



Universidad Veracruzana

► Plan de Trabajo

Competitividad académica y proyección institucional
con transparencia.
(2017 – 2021)

Dr. Manlio Fabio Casarín León. ►

Julio de 2017.

INDICE

1.- LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL NUEVO SIGLO.	6
1.1.- SITUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	6
1.1.1.- FUNCIONES SUSTANTIVAS.	6
1.1.2.- FUNCIONES DE APOYO.	10
1.1.3.-NORMATIVIDAD.	11
2.- HACIA UNA NUEVA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA	12
2.1.- MISIÓN Y VISIÓN.....	12
2.2.- EJES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.	12
2.2.1.- COMPETITIVIDAD ACADÉMICA:.....	12
EJE 1.- FORTALECIMIENTO DEL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL Y FLEXIBLE.	13
PROGRAMA: 1.1.- PROGRAMA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL MEIF.	13
PROGRAMA: 1.2.- PROGRAMA GENERACIÓN, APLICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.	13
PROGRAMA: 1.3.- PROGRAMA DE VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-SOCIEDAD.	14
PROGRAMA: 1.4.- PROGRAMA DE EXTENSIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA UV A LA SOCIEDAD.....	14
EJE 2.- FORTALECIMIENTO DE LA PLANTA ACADÉMICA.	14
PROGRAMA: 2.1.- PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA TRAYECTORIA DE LOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	14
SUBPROGRAMA 2.1.1.- INCORPORACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS ORGANISMOS DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN.	14
SUBPROGRAMAS 2.1.2.- FORMACIÓN DE PROFESORES UNIVERSITARIOS MOTIVADORES E INSPIRADORES.	15
SUBPROGRAMA 2.1.3.- HABILITACIÓN ACADÉMICA DE PROFESORES UNIVERSITARIOS.....	15
SUBPROGRAMA 2.1.4.- CONSOLIDACIÓN DE TRAYECTORIAS ACADÉMICAS.	15
SUBPROGRAMA 2.1.5.- CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DOCENTES.....	15
SUBPROGRAMA 2.1.6.- GENERACIÓN DE LAS CONDICIONES NECESARIAS A NIVEL INSTITUCIONAL PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA CARGA DIVERSIFICADA.	15
PROGRAMA: 2.2.- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO ACADÉMICO COLEGIADO.	15
SUBPROGRAMA 2.2.1.- FORTALECIMIENTO DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS Y AMPLIACIÓN DE LAS LGAC.....	16
SUBPROGRAMA. 2.2.2.- FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO DE ACADEMIAS.....	16
SUBPROGRAMA 2.2.3.- AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN A LA SOCIEDAD.	16
PROGRAMA: 2.3.- PROGRAMA DE MOVILIDAD DE ACADÉMICOS.....	16
SUBPROGRAMA 2.3.1.- FOMENTO A LA MOVILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL DE ACADÉMICOS.	16
PROGRAMA: 2.4.- PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNACIONAL DE DOCENTES.....	16
SUBPROGRAMA 2.4.1.- FORMACIÓN INTERNACIONAL DE DOCENTES.....	16
SUBPROGRAMA 2.4.2.- FORMACIÓN INTERNACIONAL DE DOCENTES EN LENGUAS EXTRANJERAS.	17
SUBPROGRAMA 2.4.3.- PROGRAMA DE REPATRIACIÓN DE BECARIOS CONACYT.	17
SUBPROGRAMA 2.4.4.- CAMBIO ACADÉMICO GENERACIONAL.....	17
SUBPROGRAMA. 2.4.5.- APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA GENERACIONAL.....	17
PROGRAMA: 2.5.- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LOS COMITÉS PRO-MEJORAS.	17
SUBPROGRAMA 2.5.1.- ACTUALIZACIÓN Y/O FORMACIÓN DE COMITÉS PRO- MEJORAS POR FACULTAD Y ESCUELA.	17
EJE 3.- FORTALECIMIENTO A LA ATENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES.	18

PROGRAMA: 3.1.- PROGRAMA DE SERVICIOS INTEGRALES A LOS ESTUDIANTES.....	18
SUBPROGRAMA 3.1.1.- REDUCCIÓN DE LA DESERCIÓN ESCOLAR.	18
SUBPROGRAMA 3.1.2.- FOMENTO A LA SALUD FÍSICA, PSICOLÓGICA Y EMOCIONAL.....	18
SUBPROGRAMA 3.1.3.- PROMOCIÓN DEL PROGRAMA DE TUTORÍAS.....	18
SUBPROGRAMA 3.1.4.- FOMENTO DE LA ORIENTACIÓN VOCACIONAL.	18
SUBPROGRAMAS 3.1.5.- FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LECTURA, ACTIVIDADES CULTURALES, RECREATIVAS Y DEPORTES.	19
PROGRAMA: 3.2.- PROGRAMA UNIVERSITARIOS DE BECAS Y RECONOCIMIENTO AL ALTO DESEMPEÑO.	19
SUBPROGRAMA 3.2.1.- SISTEMA UNIVERSITARIO DE BECAS.	19
SUBPROGRAMA 3.2.2.- RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO ESTUDIANTIL.	19
PROGRAMA: 3.3.- PROGRAMA DE JÓVENES POR LOS JÓVENES.	19
SUBPROGRAMA 3.3.2.- ATENCIÓN A ESTUDIANTES NO INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	20
PROGRAMA: 3.4.- PROGRAMA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL.	20
SUBPROGRAMA 3.4.1.- FOMENTO A LA MOVILIDAD NACIONAL ESTUDIANTIL.	20
SUBPROGRAMA 3.4.2.- FOMENTO A LA MOVILIDAD INTERNACIONAL DE LOS ESTUDIANTES.	20
PROGRAMA: 3.5.- PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN Y HOSPEDAJE.....	20
SUBPROGRAMA 3.5.1.- ALIMENTACIÓN A POBLACIÓN ESTUDIANTIL VULNERABLE.....	21
SUBPROGRAMA 3.5.2.- APOYO DE HOSPEDAJE UNIVERSITARIO.	21
SUBPROGRAMA 3.5.3.- SISTEMA DE COMEDORES ESTUDIANTILES.....	21

EJE 4.- AMPLIACIÓN COMPETITIVA DE LA OFERTA EDUCATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE..... 21

PROGRAMA: 4.1.- PROGRAMA DE LA AMPLIACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA.	22
SUBPROGRAMA 4.1.1.- DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA OFERTA EDUCATIVA.	22
SUBPROGRAMA 4.1.2.- ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE ESTUDIO.	22
SUBPROGRAMA 4.1.3.- AMPLIACIÓN DE OFERTA DE POSGRADO INCORPORADA AL PNPC.	22
SUBPROGRAMA 4.1.4.- INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS.....	22
PROGRAMA: 4.2.- FORTALECIMIENTO DE LOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE NO ESCOLARIZADOS.....	22
SUBPROGRAMA 4.2.1.- FOMENTO DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE SEMIPRESENCIAL.....	22
SUBPROGRAMA 4.2.2.- DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL Y/O EN LÍNEA.....	23
PROGRAMA: 4.3.- PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.	23
SUBPROGRAMA 4.3.1.- EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS.	23
SUBPROGRAMA 4.3.2.- ACREDITACIÓN Y/O REACREDITACIÓN DE LOS PE'S.	23
SUBPROGRAMA 4.3.3.- ACREDITACIÓN INTERNACIONAL DE LOS PE'S.	23
SUBPROGRAMA 4.3.4.- CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ACADÉMICAS.	23
PROGRAMA: 4.4.- PROGRAMA DE MULTICULTURALIDAD.....	24
SUBPROGRAMA 4.4.1.- EDUCACIÓN MULTICULTURAL.	24
SUBPROGRAMA 4.4.2.- IMPULSO A LAS RELACIONES ACADÉMICAS INTERNACIONALES.	24
PROGRAMA: 4.5.- PROGRAMA DE VINCULACIÓN Y SERVICIOS A LA SOCIEDAD.	24
SUBPROGRAMA 4.5.1.- SERVICIOS UNIVERSITARIOS.	24
SUBPROGRAMA 4.5.2.- DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS ENDÓGENAS.	24
SUBPROGRAMA 4.5.3.- TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS ENDÓGENAS.	25
SUBPROGRAMA 4.5.4.- VINCULACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL.	25
SUBPROGRAMA 4.5.5.- VINCULACIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES.	25
SUBPROGRAMAS 4.5.6.- FOMENTO A LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS.	25
PROGRAMA: 4.6.- PROGRAMA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.	25
SUBPROGRAMA 4.6.1.- DIFUSIÓN DE LA CULTURA.	25

SUBPROGRAMA 4.6.2.- DESARROLLO EDITORIAL.....	25
EJE 5.- FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON TRANSPARENCIA.....	26
PROGRAMA 5.1.- NUEVA ACTITUD DE COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA.....	26
SUBPROGRAMA: 5.1.1.- DESARROLLO DE CÓDIGOS DEONTOLÓGICOS PARA LA COMUNICACIÓN UNIVERSITARIA.....	26
EJE 6.- DESARROLLO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	26
PROGRAMA: 6.1.- PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	26
SUBPROGRAMA 6.1.2.- AMPLIACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS SUSCEPTIBLES DE SER CERTIFICADOS.....	27
SUBPROGRAMA 6.2.- MOTIVACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE CONFIANZA Y ADMINISTRATIVO EN EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	27
EJE 7 INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA UNIVERSITARIA.....	27
PROGRAMA: 7.1.- PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA UNIVERSITARIA.....	27
SUBPROGRAMA 7.1.1.- AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA.....	27
SUBPROGRAMA 7.1.2.- PROYECTO DE MANTENIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE INFRAESTRUCTURA.....	28
PROGRAMA: 7.2.- PROGRAMA DE REINGENIERÍA PRESUPUESTAL.....	28
SUBPROGRAMA 7.2.1.- EVALUACIÓN DE COSTO–BENEFICIO DEL GASTO UNIVERSITARIO.....	28
SUBPROGRAMA 7.2.2.- EVALUACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO.....	28
EJE 8.- DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	28
PROGRAMA: 8.1.- PROGRAMA DE DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS UNIVERSITARIOS.....	28
SUBPROGRAMA 8.1.1.- DESARROLLO DE PLATAFORMAS ADMINISTRATIVAS Y EDUCATIVAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO.....	29
SUBPROGRAMA 8.1.2.- OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS INFORMÁTICOS Y TECNOLÓGICOS.....	29
PROGRAMA: 8.2.- PROGRAMA DE SUMINISTRO OPORTUNO DE INSUMOS EDUCATIVOS.....	29
SUBPROGRAMA 8.2.1.- ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES.....	29
PROGRAMA: 8.3.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CONFIANZA, MANUAL Y ADMINISTRATIVO ORIENTADO AL TRABAJO COLABORATIVO.....	29
SUBPROGRAMA 8.3.1.- PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.....	29
PROGRAMA: 9.1.- PROGRAMA DE REINGENIERÍA INSTITUCIONAL.....	30
SUBPROGRAMA 9.1.2.- RACIONALIZACIÓN EN EL USO DE LOS ESPACIOS Y ACTIVOS UNIVERSITARIOS.....	30
PROGRAMA: 9.2.- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS VICERRECTORÍAS.....	30
SUBPROGRAMA 9.2.1.- OPTIMIZACIÓN DE ESTRUCTURA.....	30
SUBPROGRAMA 9.2.2.- TRANSFERENCIA DE FACULTADES Y FUNCIONES A LAS REGIONES.....	30
EJE 10.- GESTIÓN UNIVERSITARIA CON TRANSPARENCIA.....	31
PROGRAMA: 10.1.- PROGRAMA DE CONSOLIDACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA.....	31
PROGRAMA: 10.2.- PROGRAMA DE IGUALDAD DE GÉNERO.....	31
SUBPROGRAMA 10.2.1.- ELABORACIÓN DEL PLAN QUE INTEGRE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DE ACCIONES QUE PERMITAN REAFIRMAR LA CULTURA DE IGUALDAD DE GÉNERO INSTITUCIONAL.....	31
SUBPROGRAMA 10.2.2.- PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO.....	32
PROGRAMA: 10.3.- PROGRAMA DE SUSTENTABILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE.....	32
SUBPROGRAMA 10.3.1.- DESARROLLO SUSTENTABLE.....	32
PROGRAMA: 10.4.- PROGRAMA DE RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS Y LA IGUALDAD DE GÉNERO.....	32
SUBPROGRAMA 10.4.1.- DERECHOS HUMANOS UNIVERSITARIOS.....	32

