



**Comités Interinstitucionales para la
Evaluación de la Educación Superior**

COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

INFORME DE EVALUACIÓN (SEGUIMIENTO)

Administración y Gestión Institucional

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Junio de 2008

DIRECTORIO

COORDINADOR GENERAL

Dr. Javier de la Garza Aguilar

VOCAL EJECUTIVO

Dr. Enrique Gutiérrez López

MIEMBROS DEL COMITÉ

M. A. Francisco Álvarez Vales

Dr. José Luis Arcos Vega

Dr. Antonio Ávila Storer

M. en Ed. María Elena Barrera Bustillos

Dr. Antonio Corrales Burgueño

L. A. E. Jesús Humberto Dardón Hernández

M. en C. Edgardo Hernández Chavero

Dra. Olga Hernández Limón

Mtra. Yolanda Legorreta Carranza

C. P. Carlos Pasos Novelo

Dr. Juan José Sevilla García

C. P. Juan Mario Torres Cárdenas

EVALUADORES INVITADOS

Mtro. Joel Ávila Ontiveros

Mtra. Gabriela Legorreta Mosqueda

Lic. Rogelio Villarreal Elizondo

ANALISTA

Mtra. Karlena Cárdenas Espinoza

Fecha de la visita: del 27 al 29 de febrero de 2008.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
A. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INSTITUCIÓN	6
ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN INTERINSTITUCIONAL	6
METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN	7
SEMBLANZA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA	9
B. VALORACIÓN GENERAL Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES	11
VALORACIÓN GENERAL	11
SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES	16
1. Legislación y gobierno	16
2. Planeación y evaluación	19
3. Procesos académicos	20
3.1 Alumnos	22
3.2 Personal académico	23
3.3 Investigación y posgrado	24
4. Vinculación.....	25
5. Procesos administrativos	27
6. Finanzas	29
7. Difusión cultural	31
8. Comunicación universitaria.....	32
C. CONCENTRADO DE RECOMENDACIONES	34
I. Proyecto institucional.....	34
1. Legislación y gobierno	34
2. Planeación y evaluación	35
II. Estructura	39
3. Procesos académicos	39
4. Alumnos	43
5. Personal académico	45
6. Posgrado e investigación	48

III. Gestión institucional.....	54
7. Estructura de organización	54
8. Recursos humanos	55
9. Procesos administrativos	56
10. Finanzas	57
IV. Infraestructura	59
11. Recursos físicos e instalaciones.....	59
V. Impacto y relación con el entorno	59
12. Vinculación.....	59
13. Difusión cultural.....	65
14. Comunicación universitaria.....	68
D. ANEXOS	72
ORGANIGRAMA	73
INFORMACIÓN FINANCIERA.....	74
MIEMBROS DEL COMITÉ QUE PARTICIPARON EN LA EVALUACIÓN	75

PRESENTACIÓN

Este documento presenta los resultados que obtuvo el Comité de Administración y Gestión Institucional (CAGI), al realizar el seguimiento a las recomendaciones propuestas en la visita de evaluación diagnóstica de la función de administración y gestión de la Universidad Veracruzana (UV), que se llevó a cabo en febrero de 2008.

El reporte de evaluación se divide en cuatro grandes apartados: el primero, *Aspectos generales de la evaluación y de la institución*, contiene los antecedentes de la evaluación de la educación superior en México, en especial de la efectuada por el Comité; un breve resumen de la metodología utilizada, y una semblanza institucional de la UV.

En el segundo, *Valoración general y seguimiento de recomendaciones*, se presentan los juicios del CAGI respecto a la forma en que la universidad atendió cada una de las recomendaciones de la evaluación diagnóstica llevada a cabo en 1993, en relación con el desempeño de la función de administración en la institución.

El tercero, *Concentrado de recomendaciones*, expone las recomendaciones formuladas por el Comité, después de la visita de seguimiento, para el mejoramiento de la función de administración y gestión institucional de la UV.

En el cuarto apartado, *Anexos*, se incluye la información relevante de apoyo o de referencia.

Los datos cuantitativos provienen principalmente de dos fuentes: los anuarios estadísticos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y de la propia Universidad Veracruzana.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN Y DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN INTERINSTITUCIONAL

El Comité de Administración y Gestión Institucional es uno de los nueve Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) que funcionan en México, y que fueron creados por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).

En materia de evaluación se han distinguido tres enfoques complementarios entre sí:

1. El proceso de autoevaluación, a cargo de cada institución de educación superior, coordinado e impulsado por la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA).
2. El proceso de evaluación del sistema de educación superior en su conjunto, a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la ANUIES.
3. El proceso de evaluación interinstitucional, que llevan a cabo los CIEES, uno de los cuales es el Comité de Administración y Gestión Institucional.

La finalidad de estos procesos de evaluación es mejorar la calidad de los resultados y de los procesos del quehacer académico de las instituciones. Por su parte, el Comité, a través de su quehacer evaluativo, tiene como objetivo colaborar con el sistema de educación superior, y en particular con cada una de las instituciones, para ajustar a su verdadera dimensión la función de administración y gestión, a fin de que logren cumplir adecuadamente las tareas que le competen.

La administración y gestión comprenden, pues, los aspectos relativos a la organización y las formas de gobierno que norman la vida institucional, la planeación, la evaluación, el manejo de los recursos que concurren en el proceso educativo, los sistemas administrativos adoptados para el mismo fin, la prestación de servicios de apoyo tanto académicos como administrativos, así como los mecanismos de intercambio y vinculación con el entorno regional y con otras instituciones de educación superior, sean nacionales o extranjeras. Se trata, en síntesis, de todas aquellas actividades que tienen el propósito de crear las mejores condiciones posibles para el desempeño de las funciones sustantivas en cada institución de educación superior.

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

El Comité de Administración y Gestión Institucional ha formulado un esquema metodológico que le sirve de base para la realización de sus trabajos. En él se señala que para la evaluación de una institución educativa no se tiene un paradigma con el cual se la compare y al cual se pretenda ajustarla, sino que se parte del propio marco de referencia institucional, que comprende la misión, filosofía, naturaleza jurídica, modelo académico, fines, principios, objetivos, políticas e identidad.

No se utiliza un paradigma de contrastación, pero sí referentes concretos. Éstos son: el acervo de experiencias de los miembros del Comité; los acuerdos nacionales de las instituciones de educación superior, tomados en diversos foros y contenidos en otros tantos documentos, y las recomendaciones internacionales en aspectos específicos, todo lo cual sirve para complementar el marco de referencia institucional.

El esquema de evaluación incluye el análisis de cinco ejes de desarrollo y trece categorías: el proyecto institucional, que comprende las categorías de legislación y planeación-evaluación; la estructura, con las categorías de procesos académicos, alumnos, personal académico y posgrado e investigación; la gestión institucional, que incluye las categorías de gobierno, estructura de organización, recursos humanos, procesos administrativos y finanzas; la infraestructura, con la categoría de recursos físicos e instalaciones, y, finalmente, el eje de impacto y relación con el entorno, con la categoría de vinculación.

En esta visita de evaluación a petición de la UV se incluyeron las categorías de difusión cultural y de comunicación universitaria.

La evaluación de cada una de estas áreas se realiza a partir del análisis de tres aspectos fundamentales:

1. Normatividad, entendida como la regla a seguir o a la cual se debe ajustar la operación institucional.
2. Funcionalidad, considerada como el análisis de la operación o gestión efectuada para el desempeño de las funciones y el desarrollo de las actividades propias de las áreas a evaluar.
3. Resultados, referidos a la eficiencia de la función administrativa y su impacto en la actividad académica.

El proceso evaluativo del Comité abarca cuatro fases o etapas principales: la recopilación de información estadística, documental y una autoevaluación; el análisis de la información (prediagnóstico y primeras hipótesis); la visita institucional (observación directa y entrevistas con integrantes de la comunidad institucional y con representantes de los sectores público, privado y social de la entidad), y preparación del informe, que con base en la información obtenida y analizada aborda dos aspectos fundamentales: los juicios de valor sobre la

situación prevaleciente en torno de la función evaluada y las recomendaciones para el mejoramiento de dicha función en la institución.

Los juicios emitidos y las recomendaciones planteadas tienen limitaciones. Ello se debe no sólo a la heterogeneidad de la información documental consultada, sino a que las opiniones expresadas por los miembros de la comunidad universitaria, entrevistados durante la visita a la institución, no siempre son coincidentes, ni entre sí ni con la información institucional.

El Comité proporciona una perspectiva externa que no pretende sustituir el conocimiento que las autoridades tienen de su institución, y que será la que permitirá identificar la viabilidad de los juicios y recomendaciones mencionados.

SEMBLANZA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana (UV) fue fundada por decreto publicado en 1944, dependiendo directamente del Gobierno del Estado y fue a finales de 1996, cuando el Ejecutivo del Estado emitió un decreto para reconocer la autonomía de la institución.

A 64 años de su nacimiento, la UV tiene presencia en veintidós localidades a lo largo del territorio del estado distribuidos en cinco regiones denominadas: Xalapa, Veracruz, Poza Rica–Tuxpan, Córdoba–Orizaba, y Coatzacoalcos–Minatitlán.

A lo largo de su existencia, ha definido las aspiraciones y los objetivos sociales que la caracterizan en su Ley Orgánica, en la que se establecen de manera general los compromisos asumidos como institución de educación superior pública, cuyos fines esenciales son conservar, crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad, con el más alto nivel de calidad académica.

La UV tiene como funciones sustantivas la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios universitarios, mismas que deben llevarse a cabo en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales, con el propósito de intervenir en la solución de sus problemas, planteando alternativas sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología. Asimismo, proporciona a la sociedad los beneficios de la cultura y, en reciprocidad, obtiene de ella los apoyos necesarios para su fortalecimiento. Por ello, es una institución comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de México y, en especial, con el del estado de Veracruz, pues reconoce la diversidad socio-cultural de su entorno y asume el compromiso de su quehacer académico con el propósito de aportar respuestas viables y efectivas a las necesidades y problemas de la comunidad.

La misión de la UV se cumple, al asumir el compromiso de generar y transmitir conocimientos de alto valor social para formar profesionales, investigadores, técnicos y artistas de alta calidad; dicha formación se basará en el desarrollo pleno de las capacidades críticas, creativas y de autoformación, por lo que alentará una actitud emprendedora apoyando las investigaciones científicas y tecnológicas, bajo un espíritu de solidaridad social mediante el desarrollo de una cultura humanística.

De igual manera asume el reto de transformarse para llegar a ser una institución abierta al cambio y sujeta a innovaciones constantes para lograr su cometido; fomenta en los integrantes de la comunidad universitaria las actividades críticas, creativas y de innovación en las ciencias, en las humanidades y en las artes, con un espíritu emprendedor y participativo; provee a su personal y a sus estudiantes de los medios necesarios para el desempeño adecuado de sus actividades, en un marco de desarrollo individual y colectivo; manteniendo una vinculación permanente con los sectores sociales y productivos en la búsqueda de soluciones que permitan un desarrollo equitativo y sustentable. También realiza acciones conjuntas con asociaciones y organismos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios en los ámbitos estatal, nacional e internacional.

La educación que imparte se sustenta sobre bases acordes con las nuevas tendencias y condiciones de desarrollo del estado y del país, es formal y no formal; para el caso de la educación formal, que implica un reconocimiento académico, se adoptan las modalidades escolarizada y no escolarizada.

La UV está conformada por 26 dependencias de educación superior (DES), las cuales integran a 102 entidades académicas que están compuestas por 74 facultades, 3 escuelas, 21 institutos, 6 centros de investigación, 4 laboratorios de alta tecnología, 2 centros de iniciación musical, 5 talleres libres de artes, la Universidad Veracruzana Intercultural con 4 sedes, la Universidad Veracruzana Virtual, y el Museo de Antropología de Xalapa. La infraestructura hemerobibliotecaria está conformada por 59 bibliotecas, 5 de las cuales son Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI).

La institución ofrece 224 programas educativos: 2 de nivel técnico, 6 de técnico superior universitario, 60 licenciaturas, 16 especializaciones, 38 maestrías y 8 doctorados. Su cobertura institucional comprende las áreas académicas de Humanidades, Técnica, Económico-Administrativa, Ciencias de la Salud, Biológico-Agropecuaria y Artes. Los grados académicos que se otorgan son los de técnico profesional de nivel medio, técnico superior universitario, licenciatura, maestría y doctorado.

