



Programa de Trabajo  
Estratégico 2017-2021



Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de las  
Dependencias

**PLADE**  
**2017-2021**

Dirección de Centros de Idiomas y de Autoacceso  
Región: Xalapa

**Titular:** Adriana V, Abad Florescano

08/10/2018





# Contenido

	Introducción.....	2
I.	Diagnóstico.....	3
II.	Planeación.....	8
	Misión y visión al 2021.....	8
	Objetivos generales, Líneas de acción y Metas .....	9
III.	Seguimiento y evaluación.....	15
	Referencias.....	15

## Introducción

La Dirección de Centros de Idiomas y Autoacceso (DCIA) está adscrita a la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) y su función sustantiva es promover, difundir y coordinar la enseñanza aprendizaje de lenguas extranjeras. Esta función se realiza a través de siete Centros de Idiomas (CI) y 10 Centros de Autoacceso (CAA), los cuales se encuentran ubicados en cada uno de los campus universitarios.

El presente Plan de Desarrollo da cuenta del trabajo colaborativo en el que participaron directivos, académicos y personal administrativo de los Centros de Idiomas y Centros de Autoacceso de la Universidad Veracruzana. En él se establecen los objetivos generales, líneas de acción y metas que guiarán el trabajo de esta dirección. En ellos se agrupan las actividades de docencia, certificación de lenguas, investigación, gestión, vinculación, difusión de la cultura, servicios a la comunidad, certificación académica y certificación de procesos relacionados con el aprendizaje.

En su elaboración se consideraron el Plan General de Desarrollo 2030, el Programa de Trabajo Estratégico 2017 – 2021, *Pertenencia y Pertinencia*, los documentos y manuales del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Veracruzana, el Plan de Desarrollo de la Dirección General de Relaciones Internacionales, así como los PLADEA de los Centros de Idiomas (CI) y Centros de Autoacceso (CAA). Se tomó como partida el PLADEA anterior de esta dirección.

Se llevaron a cabo visitas a los diferentes Centros de Idiomas y Centros de Autoacceso de las regiones a partir del mes de febrero donde se recibieron las opiniones y propuestas de los académicos, administrativos y en algunos casos de los estudiantes. También en estas visitas se recibieron las propuestas de los responsables de diferentes Programas Educativos de la Universidad Veracruzana. Actualmente se están llevando a cabo reuniones de trabajo con todas las Academias estatales por

idioma tanto para conocer sus propuestas como para sentar las bases de sus planes de trabajo para este periodo.

## **Antecedentes**

Los Centros de Idiomas fueron creados en 1979 como una propuesta enfocada al fomento y manifestación de una cultura diferente a la propia y fueron asignados a la Dirección de Difusión y Extensión Universitaria. En 1993, pasaron a formar parte de la Coordinación General de Extensión Universitaria cuyo enlace con los CI era una Dirección de Centros de Idiomas que se ubicó en el Centro de Idiomas de Xalapa. Al no existir una afinidad disciplinar con esta Coordinación en 1996, por acuerdo rectoral, los Centros de Idiomas se integraron al Área Académica de Humanidades, área con mayor afinidad disciplinar dado que la formación del personal docente era humanística. Después de un periodo de diecinueve años de adscripción a la Dirección General del Área Académica de Humanidades, a partir de 2013, la Dirección de Centros de Idiomas y Autoacceso pasa a formar parte de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI).

## **I. Diagnóstico**

Uno de los objetivos principales de la Dirección de Centros de Idiomas y Autoacceso siempre ha sido fortalecer las actividades de docencia e investigación que se realizan. Siempre se ha tratado de privilegiar la atención a estudiantes, la formación y superación docente y la calidad educativa contando con una oferta educativa pertinente e innovadora.