SUBPROGRAMA 10.4.2.- IGUALDAD DE GÉNERO.	32
PROGRAMA: 10.5.- PROGRAMA DE DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ALTA PERTINENCIA SOCIAL.....	33
SUBPROGRAMA 10.5.1.- PROGRAMA DE DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ALTA PERTINENCIA SOCIAL.....	33
PROGRAMA: 10.6.-PROGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.	33
SUBPROGRAMA 10.6.1.- ACTUALIZACIÓN Y /O ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO.....	33
SUBPROGRAMA 10.6.2.- SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DE LAS ENTIDADES UNIVERSITARIAS.....	33
PROGRAMA: 10.7.- PROGRAMA DE DIÁLOGO ENTRE UNIVERSITARIOS.....	33
SUBPROGRAMA 10.7.1.- DIALOGO ENTRE UNIVERSITARIOS.	34
SUBPROGRAMA 10.7.2.- SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CIVIL UNIVERSITARIA.	34
EJE 11.- REDISEÑO NORMATIVO INSTITUCIONAL.....	34
PROGRAMA: 11.1.- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN LEGISLATIVA.	34
SUBPROGRAMA 11.1.1.- PROPUESTA DE REFORMA DE LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.	34
SUBPROGRAMA 11.1.2.- ACTUALIZACIÓN DEL MARCO NORMATIVO UNIVERSITARIO.	35
SUBPROGRAMA 11.1.3.- DESARROLLO DEL SISTEMA INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA.....	35
4.- BIBLIOGRAFÍA	36

Introducción

La Universidad Veracruzana es la institución de educación superior más significativa 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 sus funciones sustantivas de docencia, investigación, vinculación y extensión de los servicios.

Su capacidad de cambio le ha permitido posicionarse frente a la sociedad y su oferta educativa es la más diversificada en el concierto de la educación superior del Estado.

Si bien esto es cierto, la Universidad Veracruzana requiere de una profunda transformación institucional que le permita dar respuesta a los retos que derivan 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.- Gestión estratégica de la Universidad Veracruzana.
- 3.- Rediseño institucional de la Universidad Veracruzana.

1.- La Universidad Veracruzana en el contexto de la educación superior en el nuevo siglo.

Las instituciones de educación superior señalan que el desarrollo sustentable de las sociedades del siglo XXI, se basará de manera creciente en el conocimiento, por lo que se han establecido funciones similares a nivel mundial, que tienen como fin formar ciudadanos responsables, con conocimientos socialmente pertinentes para participar activamente en la solución de los problemas actuales y futuros de la sociedad; generar y difundir conocimientos, desarrollar investigación científica y tecnológica en los campos de las ciencias básicas, administrativas, biológicas, salud, sociales, humanidades y las artes; contribuir a la preservación de las culturas y a la consolidación de valores universalmente aceptados desde una perspectiva humanista.¹

La educación en México presenta un rezago significativo si lo comparamos con los países de más alto desarrollo, pues el promedio de escolaridad de la población de 15 años 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 nuestra entidad la situación reviste una mayor gravedad pues 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 adquiere una relevancia adicional en virtud de ser la institución de estudios superiores más importante del Estado de Veracruz y una de las principales universidades públicas a nivel nacional.

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, vinculación y extensión de la cultura, entre otros.

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 conocimiento y quehacer humanos, que contribuyen a la solución de los problemas sociales y propician mejores niveles de bienestar en la sociedad. Para el logro de lo anterior la Universidad Veracruzana dispone de 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 sustenta los procesos de formación en el Modelo Educativo Integral y Flexible, que funciona en el 100% de los programas educativos (PE) de licenciatura. Es importante observar que la eficacia de este modelo ha sido cuestionada por diversos miembros de la sociedad y de la comunidad universitaria, por lo que es necesario someter a una revisión profunda el modelo en general y el área de formación básica general, en particular.

A pesar de los avances recientes experimentados en el nivel de habilitación de los claustros académicos de los PE que integran la oferta educativa de la Universidad Veracruzana, la formación docente y el fortalecimiento en la habilitación académica del personal académico continua siendo una asignatura pendiente. Es posible considerar que son insuficientes los profesores que cuentan con el perfil deseable y/o con certificaciones en competencias docentes, idiomas extranjeros y/o dialectos nacionales, habilidades para el manejo de software especializados en sus áreas de conocimiento y la docencia en línea, entre otras; de igual forma, sólo un número reducido de ellos

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

² <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/educacion.aspx?tema=me&e=30>. Página consultada el 27 de febrero de 2017.

participa de la oferta de educación continua y de posgrado de la Universidad Veracruzana o de otras instituciones de educación superior.

De acuerdo con la numeralia oficial publicada en febrero de 2017 la UV cuenta con 4,833 académicos y 1,216 técnicos académicos haciendo un total de 6,049 académicos, de los cuales 1,987 son PTC; esto significa que sólo el 32.8% de los docentes dedican su tiempo a la formación integral de los alumnos, ya que 4,062 docentes trabajan por asignatura. Estos datos reflejan un retroceso institucional, pues cuatro años antes la misma contaba con 5,728 académicos de los cuales 2,015 eran PTC; esto es, que el 35.2% de los docentes dedicaban su tiempo a la formación integral de los alumnos, complementado con 3,713 docentes que trabajan por asignatura. Este dato significa que la proporción de PTC se ha reducido 2.4%.

En 2017 de los 6,049 académicos que laboran en la Universidad 1,035 cuentan con el grado de Doctorado (52.9% / total de PTC), 744 cuentan con estudios de maestría (37.4% / total de PTC); 59 de especialidad (2.97% / total de PTC) y solo 149 cuentan con licenciatura (7.50% / total de PTC); estos indicadores son positivos, pues contrastan con los datos del año 2013 cuando de los 2015 PTC, 879 contaban 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). Esta mejora es importante y muestra la capacidad y el compromiso de la comunidad académica por la mejora continua orientada a incrementar el nivel de habilitación académica.³

Oferta educativa: En la actualidad la oferta educativa de la UV enfrenta una serie de desarticulaciones internas que se traducen en un desfase entre éstas y las necesidades actuales de formación profesional de los alumnos, además de alejarse de la evolución de las necesidades educativas que demanda el desarrollo del estado.

En el año 2013 la matrícula de educación superior del estado de Veracruz fue de 235,992 estudiantes, de los cuales sólo el 25.97% eran atendidos por la UV. La matrícula de educación formal en la U.V. hace cuatro años fue de 61,298, y se desglosaba de la manera siguiente: 513 estudiantes de técnico superior universitario; 58,706 alumnos de licenciatura y 2,079 en posgrado. Esto significa que el 95.7% corresponde al nivel de licenciatura. Para el año 2017, la atención de la matrícula de educación superior que atiende la UV representa el 25.58% del total, pues sólo atiende a 63,369 estudiantes de 247,769 del total de la entidad. En este periodo el conjunto del sistema de educación del estado aumento en 11,777 espacios para los estudiantes de primer ingreso, de los cuales la UV sólo contribuyó con alrededor de 1,240 nuevos espacios, esto es, la UV ha dejado de contribuir de manera significativa al crecimiento de las oportunidades de formación profesional de los jóvenes veracruzanos.

En la actualidad, se cuenta con 63,369 estudiantes matriculados en los programas de educación formal, de éstos 538 son técnico superior universitario, 60,824 de licenciatura y, 2007 estudiantes de posgrado (especialización, maestría y doctorado). Esto significa que la UV experimenta un estancamiento en sus indicadores de crecimiento. De esta manera se tienen 474 estudiantes de licenciatura menos y 72 estudiantes menos en estudios de posgrado.

En el año 2013, los estudiantes de la Universidad Veracruzana se distribuyeron en 314 programas educativos que se integraban por 11 PE 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%).

En la actualidad la Universidad Veracruzana sólo oferta 305 programas educativos, de los cuales 8 son Técnico superior Universitario (0.26%), 173 de licenciatura (56.7%); 18 de especialización (5.9 %); 83 de maestría (27.2 %); y 23 de doctorado (7.5 %). En general ha aumentado su participación relativa en la formación de licenciatura, y se ha estancado en las otras opciones.

Al respecto el recientemente aprobado Plan General de Desarrollo 2030, reconoce este diagnóstico: “La matrícula total es de 84,988 estudiantes: 54.4% mujeres y 45.6% hombres. Cabe destacar que por primera vez se llega a tal cifra. En educación formal la matrícula concentra el 74.56% y el resto en educación no formal 25.44%. Es así que 63,369 estudiantes son atendidos a través de 305 programas educativos de educación formal: 173 de

³ <http://www.uv.mx/numeralia/personal/index.html>. Página consultada el 10 de febrero de 2017.

licenciatura (56.72%), 124 de posgrado (40.66%), y ocho de técnico superior universitario (2.62%). La matrícula en educación no formal es de 21,619 estudiantes en los Talleres Libres de Arte, los Centros de Idiomas y de Autoacceso, los Centros de Iniciación Musical Infantil, el Departamento de Lenguas Extranjeras y la Escuela para Estudiantes Extranjeros. La matrícula en educación formal, en licenciatura concentra el 95.98% (60,824), el posgrado un 3.17% (2,007) y finalmente TSU con 0.85% (538).”⁴

Respecto a la calidad de esta oferta educativa de la U.V., la institución ha experimentado un crecimiento al pasar de sólo 90 PE de licenciatura escolarizada a 110 y de 11 a 14 PE del sistema de enseñanza abierta quienes cuentan con el reconocimiento de calidad por el nivel 1 de los CIEES; que en conjunto atienden al 93.51% de la matrícula, lo cual representa un indicador que refleja una mejora de 10 puntos porcentuales de la competitividad académica de la U.V. en el concierto de universidades públicas estatales del país, donde cabe observar que muchas de ellas cuentan con el 100% de sus PE evaluados y acreditados desde varios años atrás. El reciente ingreso de la UV a CUMEX (Consortio de Universidades de Excelencia) era un pendiente institucional, pues del total de universidades públicas estatales solo restaban cuatro, entre ellas la UV.