A enero de 2008, información actualizada reporta que de los 209 programas educativos evaluables de nivel licenciatura, 122 programas son distinguidos por su buena calidad, lo que representa 58% de su matrícula en programas de buena calidad, evaluados en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) o acreditados por organismos reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

En el semestre 2007-1, se registró una matrícula de 49,275 alumnos, de los cuales 47,445 pertenecen al nivel de licenciatura y de éstos 12,860 fueron de primer ingreso. La distribución de la matrícula por área de conocimiento, de acuerdo con la ANUIES, fue de la siguiente manera: Ciencias Agropecuarias 4%, Ciencias Sociales y Administrativas 36%, Ciencias Naturales y Exactas 3%, Ciencias de la Salud 20%, Educación y Humanidades 12%, e Ingeniería y Tecnología 25%.

Con respecto al posgrado, la matrícula ascendió a 759 alumnos y se distribuyó de la siguiente manera: 37% en especialización, 55% en maestría, y 8% en doctorado. El número de profesores de tiempo completo en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) fue de 172.

En ese mismo año la planta académica en el nivel de licenciatura estaba constituida por 4,452 académicos, de los cuales 2,468 eran profesores de asignatura y 1,984 de carrera.

Respecto a la función de la difusión de la cultura, la presencia y reconocimiento de los grupos artísticos de la Universidad Veracruzana rebasa los límites nacionales, consolidando una tradición de excelencia en los géneros de música clásica, folklórica y popular, así como en teatro, canto y danza.

La función editorial de la institución, ha sido un espacio privilegiado para la divulgación del trabajo de la comunidad universitaria. Este esfuerzo se inició en 1948 y a la fecha, cuenta con una serie de colecciones y textos en las áreas de literatura, historia, antropología, arte, ciencia y tecnología, en la que han participado personalidades asociadas a los movimientos más avanzados del pensamiento humanista en Latinoamérica.

La página electrónica de la universidad es <http://www.uv.mx>

B. VALORACIÓN GENERAL Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES

VALORACIÓN GENERAL

Han transcurrido 15 años de la primera visita de este Comité a la Universidad Veracruzana, en esta segunda visita de evaluación, el Comité de Administración y Gestión Institucional, encontró cambios de trascendencia institucional, se obtuvo la autonomía del Gobierno Estatal, la comunidad está comprometida con el cambio e inserta en una reforma académica que ha dado como resultado inicial que 122 programas educativos de licenciatura sean distinguidos por su buena calidad reconocidos por organismos de evaluación externos.

Este avance hacia la calidad, se ha logrado en los años recientes y ha sido el resultado de un proceso que cuenta con el compromiso e involucramiento de la comunidad universitaria bajo el liderazgo del Rector. La institución, por su tradición e historia, su amplitud en matrícula y en programas educativos, las regiones que atiende en el estado y su impacto en la difusión de la cultura, asume desafíos que la comunidad universitaria y la sociedad veracruzana reconocen la pertinencia de la estrategia actual para enfrentarlos y fortalecer a la máxima casa de estudios de la entidad.

El Comité considera que las áreas de oportunidad que debe atender son:

En el área de legislación y gobierno es prioritario hacer una revisión de toda la normatividad debido por un lado al exceso de ordenamientos y por otro a su falta de actualización. El exceso de normatividad que existe, en lugar de contribuir al orden y buena marcha de las actividades académicas y administrativas, ha resultado contradictoriamente el factor principal que favorecerá su deterioro a mediano plazo, en virtud de que las prácticas negativas han sustituido al orden jurídico interno.

Se propician conductas que van desde la aplicación arbitraria de normas hasta la creación y funcionamiento de diversas instancias universitarias adicionales a las previstas en la Ley, lo cual aunque aparentemente no tiene consecuencias graves porque se ha mantenido el funcionamiento de la universidad, provocará un deterioro progresivo de los procesos académicos y administrativos. En este sentido, la decisión institucional debe orientarse a depurar en forma radical e integral la legislación.

Respecto a planeación y evaluación, es necesario fomentar una cultura participativa en la que se involucre a toda la comunidad y no sea una función dirigida solamente desde la autoridad central. El sistema de evaluación es inexistente por lo que se requiere crear y vigilar indicadores de desempeño que retroalimenten las funciones sustantivas de la universidad y den cuenta del grado de cumplimiento de la misión y visión institucionales, además la tradición histórica y la importancia que tiene la Universidad Veracruzana como institución de educación superior en el país, está obligada a desarrollar investigación insitucional, para analizar fenómenos como deserción, reprobación, trayectoria escolar, imagen institucional, entre otros. Para contar con un Sistema de Gestión de la Calidad habrá de revalorar algunos de los procesos certificados y certificar aquellos, que apoyen directamente los servicios brindados a estudiantes y profesores.

Se requiere lograr la consolidación del Sistema Integral de Información Universitaria (SIIU), y eficientar su uso en todas las entidades académicas de las cinco regiones, atendiendo la modernización de la infraestructura tecnológica del equipo y capacitando a los responsables del sistema.

En general, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el avance en la consolidación del SIIU representan grandes fortalezas y al mismo tiempo, le compromete a mantener esta consolidación para contribuir a una gestión institucional de mayor calidad. Lograr el avance que supone esta oportunidad, daría a la Universidad Veracruzana y al sistema de educación superior en su conjunto, la oportunidad de aprender de un modelo de gestión de primer nivel.

En los procesos académicos, el nuevo Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF), no ha permeado en toda la comunidad institucional, pues aún existen ineficiencias en su aplicación normativa y de movilidad tanto para profesores como para estudiantes, además es necesario que la operación del modelo se unifiquen, pues al intervenir las Direcciones Generales de Áreas Académicas se han creado diferentes estrategias de operación. Se carece de mecanismos de evaluación de las políticas, procedimientos y resultados de los procesos de selección de alumnos, el proceso de enseñanza-aprendizaje y su evaluación no se ha cimentado aún en el desarrollo de competencias profesionales; el sistema institucional de tutorías no ha alcanzado los niveles deseables de cobertura, adecuación, eficiencia y eficacia; en especial se requiere revisar las actividades de los tutores para que cumplan en forma efectiva con su tarea. Adicionalmente, existe un atraso en la instrumentación del modelo porque hay programas educativos que no lo han adoptado.

Respecto al personal académico, es necesario adecuar la normatividad en lo concerniente a la promoción de los profesores, para que responda de mejor manera a las necesidades institucionales, así como difundir las convocatorias para ocupar plazas académicas.

En los modelos no escolarizados de la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), de la Universidad Veracruzana Virtual (UVV) y a Distancia, se requiere optimizar y compartir recursos, infraestructura, apoyo académico y administrativo entre los diversos modelos de enseñanza. Fortalecer la habilitación de los docentes con respecto a la implantación del MEIF, así como consolidar la calidad de los servicios institucionales ofrecidos a los estudiantes de estas modalidades.

En el área de investigación y posgrado, los indicadores muestran un avance importante, ya que el número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) se ha incrementado, lo mismo sucede con los profesores que se han sometido a evaluación para el reconocimiento del perfil PROMEP.

Los cuerpos académicos (CA) han sido reestructurados; de más de 200 que se tenían, han pasado a agruparse en 135 con Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) más acotadas. Un reto para la UV, es contar con un número mayor de cuerpos académicos consolidados y en vías de consolidación, esto se puede lograr mediante la redistribución del personal académico que cuenta con perfil PROMEP y es miembro del SNI. Junto a esto, se tendrá que establecer un Programa de Habilitación de Profesores de los CA con el grado preferente.

Estas acciones deben apoyarse con la revisión y actualización de su normatividad, dirigir estas funciones en una Coordinación de Investigación y Posgrado, lo que favorecería el trabajo conjunto y aprovechar las oportunidades de mejoramiento de las condiciones de infraestructura física y académica en que operan los programas de posgrado, pues salvo excepciones, no son las apropiadas.

En cuanto a los procesos administrativos, la estructura de organización no es la más adecuada para cumplir con la misión institucional y ha dejado de responder a los requerimientos de desarrollo académico vigentes; la universidad continúa asumiendo la toma de decisiones de manera centralizada, por lo que el impulso a la desconcentración sigue siendo un reto; aquí, el cambio de cultura, de actitud y la forma de trabajo, contribuirán a que en la institución la toma de decisiones no se realice exclusivamente en el campus central universitario de Xalapa.

Con relación al personal administrativo, cuenta con escasas posibilidades para incorporarse en programas de formación y actualización y en consecuencia no puede acceder a programas de estímulos económicos que reconozcan su desempeño. Al respecto, sería necesario redistribuir al personal administrativo, técnico, manual y de confianza para atender con efectividad las actividades de la institución.

En cuanto a las instalaciones el crecimiento debe darse en función de un plan maestro de construcción. Aunado a esto, es evidente que el campus Xalapa se encuentra saturado, y que existen inconvenientes para la comunidad universitaria, en especial el relacionado con el tránsito de vehículos y estacionamiento de los mismos. Asimismo, se requiere contar con un programa de protección civil y de protección al medio ambiente que sea integral, sistemático y con la participación de toda la comunidad universitaria y las regiones.

El gran reto que enfrenta la institución es cerrar la brecha de calidad entre las DES, tanto por área geográfica como por área de conocimiento y brindar el mismo nivel de calidad en todos sus programas educativos y en todas las regiones, aunque se reconoce que la limitante principal ha sido la falta de recursos y la dispersión de las entidades en la vasta región veracruzana.

A juicio del Comité, el crecimiento de la universidad en un corto plazo, debe encaminarse a innovar su modelo de organización académica; en la apertura de un nuevo campus, debe nacer de una organización departamental, con las ventajas de efectividad propias de este modelo, atendiendo a necesidades potenciales de su pertinencia educativa como son: hidrología, hidrocarburos y gestión cultural, orientados por los lineamientos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

En el rubro de la vinculación, se ha establecido una importante estructura que respalda sus actividades, el apoyo tanto en la Administración Central como en las Unidades Académicas es amplio y numeroso; se da seguimiento a las actividades de vinculación a través del Sistema de Información para la Vinculación Universitaria (SIVU), un sistema modelo de fácil acceso y basado en indicadores adecuados de las diversas modalidades de vinculación universitaria. No obstante esta capacidad instalada, existe poca participación de los institutos y académicos, lo que se traduce en pocos proyectos de desarrollo tecnológico y generación de patentes. Por otro lado, se ha incluido el servicio social y las prácticas profesionales como experiencias educativas a la currícula considerada en el MEIF; sin

embargo, es necesario modificar las condiciones normativas y de organización para que el proceso de operación se desarrolle en forma efectiva.

Por lo que se refiere a las finanzas, el subsidio que otorga el Gobierno Federal corresponde al 46% y el del Gobierno del Estado al 54%, que se destinan al presupuesto institucional. La mayor parte del presupuesto, el 85% se asigna al pago de sueldos, prestaciones y gasto corriente, lo que limita el desarrollo de programas y proyectos académicos, por lo que se requiere activar otras formas de generación de recursos a través de la Fundación UV. La mayoría de las actividades se concentran para su registro financiero en las dependencias de la Unidad Central, generando un alto costo en tiempo y en recursos monetarios, además las auditorías internas se enfocan a revisar ejercicios dictaminados, siendo reactivas en lugar de preventivas, por lo que es necesario enfocar más sus prácticas hacia la prevención y eficiencia de operación. En el gobierno institucional se tiene un incipiente proceso de evaluación y rendición de cuentas, se ha iniciado actividades en la Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información.

Respecto a la Difusión Cultural, la UV se presenta en los escenarios nacional e internacional como una institución de gran trayectoria en el ámbito de la difusión artística, la calidad de sus grupos representativos le han merecido reconocimientos nacionales y de Latinoamérica. Sin embargo, esta función se ha orientado más a trabajar hacia el exterior, que a proyectar sus grupos artísticos hacia la comunidad universitaria y del estado. Esta labor de proyección nacional e internacional le ofrece a la institución una gran ventaja para orientarse ahora, a la comunidad universitaria, en especial la estudiantil y la propia sociedad veracruzana.

Las áreas de oportunidad en esta área radican en concluir la normatividad para fundamentar esta función, la carencia de espacios adecuados para presentaciones artísticas, así como problemas de infraestructura. En general, las actividades de difusión cultural se limitan a las regiones de Xalapa y Veracruz. En suma, el principal desafío institucional es la escasa articulación entre las actividades de difusión cultural y la docencia, lo que obstaculiza la educación integral de los estudiantes universitarios.