Una de las grandes fortalezas de la DCIA es la atención a estudiantes. Anualmente se atiende un promedio de 34000 estudiantes inscritos en alguno de los cursos que se ofrecen en los diferentes CI y CAA. Los cursos incluyen además de los ofrecidos por los CI los ofrecidos para el Área de Formación Básica General (AFBG) y para el Área de Formación de Elección Libre (AFEL) por lo que dicha

matrícula comprende tanto estudiantes universitarios como público en general. Esta Dirección también ofrece cursos específicos a compañías, instituciones y empresas de acuerdo a sus necesidades de capacitación. La oferta académica de los CI y CAA siempre se ha distinguido por ser innovadora y diversa. Actualmente, además de los cursos tradicionales presenciales contamos con diferentes modalidades tales como autónoma, en línea y multimodal.

Idiomas ofrecidos en cada Centro de idiomas:

CI Xalapa	CI Veracruz	CI Orizaba	CI Córdoba	CI Poza Rica	CI Coatzacoalcos	CAA USBI Xalapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Inglés</li> <li>Comprensión de textos</li> <li>• Francés</li> <li>• Italiano</li> <li>• Alemán</li> <li>• Portugués</li> <li>• Japonés</li> <li>• Chino</li> <li>Mandarín</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Inglés</li> <li>Comprensión de textos</li> <li>• Francés</li> <li>• Italiano</li> <li>• Alemán</li> <li>• Chino</li> <li>Mandarín</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Inglés</li> <li>Comprensión de textos</li> <li>• Francés</li> <li>• Italiano</li> <li>• Alemán</li> <li>• Portugués</li> <li>• Japonés</li> <li>• Chino</li> <li>Mandarín</li> <li>Nahuatl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Inglés</li> <li>Comprensión de textos</li> <li>• Francés</li> <li>• Portugués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Inglés</li> <li>Comprensión de textos</li> <li>• Francés</li> <li>• Japonés</li> <li>• Totonaco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés</li> <li>• Francés</li> </ul>	

La DCIA ha logrado tener una visibilidad e impacto social a través del programa EXAVER. El programa EXAVER cuenta con tres certificaciones de lengua Inglesa a nivel básico con EXAVER 1 (A2 según el Marco de Referencia Europeo), nivel Intermedio bajo con EXAVER 2 (B1 según el Marco de Referencia Europeo) y nivel Intermedio alto con EXAVER 3 (B2 según el Marco de Referencia Europeo). EXAVER es una gran fortaleza ya que ha permitido poner la certificación al alcance de todos y con esto asegurar que los estudiantes tengan una igualdad de oportunidades en cuanto a la certificación. Anualmente se aplican en promedio 3,000 exámenes en los centros examinadores de la UV y también aplicamos EXAVER en centros examinadores externos en diferentes estados.

Otra de sus grandes fortalezas es acercar a la comunidad universitaria a los programas de internacionalización. Los CI y CAA participan activamente en la internacionalización de la universidad al brindar a los estudiantes la oportunidad de adquirir una lengua diferente al español.

La DCIA ha desarrollado un examen diagnóstico de inglés en línea que nos permite apoyar a los estudiantes al orientarlos sobre el curso más idóneo para ellos y también nos permite detectar a los estudiantes que ya poseen conocimientos del inglés y encausarlos a los programas de internacionalización o adquirir una segunda lengua extranjera. La DCIA ha participado activamente preparando a becarios de los programas México Francia Ingenieros Tecnología (MEXFITEC) y Jóvenes de Excelencia BANAMEX.

Otra gran fortaleza de la DCIA es el apoyo extraordinario que da a los estudiantes que requieren más apoyo del ofrecido en los cursos. Esto se realiza a través de Programas de Apoyo a la Formación Integral (PAFI). Dichos PAFI se han enfocado a estudiantes de Lengua I y II: Inglés para desarrollar o fortalecer alguna habilidad en específico o remediales. Los PAFI con enfoque remedial están dirigidos a estudiantes en riesgo de presentar examen de última oportunidad (UO) o en UO.

Otra gran fortaleza de la DCIA es la transferencia y equivalencia de créditos que los estudiantes realizan cuando tienen alguna certificación o cursos previos en los CI y CAA. En promedio se realizan 3000 trámites de transferencia y/o equivalencia de créditos tanto para el AFBG como para el AFEL. Esto resulta en un gran apoyo a los estudiantes, pero también a la universidad ya que se genera un impacto financiero positivo.

