ❖ Universidad de más tradición en el estado.
- ❖ Universidad con la oferta educativa más diversificada en el estado.
- ❖ Prestigio social y nacional.
- ❖ Cuenta con el activo más importante de docentes e investigadores del estado.
- ❖ Oferta anual de 15,400 espacios para estudiantes universitarios.
- ❖ Moderado cambio cualitativo.
- ❖ Importante infraestructura académica y cultural.
- ❖ 86% de programas educativos evaluados y acreditados.
- ❖ Institución que resguarda grupos artísticos únicos del estado, por ejemplo La Orquesta Sinfónica de Xalapa.

b) Oportunidades.

- ❖ Ampliar oferta educativa para atender el bono demográfico.
- ❖ Diversificar las opciones de formación profesional (T.S.U, licenciatura, maestría y doctorado).
- ❖ Fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje. Certificación de competencias laborales.
- ❖ Promoción del cambio generacional de la planta académica.
- ❖ Desarrollo de la educación universitaria virtual, distancia y televisión educativa universitaria.
- ❖ Fórmulas nuevas para la atención de los estudiantes (vgr. Jóvenes por los jóvenes, sociedad de padres de familia, espacios libres de violencia, entre otras).

c) Debilidades.

- ❖ Oferta educativa tradicional.
- ❖ Marginal crecimiento de la oferta educativa.
- ❖ Calidad educativa insuficiente (falta de acreditar alrededor del 14 % de los PE).
- ❖ Altos niveles de deserción escolar. Alrededor del 35%.
- ❖ La Universidad Veracruzana no pertenece a CUMEX (Consortio de Universidades Mexicanas de Excelencia)
- ❖ Programas educativos cuyos profesores no cuentan con perfil académico.
- ❖ Proyectos educativos con resultados limitados o no implementados (Universidad Veracruzana virtual, proyecto aula, Sistema de educación multimodal).
- ❖ Envejecimiento de la planta académica.
- ❖ Investigadores con baja o nula producción científica.
- ❖ Concentración de la oferta educativa en Xalapa.
- ❖ Creciente número de estudiantes rechazados y en riesgo académico.

d) Amenazas.

- ❖ Desarrollo de otras instituciones de educación superior (Tecnológicos, UPAV, privadas).
- ❖ Desarrollo de otros ambientes de aprendizaje, (virtual, en línea, y televisión educativa universitaria).
- ❖ No desarrollar oferta educativa innovadora.
- ❖ Envejecimiento de la planta académica.
- ❖ Elevado número de profesores por horas.
- ❖ Desarrollo de tensiones con grupos de estudiantes.
- ❖ Expresiones de decadencia moral.

II.- El Área Logística:

a) Fortalezas.

- ❖ Estructuras administrativas con experiencia.
- ❖ Personal administrativo capacitado.
- ❖ Creciente número de procesos administrativos certificados con ISO-9000.

b) Oportunidades.

- ❖ Optimización del uso de instalaciones universitarias.
- ❖ Racionalizar el gasto público universitario.
- ❖ Desarrollo de opciones para jubilación de docentes y personal administrativo.
- ❖ Racionalización en la contratación de personal administrativo.
- ❖ Sincronización de estructuras administrativas al Modelo educativo integral y flexible.
- ❖ Desarrollo de ciudades universitarias.
- ❖ Fortaleciendo de ingresos públicos universitarios.
- ❖ Desarrollo de fórmulas nuevas de participación de la sociedad civil en la construcción de la infraestructura de la Universidad Veracruzana.

c) Debilidades.

- ❖ Excesiva centralización administrativa.
- ❖ Dispersión de la infraestructura educativa.
- ❖ Deterioro de la infraestructura educativa.
- ❖ Alto costo administrativo.
- ❖ Falta de opciones de jubilación.
- ❖ Exceso de personal de apoyo.
- ❖ Concentración de la gestión administrativa.
- ❖ Limitada descentralización de procesos administrativos.

d) Amenazas.

- ❖ Dispersión de infraestructura universitaria.
- ❖ Concentración de recursos y gestión.
- ❖ Infraestructura universitaria no compatible con el modelo educativo flexible.
- ❖ Rezago tecnológico.

III.- El Área Directiva:

a) Fortalezas.

- ❖ La posición de “Rector” es socialmente significativa.
- ❖ Representa una figura de autoridad moral.
- ❖ Potencial capacidad para opinar de una diversidad de temas sociales y políticos.
- ❖ Figura política con un alto grado de “neutralidad” partidista.
- ❖ Imagen del Estado en las mesas nacionales donde se debate sobre ciencia, educación superior y tecnología.

b) Oportunidades.

- ❖ Establecer objetivos claros para la Universidad Veracruzana.
- ❖ Actualizar el marco normativo de la Universidad Veracruzana. Formalizar la transición al modelo flexible.
- ❖ Rediseño de la Ley orgánica de la Universidad Veracruzana y las leyes que de ella emanan.
- ❖ Descentralización de los procesos académicos y administrativos a las regiones.
- ❖ Fortalecer la transparencia de los procesos académicos.
- ❖ Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.
- ❖ Establecer una política de calidad educativa, vgr. Incorporación de los Programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad, acreditación del 100% de los Programas educativos.

c) Debilidades.

- ❖ Falta de objetivos claros.
- ❖ Marco normativo incompatible con la transición del modelo rígido con el flexible.
- ❖ Limitada transparencia en el uso de los recursos.
- ❖ Superficialidad en la aplicación y destino de los recursos.
- ❖ Limitada búsqueda de opciones de financiamiento.
- ❖ Asignación patrimonialista de plazas de profesores de tiempo completo (docentes e investigadores).
- ❖ Se suplantan las necesidades de desarrollo académico de los PE por intereses personales.

d) Amenazas.

- ❖ Centralización administrativa.
- ❖ Política de gasto público restringido a la educación superior.
- ❖ Asignación de recursos en función a resultados e indicadores.
- ❖ Resistencia de los sindicatos al cambio institucional.
- ❖ Flexibilización del trabajo académico.
- ❖ Voluntarismo de los programas de mejoramiento académico.
- ❖ Reducido nivel de innovación tecnológica.

OBSERVACIONES GENERALES:

- ❖ Considero conveniente reestructurar el índice, haciéndolo más lógico y consistente metodológicamente.
- ❖ Sugiero incorporar el aparato crítico de las fuentes documentales a pie de página.
- ❖ Homogeneizar cifras (en número o letra, o ambas)
- ❖ El FODA de la Universidad Veracruzana manejarlo como anexo, incluyendo gráficas.