En relación con la comunicación universitaria, la estrategia de posicionar a la Universidad como una institución moderna y de calidad en la percepción de los universitarios y de la sociedad veracruzana, se considera un objetivo logrado, pues existe una buena percepción de los sectores externos sobre el papel y las acciones que se realizan, en estas acciones la participación de la Radio y Televisión Universitaria han sido fundamentales; no obstante es necesario que la normatividad prevea y guíe todas las actividades de esta función, la coordinación, integración y capacitación de su personal, e incrementa la información a públicos específicos sobre el quehacer institucional, con el fin de impactar los logros de la universidad en la sociedad.

El Rector tiene una legitimidad en el cargo debido a que la sociedad veracruzana lo percibe como una persona conocedora de la institución que inició como profesor, posteriormente ocupó varios puestos directivos y ahora funge como la máxima autoridad institucional. La opinión generalizada que prevalece en la comunidad universitaria, en el gobierno estatal, en los gobiernos municipales y en el sector productivo es que ha demostrado una gran preocupación social, consecuencia de su origen académico que le ha permitido conocer la problemática de la universidad. De ahí el gran impulso que ha generado en la institución, el cual está a la vista de toda la sociedad.

El Comité considera que los retos que la institución enfrenta pueden ser superados, a partir del clima organizacional idóneo que se vive en la institución, en el que se respetan los valores institucionales y a los cuerpos colegiados y existe un ejercicio de autoridad, liderazgo y visión por parte del Rector; de esta manera, el proceso de reforma universitaria y la consolidación de los cambios institucionales que ya se han emprendido se encuentran en el mejor sendero para alcanzar sus metas.

SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES

1. Legislación y gobierno

En general de la revisión de la legislación de la Universidad Veracruzana se pudo advertir que la cantidad de reglamentos con que se cuenta es excesiva y presentan una serie de inconvenientes. La mayoría de ellos carece de un orden lógico en el desarrollo de sus respectivas materias, por lo que, existen aspectos que no están regulados y en buena medida no corresponden a la realidad. Asimismo, en cuanto a su redacción, se observan defectos de forma y fondo que se reproducen de manera general en todos los documentos.

La normatividad se caracteriza por su falta de orden, así como por la ausencia de un criterio uniforme en su estructura en cuanto al uso de títulos y capítulos. Tampoco se observa homogeneidad en los criterios de ordenación, ya que en los distintos reglamentos se utilizan fracciones e incisos de manera indistinta.

- Recomendación 1. *Hacer una revisión exhaustiva de la actual Ley Orgánica de la UV, a fin de identificar las lagunas que manifiesta y corregir las deficiencias normativas que dificultan la operación institucional.* Parcialmente atendida.

La recomendación 1 sobre la revisión de la legislación en su momento fue atendida parcialmente debido a que los esfuerzos de reforma se concentraron en las adecuaciones derivadas de la autonomía institucional, por lo que en la actualidad existe un exceso en el contenido de los ordenamientos, por ejemplo, la Ley Orgánica contiene 114 artículos lo cual en sentido estricto resulta inconveniente en tanto que se reglamentan en el propio cuerpo de la Ley.

Asimismo, el ámbito personal de los reglamentos en algunos casos aparece mezclado y en otros, la materia que regulan se encuentra fragmentada en distintos ordenamientos, tal es el caso de la Ley pues varias de sus disposiciones se reproducen en el Estatuto General y en muchos de los reglamentos; otros ejemplos son, temas como el del servicio social, planes y programas de estudio, responsabilidades y sanciones; esto contribuye a la proliferación de normas relativas a una misma materia que conlleva a la dispersión normativa, y a generar confusiones y distintas interpretaciones.

En este sentido, cada reglamento debe reflejar sus ámbitos de aplicación material y personal, de tal manera que el Estatuto General, que es el primer ordenamiento que surge a partir de la Ley, debería limitar su ámbito exclusivamente a la estructura orgánica y a la organización académica de la universidad y comprender sólo a las autoridades e instancias que en ella participan. Su forma de integración o designación, requisitos, atribuciones, facultades, duración en los cargos, responsabilidades y sanciones.

El desglose de todas las dependencias de apoyo (direcciones) no es parte del Estatuto General y debería ser reubicado en manuales de organización o de funciones. Su separación del estatuto en caso de que la universidad sufriera reestructuraciones, permitiría mayor flexibilidad, fusiones o cambios de denominación. El hecho de haber incluido a todas las direcciones dependientes de la administración y reproducir temas ya desarrollados en otros reglamentos, condujo a un contenido excesivo (277 artículos). En este sentido, el ordenamiento debe resultar de difícil manejo y comprensión para quien lo consulta.

Asimismo, otros reglamentos como el Estatuto de Alumnos y el Reglamento General de Estudios de Posgrado, deberían reflejar únicamente y en secuencia cronológica la trayectoria que sigue el alumno desde su ingreso hasta su egreso y la obtención del título o grado académico, respectivamente.

En el Estatuto de los Alumnos está vigente el documento denominado *Modelo Educativo Integral y Flexible Lineamientos para el Control Escolar* que además de precisar aspectos específicos de dicho modelo, reproduce otros que ya aparecen en los reglamentos, como los de las causas y formas de las bajas, el servicio social y los relacionados con la representación de los alumnos ante el Consejo Universitario General y la Junta Académica.

El servicio social que forma parte de diversos reglamentos —Estatuto General, Estatuto de los Alumnos y Reglamento de Servicio Social— está regulado por este último Reglamento con normas desactualizadas, ya que, según parece el que está vigente data de 1964, al no existir evidencia de haber sido abrogado. Lo que en los hechos debe generar confusión con las normas que sobre el mismo tema aparecen dispersas en diferentes ordenamientos. La misma situación se observa respecto de las normas sobre planes y programas de estudio que se reproducen en el reglamento del mismo nombre y en forma separada e independiente en el Reglamento General de Estudios de Posgrado.

En cuanto al Estatuto del Personal Académico se observa que además de ser excesivo por sí mismo, existen documentos alternos sobre los temas que regula, tal es el caso del procedimiento para el ingreso en el que además de las normas del reglamento existe otro documento a manera de instructivo sobre la evaluación para el examen de oposición de la plaza docente académico de carrera de tiempo completo.

Por otro lado, en algunos reglamentos se advierte la práctica de trasladar modelos de otras instituciones, sin el cuidado de ajustarlos a las figuras y condiciones de la propia institución, tal es el caso del Reglamento de Revalidación y Reconocimiento de Estudios donde aparecen figuras inexistentes en la universidad, pues se menciona a las divisiones académicas, a los jefes de División, a la Oficialía Mayor, al Consejo de Área, al Secretario General y a la Subsecretaría Técnica, los cuales no existen ni en la Ley Orgánica ni en el Estatuto General de la UV.

Con respecto a los títulos y grados académicos que otorga la universidad, se observan confusiones en los distintos niveles del tipo superior pues al técnico superior universitario que en realidad es una opción terminal previa a la conclusión de la licenciatura y a cuyo término se otorga título profesional, se le involucra con los técnicos a los cuales en el Estatuto de los Alumnos se les reconoce como profesionales técnicos medios, en el Reglamento de Planes y Programas de Estudio como profesionales de nivel medio; y en el Estatuto General como profesionales técnicos medio y profesionales técnicos especializados, sin que se distinga entre ellos. Además, se confunden los términos grados académicos con títulos profesionales. En general, las redacciones de los artículos relativos al tema deberían atender y ajustarse a las disposiciones de la Ley General de Educación y a la Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

Algunos reglamentos como el General de Servicios Bibliotecarios, deberían poseer una estructura y naturaleza jurídica distinta pues sus contenidos son más bien propios de otros

instrumentos como instructivos en los cuales las condiciones son determinadas de forma unilateral por la institución y los usuarios sólo se adhieren a ellas.

En la mayoría de los ordenamientos se observan elementos que por ser tan específicos deberían formar parte de otro tipo de documentos tales como instructivos o circulares, pero no de un reglamento en tanto que se refieren a requisitos y trámites administrativos que podrían variar, por lo que el ordenamiento quedaría desfasado. Una orientación para determinar si una materia se debe regular en un reglamento es que desarrolle o precise disposiciones que deriven de la Ley.

En cuanto a la construcción de los articulados, en general se observa que los ordenamientos adolecen de múltiples defectos de técnica legislativa como disposiciones de contenido excesivo que involucran ideas distintas, las cuales podrían constituir disposiciones independientes; remisiones innecesarias; redundancias; redacciones rebuscadas y confusas. Asimismo, es posible advertir inexactitudes que podrían dar lugar a confusiones como cuando se utilizan, expresiones como “grados académicos de licenciatura”, entre otras.

Por otro lado, se detecta un uso indistinto de términos en los diversos ordenamientos pues lo mismo se utiliza docente, docente académico, catedrático, académico, profesor, miembro del personal académico, alumno y estudiante. Asimismo se usa sin distinguir el término “atribuciones”, tanto para autoridades colegiadas como para las unipersonales e incluso, en el caso tanto de profesores como de alumnos en el apartado de atribuciones se señalan sus derechos. Adicionalmente, resultan evidentes diversos errores de redacción y mecanográficos, así como una inadecuada utilización de letras mayúsculas que se colocan donde no lo permiten las reglas gramaticales y están ausentes donde sí deberían aparecer.

La ineficacia de las normas ocasionada por los defectos referidos se traduce en los hechos en una problemática generalizada en la universidad que obstaculiza el desarrollo óptimo de sus funciones sustantivas; sin embargo, se ha vuelto una práctica cotidiana tratar de subsanar la situación con reformas aisladas al Estatuto General o la expedición de nuevos reglamentos, con lo cual se obtiene una solución transitoria, pero de ningún modo resuelve la problemática de fondo.

En conclusión, el Comité estima que la legislación de la universidad es excesiva en el número de ordenamientos que la integran, así como en la construcción de los articulados que deberían ser más simples y concretos. La reglamentación se caracteriza por su desorden y por carecer de criterios homogéneos para su presentación y ordenación pues incluso, en algunos casos están ausentes las correspondientes exposiciones de motivos que podrían orientar respecto de su manejo e interpretación.

- *Recomendación 2. Dotar a la UV de una mayor independencia en su organización y en el ejercicio de sus facultades. Atendida.*

Se estableció la autonomía de la UV, con las correspondientes responsabilidades y beneficios en cuanto a la forma de gobierno y la designación de las autoridades universitarias, e impacto en los ámbitos académico, administrativo y financiero.

En relación con el gobierno de la universidad, se advierte un exceso de órganos colegiados y unipersonales. Sus atribuciones y facultades descritas con amplitud en la Ley se reproducen y adicionan en el Estatuto General y en los demás reglamentos.

En ciertos temas intervienen varios órganos lo que debe propiciar confusión, duplicidad o invasión de competencias, como es el caso de las sanciones, del servicio social, y de los planes y programas de estudio, en los que intervienen las Academias, los Consejos Técnicos, la Junta Académica, la Comisión Académica de Área, el Consejo Universitario General, el Secretario Académico, los Directores Generales de Área Académica, los Consejos Universitarios Regionales; y los Directores de Facultad e Institutos.

Es necesario reconsiderar la necesidad real de contar con tantos órganos e instancias respecto de los cuales no existe claridad en la delimitación de las competencias respectivas, lo que además, contribuye a diluir las responsabilidades. Lo anterior, con independencia del impacto presupuestal que debe generar la ocupación de múltiples cargos.

En cuanto a las Direcciones Generales de Áreas Académicas y de Investigación, se identificó una serie de inquietudes, tales como la existencia de direcciones que son inoperantes en la práctica; problemas de coordinación entre las áreas; falta de procedimientos de promoción y permanencia efectivos así como la injerencia del sindicato en el ingreso del personal académico, lo cual se refleja en la contratación colectiva; problemas en el desarrollo del servicio social, prácticas profesionales y tutorías por falta de claridad en las normas o ausencia de éstas, entre otras.

Referente a la Comisión de Reglamentos del Consejo Universitario General, se identificó la necesidad de espacios físicos adecuados y de personal calificado para realizar los trabajos bajo su responsabilidad. Asimismo, se advierten carencias importantes en cuanto a la técnica de elaboración de las normas, así como de una metodología definida y permanente. Lo anterior puede ilustrarse con las disposiciones referidas a la Defensoría de los Derechos Universitarios, creada mediante reforma al Estatuto General en 2006, y en las que se observan incongruencias elementales respecto del reglamento relativo a dicho órgano, pues mientras en el estatuto se menciona que emitirá recomendaciones, en el reglamento se establece que emitirá resoluciones, lo cual además de ser inexacto ya que en sentido estricto dichos términos tienen una acepción jurídica distinta y podría provocar conflictos indeseables. Gran parte de los casos que se presentan se resuelven a partir de la intervención personal directa del defensor.