La formación y actualización docente de los académicos es primordial para la DCIA. Los académicos siempre tienen la oportunidad de asistir a cursos de actualización y eventos nacionales e internacionales.

## **Principales retos**

### **Estudiantes y Académicos**

- Planear un apoyo más organizado a los estudiantes en peligro de reprobación para evitar que lleguen a UO.
- Muchos estudiantes se ven obligados a inscribirse a las EE de Lengua I y II: Inglés y lo hacen en el Centro de Autoacceso pero nunca se presentan y pierden esa oportunidad. Esto hace que los CAA tengan una gran cantidad de alumnos SIN DERECHO al finalizar el periodo.
- Llevar a cabo un seguimiento/acompañamiento especial a los estudiantes que estén cursando las EE como segunda inscripción •
- La DCIA frecuentemente ofrece cursos de actualización para sus académicos, pero la mayoría son dirigidos hacia la evaluación de lengua inglesa. Faltan cursos de actualización en metodología para todos los idiomas que se ofrecen en los CI y CAA y autonomía para los CAA. Además de cursos externos, se puede aprovechar las habilidades y conocimientos adquiridos por académicos y promover la actualización en equipo.
- Un gran reto es consolidar los CA que tenemos y contar con más CA. Una manera de iniciar con la creación de nuevos CA es promover la creación de Grupos de Colaboración. Para esto es importante diversificar la carga de todos los académicos.
- Los académicos de los CI y CAA llevan a cabo investigación, el reto es que los resultados de las investigaciones sean utilizados para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

### **Trabajo en Equipo**

- Los CI y CAA forman una red estatal, sin embargo, es una pena que no se utilice para trabajar en equipo. Los programas de los cursos son estandarizados y debería ser muy fácil compartir material para que sea



utilizado en todos los CI y CAA. Esto haría el trabajo académico más productivo.

- Los Centros de Autoacceso necesitan ser reestructurados, volver a aprender a trabajar en red privilegiando la autonomía en el aprendizaje de los estudiantes.
- Al iniciar un trabajo en red en casa puede facilitar el inicio de un trabajo en redes nacionales e internacionales para dar a conocer nuestras experiencias y enriquecernos con las experiencias de otros estados y países

#### Infraestructura

- Muchos de los Centros de Idiomas necesitan adecuar su infraestructura debido a la alta demanda de estudiantes, otros necesitan refrescar algunos espacios y la gran parte de los Centros de Autoacceso necesitan componer sobre todo los instalados en las USBI.
- Esta dirección está ubicada en el Centro de Autoacceso USBI Xalapa, el cual necesita hacer reparaciones debido a filtraciones y goteras importantes en varios espacios, incluido la sala de usos múltiples, la cual tiene goteras y filtraciones en el piso y en los muros de piedra.

#### **Internacionalización**

- La mayoría de los estudiantes universitarios cursan inglés sólo porque es un requisito, creen no tener la necesidad de aprender un idioma extranjero. Si los maestros de sus programas educativos utilizaran un idioma extranjero como herramienta de acceso a información actualizada, los estudiantes tendrían una necesidad tangente de aprender ese idioma. Se debe llevar a cabo un programa especial para académicos para que aprendan un idioma extranjero y puedan participar de los programas de internacionalización. De esta forma los académicos podrían ser un vehículo para convencer a los estudiantes de participar en dichos programas.

## **II. Planeación**

### **Misión**

Servir como enlace entre los Centros de idiomas y de Autoacceso, autoridades y estudiantes para contribuir a la formación integral de la comunidad universitaria y sociedad en general a través de programas y acciones transversales que permitan incrementar la calidad educativa de la Universidad.

### **Visión**

Los servicios ofrecidos por la DCIA a través de los Centros de Idiomas y de Autoacceso en todas las regiones forman parte activa e inclusiva de la Universidad Veracruzana. La DCIA se encuentra posicionada en la Universidad y los Centros de Idiomas y de Autoacceso son espacios de enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras y nacionales consolidados.