En el año 2013, de los 117 programas de posgrado, 92 eran de maestría y 25 de doctorado, sin embargo únicamente 65 contaban con el reconocimiento de calidad en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), el 55% del total, lo que mostraba, en general, un insuficiente nivel de calidad de la oferta de posgrado de la U.V. De los 117 programas de maestría y doctorado existentes en 2013, estos se han reducido a 106 para 2017, ello significa una reducción del 10% en la oferta de estudios de posgrado, de los cuales sólo 74 cuentan con el reconocimiento en el PNPC, aunque esta reducción de opciones de posgrado permitió elevar a 69.8% aquellos posgrados con reconocimiento de PNPC. En términos absolutos sólo se incorporaron 9 programas de posgrado al PNPC, poco más de dos PE de posgrado por año.

Infraestructura académica: En el año 2013 se contaba con 989 aulas y 5,993 computadoras para una matrícula de 61,298 estudiantes, lo que significa que se tenían 9.7 computadoras por cada 100 estudiantes; asimismo, se disponía de 697,393 volúmenes en el inventario de las bibliotecas de la Universidad Veracruzana, por lo que existían en promedio, 11.37 libros por estudiante. Para este 2017, se cuenta con 1,138 aulas, lo que significa que aumentó en 149 nuevos salones, sin embargo el inventario de computadoras mantiene el mismo número de equipos y por ende se mantiene la relación de 9.7 computadoras por cada 100 estudiantes.

En cuanto al número de volúmenes en el inventario de las bibliotecas de la Universidad Veracruzana, este pasó de 697,393 volúmenes en 2013 a 819,073 volúmenes para 2017, lo que permitió incrementar el promedio de libros de 11.37 libros en 2013 a 12.92 libros por estudiante.

Atención a los estudiantes: La estrategia de atención y orientación a los estudiantes presenta diversas áreas de oportunidad, pues los protocolos institucionales para la atención de alumnos en riesgo o que expresan su decisión de darse de baja temporal o definitiva no se ocupan de éste y otros temas que aquejan a los estudiantes. 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 proporcionar opciones que resuelvan los problemas específicos de los mismos, 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: Los países que mantendrán su viabilidad política, social y económica en las décadas siguientes serán aquellos que desarrollen capacidades para la investigación y el desarrollo de la ciencia aplicada en las diversas actividades económicas, sociales y culturales mediante un consistente proceso de socialización del conocimiento científico.

En este sentido, la investigación como función sustantiva de la UV enfrenta diversas limitaciones en su realización, por ello es de vital importancia darle el impulso necesario a fin de lograr su proyección a mayores niveles de pertinencia social. Con ello, cumplir el compromiso de generar nuevos conocimientos para la proyección de la sociedad a estadios superiores de bienestar y contribuir a mejorar la práctica docente en los diferentes niveles.

⁴ Plan General de Desarrollo 2030.- (2017).- Universidad Veracruzana, México.- www.uv.mx. Página consultada el 30 de junio de 2017.

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. En el año 2013 la Universidad Veracruzana contaba con 642 investigadores; de éstos, 298 tenían el grado de doctorado (46.3%) y 191 con maestría (29.7%); que en conjunto representaban el 76% del total de los investigadores. El 24% restante correspondían a 131 investigadores con grado de licenciatura, que por su nivel académico no participan en la integración y consolidación de los cuerpos académicos.

Para 2017, se cuenta con 728 investigadores, esto es, en el periodo se incorporaron 86 académicos como tales, cuyo perfil académico es el siguiente: 428 con grado de doctorado (58.8%), 188 con grado de maestría (25.8%), 20 con especialización (2.7%) y 92 con nivel de licenciatura (12.6%).

Esto significa que se ha logrado emprender un incipiente cambio cualitativo, al incrementar 12.5% el número de investigadores con doctorado; en contraste, los investigadores con grado de maestría redujeron su presencia al pasar del 29.7% al 25.8%; y los investigadores con grado de licenciatura bajaron de 131 a 92, esto es, pasaron de representar el 24% al 12.6% su participación, lo cual también refleja el esfuerzo y el compromiso de los académicos por la mejora continua en su nivel de habilitación académica en un contexto limitado de apoyos para este propósito. Sin embargo, es importante señalar que ésta situación afecta el número de programas de posgrado inscritos en el PNPC y reduce la productividad de la investigación realizada en la UV, pues en la actualidad el requisito mínimo para ser investigador sería contar con las competencias académicas que proporciona el grado de doctorado.

En el año 2013 el perfil de habilitación académica de los investigadores mostraba un rezago frente al dinamismo observado entre los docentes, ya que de los 2,015 PTC dedicados a la docencia en el año 2013, 879 contaban 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

Para el año 2017 de los, ahora, 1,987 PTC adscritos a las 27 dependencias de educación superior (DES), 1,035 cuentan con doctorado (52.09%), 744 con estudios de maestría (37.4%), 59 con especialidad (2.97%) y 149 solamente con licenciatura (7.50%). Comparando el grupo de académicos dedicados a la investigación y a la docencia se observa que las diferencias son marginales, de esta manera el porcentaje de investigadores con doctorado es apenas de 6.7% superior a los docentes, sin embargo los docentes con grado de maestría superan al grupo de investigadores con 13%, con grado de especialidad son prácticamente semejantes, pero con nivel de licenciatura la diferencia es de 5 puntos a favor de los docentes.

En la sociedad del conocimiento, es importante lograr que el 100% de los investigadores cuente con estudios de posgrado, así como promover la incorporación creciente del personal docente al perfil PROMEP y al SNI, además de participar activamente en las redes de investigación estatal, nacional e internacional.

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 de 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 demanda una nueva orientación. 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 artísticas.

d.- Extensión de servicios.- La extensión de los servicios de la UV a los sectores público, privado y social es limitado. El bajo desarrollo de esta actividad restringe las opciones que los estudiantes tienen para complementar su formación teórica con las habilidades prácticas de cada una de sus formaciones profesionales. En el previsible escenario de restricción de recursos públicos federales y estatales necesarios para la ampliación de la infraestructura, el mantenimiento de las existentes y la necesidad de acelerar la mejora del equipamiento de laboratorios y áreas para el desarrollo de las actividades académicas, esta actividad es una alternativa poco explorada y que promete ser una opción viable tanto para mejorar los conocimientos prácticos de los estudiantes así como la obtención de recursos extraordinarios.

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 vinculado al 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 y los compromisos de gasto institucionales y coyunturales de éstos niveles de gobierno, lo cual imprime inestabilidad en el flujo de sus recursos e incertidumbre en una política de gasto de mediano plazo. 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 privado⁵.

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 un rezago creciente de la competitividad de la institución frente el conjunto de universidades públicas del país.

La estructura institucional actual de la Universidad Veracruzana fomenta una excesiva burocratización de los procesos de gestión que han dado lugar a problemas de coordinación institucional que afecta la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos, situación que se refleja en el rezago administrativo y académico así como en el nivel de la cobertura. Lo anterior demanda, entre otras decisiones, 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 efectiva descentralización de facultades y funciones a las regiones.

Respecto a la calidad de la actividad laboral desarrollada por el personal administrativo y su nivel de capacitación se puede destacar que de los poco más de 6,219⁶ trabajadores administrativos, únicamente 1,782 han participado en 111 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. Aquí es importante anotar que cuatro años atrás se registraban 5,128 trabajadores administrativos, lo que significa una incremento de 1,091 trabajadores en los últimos 4 años.

⁵ <http://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>. Página consultada el 10 de marzo de 2017.

⁶ <http://www.uv.mx/informacion-estadistica/anuario/documents/Personaladministrativoyprocesos.pdf>. Página consultada el 10 de febrero de 2017.

En el año 2016, la Universidad Veracruzana obtuvo ingresos devengados por 5,221 millones de pesos, sin embargo el panorama de éstos se ha complicado pues los ingresos estimados no corresponden con los ingresos devengados y éstos, con los ingresos recaudados, que en conjunto generan un déficit para los últimos cuatro años de alrededor de 2,223 millones de pesos, como se muestra en el cuadro siguiente:

ESTADO ANALITICO DE INGRESOS PRESUPUESTALES. (MILLONES DE PESOS)

Año	Estimado	Ampliación /reducción	Modificado	Devengado	Recaudado	Diferencia.
2017	5,384					-2,223
2016	5,165	991	6,156	5,221	4,964	-200
2015	5,286	860	6,147	5,263	4,194	-1,092
2014	5,999	-128	5,872	5,068	4,919	-1,080
2013	5,728	-164	5,663	4,744	4,514	-230
2012	4,448	917	5,366	4,658	4,279	379

Fuente: Elaboración propia con base en www.Universidad Veracruzana. Página consultada el 10 de febrero de 2017.

Es importante señalar que los ingresos de la Universidad Veracruzana se aportan mayoritariamente por las transferencias que realiza el gobierno federal y estatal, mismos que explican alrededor del 93% de los mismos. Estos recursos se complementan con otros fondos como son las cuotas de inscripción y derechos de exámenes extraordinarios y otros fondos y fundaciones adicionales.

Por lo anterior, además del rediseño institucional soportado en una nueva estructura jurídica es necesaria una profunda reingeniería financiera y presupuestal para orientar los recursos hacia las actividades sustantivas. En este sentido, habrá de explorar otras fuentes de ingreso para que la 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 de la sociedad civil. La participación del sector privado y social también permitirá complementar los recursos que se destinen prioritariamente a la ampliación de 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, entre otros.

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.

Cabe destacar 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 y 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, sustentado en el desarrollo de las virtudes éticas de sus ciudadanos profesionistas.

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 nacional e 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.

El presente plan de trabajo 2017-2021 está estructurado a partir de los elementos básicos de la teoría de la organización, que considera la existencia de tres elementos básicos: el área sustantiva u operativa que en este caso corresponde directamente a los académicos y estudiantes, actores principales del proceso de enseñanza–aprendizaje en el marco del MEIF; el área logística o administrativa, que corresponde a todas aquellas áreas encargadas de proveer los apoyos administrativos para la realización de las tareas sustantivas; y el área directiva que le corresponde la conducción de la institución a partir de la toma de decisiones orientadas a maximizar el bien común universitario.

Estos elementos básicos de la organización, se despliegan de manera lógica en 11 ejes, 37 programas y 80 subprogramas, que delinean de manera sistémica las acciones institucionales, lo cual permitirá racionalizar los esfuerzos de las dependencias encargadas de traducir en la práctica la misión y visión institucionales y aquellas definidas para cada uno de los programas educativos y de las áreas administrativas y directivas, en una atmósfera de mejora continua que contribuya significativamente a la competitividad de la UV en el concierto de la educación superior del país.

2.2.1.- Competitividad Académica:

En el ámbito académico la Universidad Veracruzana desarrolla las funciones de docencia, investigación y vinculación, orientándolas al cumplimiento de sus fines de extensión y difusión del conocimiento en beneficio de la sociedad.

La competitividad académica habrá de ubicar a la universidad dentro de las cinco instituciones más importantes de educación superior del país en las diferentes áreas del conocimiento y las artes, lo cual se medirá con los instrumentos de los organismos de evaluación institucional y publicaciones especializadas.

En el corto plazo, la universidad habrá de atender las recomendaciones y observaciones de los organismos de evaluación y acreditación nacionales, para emprender un programa, en el corto plazo, que permita establecer acciones concretas que den respuesta a las mismas y sean la base para un proceso de mejora continua.