Respecto del Rector se observa aceptación de su gestión y, en general, goza de prestigio y reconocimiento entre la comunidad universitaria; no obstante, el centralismo caracteriza sus decisiones, lo que contribuye a la falta de claridad en la distribución de las distintas facultades y atribuciones de los órganos colegiados y unipersonales descritos en la legislación.

2. Planeación y evaluación

En varios apartados del Reglamento de Planeación se expresa la importancia de la participación de la comunidad en los procesos de planeación, lo cual resulta de suma importancia: primero, para la organización de una institución de las dimensiones de la UV, y segundo, al haberse adoptado un modelo de planeación estratégica y con visión prospectiva, en el que la participación es parte central del mismo. No obstante lo anterior, a juicio del Comité es deseable hacer algunas precisiones en artículos del reglamento con la finalidad de promover la cultura de la planeación participativa.

- Recomendación 3. *La función de planeación debe ser reorganizada, de acuerdo con las adecuaciones normativas y los mecanismos de operación.* Atendida.

Aunque esta recomendación fue atendida en su momento, en la actualidad se percibe la necesidad de continuar mejorando la organización de la función en el ámbito de todas las regiones, de las Vicerrektorías y de las entidades académicas.

El Comité identificó la necesidad de redefinir la relación entre las Vicerrektorías y las Direcciones Generales Académicas, expresada en el Programa de Desarrollo del Rector, con la intención de que cada región universitaria dirija los asuntos académicos de su espacio de gestión. Se reconoce que esto sería deseable en tanto permita acercar la visión de las necesidades regionales a la gestión académica, sin embargo, el reto en este rubro es encontrar el equilibrio adecuado entre los aspectos de atención local de las Vicerrektorías y los de atención general de la Rectoría.

- Recomendación 4. *Realizar estudios que permitan conocer aspectos precisos de la institución y su entorno.* Parcialmente atendida.

La universidad realiza algunos estudios para conocer diversos aspectos del quehacer universitario, sin embargo, no se cuenta con un programa específico de investigación institucional que de manera sistemática estudie el impacto de los programas educativos, de los procesos universitarios desarrollados y del funcionamiento de la estructura organizacional, sus dependencias y procesos, para fortalecerlos, reorientarlos o suspenderlos, en su caso.

3. Procesos académicos

El Comité considera que la normatividad relativa a los procesos académicos requiere ser revisada y actualizada, para responder a los cambios que la dinámica institucional genera de manera permanente, como se señala en la categoría de legislación y gobierno. Asimismo, se identificaron contradicciones evidentes entre los distintos ordenamientos, lo que conlleva la desatención de algunas normas al acatar otras.

En junio de 2007 fue creada la Secretaría de la Rectoría, la cual tiene a su cargo a la Dirección General de Desarrollo Académico junto con la Dirección del Área de Formación Básica. Se estima que a pesar de la complejidad actual de la Secretaría Académica, la separación de esta área estratégica para la puesta en operación del Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF), no es la más conveniente.

Con respecto a la Secretaría Académica, ésta es sumamente compleja al incluir instancias encargadas tanto de procesos académicos como administrativos, y actuando funcionalmente como una Vicerrektoría. Por lo que se requiere hacer una reestructuración completa del organigrama institucional y una revisión de las atribuciones de los órganos colegiados, con la finalidad de mejorar su eficiencia y eficacia.

Las brechas de calidad existentes entre las distintas DES se presentan, tanto por área geográfica como por área de conocimiento, en aspectos de infraestructura, planta académica, acceso a servicios, y relación entre Facultades e Institutos, entre otros. Lo anterior se manifiesta en la implantación del área de elección libre del MEIF, provocando la saturación de grupos y el retraso en los estudios de quienes no pudieron inscribirse en determinadas Experiencias

Educativas (EE), por lo que es evidente que la variedad de opciones en la región Xalapa es amplia, mientras que en otras regiones dicha flexibilidad se debilita. Mientras el mayor número de institutos se encuentra en Xalapa, en Veracruz hay un número reducido y en el resto de las regiones no existen, además de los 25 cuerpos académicos en consolidación o consolidados, 80% de ellos está en Xalapa. Esto también se explica porque en la capital del estado se localizan los Centros de Investigación que al menos teóricamente deberían estar diseminados en todo el territorio estatal.

- Recomendación 11. *Actualizar la metodología y los procedimientos de revisión de los planes de estudio, y brindar asesoría a las escuelas y facultades para su rediseño. Parcialmente atendida.*

Aunque la normatividad establece los requisitos académicos y administrativos para la apertura, cancelación, revisión y actualización de los planes y programas de estudio que ofrece la UV, en los hechos, al menos la revisión de los planes de estudio, es una tarea local realizada por la Junta Académica donde participan profesores numerarios y representantes estudiantiles del programa educativo, quien nombra al comité revisor. Durante la visita, no se obtuvo evidencia sobre el cumplimiento de las disposiciones institucionales ni sobre la frecuencia con la que se revisan los planes de estudio en la institución.

En el portal de internet de la universidad, en la sección de transparencia con información de abril de 2007, los programas educativos de calidad reconocida sumaban 86, lo que corresponde al 49% de los programas evaluables de nivel licenciatura.

Los padrones de CIEES y COPAES a enero de 2008, muestran en total 122 programas educativos de licenciatura en nivel 1 (acreditable) y acreditados por organismos reconocidos por el COPAES, este es un esfuerzo institucional en la mejora de la calidad académica. Sin embargo, analizando por áreas académicas de la ANUIES, es notoria la diferencia entre las áreas de Humanidades, Artes, Salud y Económico Administrativas, las cuales en su mayoría ostentan la acreditación de calidad, mientras que en las Técnicas sólo una cuarta parte cuentan con la citada acreditación.

- Recomendación 5. *Definir el modelo académico de la UV previo a los cambios de carácter normativo. Parcialmente atendida.*

Se definió y adoptó el MEIF, y se ha avanzado en su implantación, sin embargo, en la normatividad sólo se estableció el modelo sin realizar las modificaciones sustanciales a la legislación, por lo que la ausencia de la normatividad aplicable al MEIF ocasiona que cada entidad académica aplique criterios diferentes para la administración escolar. Se considera que en este momento es fundamental la adecuación de la normatividad para el buen funcionamiento de la institución, sobre todo considerando que existen vacíos legales en la titulación en el marco del citado modelo educativo.

Al momento de la visita estaba por presentarse al H. Consejo Universitario el nuevo Estatuto de Alumnos y en caso de aprobarse, mejorará la congruencia entre la normatividad, la planeación y la ejecución del MEIF.

La mayor parte de las facultades y escuelas han adoptado recientemente el nuevo modelo educativo, por lo que todavía no es posible valorar sus resultados e impacto. Al respecto, próximamente se dará a conocer una adecuación del modelo inicial referida como MEIF 2, la

cual incorpora los problemas que se han enfrentado en la implantación del nuevo modelo y se espera que se contemple el diseño de los programas educativos a partir del enfoque de competencias profesionales integrales, lo cual representa un incumplimiento importante en el planteamiento del modelo educativo.

Adicionalmente, la institución tendrá que incorporar en forma paulatina al resto de las DES al nuevo modelo educativo con el fin de que la universidad en su conjunto se unifique en la aplicación del nuevo modelo y su normatividad se aplique a todas las DES.

La estructura de escuelas, facultades e institutos que posee la UV es altamente incompatible con un modelo flexible, en términos de eficiencia institucional. Además, la dispersión territorial de las DES agravan de manera importante su aplicación. Como respuesta a ello se intenta transitar próximamente a un modelo departamental en forma exploratoria, que en el caso de la UV será un arduo trabajo su implantación por los aspectos territoriales referidos.

Por otro lado, un modelo educativo como el MEIF requiere de la participación de un gran número de profesores de tiempo completo (PTC) con los que no se cuenta en muchas de las DES. Ello ha ocasionado que solamente 50% de los alumnos acogidos a este modelo reciban tutorías formales, y que en algunas unidades sean los profesores de asignatura y aún interinos quienes cubran este rubro. Adicionalmente, se percibe que la capacitación y motivación de los tutores es insuficiente.

Al no contar con una fuerte investigación institucional, se desconoce el impacto del programa de tutorías en la solución de problemas tales como, abandono y rezago escolar, situaciones que es necesario ubicar para retroalimentar al MEIF en su conjunto.

3.1 Alumnos

- Recomendación 6. *Valorar la conveniencia de crear una instancia destinada a la atención de las demandas de servicios estudiantiles.* Atendida.

La creación de algunas instancias dependientes de la Secretaría Académica y la modernización de otras ha mejorado la atención de los alumnos inscritos en la UV.

- Recomendación 7. *Estudiar la posibilidad de reducir el número de oportunidades para presentar exámenes.* Parcialmente atendida.

La aprobación del MEIF incluyó la reducción en el número de oportunidades para aprobar las asignaturas, de siete opciones a seis; lo que inicialmente se cumple con la recomendación. Sin embargo, el nuevo Estatuto de Alumnos no ha iniciado su operación, por lo que existen contradicciones legales que aparentemente están por corregirse. No obstante, el número de oportunidades para aprobar las asignaturas sigue siendo alto con respecto al resto de las IES a nivel nacional.

- Recomendación 8. *En los exámenes de admisión a la universidad incluir aspectos psicológicos y de aptitudes.* Parcialmente atendida.

El haber seleccionado para el proceso de ingreso el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior (EXANI II) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) que incluye módulos de razonamiento verbal y matemático hace que se

cumpla parcialmente la recomendación. Respecto a la realización de exámenes psicológicos de ingreso siguen sin atenderse, por lo que la primera parte de la recomendación se mantiene vigente.

- Recomendación 9. *Sustentar el programa de orientación educativa así como los criterios a considerar en la selección de alumnos, en estudios sobre aprovechamiento académico y mercado laboral.* Atendida.

Las acciones emprendidas y las modificaciones en la orientación profesiográfica atienden la recomendación en su conjunto. Sin embargo, sería deseable que existieran algunos cursos de inducción por área de conocimiento, en función de los índices obtenidos en el examen de ingreso.

En el ciclo 2006-2007 fueron becados más de 50% de los alumnos, algunos de esos apoyos son de poca cuantía por lo que no impactan en las economías familiares. Sería importante valorar el que las becas institucionales se redujeran en número, pero se aumentaran en monto para apoyar económicamente a los alumnos más desfavorecidos.

Es importante que se cuente con varias opciones de titulación. Sin embargo no realizan un control sistemático de éstas. Al respecto, la aplicación del EGEL es una modalidad de titulación muy pertinente, máxime que es externa, por lo se sugiere aumentar el número de programas educativos en los que se ofrezca esta opción, además la institución debe seguir ofreciendo varias formas de titulación con el fin de aumentar este indicador institucional.

Las actividades de la Dirección General de Administración Escolar, están regidas por la Legislación Universitaria vigente, la cual está en proceso de actualización para normar el funcionamiento de los programas académicos que han adoptado el MEIF.

El Sistema Integral de Información Universitaria (SIU) no se ha desarrollado en forma integral, pues la información no se comparte con la agilidad que las actividades requieren. Las escuelas, facultades e institutos realizan sus registros en forma semiautomatizada y envían su información en CD y en impreso a Xalapa. El proceso de preinscripción se realiza en línea, pero la inscripción se realiza manualmente. Los alumnos no pueden consultar los resultados de sus evaluaciones o su situación respecto a diversos pagos en línea. Tampoco los tutores tienen la oportunidad de consultar a través del sistema la trayectoria escolar de sus estudiantes tutorados. El pago de cuotas se hace a través de las ventanillas propias de la institución. Las prácticas anteriores y otras, deben desarrollarse en forma ágil y eficiente, puesto que la institución cuenta con una de las plataformas informáticas más robustas entre las IES del país.

3.2 Personal académico

- Recomendación 10. *Replantear la política de selección, promoción, capacitación y estímulo del personal docente.* Parcialmente atendida.

El proceso de ingreso de los académicos a la universidad, se realiza con un sesgo a favor de quienes se encuentran en la institución, en perjuicio de los candidatos ajenos a la UV. Además, la mayoría de las convocatorias para ocupar plazas académicas circulan exclusivamente al interior de la universidad. Por lo que sería conveniente revisar el procedimiento.

Por otro lado, existe una desproporción entre el número de cuerpos académicos en formación los cuales suman 180, los cuerpos académicos en consolidación que ascienden a 23 y los consolidados que llegan a dos. Parte de este problema puede ser atribuido a los procesos de selección de personal en los que el sindicato académico tiene una participación relevante.