## Objetivos Generales, Acciones y Metas

PTE 2017-2021		Entidad académica/dependencia							
Eje estratégico	Programa estratégico	Objetivos generales	Acciones	Metas					
				Meta	2017*	2018	2019	2020	2021
I. Liderazgo Académico	1. Oferta educativa de calidad	1. Diversificar la oferta educativa de los Centros de idiomas y Autoacceso	1.1 Trabajar con las academias estatales	1 Ofrecer al menos 14 nuevos cursos en línea	No aplica	0	7	0	14
			1.2 Diseñar cursos en línea para su uso en todos los Centros de Idiomas						
			1.3 Trabajar con los académicos de los CAA en red	2 Ofrecer al menos 10 nuevos cursos	No aplica	0	0	5	10
			1.4 Diseñar cursos nuevos para los Centros de Autoacceso						
	2. Fortalecer la presencia de los idiomas extranjeros en todos los PE	2.1 Coadyuvar a la integración del aprendizaje de lenguas en los planes curriculares de los PE.	3 Trabajar con 5 PE para fortalecer en nivel de idioma	No disponible	0	2	4	5	
									3. Capacitar a los académicos de los diferentes PE en el aprendizaje de idiomas
	2. Planta académica	4. Fomentar la atracción de los mejores talentos académicos a través de procesos de selección transparentes y abiertos que garanticen un reemplazo generacional para consolidar una planta docente de altos niveles de desempeño	4.1 Verificar que los perfiles tengan los requisitos idóneos para cubrir las necesidades específicas de cada CI y CAA	5 Fortalecer el 100% de los perfiles y procesos de selección de nuevos PTC	25%	50%	100%	100%	
									5. Mejorar la formación docente

		y que ésta tenga un impacto real en la enseñanza-aprendizaje de lenguas	con licenciatura o especialidad para cursar una maestría de calidad en el área disciplinar	académicos mejorarán su habilitación académica	aplica				
			4.2 Apoyar a los docentes que tengan maestría para cursar un doctorado de calidad en el área disciplinar						
		6. Crear un programa de capacitación y actualización permanente para los académicos de CI y CAA.	6.1 Buscar recursos para ofrecer un curso para los docentes de CI y CAA sobre nuevas metodologías en la enseñanza-aprendizaje de lenguas extranjeras y autonomía	7. Se ofrecerán 5 cursos para los académicos	No aplica	0	1	3	5
			6.2 Identificar entre nuestros académicos los que tengan habilidades adquiridas sobre nuevas tecnologías y autonomía y llevar a cabo cursos internos para compartir esos conocimientos						
			6.3 Buscar recursos para ofrecer un curso para los técnicos académicos sobre digitalización de materiales educativos						
			6.4 Identificar entre nuestros técnicos académicos los que tengan habilidades y conocimientos adquiridos sobre digitalización de materiales educativos y llevar a cabo cursos internos para compartir esos conocimientos						
	3. Apoyo al estudiante	7 Disminuir el abandono y la reprobación en las EE de lengua I y II: Inglés	7.1 . Apoyar a estudiantes en peligro de reprobación o abandonar	8 Ofrecer 5 PAFI a los estudiantes que estén en peligro de reprobación	1	1	2	3	5
				9 Ofrecer 5 PAFI a los estudiantes que soliciten su examen de última oportunidad	1	1	2	3	5