La actualización de los planes y contenidos de los programas de estudio con la participación de los académicos de la universidad e instituciones de educación superior habrán de reconfigurar los mismos con el propósito de eliminar la duplicidad de temas y el fortalecimiento de los cursos significativos para la formación de los profesionistas y posgraduados. En el presente documento se contemplan los siguientes ejes y programas:

I.- COMPETITIVIDAD ACADÉMICA UNIVERSITARIA. (Área sustantiva u operativa)

Objetivo: Incrementar la competitividad académica de la UV, con profesores e investigadores altamente habilitados académicamente y con alta capacidad para motivar e inspirar a los estudiantes construyendo una comunidad académica con una oferta educativa socialmente pertinente, evaluada y acreditada por organismos nacionales e internacionales. La excelencia de los conocimientos, habilidades y actitudes se construirá mediante la recreación de atmósferas colaborativas de dialogo académico fundamentadas en los principios de la ciencia y la ética personal de los egresados que habrán de distinguirlos en su desempeño personal, social y profesional.

EJE 1.- Fortalecimiento del Modelo Educativo Integral y Flexible.

Objetivo: Mejorar sustancialmente la estructura y contenidos del MEIF orientados a fortalecer las competitividad académica de la UV.

Descripción: Promover las reformas de segunda generación al MEIF, de manera que contribuya a incrementar la competitividad académica de los egresados.

Programa: 1.1.- Programa Evaluación Integral del MEIF.

Objetivo: Realizar una evaluación sistemática e integral por parte de la comunidad universitaria, de la operación del modelo educativo para identificar sus áreas de oportunidad que permitan orientar los cambios que demande el incremento de la competitividad de los PE de la UV.

Descripción: Realizar un diagnóstico integral del MEIF que fundamente la toma de decisiones para su fortalecimiento o, en su caso, su rediseño; evaluando la pertinencia de experiencias educativas del área de formación básica general y disciplinaria de manera que incrementen la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con académicos inspiradores y centrado en el aprendizaje de los estudiantes. En este marco, se fortalecerá la programación académica para que los estudiantes optimicen su tiempo entre las actividades académicas, recreativas y el trabajo práctico.

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

Objetivo: Promover la investigación científica orientada a la generación de nuevo conocimiento y/o a la aplicación del mismo a la solución de problemas específicos propuestos por la sociedad.

Descripción: Fortalecer las capacidades de los docentes e investigadores inspiradores en las tareas de investigación de manera que ésta oriente los procesos de enseñanza aprendizaje orientados a fortalecer la generación de nuevos conocimientos en las diferentes áreas del conocimiento y las artes.

Programa: 1.3.- Programa de vinculación universidad-sociedad.

Objetivo: Establecer comunicación permanente con los sectores público, social y privado con el propósito 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 público, social y privado para establecer y fortalecer redes de colaboración entre los actores para atender conjuntamente los problemas de carácter social y plantear soluciones efectivas para un desarrollo sustentable

Programa: 1.4.- Programa de extensión de los servicios de la UV a la sociedad.

Objetivo: Fortalecer los conocimientos prácticos de los estudiantes al tiempo de generar ingresos propios para las escuelas y facultades e institutos de investigación de la UV.

Descripción: Desarrollar acciones de extensión de los servicios de la UV con los sectores público, social y privado para proporcionar servicios de diversa naturaleza que permitan adquirir conocimientos prácticos a los estudiantes y generar ingresos propios a las escuelas, facultades e institutos de investigación, los cuales se orientarán a mejorar la infraestructura, equipamiento y apoyar las tareas de docencia e investigación en beneficio directo e indirecto de las comunidades académicas. Los precios de los servicios proporcionados por la UV al público tendrán una vocación de apoyo a la sociedad

EJE 2.- Fortalecimiento de la planta académica.

Objetivo: Incrementar el nivel de habilitación académica de los profesores mediante la obtención de maestrías y doctorado en instituciones reconocidas en el PNPC además de fortalecer el conocimiento y uso académico de idiomas extranjeros.

Descripción: Fortalecer las capacidades de habilitación académica de los docentes e investigadores, para ello se promoverán las capacidades de los académicos para motivar e inspirar a los estudiantes a la excelencia académica así como la generación de nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad. Esto permitirá la formación de profesionales y posgraduados con conocimientos de frontera y alta pertinencia social.

Asimismo se recogerán las recomendaciones que en esta materia han formulados los organismos de evaluación y acreditación.

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

Objetivo: Consolidar la trayectoria académica de los profesores de asignatura que reúnan los elementos académicos y laborales para lograr el tiempo completo.

Descripción: Se promoverá la consolidación de la trayectoria académica con base en la formación de competencias de profesores universitarios con una alta capacidad para motivar e inspirar a los estudiantes, partiendo de reconocer aquellos académicos que han realizado el esfuerzo de formarse académicamente en instituciones incorporadas al PNPC y otros, que mantienen un alto grado de compromiso en el cumplimiento de las tareas académicas diversificadas que integren las condiciones para consolidar laboralmente su trayectoria académica. Construir colectivamente una significación del trabajo académico, a través del reconocimiento institucional de aquellos docentes que logran obtener posgrados académicos de excelencia.

Subprograma 2.1.1.- Incorporación de las recomendaciones de los organismos de evaluación y certificación.

Objetivo: Integrar un Plan Maestro de acciones Institucionales a partir de las recomendaciones de los organismos de evaluación y acreditación que identifiquen áreas de oportunidad en el fortalecimiento de la planta académica.

Descripción: Dentro de las recomendaciones de los organismos de evaluación y acreditación existe una serie de propuestas que habrán de incorporarse al fortalecimiento de las competencias y recursos disponibles para los académicos. Esto permitirá atender tanto las recomendaciones, así como integrar un plan de acción institucional de corto y mediano plazos.

Subprogramas 2.1.2.- Formación de profesores universitarios motivadores e inspiradores.

Objetivo: Rediseño e implementación del Programa de formación de profesores.

Descripción: Se rediseñará integralmente el Programa de formación de académicos (ProFa) para generar capacidades en los docentes que permitan motivar e inspirar a los estudiantes. Habrá de impulsarse la formación de profesores con las competencias académicas pertinentes en sus áreas del conocimiento y que permitan, a partir de un enfoque que privilegie la ética, el desarrollo de las capacidades didácticas, el uso de tecnologías educativas, desarrollo del diálogo con los estudiantes, y aquellos elementos que permiten la creación y recreación del conocimiento humano.

Subprograma 2.1.3.- Habilitación académica de profesores universitarios.

Objetivo: Establecer un programa de apoyo a los académicos para mejorar la habilitación académica y/o el dominio de un idioma extranjero.

Descripción: Un elemento central de la competitividad de la UV será el incremento del nivel de habilitación de los académicos, para lo cual se promoverán apoyos para que los mismos realicen estudios de maestría y/o doctorado en instituciones de prestigio académico nacional, preferentemente en aquellos programas incorporados al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Subprograma 2.1.4.- Consolidación de trayectorias académicas.

Objetivo: Promover a los profesores de asignatura que reúnan las condiciones de habilitación académica y laborales para ser profesores y/o investigadores de tiempo completo.

Descripción: La UV reconocerá a los profesores por horas que han obtenido grados académicos de maestría y doctorado. En este apartado serán prioritarios aquellos académicos de asignatura que han obtenido el doctorado en su área de conocimiento que imparten clases en diferentes entidades académicas y/o que cuentan con las horas de base suficientes para ser promovidos. Asimismo, se integrarán en esta estrategia las recomendaciones que en este apartado hayan realizado los organismos de evaluación y acreditación.

Subprograma 2.1.5.- Certificación de competencias docentes.

Objetivo: Certificar a los docentes de la UV en aquellas normas técnicas laborales vinculadas con el quehacer docente.

Descripción: El trabajo docente es susceptible de ser sistematizado, 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.

Subprograma 2.1.6.- Generación de las condiciones necesarias a nivel institucional para garantizar el cumplimiento de la carga diversificada.

Objetivo: Promover en cada programa educativo las condiciones para que los PTC desplieguen las posibilidades de desarrollo académico que ofrece la carga diversificada.

Descripción: Generar las condiciones necesarias a nivel institucional para que la carga diversificada a (docencia, investigación, gestión y vinculación) de los profesores se fortalezca e impacte socialmente. Lo anterior, en el marco del respeto a los derechos de los trabajadores académicos.

Programa: 2.2.- Programa de fortalecimiento del trabajo académico colegiado.

Objetivo: Incrementar el número de CA en formación, proceso de consolidación y consolidados.

Descripción: La Universidad Veracruzana cuenta con 417 Cuerpos Académicos de los cuales 42 están consolidados, 86 en proceso de consolidación y 118 en formación, que en conjunto desarrollan 417 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC). Si bien estos números reflejan una mejora frente a los datos del 2013, esto resulta insuficiente para atender las diversas necesidades sociales que demandan investigación y nuevos conocimientos que incidan en la solución de los problemas sociales.

Subprograma 2.2.1.- Fortalecimiento de los Cuerpos Académicos y ampliación de las LGAC.

Objetivo: Proveer los recursos que permitan a los CA transitar de formación a en proceso de consolidación y consolidados.

Descripción: 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.

Objetivo: Promover la operación de las academias en las tareas de actualización de planes y programas de estudio.

Descripción: 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 que contribuyan a la competitividad académica de los egresados de la universidad.

Subprograma 2.2.3.- Ampliación de los servicios de investigación a la sociedad.

Objetivo: Fomentar la participación de los sectores público, privado y social en el financiamiento de la investigación científica y / o la elaboración de proyectos o productos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas.

Descripción: Ampliar los servicios de investigación e intervención en los sectores público, privado y social, de manera que la investigación se oriente a la solución de problemas específicos, además de desarrollar la investigación básica.

Programa: 2.3.- Programa de movilidad de académicos.

Objetivo: Promover la movilidad de los académicos con otras universidades nacionales y extranjeras.

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

Subprograma 2.3.1.- Fomento a la movilidad nacional e internacional de académicos.

Objetivo: Incrementar la movilidad nacional e internacional de los académicos de la UV a otras universidades nacionales y extranjeras.

Descripción: 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.

Asimismo se promoverá la realización de residencias académicas y el intercambio con profesores de otras universidades nacionales y extranjeras, lo que permitirá a la UV iniciar su gradual internacionalización.

Programa: 2.4.- Programa de formación internacional de docentes.

Objetivo: Promover la formación de docentes en universidades del extranjero con un alto prestigio académico internacional.

Descripción: La formación de académicos con un perfil internacional ha de buscarse como una meta de corto y 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 que 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.

Objetivo: Formar a los académicos de la UV en universidades de mayor prestigio internacional.

Descripción: La internacionalización como rasgo de una nueva cultura académica se logrará 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.

Subprograma 2.4.2.- Formación internacional de docentes en lenguas extranjeras.

Objetivo: Impulsar el dominio de un idioma extranjero, así como su uso tanto en la docencia como en las diversas actividades académicas.

Descripción: La internacionalización de la UV habrá de lograrse mediante el uso extendido de un segundo idioma por parte de los profesores, de manera que inspire a los estudiantes a fortalecer sus capacidades en el dominio de un segundo idioma.

Subprograma 2.4.3.- Programa de Repatriación de Becarios CONACYT.

Objetivo: Participar como universidad de destino de becarios CONACYT, para incorporar académicos nacionales con formación académica internacional.

Descripción: Incorporar aquellos connacionales que egresan de programas internacionales y nacionales incorporados al PNPC y de prestigio, que permitan garantizar la excelencia académica y la apertura de oportunidades para los jóvenes profesores universitarios.

Esto permitirá reforzar la competitividad de la UV al mantenerse en la vanguardia de la investigación y la formación de recursos humanos con alto nivel académico.

Subprograma 2.4.4.- Cambio académico generacional.