3.3 Investigación y posgrado

La Universidad Veracruzana muestra indicadores crecientes en el ámbito de la investigación y el posgrado. El número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) año con año se ha incrementado, y lo mismo sucede con los profesores que se han sometido a evaluación para el reconocimiento del perfil PROMEP.

Los cuerpos académicos (CA) han sido reestructurados, de más de 200 que se tenían, han pasado a agruparse en 135 con Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) más acotadas. Un reto para la UV es contar con un número mayor de CA consolidados y en vías de consolidación, esto se puede lograr mediante la redistribución del personal académico que cuenta con perfil PROMEP y es miembro del SNI.

En las actividades de investigación la universidad retiene entre 20 y 30% de los recursos captados por el proyecto atribuido al uso de instalaciones. De ese porcentaje, 10% se asigna a la institución (5% al programa de becas y 5% para la administración). Sería recomendable otorgar un estímulo de 5% a los investigadores que obtienen financiamiento externo.

La institución a través de su cuerpo directivo debe fomentar una mayor comunicación con los investigadores que pertenecen al SNI, programando reuniones periódicas y permanentes para retroalimentar sus acciones de trabajo.

Otra acción consiste en ligar los temas de tesis y sus resultados con los sectores social y productivo, a través de las unidades de vinculación.

Referente al posgrado, es necesario reflexionar sobre la pertinencia académica y social de los programas educativos en este nivel de estudios tanto los que se ofrecen en facultades como en institutos, para tomar decisiones acerca de su continuidad y/o reorientación. Es necesario contar con una metodología para la apertura de programas de posgrado que contemple los indicadores mínimos de calidad con los que tiene que operar un programa educativo. Además, la oferta educativa del posgrado debe difundirse ampliamente en todos los sectores académicos y sociales de la entidad.

El proceso de selección de estudiantes de este nivel de estudios, debe ser riguroso para garantizar su permanencia en el programa, e implantar la tutoría desde el primer semestre; acción determinante para garantizar la eficiencia terminal. El proceso interno de defensa del trabajo de tesis es ágil, no así la emisión del grado académico programada en los tres meses subsecuentes, pero que en realidad puede tardar de seis meses hasta un año, situación que debe corregirse. Por otro lado, se requiere orientar los temas de investigación reportados en las tesis y los resultados obtenidos hacia las necesidades de los sectores sociales y productivos de la entidad, a través de las unidades de vinculación universitaria con el fin de enriquecer el trabajo académico e impactar en la comunidad.

4. Vinculación

La organización de la función de vinculación, se observa adecuada, la estructura asume un rol normativo de la Administración Central, con tres departamentos bien organizados que dan seguimiento a la función empleando indicadores del SIU. Se cuenta además con presencia de vinculación universitaria a través de cinco coordinaciones regionales y la red de vinculación. La confusión que se generaba en la administración de proyectos se resolvió con la creación de la Unidad de Gestión de Convenios.

La imagen de la Universidad frente a los sectores privado y social es muy elogiosa en términos del nivel de formación de sus egresados; sin embargo, se percibe como necesario que desarrollen actitudes y valores, tengan mas iniciativa y responsabilidad y sobre todo se enfatiza la necesidad de manejar el dominio del idioma inglés como una condición esencial para su desempeño laboral.

El Rector posee una buena imagen ante la comunidad empresarial y en general ante los egresados de la universidad, ambos sectores reconocen la apertura en las modalidades de vinculación, en particular aplauden lo realizado en la región Totonaca y Cofre de Perote con respecto al cambio de cultivos y el desarrollo regional observado, así como los avances tecnológicos logrados en el Centro de Nanotecnología con la empresa TAMSA.

Los egresados sugieren hacer accesible la oferta de diplomados y de posgrados para los profesionistas que desean continuar preparándose.

La UV mantiene una vigorosa actividad de intercambio académico y movilidad estudiantil, actualmente esta área mantiene vigentes en promedio 150 convenios, además de la colaboración con las más de 70 instituciones que están adscritas al Convenio General de Colaboración de Intercambio de la red de ANUIES. El Comité considera que la atención específica de las recomendaciones de esta área, serán el antecedente para que la UV institucionalice un programa de internacionalización que impacte sus funciones sustantivas.

- Recomendación 21. *Revisar los programas de trabajo de intercambio académico para ampliar la cobertura a todos los centros y carreras, y lograr continuidad en los convenios.* Atendida.

Se atendió debidamente y logró el efecto requerido en cuanto a la ampliación de los programas y la participación de la mayoría de entidades académicas teniéndose en la actualidad una adecuada actividad de intercambio. Sin embargo, en este marco, es necesario atender una situación de duplicidad que se da con la Escuela para Estudiantes Extranjeros.

- Recomendación 22. *Concertar con las Instituciones de Educación Superior de la entidad la reactivación de los trabajos de la COEPES.* Atendida.

La Universidad Veracruzana ha establecido relación con los representantes de diversas organizaciones sociales y gubernamentales del estado de Veracruz: a) la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) con quien ha signado incluso acuerdos de coordinación y de colaboración educativa; b) el Consejo Interinstitucional Veracruzano de Educación (CIVE); c) el Consejo Estatal Veracruzano de Ciencia y Tecnología (COVECYT), a quien apoya en sus tareas de promover el desarrollo científico y tecnológico de Veracruz; d) el Consorcio Cla-

vijero. En todos estos organismos, la UV forma parte de los consejos directivos o administrativos correspondientes.

La COEPES ha reactivado su funcionamiento en el marco del CIVE. El director de Planeación Institucional de la Universidad Veracruzana funge como secretario técnico de la COEPES, ocupando una posición clave en el desarrollo del sistema de educación superior del estado de Veracruz.

- *Recomendación 23. Establecer convenios con el sector productivo y el de servicios, para que otorguen facilidades a su personal técnico y profesional en la colaboración con la universidad como profesores de asignatura. Atendida.*

La institución creó la Dirección de Vinculación General con una estructura suficiente, la cual ha acumulado una vasta experiencia en los últimos años, sin embargo, por su capacidad instalada se espera una mayor generación de productos y servicios a la comunidad. Por otro lado, algunos empresarios además de impartir cátedra participan en proyectos de vinculación. En lo referente a proyectos patrocinados es necesario revisar y actualizar, el tabulador y reglamento de los recursos extraordinarios obtenidos por servicios externos y la distribución de éstos, tanto a los participantes como a las instancias que intervienen en el proceso. Adicionalmente, se requiere establecer una política de innovación y reglamentar lo relativo a la propiedad intelectual.

- *Recomendación 24. Realizar un trabajo sistemático, de seguimiento de egresados. Atendida.*

Esta función comienza a tener un trabajo sistemático y permanente, se generó un programa de seguimiento de egresados, el cual cuenta con un sistema que permite la captura y consulta de información; actualmente produce estudios de seguimiento que evalúan el impacto en los sectores productivos, la satisfacción de los estudiantes, necesidades de capacitación, titulación y empleo, entre otros indicadores. Ahora, se requiere mejorar la explotación de la información recabada mediante dicho sistema en la toma de decisiones en las distintas entidades académicas.

Se identificó el beneplácito de los egresados con la implantación del nuevo modelo educativo y manifestaron las diversas áreas de oportunidad como es el mejorar los horarios para llevar a cabo el servicio social y las experiencias educativas, perfeccionar la enseñanza del idioma inglés e incrementar la oferta de posgrados y de cursos de actualización.

- *Recomendación 25. Incorporar representantes de diversos sectores sociales en algunos órganos colegiados de la universidad. No atendida.*

La participación colegiada del sector empresarial no se atendió por restricciones jurídicas, por lo que sigue siendo pertinente y la institución debe buscar modalidades de organización que no afecten la estructura orgánica de la universidad y que permitan la comunicación formal con los empleadores.

5. Procesos administrativos

El Estatuto General (EG) es el instrumento normativo en el cual se detalla la forma de organización y las atribuciones de los diferentes puestos de autoridades y de funcionarios, hasta el nivel de dirección. En los últimos años se han realizado adecuaciones a este ordenamiento para incorporar a la estructura algunas dependencias necesarias en respuesta al dinamismo y modernización de la universidad.

Dicho estatuto se ha actualizado periódicamente desde 1997, por lo que el desempeño de las autoridades unipersonales, en lo general, responde a las atribuciones establecidas en la normatividad. Sin embargo, no se ha realizado una revisión integral del EG, que conlleve a definir algunas funciones que ya no responden a las necesidades vigentes y de igual manera, otras funciones que no se encuentran reguladas en la normatividad. La opinión que merece lo anterior, es que en lo general se cumple la normatividad que regula la estructura de la organización institucional, aun cuando en algunos casos es obsoleta.

- Recomendación 12. *Revisar la estructura de organización en los distintos niveles de trabajo.* Parcialmente atendida.

Si bien la recomendación fue atendida, han pasado quince años desde la evaluación anterior y la estructura universitaria ha crecido y evolucionado, por lo que su orden organizacional ya no responde a las necesidades actuales, y se encuentra además en un proceso de desconcentración.

Los manuales de la unidad central se actualizaron en 2006 y se encuentran en proceso de autorización. Asimismo, se están actualizando las descripciones de puestos de mandos medios y superiores, incluyendo las atribuciones que se señalan en la legislación de la universidad.

Otros manuales de aplicación institucional son los de Procedimientos Administrativos y el de Organización, Políticas y Procedimientos para la Ejecución de los Proyectos Apoyados por PIFI y PIFOP, en los que se definen políticas y procedimientos que son aplicados por toda la institución. Las dependencias que han establecido sistemas de gestión de la calidad aplican la política institucional de revisar, cuando menos una vez por año, los procedimientos, lo que permite la congruencia entre la planeación y la operación, y mejorarlos continuamente.

- Recomendación 13. *Revisar los sistemas y procedimientos empleados, incorporando métodos modernos y nuevas tecnologías.* Parcialmente atendida.

Aun cuando están certificados varios procesos administrativos por el sistema de gestión de la calidad, Organización Internacional para la Estandarización (ISO-9001-2000), la administración no proporciona los servicios que actualmente requieren las áreas sustantivas, por lo que se enfatiza no apoyarse exclusivamente en los procedimientos certificados, sino también, en los manuales y procedimientos denominados de aplicación institucional, elaborados por la coordinación de la Unidad de Organización y Métodos.

Existe un desfase entre la estructura que se deriva de la normatividad y la que opera en la vía de los hechos, como se mencionó en la categoría de procesos académicos. Lo que se pudo constatar en los organigramas de la UV.

A partir de junio de 2006, el Rector tiene bajo su responsabilidad de manera directa, 11 dependencias: Oficina del Abogado General, Coordinación de Asesores, Secretaría Particular, Secretaría Académica, Secretaría de Administración y Finanzas, cuatro Vicerrectorías regionales, Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual y Dirección de Comunicación Universitaria. El excesivo tramo de control que tenía con otras dependencias se ha disminuido con la reciente creación de la Secretaría de la Rectoría, se espera que estas nuevas prácticas se cumplan en la cotidianidad institucional, sin embargo, estos cambios no están reflejados en los organigramas de la universidad.

Es conveniente que la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa y de Finanzas, la Secretaría de la Rectoría, la Oficina del Abogado General y la Dirección de Planeación Institucional, tengan autoridad lineal respecto a ellas mismas y autoridad funcional respecto a las demás dependencias.

El 47% del personal de la UV es de corte académico, en tanto que el 53% restante es administrativo y de apoyo. La UV considera que la cantidad de personal administrativo, técnico, manual y de confianza necesario para atender las actividades institucionales rebasa la proporción deseable, con respecto al personal académico y a los estudiantes inscritos.

El personal académico de tiempo completo, a pesar de los esfuerzos realizados para incrementar su número, todavía es insuficiente en relación con los parámetros nacionales y, en consecuencia es excesiva la cantidad de profesores de asignatura con los que cuenta la institución.

- Recomendación 14. *Establecer políticas orientadas a la administración de recursos humanos y a la determinación de la cantidad de personal, sobre todo administrativo, necesario para operar en forma razonable.* Parcialmente atendida.

Acciones institucionales, permitieron la reubicación de personal y la transformación de plazas, con el apoyo del Sindicato Estatal de Trabajadores al Servicio de la Universidad Veracruzana (SETSUV). Al respecto, se observó un desequilibrio entre las distintas regiones universitarias, las brechas con relación a la proporción de personal tanto académico como administrativo muestran un desfase que favorece a las regiones de Xalapa y Veracruz. Para incrementar los índices de congruencia entre el número de plazas y la estructura institucional sería conveniente que, además de ajustes en los números absolutos se hiciera una redistribución basada en un diagnóstico de necesidades, tanto de funciones como de ubicación del personal de la institución.