II. Visibilidad e Impacto Social		8 Disminuir la deserción principalmente en los cursos de inglés en los CAA		10 Se llevará un seguimiento /acompañamiento especial al 100% de los estudiantes que estén cursando las EE de lengua I y II: Inglés como segunda inscripción	No aplica	0	50%	75%	100%
			8.1 Gestionar ante las autoridades la manera de evitar que los estudiantes que nunca se presenten al CAA les cuente como inscripción	11 Apoyar al 100% de los estudiantes a no desertar	No aplica	0	25%	50%	100%
			8.2 Informar a los estudiantes por distintos medios sobre su inscripción realizada en CAA						
	4. Investigación y desarrollo tecnológico Seleccionar el que corresponda a la nueva propuesta	9. Hacer de la investigación en casa una constante que permita tener elementos para revertir problemas observados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	9.1 Hacer efectiva una verdadera diversificación de cargas para los académicos de CI y CAA que comprueben estar investigando y publicando resultados. 9.2 Apoyar a los académicos en la búsqueda de espacios para publicar. 9.3 Promover la investigación acción entre los académicos para resolver problemáticas existentes 9.4 Apoyar a los académicos para que los resultados de estas investigaciones sean utilizados en la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje	12 Se publicará al menos 1 artículo por CI al año	No disponible	6	12	18	24
	5. Vinculación y responsabilidad social universitaria	10. Impulsar una relación permanente con los sectores público, social y empresarial que coadyuve a consolidar la presencia de la Universidad	10.1 Ofrecer cursos específicos a los sectores público, social y empresarial de acuerdo con las necesidades regionales	13. Ofrecer al menos 6 cursos específicos	1	0	2	4	6
		11. Desarrollar estrategias para que estudiantes universitarios realicen su servicio social y/o	11.1 Invitar a estudiantes de la facultad de idiomas, de pedagogía, informática, etc para que realicen su servicio social en algún Centro	14. Lograr contar con al menos 3	0	0	1	2	3

		prácticas profesionales en los Centros de Idiomas	de Idiomas	estudiantes realizando su servicio social					
6. Emprendimiento y egresados	12. Elevar la pertinencia de los servicios ofrecidos en los CI y CAA		12.1 Promover en el programa de EXAVER la investigación sobre el uso que se le están dando a las certificaciones de EXAVER y la atención al cliente	15. Contar con 1 encuesta de satisfacción del servicio	0	0	0	0	1
7. Cultura humanista y desarrollo sustentable	13. Participar con la Coordinación universitaria para la Sustentabilidad		13.1 Promover las políticas universitarias sobre sustentabilidad y el respeto al medio ambiente.	16. El 100% de las entidades contarán con un coordinador de sustentabilidad	20%	20%	40%	70%	100%
	14. Propiciar un ambiente escolar y laboral inclusivo en el que participen todos los integrantes de la comunidad de los CI y CAA.		14.1 Hacer de la equidad de género, la inclusión social y el respeto a las diferencias un programa permanente a través del cual todos tengan las mismas oportunidades y acceso a la educación.	17. El 100% de nuestros espacios privilegian la equidad de género, la inclusión social y el respeto a las diferencias	25%	50%	75%	100%	100%
8. Internacionalización e interculturalidad	15. Promover la certificación de competencias lingüísticas de los estudiantes y académicos		15.1 Ofrecer el examen de certificación de inglés EXAVER a la comunidad universitaria en sus tres diferentes niveles	18. Se aplicarán 1000 exámenes por año	1000	2000	3000	4000	5000
			15.2 Se aplicarán exámenes de certificación internacionales de Alemán e Italiano	19. cubrir el 100% de la demanda anual de certificaciones internacionales	10%	10%	50%	70%	100%
			15.3 Promover ser Centro certificador para el TOEFL IBT	20. Lograr contar con 1 Centro examinador	0	0	0	0	1
		16. Fomentar el aprendizaje de una segunda lengua a niveles		16.1 Concientizar a los académicos y estudiantes sobre la importancia de seguir	21. Cubrir el 100% de la	50 %	50%	75%	100 %