Objetivo: Promover la incorporación de profesores jóvenes con formación académica de excelencia en los programas internacionales y los incorporados al PNPC.

Descripción: 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, en el marco del respeto a las decisiones personales de los académicos, 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.

Subprograma. 2.4.5.- Aprovechamiento de la experiencia generacional.

Objetivo: Reincorporar a académicos que se han jubilado pero que mantienen un alta motivación para enseñar o apoyar a los estudiantes de la UV.

Descripción: 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.

Programa: 2.5.- Programa de fortalecimiento de los Comités Pro-Mejoras.

Objetivo: Ampliar las facultades de los Comités Pro-Mejoras de las escuelas y facultades de la UV.

Descripción: Los Comités Pro-Mejoras están reconocidos como una instancia coadyuvante de las actividades universitarias al proporcionar ingresos propios que provienen del pago que hacen los estudiante del denominado "Comité Pro-Mejoras"; sin embargo, el ejercicio de estos recursos no permite una gestión ágil de los mismos para atender los problemas que en el día a día existen en las escuelas y facultades. La ampliación de las facultades de los comités pro-mejoras, permitiría a cada escuela, facultad o instituto administrar por sí mismo sus recursos, recibir diferentes tipos donaciones o celebrar contratos de servicios (con el Visto Bueno del área jurídica) que generen recursos para la comunidad académica.

Subprograma 2.5.1.- Actualización y/o formación de Comités Pro- Mejoras por facultad y escuela.

Objetivo: Fortalecer los ingresos propios de las escuelas y facultades para agilizar el apoyo a las actividades sustantivas y el mantenimiento de la infraestructura.

Descripción: Los recursos que obtengan las escuelas y facultades de la UV habrán de ser administradas de manera transparente por ellos mismos. Ampliando las posibilidades de obtener donaciones, celebrar convenios o contratos de prestación de servicios que proporcionen recursos adicionales, los cuales podrán destinarse, incluso, a la mejora de los espacios, instalaciones y laboratorios universitarios.

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

Objetivo: Reducir la deserción escolar de los estudiantes propiciando una trayectoria escolar adecuada y saludable en su formación profesional. Esta formación se sostendrá a partir de la ética y moral universitarias que habrán de ser ejemplo de actuación social.

Descripción: Para lograr este objetivo, en el corto plazo, será necesario integrar todas aquellas observaciones y recomendaciones de los organismos de evaluación y acreditación cuyo destino es mejorar la atención de los estudiantes.

Programa: 3.1.- Programa de servicios integrales a los estudiantes.

Objetivo: Integrar en un solo espacio, los servicios que requieren los estudiantes.

Descripción: El MEIF es una propuesta que parte del esfuerzo del aprendizaje de 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.

Subprograma 3.1.1.- Reducción de la deserción escolar.

Objetivo: Incrementar la tasa de egreso y titulación de los estudiantes de la UV.

Descripción: La deserción escolar y la baja titulación se explican 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 lo que incluye la revisión del Estatuto de los Estudiantes para hacerlo más flexible.

Una actividad prioritaria será la atención personalizada en la elaboración de trabajos recepcionales y la apertura de opciones de titulación. Asimismo el apoyo de aquellos estudiantes que no concluyeron sus estudios.

Subprograma 3.1.2- Fomento a la salud física, psicológica y emocional.

Objetivo: Establecer un conjunto de acciones orientadas a la promoción de la salud de los estudiantes.

Descripción: 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. En este sentido las prioridades de este programa son: la prevención de las adicciones, educación sexual y sexualidad responsable y sana alimentación.

Subprograma 3.1.3.- Promoción del programa de tutorías.

Objetivo: Consolidar el programa de tutorías en el quehacer académico de la comunidad universitaria.

Descripción: La actividad tutorial es sustantiva al MEIF, por este motivo dicha actividad habrá de garantizar la atención, de cuando menos el 95% de los estudiantes. 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 ésta 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 3.1.4.- Fomento de la orientación vocacional.

Objetivo: Realizar acciones de promoción de la oferta educativa de la UV entre los estudiantes de bachillerato.

Descripción: 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 3.1.5.- Fortalecimiento de las actividades de lectura, actividades culturales, recreativas y deportes.

Objetivo: Fomentar la lectura, las actividades culturales, recreativas y deportivas en apoyo a la formación integral de los estudiantes y la promoción de la amistad entre la comunidad universitaria.

Descripción: 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.

Programa: 3.2.- Programa Universitarios de becas y reconocimiento al alto desempeño.

Objetivo: Mantener un programa de becas que contribuya a reducir la deserción escolar universitaria y promover el reconocimiento social del alto desempeño académico.

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.

Objetivo: Integrar un sistema universitario de becas, de manera que los estudiantes cuenten con un conjunto de opciones y/o alternativas para acceder a los recursos federales, estatales y recursos propios.

Descripción: 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 PNP.

Subprograma 3.2.2.- Reconocimiento al desempeño estudiantil.

Objetivo: Implementar en cada programa educativo el reconocimiento a los estudiantes de alto desempeño académico.

Descripción: Reconocer socialmente aquellos estudiantes que por su desempeño académico, sus actos sociales y contribuciones al desarrollo social y humano se distinguen en la comunidad académica.

Programa: 3.3.- Programa de jóvenes por los jóvenes.

Objetivo: Establecer un programa de monitores académicos estudiantiles.

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.- Monitores académicos estudiantiles.

Objetivo: Diseñar e implementar un programa de monitores académicos con los estudiantes de alto desempeño en apoyo de aquellos compañeros que lo requieran.

Descripción: En cada PE existen jóvenes que tienen mayor facilidad para aprender una experiencia educativa y que pueden transformarse en monitor académico y/o ayudante de investigador con el propósito de facilitar el aprendizaje de los estudiantes y de esta manera reducir la deserción escolar, incrementando colectivamente la competitividad académica de la UV además de servir como una fuente de prospectos para ser futuros académicos de la UV.

Subprograma 3.3.2.- Atención a estudiantes no incorporados a la Universidad Veracruzana.

Objetivo: Diseñar e implementar un programa de apoyo académico a los estudiantes que no lograron su ingreso a la UV.

Descripción: Los jóvenes que no lograron ingresar a la UV 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 que podrán ser atendidos por los jóvenes universitarios o académicos jubilados de manera que encuentren una opción generosa en la UV.

Programa: 3.4.- Programa de movilidad estudiantil.

Objetivo: Promover la movilidad estudiantil a universidades nacionales e internacionales.

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 3.4.1.- Fomento a la movilidad nacional estudiantil.

Objetivo: Incrementar la movilidad estudiantil a universidades nacionales.

Descripción: 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/o acreditado, lo cual permitirá fortalecer los canales de movilidad disponibles en el Consorcio de Universidades Mexicanas de Excelencia (CUMEx).

Subprograma 3.4.2.- Fomento a la movilidad internacional de los estudiantes.

Objetivo: Incrementar la movilidad estudiantil a universidades internacionales.

Descripción: La movilidad estudiantil se relaciona directamente con la internacionalización de la UV, en apoyo a la investigación y extensión universitaria, pues permite establecer vínculos con otras instituciones y sus entidades académicas en beneficio de los estudiantes.

Programa: 3.5.- Programa de alimentación y hospedaje.

Objetivo: Implementar un programa de alimentación y hospedaje a los estudiantes en condición de vulnerabilidad social.

Descripción: Este programa pretende apoyar a un máximo del 5% de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad extrema, de manera que la UV, mediante un estudio socioeconómico identifique a quienes 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 3.5.1.- Alimentación a población estudiantil vulnerable.

Objetivo: Implementar un programa de alimentación a los estudiantes en condición de vulnerabilidad social.

Descripción: Este 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 UV 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 3.5.2.- Apoyo de hospedaje universitario.

Objetivo: Implementar un programa de hospedaje a los estudiantes en condición de vulnerabilidad social.

Descripción: Este habrá de permitir el apoyo de hasta el 5% de los estudiantes para garantizar el hospedaje. La fórmula para materializar este proyecto va desde la integración de directorios de prestadores de servicios de hospedaje accesibles a los estudiantes, el subsidio directo a proveedores independientes de hospedaje y la inducción de la inversión privada para la construcción de villas universitarias.

Subprograma 3.5.3.- Sistema de comedores estudiantiles.

Objetivo: Incremento de los espacios dedicados a la alimentación de los estudiantes.

Descripción: 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. Cabe señalar que estos habrán de contar con espacios para la convivencia de los universitarios. Es posible considerar la participación de la inversión privada y social para la operación de comedores y restaurantes que funcionen no sólo en periodos escolares, sino de manera continua. Se considera el ingreso de franquicias vinculado a este ramo. En la provisión de alimentos habrá de participar la producción que pueda obtenerse de las propias instalaciones universitarias.

EJE 4.- Ampliación competitiva de la oferta educativa y fortalecimiento de los ambientes de aprendizaje.

Objetivo: Ampliar la oferta educativa con programas educativos pertinentes para impulsar el desarrollo social y económico del Estado de Veracruz.

Descripción: Construir una universidad académicamente competitiva demanda una cultura universitaria por la excelencia académica. Para ello será indispensable la ampliación de la oferta educativa, el rediseño de los planes y programas de estudios cuyos parámetros deben formularse con base en las mejores experiencias exitosas del país.

El desarrollo y fortalecimiento de los diferentes ambientes de aprendizaje como el semipresencial cuya historia en el Sistema de Enseñanza Abierta ha mostrado sus fortalezas en 35 años de experiencia y resultados socialmente significativos.

El desarrollo de ambientes de aprendizaje virtuales se realizará integrando las dispersas capacidades instaladas de la UV para formar los grupos de desarrollo de multimedios.

En este apartado la incorporación de hasta el 95% de los programas de posgrados al Padrón Nacional de Posgrado de Calidad se realizara a partir de atender las recomendaciones sugeridas por los organismos de evaluación y acreditación.

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.

Programa: 4.1.- Programa de la ampliación de la oferta educativa.

Objetivo: Incrementar la oferta educativa.

Descripción: Ampliar el número de opciones de formación profesional, priorizando la atención de las regiones.

Subprograma 4.1.1.- Diseño e implementación de la nueva oferta educativa.

Objetivo: Diseñar y ampliar nuevos perfiles profesionales.

Descripción: Partiendo de un análisis prospectivo de la realidad del estado de Veracruz, la UV promoverá la ampliación y creación de nuevos perfiles profesionales que permitan formar los profesionistas que demanda el desarrollo social. La nueva oferta educativa tendrá como destino preferente a las regiones. Dentro de esta estrategia se considera el rediseño y/o la reconversión de la actual oferta educativa buscando maximizar el uso del banco de horas.

Subprograma 4.1.2.- Actualización de planes de estudio.

Objetivo: Actualizar los planes de estudios.

Descripción: Partiendo de la evolución de las áreas del conocimiento y las necesidades expresadas por los sectores público, privado y social, se promoverá la actualización de los planes de estudios de los programas educativos con el propósito de hacerlos académicamente competitivos en el entorno científico y laboral. En este apartado el aprendizaje de los idiomas será una prioridad, siendo una opción de titulación para el nivel de licenciatura y TSU.

Subprograma 4.1.3.- Ampliación de oferta de posgrado incorporada al PNP.

Objetivo: Incrementar la participación en el PNP de los programas de posgrado de la UV.

Descripción: 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

Subprograma 4.1.4.- Internacionalización de los programas educativos.

Objetivo: Acreditación internacional de los PE de la UV.