El SETSUV tiene libertad en establecer los criterios de promoción en caso de vacantes, lo cual resulta desfavorable para la UV. Es importante señalar que aún no se concluye el diseño del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo, que próximamente se utilizará tanto para conocer sus niveles de productividad como para estar en posibilidades de otorgar incentivos y fomentar una cultura de calidad en el trabajo.

El personal administrativo que cuenta con plaza de base considera que sus salarios son bajos y que las categorías no corresponden a la función desempeñada; el personal de confianza, no tiene tabulador para la *zona cara* del Estado. Otra insatisfacción manifiesta del personal administrativo y de apoyo son los horarios laborales, ya que algunos establecen la jornada laboral en 10 horas diarias, con una hora para tomar alimentos; jornada que en ocasiones se prolonga por las características del trabajo, lo que propicia que en algunas áreas

exista un alto índice de rotación de personal administrativo, con las implicaciones y costos que ocasiona.

- Recomendación 16. *Implantar un mecanismo efectivo para la selección de personal bajo criterios estrictamente académicos.* Parcialmente atendida.

Es a partir de 1997 que la institución dispone de un nuevo Estatuto de Personal Académico con reglas precisas de ingreso, promoción y permanencia del personal académico, con el que se reglamentó la forma de ocupar plazas vacantes y de nueva creación definitivas mediante el correspondiente examen de oposición; sin embargo, se difunde de modo discrecional.

- Recomendación 15. *Evaluar la conveniencia de refrendar el pacto laboral con una sola de las organizaciones sindicales que agrupan al personal administrativo, o bien establecer dicha relación con una nueva organización que represente los intereses de los trabajadores administrativos.* Atendida.

A pesar de que el SETSUV mantiene la titularidad del contrato colectivo, el sindicato no acepta que se lleven a cabo cursos de capacitación, si no conllevan a la reclasificación del personal, por lo que basta con que la Comisión Mixta de Capacitación no apruebe el contenido para que el curso se suspenda.

- Recomendación 17. *Efectuar una cuidadosa revisión de los contratos colectivos de trabajo, que promueva el adecuado equilibrio entre los derechos y las obligaciones de todos los trabajadores.* Parcialmente atendida.

La Universidad Veracruzana, ha firmado contratos colectivos de trabajo con dos organizaciones: con el SETSUV, que agrupa al personal administrativo, técnico y manual, y con la Federación Estatal de Sindicatos y Agrupaciones del Personal Académico de la Universidad Veracruzana (FESAPAUV), que integra al personal académico.

Respecto a los contratos colectivos es necesario revisarlos, por ejemplo, con el de los académicos la cláusula 100 es abierta, se recomienda cerrarla. La cláusula 112 está más allá de la relación laboral, por lo que se sugiere eliminarla. En general, durante la administración del contrato, se van realizando acuerdos que producen cambios que no son registrados en el clausulado. En el contrato de los administrativos, la cláusula 42 de reconocimiento de antigüedad es una cláusula abierta, además se requiere analizar la cláusula 43. En general, las facultades de la universidad, no deben ser negociadas cuando se crean ni cuando se modifican o eliminan.

6. Finanzas

Aun cuando la universidad cuenta con una normatividad suficiente que rige la actividad financiera y la comunidad la conoce, es importante su continua revisión y actualización para que dé seguridad al quehacer financiero y responda adecuadamente a las necesidades de la propia institución.

La estructura orgánica es adecuada para llevar a cabo la administración financiera, observándose un buen clima de trabajo.

- Recomendación 18. *Iniciar un proceso de reordenación de los distintos aspectos que involucran el área financiera.* Atendida.

Existe un interés profundo en el reordenamiento de esta área funcional, lo que ha dado como consecuencia un avance significativo en las tareas propias de las finanzas universitarias; sin embargo, como toda administración dinámica siempre habrá puntos que mejorar.

Dado el tamaño y complejidad de la UV, se hace necesario transitar a una organización financiera menos centralizada para poder satisfacer con mayor oportunidad las necesidades de las diferentes dependencias.

Mensualmente se elaboran los estados financieros y al año son dictaminados por un contador independiente, el cual ha emitido opinión favorable sobre la presentación razonable de los estados financieros y los resultados de operación.

La principal fuente de financiamiento es el subsidio que constituye alrededor de 92% del total de los ingresos; el gobierno estatal contribuye con 54% y el gobierno federal con 46%.

El conocimiento anual de estos recursos y las administraciones mensuales están condicionados a las políticas y reglas de operación que fijan las propias autoridades federales y estatales.

Con respecto a los ingresos propios se puede observar que aportan menos de 9% del total de los ingresos, por lo que es importante prestarles mayor atención para lograr un incremento sustancial, por medio de actividades de captación de fondos, función a cargo de la Fundación de la Institución.

- Recomendación 19. *Revisar las pertinencias y eficacia de los organismos para el financiamiento de la institución.* Parcialmente atendida.

Se han dado pasos importantes para hacer más eficiente la obtención de los recursos provenientes de los organismos procuradores de fondos.

La Secretaría de Administración y Finanzas es la dependencia responsable de integrar el presupuesto, actualizando los techos financieros y considerando las nuevas necesidades en función del Plan Institucional de Operación. Hay que añadir que se lleva a cabo un estricto control para su ejercicio, en el que el Rector es la única persona que autoriza la erogación de egresos no contemplados en el presupuesto.

Los pocos recursos y la diferencia entre los trabajadores reconocidos por la SEP y la planta conllevan a que 85% del presupuesto sea absorbido para el pago de sueldos y prestaciones, quedando solamente 15% para gastos de operación de la universidad, por lo que son insuficientes los recursos para un óptimo desarrollo académico.

- Recomendación 20. *Establecer una estrategia para atender los problemas generados por pasivos contraídos por la institución y de los adeudos de impuestos.* Atendida.

Se han realizado estudios que muestran los pasivos contingentes provenientes de los fondos para las jubilaciones del personal de la institución.

La Universidad Veracruzana presenta estados financieros saludables dictaminados correspondientes a 2004, 2005 y 2006 firmados por un Contador Público Certificado en los que se

expresa una opinión favorable al mencionar que los estados financieros presentan razonablemente todos los aspectos importantes, la situación patrimonial y los ingresos y egresos, de conformidad con las bases de contabilización adoptadas por la universidad. Asimismo, los órganos fiscalizadores de los gobiernos tanto federal como estatal practican anualmente revisiones en lo que les compete a las cuentas de la institución.

La UV cuenta con la “Fundación Universidad Veracruzana”, con el “Patronato Pro Universidad Veracruzana”, con el “Patronato Pro Orquesta Sinfónica de Xalapa”, así como con distintos patronatos en las diferentes unidades académicas, cada uno de ellos cuenta con sus propios estatutos y reglamentos.

7. Difusión cultural

Desde los años setenta la Universidad Veracruzana inició la proyección de sus grupos artísticos, logrando desde entonces un amplio reconocimiento, razón por la que desde aquella época se consolidaron.

Actualmente, la UV cuenta con 485 ejecutantes de base y otros más por contrato. El cuerpo responsable de esta función universitaria refiere una gran trayectoria en el trabajo de promoción de la cultura.

Sin embargo, por costumbre o por una visión incompleta, los objetivos de la Dirección General de Difusión Cultural de la UV se han orientado a promover más su trabajo hacia el exterior, que a proyectar a sus grupos artísticos hacia la comunidad universitaria y sociedad veracruzana. A estas prácticas de Difusión Cultural, hay que sumar el hecho de que, los ejecutantes de estos grupos artísticos son considerados por el contrato colectivo de trabajo como trabajadores académicos y que, incluso, las contrataciones en la mayoría de los casos, recaen sobre extranjeros, artistas de otros estados y de la capital del país. Se trabaja entonces, con una orientación que privilegia la producción de espectáculos para su venta, con el fin de captar recursos para la institución.

Las prácticas anteriores, conllevan a una débil presencia de la difusión cultural al interior de la universidad. La gran experiencia en este ámbito y su proyección nacional e internacional serían de suma trascendencia si se enfocara a la comunidad universitaria en general.

La Dirección General de Difusión Cultural, se apoya en una Coordinación de Difusión Artística, responsable de negociar, celebrar convenios y establecer tarifas de estos grupos representativos. Su labor se centra únicamente en la venta de las presentaciones de los grupos, pero no existe una coordinación estrecha entre esta función y la citada Dirección General ni mucho menos con respecto a la programación de dichos grupos artísticos en las distintas entidades de la UV, por lo que sería necesario contar con recursos adicionales para su presentación.

Respecto a los vicerrectores en las diferentes regiones universitarias, no cuentan con presupuesto para estas actividades, por lo tanto no tienen capacidad para programar funciones de difusión cultural.

El Patronato Pro Orquesta Sinfónica de Xalapa, es un grupo entusiasta de personas melómanas que apoyan a la Universidad Veracruzana en acciones como: producción de discos, compra de uniformes, pago de viajes y publicaciones de la misma Orquesta Sinfónica.

Por su parte, la Coordinación Regional de Difusión Cultural de Veracruz funge únicamente como receptora de los grupos que esporádicamente se presentan en esa plaza, pero siempre son contratados por el municipio o por otra institución. El *campus* veracruzano sólo se limita a aprovechar su presencia para realizar alguna función en sus espacios.

Al respecto, se identificaron como áreas de oportunidad la falta de espacio para presentaciones, problemas de infraestructura y de organización en la programación de los eventos.

En otro rubro, la Dirección Editorial realiza un trabajo de calidad, cuenta con un personal comprometido y profesional en su labor, sus productos son publicaciones reconocidas ampliamente y mantienen una vinculación con otras universidades del país para realizar coediciones.

En la Galería “Ramón Alva de la Canal”, se cuenta con un amplio conocimiento en el área plástica y con una gran capacidad para vincularse con otras galerías y artistas con el fin de establecer su programación.

El Museo de Antropología es el área mejor acondicionada y con mayor infraestructura, los responsables supervisan que el recinto sea cuidado con esmero, ya que luce impecable. En este recinto se promueven visitas escolares y se aprovechan las salas de exposiciones temporales de manera permanente.

Los alumnos de la Escuela para Estudiantes Extranjeros, dependiente de la Dirección General de Difusión Cultural, son tal vez los que más asistencia tienen a las presentaciones de los grupos artísticos en Xalapa, gracias a la promoción constante que se realiza en la entidad.

En general, los responsables de la difusión cultural universitaria cumplen con el perfil del puesto, son conocedores de su área y tienen el reconocimiento en su ámbito cultural y artístico.

8. Comunicación universitaria

A juzgar por las evidencias, esta área cumple con los objetivos declarados en los diversos documentos en los que se describen las actividades que deberá desempeñar e impactar positivamente la percepción de los universitarios, se considera un objetivo logrado. Existe una percepción positiva del medio externo hacia la institución respecto al trabajo y las acciones que realiza. La comunidad institucional valora positivamente la información que se les proporciona a través del periódico *Universo*, que informa a la comunidad sobre las actividades que se llevan a cabo en la UV. También es considerada como valiosa la información que se publica en la *Gaceta*, órgano de información local en la institución, que da a conocer el quehacer docente, académico, científico, artístico, estudiantil, administrativo y de vinculación que se desarrolla. Estos dos órganos de difusión, representan la memoria de la Universidad Veracruzana y son un factor de identidad institucional.

En ese mismo sentido, es importante destacar el papel que está jugando el portal electrónico de la UV, al hacer accesible la información que se genera en sus distintas áreas y dependencias académicas y administrativas. Además del impacto positivo de Radio Universidad a través de programas de vinculación por parte de diversas unidades universitarias; y el papel de la Televisión Universitaria en la divulgación del quehacer científico y cultural de la institución.

No obstante, se detectaron varias áreas de oportunidad que podrán contribuir a la mejora del trabajo de la comunicación universitaria, entre ellas algunos aspectos de normatividad, capacitación y actualización, difusión y vinculación.

Atención de la UV a las recomendaciones del Comité en la evaluación de 1993

Áreas de evaluación	Total de recomendaciones	No atendidas (1)	Parcialmente atendidas (2)	Atendidas	No vigentes (3)
Legislación y gobierno	2	-	1	1	-
Planeación-evaluación	2	-	1	1	-
Apoyo académico	7	-	5	2	-
Vinculación	5	1	-	4	-
Apoyo administrativo	6	-	5	1	-
Finanzas	3	-	1	2	-
TOTAL	25	1	13	11	-
Porcentaje	100	4%	52%	44%	-

(1) Recomendaciones vigentes, es decir, que la universidad debe atender.

(2) Recomendaciones cuyo cumplimiento total requiere llevar a cabo las acciones pertinentes.