III. Gestión y gobierno		intermedios y avanzados para posibilitar la participación en los programas de movilidad e internacionalización del currículum	estudiando una segunda lengua	demanda de niveles intermedios y avanzados en inglés					
			16.2 Gestionar con la administración central la apertura de grupos pequeños						
		17. Impulsar entre los estudiantes de alto rendimiento el aprendizaje del inglés y una segunda lengua extranjera desde que ingresen a la UV.	17.1 Aplicar el examen diagnóstico de inglés en línea para detectar a los estudiantes que ya poseen conocimientos del inglés, motivándole a que sigan aprendiéndolo e inicien el aprendizaje de un tercer idioma.	22. Contar con información diagnóstica de al menos el 50% de los estudiantes que ingresan	50%	50%	50%	50%	50%
			17.2 Continuar participando en los cursos de francés para los becarios del programa MEXFITEC	23. Preparar al menos a 70 becarios	10	30	40	50	70
		17.3 Continuar participando en los cursos de inglés para los becarios del programa Jóvenes de Excelencia BANAMEX							
		18. Visibilizar a la Universidad como multicultural y multilingüe revalorizando también las que existen en el estado	18.1 Invitar a la comunidad universitaria y a la población en general para que asistan a los eventos y festivales multiculturales y multilingües organizados por los CI y CAA.	24. Organizar al menos 10 eventos multiculturales en todas las regiones	2	4	6	8	10
	9. Gobernanza universitaria	19. Hacer más eficiente la gestión académico-administrativa de los Centros de Idiomas.	19.1 Hacer las gestiones ante la administración central para que cada Centro de Idiomas cuente con una figura que apoye a los coordinadores en la planeación académica, la supervisión del personal académico y que sea responsable de la organización y control de las actividades escolares de la entidad académica	25. El 100% de los Centros de Idiomas contará con un académico que funja como secretario académico o una figura similar.	0	0	0	0	100%
	20. Flexibilizar los procesos administrativos adaptándose a las necesidades y posibilidades del usuario	20.1 Intensificar el uso de HERMES, SIIU BANNER, ventanilla única y la infraestructura tecnológica para fomentar la flexibilidad de los procesos administrativos.	26. Realizar el 50% de las gestiones administrativas	5%	5%	20%	30%	50%	

				a través de HERMES.					
				27. Utilizar SIIU BANNER para el 100% de los procesos de escolaridad académica como la inscripción en línea	80%	80%	90%	100%	100%
10. Financiamiento	21. Lograr una sostenibilidad financiera que cubra las necesidades de formación, actualización de docentes de los Centros de Idiomas y Centros de Autoacceso	21.1 Procurar recursos extraordinarios nacionales e internacionales, así como generar recursos en proyectos autofinanciables que coadyuven al logro de las metas de los planes de desarrollo.	28. Participar en al menos 1 programa de consecución de recursos nacionales e internacionales al año	1	2	3	4	5	
			29. Ofertar al menos 2 cursos autofinanciables específicos en cada CI y CAA al año	No disponible	2	4	6	8	
11. Infraestructura física y tecnología	22. Construir nuevos espacios o adecuar o equipar los existentes.	22.1 Cada CI hará un diagnóstico de su infraestructura física y tecnológica así como de sus necesidades.	30. El 80% de la Infraestructura física y tecnológica será adecuada con base en sus necesidades	20%	30%	40%	60%	80%	
		22.2 Procurar fondos por concepto de cursos autofinanciables que permitan financiar la construcción o adecuación de espacios.							
		22.3 Realizar las gestiones necesarias ante la Dirección de Proyectos.							



### III. Seguimiento y Evaluación

Cada Coordinación de Centro de Idiomas entrega un reporte semestral de inscripciones y actividades realizadas durante el semestre. La Dirección conjunta esta información, hace un seguimiento anual de las metas cumplidas, y evalúa el avance obtenido y a obtener. Esta evaluación se presenta al equipo de trabajo para evaluar si es posible lograr las metas y que acciones debemos instaurar para posibilitar el logro de las metas.

### Referencias

- Guía para la formulación de los planes de desarrollo de las entidades académicas y dependencias  
[www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2018/04/Guia\\_PLADEA\\_PLADE\\_2018-2021-16-abril.pdf](http://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2018/04/Guia_PLADEA_PLADE_2018-2021-16-abril.pdf)
- Plan General de Desarrollo 2030.  
<https://www.uv.mx/universidad/doctosofi/UV-PlanGeneral-de-Desarrollo-2030.pdf>
- Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021. Pertenencia y Pertinencia.  
<https://www.uv.mx/programa-trabajo/pte-2017-2021.pdf>
- Plan de Desarrollo de la Dirección General de Relaciones Internacionales.  
<https://www.uv.mx/internacional/files/2015/05/plaDE-Direccion-General-de-Relaciones-Internacionales-final-1.pdf>
- Plan de Desarrollo Académico de la Dirección de Centros de Idiomas y de Autoacceso. <https://www.uv.mx/internacional/files/2015/05/plaDEA-Direccion-de-Centros-de-Idiomas-y-de-Autoacceso-2013-2017.pdf>