Descripción: Un rasgo importante de la competitividad de los programas educativos es su internacionalización. Para este propósito se promoverá, entre otros, la certificación internacional del 40% de los programas educativos, la creación de grupos académicos de alto desempeño (preferentemente bilingües) y la doble titulación.

Programa: 4.2.- Fortalecimiento de los ambientes de aprendizaje no escolarizados.

Objetivo: Diversificar las opciones de formación profesional en ambientes de aprendizaje no escolarizados.

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. Para ello la Universidad desarrollara el ambiente escolarizado, el semipresencial y el virtual.

Subprograma 4.2.1.- Fomento del ambiente de aprendizaje semipresencial.

Objetivo: Fortalecer la gestión académica y administrativa del SEA.

Descripción: El Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) es una fortaleza institucional que habrá de ser robustecida a partir de fortalecer la gestión académica y administrativa lo cual permitirá la ampliación de la oferta de nuevos

perfiles profesionales; la reconversión de los programas educativos existentes en otras opciones de formación profesional, la racionalización del banco de horas y un efectivo proceso de descentralización administrativa que promueva una gestión eficaz en las regiones.

Subprograma 4.2.2.- Desarrollo de la educación virtual y/o en línea.

Objetivo: Ampliar las opciones de formación profesional en ambientes digitales.

Descripción: 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. Los 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 4.2.3.- Desarrollo de plataformas tecnológicas aplicadas a la educación.

Objetivo: Actualizar la plataforma tecnológica EMINUS y desarrollar diversas aplicaciones destinadas apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Descripción: 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.

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

Objetivo: Evaluar y acreditar el 100% de los PE de la UV.

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.- Evaluación diagnóstica de los Programas educativos.

Objetivo: Evaluación del 100% de los PE de la UV por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior. (CIEES).

Descripción: Evaluar y/o reevaluar al 100% de los PE's de licenciatura con el propósito de disponer de rutas de mejora propuestas por los pares académicos.

Subprograma 4.3.2.- Acreditación y/o reacreditación de los PE's.

Objetivo: Acreditación y/o reacreditación del 100% de los PE's.

Descripción: Evaluar, reevaluar y acreditar el 100% de los PE's de licenciatura es alcanzable a partir del compromiso de cada una de las comunidades académicas. Esta acreditación permitirá garantizar a los estudiantes y empleadores programas educativos socialmente pertinentes y académicamente robustos.

Subprograma 4.3.3.- Acreditación internacional de los PE's.

Objetivo: Acreditación internacional del 10% de los PE's.

Descripción: La acreditar internacional del 10% de los PE's de licenciatura permitirá emprender un camino para lograr que la UV se posicione como una Institución de educación superior competitiva a nivel nacional y crecientemente internacional.

Subprograma 4.3.4.- Certificación de competencias académicas.

Objetivo: Certificación de las competencias docentes.

Descripción: 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.

Programa: 4.4.- Programa de multiculturalidad.

Objetivo: Fortalecer la gestión académica de la Universidad Veracruzana Intercultural.

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.

Objetivo: Ampliar las opciones de formación profesional en las sedes de la UVI.

Descripción: 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.

Objetivo: Ampliar el intercambio de estudiantes extranjeros, ampliando la capacidad del centro de lenguas extranjeras.

Descripción: 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.

Programa: 4.5.- Programa de vinculación y servicios a la sociedad.

Objetivo: Fortalecer los vínculos de la comunidad universitaria con los sectores público, privado y social.

Descripción: La UV 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 que afectan a la población de Veracruz.

Subprograma 4.5.1.- Servicios universitarios.

Objetivo: Proporcionar y ampliar los servicios que la UV puede proporcionar a la sociedad veracruzana.

Descripción: Las facultades que integran a la UV tienen la capacidad para proporcionar diversos servicios a la comunidad que atiendan necesidades específicas. Estos permiten acercar a los estudiantes al trabajo práctico al tiempo de generar ingresos para las propias facultades que les permitan atender los gastos que acuerden sus organismos colegiados. Es posible hacer participar a los sectores productivos de los procesos de evaluación del desempeño de los estudiantes.

Subprograma 4.5.2.- Desarrollo de tecnologías endógenas.

Objetivo: Desarrollar tecnologías aplicables a la solución de los problemas planteados por el sector público, privado y social.

Descripción: La UV tiene la capacidad para desarrollar tecnologías de manera endógena, susceptible de traducirse en patentes, marcas, franquicias y otras formas de propiedad intelectual con potencial para ser aplicados en los sectores productivos. Para este propósito la UV 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 los académicos y el equipamiento y robustecimiento de la investigación aplicada.

Subprograma 4.5.3.- Transferencia de tecnologías endógenas.

Objetivo: Transferir la tecnología desarrollada en la UV a los sectores productivos del Estado.

Descripción: La transferencia de tecnología a los sectores productivos se realizará en el marco de protocolos definidos jurídicamente, de manera que tanto la comunidad universitaria como los usuarios de éstas tecnologías se beneficien social y económicamente.

Subprograma 4.5.4.- Vinculación con el sector público, privado y social.

Objetivo: Incrementar la vinculación con los sectores público, privado y social.

Descripción: Serán estos sectores público, privado y social 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 sus conocimientos, lo cual será un elemento a considerar en el diseño de los perfiles profesionales y el contenido de los programas de estudios de las experiencias educativas.

Subprograma 4.5.5.- Vinculación académica de los estudiantes.

Objetivo: Mejorar el servicio social para el aprendizaje significativo.

Descripción: El servicio social habrá de adquirir un sentido renovado de servicio a la comunidad, de manera que impacte favorablemente a grupos socialmente vulnerables además de fortalecer los aprendizajes significativos.

Subprogramas 4.5.6.- Fomento a la formación de emprendedores universitarios.

Objetivo: Impulsar la creación de empresas de universitarios.

Descripción: La UV 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.

Programa: 4.6.- Programa de extensión universitaria.

Objetivo: Robustecer las actividades de extensión universitaria.

Descripción: Esta es una actividad sustantiva de la UV, que permite socializar las actividades culturales que se desarrollan en el seno de la institución a la comunidad. 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.

Objetivo: Incrementar la participación de los grupos artísticos en eventos de alto impacto social.

Descripción: 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.

Objetivo: Fortalecer la labor editorial para incrementar la publicación de la investigación.

Descripción: Esta área se fortalecerá mediante la ampliación de proyectos editoriales que muestren a la sociedad el conocimiento científico que se genera por los académicos de la UV, rescatando los mejores trabajos recepcionales de los estudiantes de maestría y doctorado, y los productos de investigación generados por los académicos. Previo análisis, se transferirán aquellas actividades que puedan realizar los PE de la UV para agilizar la oportunidad de la publicación de trabajos de investigación. La Universidad dará atención especial a los esfuerzos de publicación en medios virtuales que realicen los académicos de la Institución apoyándolos financiera y técnicamente.

II.- GESTIÓN TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS PÚBLICOS UNIVERSITARIOS. (ÁREA LOGÍSTICA)

Objetivo: Con base en la transparencia y la rendición de cuentas a la comunidad universitaria la gestión de los recursos públicos universitarios habrá de establecer el justo medio entre el origen y destino de los recursos que habrán de orientarse a las actividades sustantivas de la Universidad Veracruzana. Los procesos administrativos habrán de ser medibles por sus resultados y el esfuerzo por la simplificación administrativa será permanente en apoyo a las actividades académicas.

EJE 5.- Fortalecimiento de la gestión institucional con transparencia.

Objetivo: Desarrollar una gestión institucional, cuyo eje de actuación sea la transparencia y la rendición de cuentas
Descripción: La gestión institucional experimentará un cambio sustancial, pues el eje de actuación administrativa esta trazado por la transparencia y la rendición de cuentas. La gestión del talento humano, los recursos financieros, materiales y el patrimonio de la UV se orientará a las actividades sustantivas de la misma. A través del establecimiento de condiciones normativas y operativas que hagan posibles los cambios que demanda la atención de la comunidad.

Programa 5.1.- Nueva actitud de comunicación universitaria.

Objetivo: Implementar un nueva actitud y modelo de comunicación universitaria que privilegie y promueva el trabajo colaborativo y una perspectiva de gestión horizontal.

Descripción: Diseñar las estrategias tendientes al fortalecimiento y coordinación de las actividades directivas en sus diferentes niveles, promoviendo relaciones laborales 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 público, privado y social.

Subprograma: 5.1.1.- Desarrollo de códigos deontológicos para la comunicación universitaria.

Objetivo: Promoción del comportamiento ético de los miembros de la comunidad universitaria.

Descripción: El comportamiento ético de la comunidad académica es una condición necesaria para incrementa la competitividad académica de nuestros egresados. La ética implica un compromiso inicial del estudiante consigo mismo y luego con su entorno.

El fortalecimiento de la infraestructura ética en la comunidad universitaria se realizará a través de mecanismos y estrategias tendientes a construir una nueva cultura basada en principios y valores individuales y colectivos que se transformen en un ejemplo para la sociedad veracruzana.

EJE 6.- Desarrollo del Sistema Universitario de Gestión de la Calidad.

Objetivo: Promover una cultura de la calidad en el desarrollo de las actividades administrativas.

Descripción: Desarrollar en la UV 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.

Programa: 6.1.- Programa de Certificación de Procesos Administrativos.

Objetivo: Mantener los procesos administrativos certificados y ampliar aquellos susceptibles de ser incluidos.

Descripción: La UV solo cuenta con 10 procesos administrativos certificados por la norma ISO-9000 y la 14000, lo que representa un área de oportunidad mediante la identificación de procesos administrativos susceptibles de ser certificados hasta lograr la meta de integrar el total de los procesos administrativos. Este programa se integra por tres subprogramas.

Subprograma 6.1.1.- Mantener la certificación de los procesos administrativos vigentes.

Objetivo: Conservar la certificación de los procesos administrativos que han logrado su certificación.

Descripción: La UV cuenta con 10 procesos administrativos certificados los cuales habrá de recertificarse de acuerdo con la Norma ISO 9001-2015 "Sistemas de aseguramiento de la calidad".

Subprograma 6.1.2.- Ampliación de los procesos administrativos susceptibles de ser certificados.

Objetivo: Incorporar en el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad de la UV nuevos procesos.

Descripción: Como consecuencia del análisis de los procesos administrativos que impactan de manera significativa a la comunidad universitaria, se incorporarán o desarrollarán aquellos procesos administrativos que robustezcan el sistema de aseguramiento de la calidad UV, para mantener y documentar el proceso de mejora continua de las áreas administrativas de la UV.

Subprograma 6.2.- Motivación de la participación del personal de confianza y administrativo en el aseguramiento de la calidad.

Objetivo: Promover la participación del personal académico, confianza, manual y administrativo, al proceso de certificación de procesos administrativos.

Descripción: La participación comprometida del personal académico, confianza manual y administrativo es fundamental para el logro de una gestión eficaz y eficiente.

Esta participación estará vinculada al mejoramiento de las condiciones de trabajo, que permita generar el compromiso en la comunidad para el logro de los objetivos institucionales.

EJE 7 Infraestructura educativa universitaria.

Objetivo: Ampliar y conservar la infraestructura, laboratorios e instalaciones de la UV.

Descripción: Ampliar la construcción de espacios educativos universitarios mediante con financiamiento de recursos públicos y la participación de la sociedad civil y los diferentes niveles de gobierno a través de la donación de recursos financieros o inmuebles.