(3) Recomendaciones que en el momento de la evaluación fueron pertinentes, pero dadas las condiciones actuales, ya no lo son.

C. CONCENTRADO DE RECOMENDACIONES

Este apartado contiene las recomendaciones formuladas por el Comité para mejorar la función de administración y gestión en apoyo a las tareas sustantivas de la UV, a fin de transformar cualitativamente el trabajo académico institucional.

Cada una de estas recomendaciones se encuentra acompañada de su justificación, que se refiere a las características y condiciones institucionales en que está operando, así como al concepto que al respecto tiene el Comité. Asimismo, se hacen algunas sugerencias para llevar a la práctica las recomendaciones formuladas, tomando en cuenta que son ideas que la institución deberá analizar como posibles vías para ese efecto.

I. PROYECTO INSTITUCIONAL

1. Legislación y gobierno

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
<p>1. Llevar a cabo una reforma integral de la legislación universitaria, previo acuerdo del H. Consejo Universitario General.</p>	<p>En términos generales, el orden jurídico de la universidad a partir de la Ley Orgánica resulta inconsistente y repetitivo, además de existir una importante dispersión normativa por la proliferación de reglamentos.</p>	<p>Se propone la conformación de un grupo de trabajo máximo de diez personas, entre ellas consejeros universitarios y otras que posean antigüedad y amplio conocimiento de la universidad, que garantice su permanencia durante los trabajos y su compromiso con los mismos.</p> <p>El grupo, previa preparación mínima deberá determinar la magnitud de la problemática y obtener un diagnóstico de la situación actual de la legislación y los costos y perjuicios que se han generado. Para ello, es necesaria la definición a partir de objetivos de un plan de trabajo para ordenar, revisar y analizar integralmente el conjunto de ordenamientos que existen, con el fin de identificar las inconsistencias, contradicciones, errores, repeticiones y lagunas.</p> <p>También es importante de-</p>

		<p>terminar qué ordenamientos deben ser abrogados, unificados, corregidos, ampliados, creados, complementados o compactados.</p> <p>Otra acción que podría realizarse, es identificar la naturaleza y los contenidos de cada ordenamiento.</p> <p>Por último, se sugiere la elaboración de las exposiciones de motivos correspondientes.</p>
<p>2. Concentrar la actividad reglamentaria exclusivamente en el H. Consejo General Universitario.</p>	<p>Existe dispersión en la facultad reglamentaria pues aparte de los que expide el H. Consejo Universitario General, se expiden otros más en las facultades e institutos.</p>	<p>Convendría la incorporación de la atribución de la actividad reglamentaria al H. Consejo General Universitario, cuando se analice el Estatuto General.</p>
<p>3. Procurar la separación de los aspectos académicos de los laborales, excluyendo los primeros del Contrato Colectivo de Trabajo.</p>	<p>Diversos aspectos que son atribución exclusiva de la universidad en concordancia con lo que señala la fracción VII del artículo 3° Constitucional, han sido absorbidos por el sindicato, que tiene injerencia en los procedimientos relativos al personal académico.</p>	<p>Corresponde a la universidad a través del abogado general y de la Comisión de Reglamentos del H. Consejo Universitario General realizar una revisión integral del clausulado para detectar qué aspectos académicos han sido invadidos por el sindicato para incorporarlos por vía de la revisión integral al Reglamento del Personal Académico, con elementos que favorezcan el control por parte de la universidad.</p>

2. Planeación y evaluación

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
<p>4. Consultar sistemáticamente a la comunidad universitaria para elaborar el programa de trabajo del cuatrienio del Rectorado.</p>	<p>Es necesario que la normatividad promueva la participación de la comunidad mediante la realización de consultas por diversos medios.</p>	<p>Dada su relevancia, la Dirección de Planeación y la Oficina del Abogado General serán las que propongan la modificación al artículo 6 del Reglamento de Planeación, para su aprobación por la vía establecida en la UV.</p>

<p>5. Ampliar la participación de académicos distinguidos provenientes de todas las disciplinas de conocimiento y de las cinco regiones de la universidad en el Consejo de Planeación.</p>	<p>La integración del Consejo de Planeación como órgano encargado de apoyar el proceso institucional de esta función, está compuesto en su totalidad por funcionarios de la universidad. Es conveniente enriquecer la visión y experiencia del mismo con la participación de la comunidad académica, como son los líderes de cuerpos académicos consolidados, representantes de academias de áreas de conocimiento, por campus, entre otros.</p>	<p>Correspondería a la Dirección de Planeación y la Oficina del Abogado General llevar a cabo la propuesta de modificación del artículo 17 del Reglamento de Planeación, para su aprobación por los medios conducentes institucionales.</p>
<p>6. Aumentar las responsabilidades del Consejo de Planeación.</p>	<p>Es necesario que además de apoyar el proceso inicial de planeación en la formulación del programa de la gestión rectoral, participe en la evaluación y seguimiento de las acciones del plan rectoral, así como en general apoyar a la gestión institucional.</p>	<p>Una atribución de la Dirección de Planeación Institucional y de la Oficina del Abogado General consistirá en proponer la modificación del artículo 22 del Reglamento de Planeación, para asentar las nuevas responsabilidades del Consejo de Planeación, así como precisar el número de reuniones ordinarias que celebrarán en el año.</p>
<p>7. Continuar con la reorganización de la actividad de planeación institucional introduciendo los elementos necesarios para una efectiva desconcentración de la función hacia las distintas regiones universitarias y entidades académicas.</p>	<p>Dada la complejidad de la propia estructura organizacional de la UV, se requieren grandes esfuerzos para la coordinación de las acciones para el desarrollo institucional. Es importante definir el alcance y facultades de las diferentes instancias de la universidad en materia de planeación. Los grandes temas del desarrollo institucional deben ser motivo de la administración central, mientras que lo operativo y de corto plazo debe ser desconcentrado.</p>	<p>La Dirección de Planeación Institucional apoyada en la Unidad de Organización y Métodos serán las que propongan a las instancias pertinentes un programa para impulsar la desconcentración de las actividades de planeación a las diferentes regiones universitarias.</p>

<p>8. Desconcentrar aquellos procesos de ejercicio del gasto asociados a los programas operativos anuales que impacten en las actividades cotidianas en las regiones universitarias.</p>	<p>Aunque hay avances, en lo relativo a la participación de las Vicerrectorías en los procesos de planeación-programación, esta se percibe superficial, sobre todo en la operación del presupuesto. A las diferentes regiones y sus entidades académicas se les presentan una serie de inconvenientes que hacen del ejercicio del gasto muy ineficiente, entre otras cosas, debido a la centralización del mismo.</p>	<p>La Secretaría de Administración y Finanzas, la Dirección de Planeación Institucional, podrían ser las entidades pertinentes que diseñen los procesos administrativos y mecanismos de orden (los mínimos necesarios) para avanzar en la desconcentración del gasto a las regiones universitarias, incluyendo el programa de compras.</p>
<p>9. Mejorar los niveles de participación y comunicación en las Vicerrectorías y dotarlas de los recursos materiales para realizar eficientemente la desconcentración de la función de planeación y evaluación a las diferentes regiones.</p>	<p>En las instancias regionales (Vicerrectorías y entidades académicas), se percibe una pobre participación y socialización de las acciones de planeación-evaluación. Esto puede ser reflejo de la gran velocidad con la que ocurren los cambios. Es tal que no hay tiempo para “asimilarlos” y en su caso, recursos para establecerlos con un buen nivel de eficiencia.</p>	<p>Recae en la Dirección de Planeación Institucional la propuesta para la estructura mínima necesaria y los mecanismos de comunicación que mejoren la participación significativa y la cultura de planeación en la universidad, particularmente en las unidades regionales.</p>
<p>10. Consolidar el desarrollo y explotación del Sistema Institucional de Información Universitaria.</p>	<p>Dado el importante avance con que cuenta el Sistema Institucional de Información Universitaria (SIIU), se percibe una clara oportunidad de mejora en el desarrollo y consolidación de éste, su explotación y aprovechamiento para los mecanismos de planeación y evaluación de los diversos procesos académicos y administrativos.</p>	<p>Otra tarea para la Dirección de Planeación Institucional, la Secretaría Académica, y las instancias pertinentes será la coordinación y desarrollo de los trabajos para la explotación del SIIU. Se requiere desarrollar las interfaces que permitan acceder directamente a la consulta de los indicadores institucionales, por las diferentes instancias académicas y administrativas, particularmente las escuelas, facultades, institutos y centros de la UV.</p>

<p>11. Realizar el seguimiento de la gestión y la investigación institucional, mediante un sistema de indicadores académicos y administrativos pertinente.</p>	<p>El principal mecanismo de evaluación del desempeño institucional, se centra en los procesos de autoevaluación relacionados con la elaboración del PIFI; sin embargo, no se perciben como parte de una estrategia de investigación institucional tendiente a conocer sobre problemáticas específicas. En toda organización, pero en particular en las IES, es primordial que las tareas de seguimiento y evaluación se realicen de manera sistemática, así como realizar investigación institucional que tenga como propósito conocer el impacto de los programas universitarios implantados (tutorías, servicio social, currícula flexible, programa de estímulos, etc.), del funcionamiento de la estructura organizacional, de sus dependencias y sus procesos, para en su caso fortalecerlos, reorientarlos o suspenderlos.</p>	<p>De nueva cuenta la Dirección de Planeación Institucional, la Secretaría Académica y la Secretaría de Administración y Finanzas, junto con la entidad coordinadora del SIU y las instancias pertinentes, podrían ser las que impulsen, coordinen y desarrollen los trabajos para diseñar un sistema de indicadores de desempeño:</p> <p>a) Académicos, a nivel de programas educativos, entidades académicas, DES, sobre sus insumos, procesos y resultados.</p> <p>b) Administrativos, en los diferentes niveles de la institución, en temas como satisfacción de usuarios (complementario a los sistemas de gestión de calidad de procesos certificados), evaluación del ambiente organizacional, y en general en la prestación de los diferentes servicios de apoyo a las funciones sustantivas.</p> <p>Los resultados deberán ser considerados como insumos de los diferentes procesos de planeación, rendición de cuentas, elaboración del PIFI, y deberán ser divulgados mediante reportes de investigación internos.</p>
<p>12. Analizar los procesos certificados con la norma ISO 9001:2000, particularmente, los relacionados con la elaboración del informe anual de labores de la institución, la integración y generación de estadísticas básicas, el programa de estímulos al desempeño del personal</p>	<p>La universidad ha certificado ciertos procesos, sin embargo estos no deben ser aislados, sino deben responder a un Sistema Integral de Gestión de la Calidad que incorpore procesos clave y que generen valor agregado a los procesos académicos y administrativos. Por otra</p>	<p>Una opción es que la Dirección de Planeación Institucional coordine la certificación con la norma ISO 9001:2000, y diseñe mecanismos transversales en apoyo al logro de mejores resultados en los indicadores de los procesos claves certificados, así como impulsar la</p>

académico de todas las áreas y regiones de la universidad.	parte, aún no se certifican los laboratorios que ofrecen servicios externos de vinculación en las áreas de Ingeniería y Tecnología, Ciencias de la Salud, Agropecuarias, Naturales y Exactas.	certificación de los procesos faltantes para integrar un Sistema de Gestión de Calidad.
13. Realizar un estudio para conocer el impacto de los procesos certificados con la norma ISO 9001:2000 considerando el enfoque del usuario universitario, la cultura de la calidad e indicadores de los sistemas implantados en la institución.	La UV establece en su Programa de Trabajo 2008-2009, particularmente en el eje cuatro, el aseguramiento de la calidad y de la gestión administrativa, con un énfasis en el apoyo a la docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, siendo necesario determinar el impacto de los procesos certificados en el apoyo a las funciones sustantivas de la universidad.	La responsabilidad recae en la Dirección de Planeación Institucional junto con las áreas certificadas con la norma ISO 9001:2000 para que coordinen el estudio y valoren la política institucional del aseguramiento de la calidad de los procesos certificados y por certificar en la universidad.