En este apartado se privilegiará el mantenimiento preventivo y correctivo, así como el respeto al entorno ecológico y la amistad entre los universitarios.

Programa: 7.1.- Programa de infraestructura educativa universitaria.

Objetivo: Ampliar y conservar la infraestructura, laboratorios e instalaciones de la UV.

Descripción: Ampliar la construcción de espacios educativos universitarios mediante con financiamiento de recursos públicos y la participación de la sociedad civil y los diferentes niveles de gobierno a través de la donación de recursos financieros o inmuebles.

En este apartado se privilegiará el mantenimiento preventivo y correctivo, así como el respeto al entorno ecológico y la amistad entre los universitarios

Subprograma 7.1.1.- Ampliación de infraestructura educativa.

Objetivo: Ampliar la infraestructura y laboratorios.

Descripción: 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 UV. Este esfuerzo de construcción promoverá la participación de los sectores social, privado y gubernamental. Se fomentará la donación y la participación de a sociedad civil en el esfuerzo de construir la infraestructura y equipamiento universitarios.

Subprograma 7.1.2.- Proyecto de mantenimiento y recuperación de infraestructura.

Objetivo: Mantener en condiciones óptimas de operación la infraestructura existente y ampliación de las capacidades de la red inalámbrica (internet).

Descripción: Este habrá de construir, mantener y renovar las instalaciones universitarias para promover atmosferas universitarias motivadoras. Se respetarán aquellos edificios que representen un valor social, histórico y arquitectónico. Asimismo, este apartado considera la mejora continua de la red inalámbrica (internet) y la ampliación de su capacidad de transmisión y recepción de datos

Programa: 7.2.- Programa de Reingeniería Presupuestal.

Objetivo: Optimizar el uso y destino de los recursos públicos universitarios.

Descripción: La gestión universitaria se distinguirá por la racionalidad en el ejercicio del gasto público universitario así como de sus recursos materiales y del talento humano, orientándolo al apoyo de las actividades sustantivas de la UV.

Subprograma 7.2.1.- Evaluación de costo–beneficio del gasto universitario.

Objetivo: Realizar un permanente evaluación del costo beneficio en el ejercicio del gasto y el uso y destino de los recursos públicos universitarios.

Descripción: 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.

Subprograma 7.2.2.- Evaluación de cargas de trabajo.

Objetivo: Evaluación de las cargas de trabajo en cada una de las áreas administrativas.

Descripción: El cambio tecnológico aplicado a los procesos administrativos tiene el efecto de reducir las necesidades de personal administrativo. Esta tendencia global, permitirá reorientar las actividades de aquellos trabajadores que tengan la capacitación necesaria para emprender otros proyectos en apoyo a las actividades sustantivas de la UV. En este apartado se promoverá el trabajo colaborativo en las tareas de servicios de limpieza y mantenimiento de las instalaciones universitarias.

EJE 8.- Desarrollo Administrativo.

Objetivo: Promover el desarrollo administrativo de la UV con base en tecnologías informática.

Descripción: 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 de la calidad universitario.

Programa: 8.1.- Programa de desarrollo de sistemas informáticos universitarios.

Objetivo: Desarrollar software para uso institucional.

Descripción: Se desarrollarán programas y sistemas para digitalizar el total de los procesos académicos y administrativos de la UV, ello permitirá optimizar el tiempo de los usuarios y eficientar los procesos administrativos.

Subprograma 8.1.1.- Desarrollo de plataformas administrativas y educativas competitivas en el mercado.

Objetivo: Mejorar las plataformas digitales actuales.

Descripción: La Universidad mejorará el software propio que se aplica en las diversas áreas académicas y administrativas buscando generar ambientes digitales amables. Estos desarrollos tecnológicos podrán, previo acuerdo, ser transferidos a la sociedad.

Subprograma 8.1.2.- Optimización de los recursos informáticos y tecnológicos.

Objetivo: Evaluar el uso de la capacidad instalada de procesadores destinada a las actividades académicas y administrativas.

Descripción: 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.

Programa: 8.2.- Programa de suministro oportuno de insumos educativos.

Objetivo: Proveer con oportunidad los insumos que demandan las actividades sustantivas y administrativas de la UV.

Descripción: La UV dispondrá de un sistema para la adquisición de insumos de calidad a los mejores precios y entrega oportuna. Se integrará y/o actualizará el padrón de proveedores y un programa de licitación apegado a las normas jurídicas en la materia.

Asimismo, en la medida de las capacidades instaladas en laboratorios y otras instalaciones universitarias se promoverá la producción de insumos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y los servicios universitarios.

Subprograma 8.2.1.- Establecimiento de un Programa Anual de Adquisiciones.

Objetivo: Integrar el programa anual de adquisiciones.

Descripción: Elaborar un Programa Anual de Adquisiciones de manera que se consoliden las compras de las diferentes áreas, con el objeto de reducir los costos de adquisición.

Programa: 8.3.- Programa de capacitación del personal de confianza, manual y administrativo orientado al trabajo colaborativo.

Objetivo: Capacitar al personal en temas vinculados al trabajo colaborativo fortaleciendo las actitudes de trato comedido y respetuoso.

Descripción: La UV dispondrá de una constante actividad de capacitación cuyo objetivo central será fortalecer la identidad de los trabajadores con la institución como un elemento indispensable para fortalecer la vocación de servicio a la comunidad universitaria, apegada a normas de calidad, la promoción de trato respetuoso y la atención al Código de Conducta Institucional.

Subprograma 8.3.1.- Programa integral de capacitación.

Objetivo: Promover y realizar acciones de capacitación al personal de confianza, manual y administrativo con el objetivo de incrementar el desempeño individual e institucional.

Descripción: Integrar y realizar un programa de capacitación que contribuya a la certificación de los procesos administrativos así como la mejora en la gestión institucional. Estos cursos habrán de impactar en la motivación y en fortalecer el orgullo de pertenecer a la comunidad universitaria.

EJE 9.- Desarrollo Institucional.

Objetivo: Impulsar el desarrollo institucional a partir de promover un cambio cultural y administrativos orientados a la excelencia académica y la impecable gestión con transparencia de la UV.

Descripción: Conducir las acciones estratégicas y operativas tendientes a la reestructuración, innovadora, de la estructura organizacional institucional que propicie una mejor integración de las funciones sustantivas para el logro de la competitividad académica.

Programa: 9.1.- Programa de reingeniería institucional.

Objetivo: Racionalizar y optimizar las estructuras administrativas y operativas de la UV.

Descripción: En el contexto de la Ley Orgánica vigente y de la actualización de sus leyes secundarias se promoverá una estructura administrativa y operativa adecuada al nivel de evolución institucional. Promoviendo una efectiva descentralización de los procesos administrativos a las regiones.

Subprograma 9.1.1.-Alineación de procesos administrativos a los académicos.

Objetivo: Sincronizar las actividades administrativas a las necesidades del desarrollo de las tareas académicas.

Descripción: El área administrativa de la UV 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 académicas.

Subprograma 9.1.2.- Racionalización en el uso de los espacios y activos universitarios.

Objetivo: Optimizar el uso de los espacios universitarios.

Descripción: Los espacios universitarios son limitados, por lo que éstos se ocuparán de manera óptima, buscando que promuevan la convivencia y la construcción de relaciones personales y académicas fructíferas.

Programa: 9.2.- Programa de fortalecimiento de las vicerreorías.

Objetivo: Fortalecer las capacidades de gestión de los titulares de las vicerreorías en las regiones.

Descripción: Las vicerreorías 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, lo anterior con el propósito de contribuir de manera significativa a la competitividad de la UV.

Subprograma 9.2.1.- Optimización de estructura.

Objetivo: Evaluar y analizar las cargas de trabajo administrativas.

Descripción: En la estructura de la UV se establecerán esquemas de trabajo que contribuyan a la mejora de la productividad en las tareas administrativas y manuales y reduzcan el costo de la gestión institucional regional.

Subprograma 9.2.2.- Transferencia de facultades y funciones a las regiones.

Objetivo: Incrementar las facultades y actividades operativas de los titulares de las vicerreorías.

Descripción:

Se llevará a cabo mediante un proceso gradual y planificado que privilegiará el diálogo con la comunidad universitaria la transferencia de funciones y actividades a las regiones.

3.- GESTIÓN UNIVERSITARIA CON TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.

Objetivo: Lograr una gestión sistémica de la Universidad Veracruzana integrando de manera coherente la competitividad académica y gestión transparente de los recursos públicos universitarios de manera que la institución logre alcanzar un creciente protagonismo en el ámbito de la educación superior nacional y del estado. Esto será posible mediante el respeto a los derechos humanos y laborales de la comunidad universitaria
La actitud del área directiva estará conducida por la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la administración pública.⁷

EJE 10.- Gestión universitaria con transparencia.

Objetivo: Incorporar la transparencia y la rendición de cuentas en el centro de la gestión institucional.

Descripción: Desarrollar y fortalecer a la UV, a través de una gestión universitaria apegada a los principios de transparencia y rendición de cuentas. Esta se realizará mediante la planeación estratégica de todas y cada una de las entidades académicas y administrativas. Es importante señalar que los ejes transversales que permean la gestión universitaria son: la igualdad de género, la sustentabilidad del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y la difusión del conocimiento con alta pertinencia social.

Programa: 10.1.- Programa de consolidación y fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas en la actividad universitaria.

Objetivo: Promover una cultura institucional orientada a la gestión institucional sustentada en la transparencia y la rendición de cuentas.

Descripción: Este programa pretende desarrollar un cambio de la cultura institucional de manera que el principal eje de la actuación institucional sea la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad veracruzana y la comunidad universitaria. La transparencia y la rendición de cuentas se promoverán en todos los niveles de la gestión universitaria para generar certeza y confianza dentro y fuera de la Institución.

Programa: 10.2.- Programa de igualdad de género.

Objetivo: Promover acciones afirmativas orientadas a la igualdad de género.

Descripción: Fomentar 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.

Subprograma 10.2.1.- Elaboración del Plan que integre las acciones de capacitación y de acciones que permitan reafirmar la cultura de igualdad de género institucional.

⁷ La Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del ciudadano en relación con la administración pública, reconoce los siguientes derechos de los ciudadanos frente a la administración pública: a.- Derecho a la motivación; b.- Derecho a la tutela administrativa efectiva; c.- Derecho a la resolución administrativa amparada en el ordenamiento jurídico, equitativa y justa, de acuerdo con lo solicitado y dictada en los plazos y términos que el procedimiento señale.; d.- Derecho a presentar peticiones por escrito o de palabra; e.- Derecho a no presentar documentos que ya obren en poder de la administración pública; f.- derecho a ser oído; g.- Derecho de participación en las actuaciones administrativas en que tengan interés; h.- Derecho a servicios públicos (universitarios) y de interés general de calidad; i.- Derecho a conocer y opinar sobre el funcionamiento y la calidad de los servicios públicos (universitarios) y de responsabilidad administrativa; j.- Derecho a formular alegaciones en el marco del procedimiento administrativo; k.- Derecho a presentar quejas y reclamaciones; l.- Derecho a conocer las evaluaciones de gestión que hagan los entes públicos y a proponer medidas para su mejora permanente; m.- Derecho de acceso a la información pública y de interés general, así como a los expedientes administrativos que les afecten; n.- Derecho a copia sellada de los documentos que presenten; o.- Derecho a ser informado y asesorado en asuntos de interés general; p.- Derecho a ser tratado con cortesía y cordialidad; q.- Derecho a conocer el responsable de la tramitación del procedimiento; r.- Derecho a conocer el estado de los procedimientos administrativos que les afecten a los miembros de la comunidad universitaria; s.- Derecho a ser notificado por escrito; t.- Derecho a participar en asociaciones o instituciones de servicios públicos (universitarios) o de interés general; y por último, u.- Derecho a exigir el cumplimiento de las responsabilidades de las personas al servicio de la administración pública y de los particulares que cumplan con funciones administrativas.

Objetivo: Integrar un programa de capacitación y construcción de un clima laboral que permitan generar acciones afirmativas que promuevan la igualdad de género.

Descripción: La igualdad de género será una actitud institucional y estará dirigido a eliminar las actitudes misóginas y andróginas en el marco del clima de trabajo. Además de contar con un programa de capacitación y acciones a promover la igualdad de género. En este apartado habrá de realizarse un estudio institucional del Clima organizacional con enfoque de género para implementar las acciones correctivas y preventivas derivadas de las conclusiones y recomendaciones derivadas del mismo.

Subprograma 10.2.2.- Programa de información y capacitación con enfoque de género.

Objetivo: Implementar acciones afirmativas para promover la igualdad de género. La Unidad de Género de la Universidad desarrollará un amplio programa de información, capacitación y seguimiento de las acciones que permitan reafirmar la igualdad de género institucional.

Descripción: La UV desarrolla un amplio programa de capacitación dirigido al 100% personal y a los estudiantes, para promover un conocimiento y una cultura de igualdad de género. En esta actividad habrán de producirse diversos materiales de promoción entre la comunidad universitaria.

Programa: 10.3.- Programa de sustentabilidad del medio ambiente.

Objetivo: Promover una transición de la cultura de la devastación a la cultura de la preservación del medio ambiente.

Descripción: Promover en la comunidad universitaria un cambio de actitud hacia la naturaleza y el entorno universitario y de la ciudad donde se encuentra la UV, al transitar de la cultura de la devastación ecológica a su preservación promoviendo el reciclaje de todo aquello que sea susceptible de serlo.

Subprograma 10.3.1.- Desarrollo sustentable.

Objetivo: Incorporar las tecnologías y aquellos insumos utilizados por los universitarios con el propósito de promover el cuidado del medio ambiente.

Descripción: La sustentabilidad en la UV se propicia generando acciones orientadas a reducir los desechos de recursos naturales, promoviendo el reciclaje y optimizando el uso de insumos de los servicios básicos mediante la incorporación de tecnologías innovadoras que permitan el uso de energía renovable. Asimismo, mediante la promoción de acciones que facilite la participación activa de la comunidad universitaria en la limpieza y restauración del medio ambiente.

Programa: 10.4.- Programa de respeto a los derechos humanos y la igualdad de género.

Objetivo: Fortalecer el programa de respeto a los derechos humanos.

Descripción: Mediante acciones afirmativas la gestión universitaria promoverá una actitud transversal orientada a respetar los derechos humanos de la comunidad universitaria.

La comunidad universitaria observará una actuación individual y colectiva vinculada a los valores de respeto y amistad, así como de su expresión jurídica expresada en los derechos humanos.

Subprograma 10.4.1.- Derechos humanos universitarios.

Objetivo: Ampliar las capacidades institucionales orientadas a la promoción, aplicación y atención de los derechos humanos.

Descripción: Promover el conocimiento y respeto de los derechos humanos entre la comunidad universitaria, será una actitud institucional el respeto a sus derechos humanos para lo cual se integrarán diversos materiales y medios de promoción de los mismos.

Subprograma 10.4.2.- Igualdad de género.

Objetivo: Promover un clima institucional favorable a la igualdad de género.

Descripción: Promover en los hechos, mediante acciones afirmativas, el respeto a los derechos a la igualdad de género. Esta tarea se realizará mediante la capacitación al 100% de los integrantes de la comunidad universitaria, el desarrollo de estudios que evalúen el clima laboral con enfoque de género en la universidad y otras actividades orientadas al respeto y la igualdad entre hombres y mujeres. Si como el respeto a la diversidad y preferencias sexuales de la comunidad.

Programa: 10.5.- Programa de difusión del conocimiento con alta pertinencia social.

Objetivo: Contar con un sistema integral difusión de los conocimientos obtenidos por los profesores e investigadores de la UV a la sociedad.

Descripción: La difusión del conocimiento se realizará mediante una serie de acciones orientadas a socializar el conocimiento en la sociedad, de manera que éste contribuya a la atención y solución de los diversos problemas que aquejan a la sociedad veracruzana.

Subprograma 10.5.1.- Programa de difusión del conocimiento con alta pertinencia social.

Objetivo: Promover socialmente los resultados de investigación y creación de los académicos de la UV.

Descripción: Esta actividad se desarrollará a través de los diferentes medios disponibles para la Universidad, desde los medios impresos hasta los electrónicos. Mediante diferentes eventos como congresos, foros, conversatorios y todos aquellos medios que permitan realizar una efectiva difusión de la ciencia y las artes.

Programa: 10.6.-Programa de planeación estratégica de las actividades institucionales.

Objetivo: Integrar la planeación estratégica en cada una de las áreas académicas y administrativas que integran a la UV.

Descripción: Promover la herramienta de la planeación estratégica en todas las actividades académicas, administrativas y manuales, de manera que orienten la actividad de las comunidades académicas alineadas al eficiente desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad. Esta planeación habrá de incorporar los ejes transversales de la gestión universitaria con transparencia: la igualdad de género, la sustentabilidad del medio ambiente, el respeto de los derechos humanos y la trasmisión del conocimiento con alta pertinencia social.

Subprograma 10.6.1.- Actualización y /o elaboración de los planes de desarrollo.

Objetivo: Lograr que cada programa educativo y cada entidad académica y administrativa cuenten con un documento de planeación que oriente las actividades cotidianas.

Descripción: Cada una de las áreas académicas, escuelas, facultades y centros e institutos de investigación, administrativas y órganos universitarios elaboraran de manera colaborativa con el personal de la comunidad académica con un plan de desarrollo que permita alinear las actividades cotidianas que contribuyan a la generación de cadenas de valor universitarias orientadas al fortalecimiento académico y la gestión universitaria con transparencia. En el marco de esta tarea se actualizarán los diversos manuales administrativos.

Subprograma 10.6.2.- Seguimiento de resultados de las entidades universitarias.

Objetivo: Realizar un eficiente seguimiento de los resultados de la gestión universitarias.

Descripción: Realizar una evaluación permanente de los resultados de la gestión universitaria con el propósito de implementar las acciones preventivas y correctivas orientadas al logro de las metas. En este ejercicio participan todas las escuelas, facultades e institutos así como diferentes áreas que integran a la UV.

Programa: 10.7.- Programa de Diálogo entre universitarios.

Objetivo: Promover el dialogo y la confianza en los integrantes de la comunidad académica y el respeto a los órganos colegiados

Descripción: Un axioma de este programa será el respeto a las decisiones de los órganos colegiados como son el Consejo Universitario General, las Juntas Académicas y Consejos Técnicos; en este sentido la UV será un espacio abierto al diálogo entre las diversas formas de pensamiento, por lo que se propiciarán las condiciones para su libre desarrollo soportado en los valores que promuevan la democracia, tolerancia, el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género. 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 comunidad universitaria en general y de la sociedad en general.

Subprograma 10.7.1.- Dialogo entre universitarios.

Objetivo: Fomentar el dialogo razonable y constructivo en la comunidad universitaria.

Descripción: Este programa se desarrollará a través de los diferentes encuentros y actividades que cotidianamente realicen las autoridades universitarias con los órganos colegiados y la comunidad universitaria. Su propósito es construir legitimidad alrededor de los proyectos y programas de mejora institucionales, para lo cual será necesaria la participación de toda la comunidad académica orientada al fortalecimiento académico de la UV y la gestión con transparencia.

Subprograma 10.7.2.- Seguridad y protección civil universitaria.

Objetivo: Generar una cultura de seguridad y protección civil universitarias.

Descripción: Un elemento contextual para 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 derivados del clima de inseguridad.

EJE 11.- Rediseño normativo institucional.

Objetivo: Modernizar y actualizar el marco normativo de la Universidad Veracruzana para inducir un cambio institucional que permita mejorar la competitividad académica y la gestión transparente de la institución.

Descripción: La modernización del marco normativo permitirá integrar de manera sistémica tres ejes de organización institucional: las áreas del conocimiento científico y artístico, los ambientes de aprendizaje y el nuevo protagonismo de las regiones. Lo anterior, a partir de una transición del modelo académico actual a uno departamentalizado cuya meta superior será contar con una universidad de excelencia con el reconocimiento social y de los pares académicos del país. El cambio normativo habrá de dar coherencia y funcionalidad a las diferentes facultades y actividades desarrolladas por las áreas que integran a la UV.

Programa: 11.1.- Programa de modernización legislativa.

Objetivo: Actualizar el marco normativo orientado a integrar un diseño institucional departamentalizado.

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. Es importante señalar que los cambios habrán de hacerse con base en una amplia consulta en la comunidad universitaria y tomando en consideración las experiencias de universidades del país.

Subprograma 11.1.1.- Propuesta de Reforma de Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana.

Objetivo: Gestionar ante las autoridades del Gobierno del Estado y la legislatura la aprobación de la nueva ley orgánica de la UV.

Descripción: 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 11.1.2.- Actualización del marco normativo universitario.

Objetivo: Incorporar los cambios en el marco normativo que demande el desarrollo de las actividades sustantivas de la UV.

Descripción: Con o sin 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 las áreas del conocimiento científico y artístico, los ambientes de aprendizaje y el nuevo protagonismo de las regiones. Esta actualización normativa habrá de incorporar los cambios experimentados en el marco normativo vigente en el país que inciden en el ámbito de la educación superior. Asimismo, habrá de considerarse la distribución de funciones actividades ordenada de las dependencias que integran a la institución. Será necesaria, entre otras, la actualización del Estatuto de Alumnos de manera que coadyuve a reducir la deserción escolar, entre otros.

Subprograma 11.1.3.- Desarrollo del Sistema Incorporado a la Universidad Veracruzana.

Objetivo: Diseñar y promover entre las universidades privadas del estado, un sistema incorporado de estudios.

Descripción: En los últimos años la Universidad ha abandonado la oportunidad de incidir en las instituciones privadas de educación superior del estado de Veracruz mediante su incorporación al sistema educativo de la Universidad Veracruzana. El desarrollo de este permitiría obtener ingresos adicionales y contribuiría a la mejora de la calidad en la formación de profesionales en el sistema de educación superior en el estado. Asimismo, permitirá contribuir a la economía de las familias que tendrían la oportunidad de que sus hijos pudieran continuar y/o concluir sus estudios en la UV.

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, 2013-2018.
- ✓ Plan General de Desarrollo 2030.- (2017).- Universidad Veracruzana.- www.uv.mx
- ✓ 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 16,400 espacios para estudiantes universitarios.
- ❖ Moderado cambio cualitativo.
- ❖ Importante infraestructura académica y cultural.
- ❖ Más del 90% 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.
- ❖ Fortalecimiento de los contenidos académicos de los programas académicos.
- ❖ 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 semipresencial, virtual 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 8 % de los PE).
- ❖ Altos niveles de deserción escolar. Alrededor del 35%.
- ❖ Programas educativos cuyos profesores cuentan con perfil académico insuficiente.
- ❖ 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.
- ❖ Obsolescencia de contenidos temáticos.
- ❖ 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.