II. ESTRUCTURA

3. Procesos académicos

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
14. Modificar el nivel de formación básica del Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) y su acreditación (aprobación) de sus experiencias educativas (EE).	El modelo educativo, ha promovido que 90% de los planes de estudio se hayan rediseñado, favoreciendo la flexibilidad y movilidad estudiantil lo que le ha dado un valor agregado a la formación de los estudiantes; ha orientado a los profesores a formarse para aplicar el modelo, sin embargo; el Área de Formación Básica es demasiado elemental, la mayoría de los estudiantes que egresan del bachillerato ya cuentan con este perfil, por lo que se considera indispensable normar en este aspecto, buscando que aque-	Podría ser la Secretaría Académica y los cuerpos académicos, los que realicen el análisis pertinente del área básica del MEIF, buscando el tránsito de los estudiantes, mediante mecanismos que certifiquen a los alumnos que ya cuentan con esta formación al ingresar a sus estudios profesionales. Por otro lado, es necesario además, aumentar la complejidad en el nivel de formación básica en los programas de experiencias educativas (EE) de esta área.

	llos estudiantes que ya cumplan con el perfil puedan acreditarlo.	
15. Incorporar como ejes transversales de los programas educativos el dominio intermedio del idioma inglés, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el desarrollo de habilidades de pensamiento.	El MEIF establece la imperiosa necesidad de que el estudiante adquiera estas tres herramientas. Sin embargo, el idioma inglés se limita a la aprobación de dos cursos cuya bibliografía en inglés es muy pobre o nula. En el caso de las TIC también se identifica poco uso de estas valiosas herramientas. Por lo que, se requiere realizar un trabajo fuerte de formación del profesorado para su uso. La experiencia educativa denominada “Desarrollo de Habilidades del Pensamiento” no es aprovechada por los estudiantes, ya que ha sido impartida por profesores desplazados de diversas áreas a raíz de la implantación del MEIF y no por expertos en esa temática.	Correspondería a la Secretaría Académica, a través del área de Desarrollo Académico, la habilitación del profesorado para su incorporación y uso en los cursos de estos instrumentos y de manera paralela crear mecanismos que garanticen que los profesores fomenten el uso de estas herramientas básicas en los estudiantes, incorporando en una buena parte de las EE de los distintos programas, bibliografía en inglés y promoviendo el uso y la búsqueda de información usando las TIC.
16. Promover que todas las licenciaturas transiten al MEIF.	Las distintas dependencias y sedes han decidido la adopción o no del nuevo modelo educativo, hecho que ha propiciado importantes diferencias en la formación y los servicios brindados a los estudiantes. Además de que ha obstaculizado que la UV trabaje en la consolidación de su nuevo modelo educativo.	Es la Secretaría Académica a través del Área de Desarrollo Académico, la que se encargaría de dialogar con las dependencias que aún no han adoptado el modelo, con la finalidad de incorporarlos y al mismo tiempo trabajar con los Comités de Diseño Curricular para la modificación de los planes y programas de estudio.
17. Ampliar en las sedes lejanas de la universidad la oferta de Experiencias Educativas Optativas utilizando modalidades no convencionales.	En las distintas sedes existe una oferta muy reducida de cursos, sólo en las regiones de Xalapa y Veracruz es amplia, debido a que se sustenta en los recursos huma-	La tarea de la Secretaría Académica junto con la Dirección de Tecnologías de Información, el Sistema de Enseñanza Abierta y la Universidad Veracruzana Vir-

	nos con los que cuentan y en la disponibilidad que el mismo tenga para ofertar Experiencias Educativas (EE) de área de elección libre. Por otro lado, la UV cuenta con una infraestructura tecnológica que resolvería este problema, ampliando la oferta mediante cursos en línea o a distancia.	tual, sería el diseño de una mayor oferta de Experiencias Educativas (EE) impartidas en línea y a distancia.
--	--	--

Modelos no escolarizados de la UV:

Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), Universidad Veracruzana Virtual (UVV), y a Distancia.

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
18. Elaborar un manual de procedimientos del MEIF considerando las características de la UVI, SEA, UVV y a Distancia.	El MEIF tiene diferentes implicaciones normativas en las modalidades de la UVI, SEA, UVV, y a Distancia. Por lo que es recomendable considerar un manual de procedimientos o guía que facilite y oriente la trayectoria del estudiante, así como el trabajo administrativo y de tutoría.	La integración de una comisión con personal de los modelos no escolarizados de la UV para analizar los procesos administrativos y académicos, incluyendo la evaluación del aprendizaje y el servicio social, de la UVI, UVV, el SEA, y a Distancia, con el propósito de conformar un manual de procedimientos.
19. Reestructurar el área administrativa de las diferentes modalidades de educación no escolarizada.	Cada modalidad funciona en forma independiente, esto se refleja en: a) Personal insuficiente (administrativo y académico), b) Diversidad de estilos y diseños instruccionales, c) Atención administrativa de baja calidad a los estudiantes en el SEA y la UVI, d) Infraestructura y equipo insuficiente, e) Desconocimiento de lo que se está haciendo en las otras áreas. Por lo que	Esta responsabilidad recae en la Secretaría Académica y la Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual las que podrían integrar la estructura organizacional de las modalidades de educación no escolarizada considerando los aspectos de desarrollo académico, planes de estudio, apoyo a estudiantes y profesores, aulas, sistema de cómputo, sistema bibliotecario, entre otros. Podrían también crear grupos por academias y que por

	se requiere optimizar y compartir recursos de infraestructura, apoyo académico y administrativo.	medio de reuniones comparan las ventajas y áreas de oportunidad de las diferentes modalidades de la UVI, UVV, el SEA, y a Distancia. Estas instancias tendrían que valorar la posible integración de la estructura organizacional de las modalidades de educación no escolarizada bajo una misma dirección.
20. Fortalecer la habilitación de los docentes de las modalidades de educación no escolarizada con respecto a la implantación del MEIF.	Existen diferentes niveles de conocimiento sobre el modelo y la forma en el que debe operar en la UVI, UVV, el SEA, y a Distancia, por parte de los profesores de los diversos Programas Educativos.	Una opción consiste en que la Secretaría Académica y la Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual capaciten a los docentes en los diferentes elementos que involucra el MEIF, además de coordinar reuniones periódicas con los profesores para escuchar opiniones y sugerencias sobre la implantación del MEIF.
21. Aprovechar la infraestructura tecnológica, así como los recursos humanos capacitados de las modalidades no escolarizadas para ampliar y fortalecer su oferta educativa.	Al organizarse integralmente se puede aprovechar el potencial de cada modalidad y estar en condiciones de aumentar y fortalecer su oferta en las regiones menos atendidas.	La Secretaría Académica puede analizar las necesidades en las regiones menos atendidas y diseñar las estrategias pertinentes para compartir los recursos materiales y humanos con los que cada una cuenta por separado.
22. Compartir la infraestructura de la Universidad Veracruzana en el sistema escolarizado con todas las modalidades de educación no escolarizada.	Se cuenta con excelentes instalaciones y servicios para los estudiantes de modalidad escolarizada, es necesario que se comparta con los estudiantes de las otras modalidades.	Otra tarea para la Secretaría Académica junto con las direcciones de las modalidades de educación no escolarizada sería el diseño y operación de un programa para compartir las instalaciones, desde salones de clase, biblioteca, computadoras, laboratorios, espacios para videoconferencias, en-

		tre otros.
--	--	------------

4. Alumnos

Modelos no escolarizados de la UV:

Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), Universidad Veracruzana Virtual (UVV), y a Distancia.

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
<p>23. Consolidar la calidad de los servicios institucionales ofrecidos a los estudiantes de las modalidades de educación no escolarizada.</p>	<p>Los estudiantes de las modalidades de educación no escolarizada no se consideran como integrantes de la UV, se perciben como estudiantes de “<i>segunda o tercera clase</i>”, con todo lo que esto implica; algunas de las áreas de oportunidad que justifican esta situación y que debe corregirse son:</p> <ol style="list-style-type: none"> El estudiante del SEA necesita de mayor orientación y apoyo cada sábado que asiste a la Universidad. Una parte de los estudiantes de la UVI desertan debido al costo de la inscripción, y al retraso del pago de la beca PRONABES. <p>La UV cuenta con una plataforma tecnológica que puede facilitar la comunicación entre las autoridades, los estudiantes y profesores que debe utilizar para apoyar a estos estudiantes.</p>	<p>Una vez más la Secretaría Académica con el apoyo de las áreas involucradas, será la que desarrolle estrategias de apoyo a los estudiantes de educación no escolarizada, como el establecimiento de espacios virtuales (foros, <i>chat</i>, <i>blogs</i>, etc.) para conocer las necesidades de los estudiantes y la atención oportuna a sus peticiones, así como acciones que contribuyan a la integración de estudiantes, profesores y trabajadores de las modalidades no escolarizadas. Algunas de las acciones que deben establecerse en un corto plazo para apoyar a los alumnos del SEA son entre otras, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el servicio bibliotecario durante toda la semana. - Asignar cuentas de correo electrónico a la comunidad estudiantil. <p>Adicionalmente, para los estudiantes de la UVI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar en tiempo la entrega de la beca PRONABES. - Buscar apoyos para lograr exentar el pago de la inscripción.

<p>24. Orientar a los estudiantes de las modalidades no escolarizadas en el proceso de titulación.</p>	<p>Los estudiantes desconocen las diferentes formas de titulación, así como los procesos a seguir. Se estima que una de las causas del bajo índice de titulación se deba a diversos problemas administrativos.</p>	<p>Como una acción inmediata la Secretaría Académica y la Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual podrían ampliar y facilitar las opciones de titulación, estableciendo mecanismos de asesoría en línea para ese propósito y creando un espacio virtual de apoyo en el que se publiquen los procedimientos para la titulación.</p>
<p>25. Establecer un sistema de atención de los servicios escolares, adecuado a las modalidades de educación no escolarizada.</p>	<p>Dadas las circunstancias y características de los alumnos de las modalidades no escolarizadas, éstos se encuentran en desigualdad de oportunidades para realizar trámites escolares. Además de que los alumnos no tienen una claridad de los procedimientos y pasos a seguir para realizar sus trámites escolares.</p>	<p>Podría ser la Dirección General de Administración Escolar la que implante estrategias que apunten a un sistema de trámites escolares en línea, por medio de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención administrativa a los estudiantes del SEA en las sedes de atención escolarizada. - Establecer la inscripción en línea para todos los estudiantes. - Entregar y resellar la credencial al inicio del semestre en todas las sedes y regiones. - Consultar las historias académicas en línea. - Crear un manual de procedimientos para trámites escolares para los alumnos en modalidades no escolarizadas. - Crear un espacio de atención en línea para resolver las dudas de los alumnos sobre los servicios escolares el cual incluya reglamentos, manuales, y preguntas frecuentes, entre otros.

5. Personal académico

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
<p>26. Diseñar y establecer un programa de consolidación de la planta académica en dos líneas: una relacionada con las necesidades de los planes de estudio y otra, buscando la renovación de la planta docente.</p>	<p>Se encontraron dos áreas de oportunidad: 1) existen numerosos profesores por horas y de TC sin el perfil adecuado para impartir los cursos asignados; 2) Se cuenta con una planta considerable de PTC en condiciones de jubilación, de los que no se ha preparado la planta académica para renovarlos. Esto propicia que los PE se vean afectados en los procesos de acreditación y que los CA no puedan consolidarse. Es necesario que esta renovación se realice con PTC con nivel mínimo de maestría y, de preferencia con doctorado, pero con instrucción sobre el nuevo modelo educativo.</p>	<p>Correspondería a la Secretaría Académica la realización de un diagnóstico de la planta académica, con base en estas oportunidades de mejora, desarrollando un proyecto para su fortalecimiento, considerando los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de los PE según PROMEP; • CA que respondan a las necesidades del contexto; • Necesidades del modelo educativo y • Planta actual existente (categoría, nivel y antigüedad).
<p>27. Habilitar al profesorado en la formación y evaluación por competencias acordes al MEIF.</p>	<p>La UV ha realizado un gran esfuerzo en la formación pedagógica del profesorado, pero es necesario orientar más las acciones hacia aquellos profesores jóvenes que pueden apoyar el cambio deseado. Por otra parte, los programas de actualización deben centrarse en la formación y evaluación por competencias en escenarios de aprendizaje reales.</p>	<p>La participación de la Secretaría Académica a través del área correspondiente, basándose en un diagnóstico del profesorado joven contratado por horas, podría ser la de establecer programas de formación y actualización <i>ad hoc</i> a las necesidades de cada sede, enfatizando los aspectos pedagógicos del diseño de escenarios de aprendizaje por competencias y su evaluación. Estos programas pueden establecerse en modalidades no convencionales y realizar encuentros en las sedes para</p>

		análisis y enriquecimiento de los citados programas.
28. Fortalecer un sistema integral de evaluación y estímulos al profesorado.	Es necesario un sistema de evaluación integral del profesorado, que sea automatizado y que considere a todas las partes involucradas. Este sistema debe vincularse con el programa de estímulos y productividad de la docencia.	Resulta clave la intervención de la Secretaría Académica para el análisis del sistema de evaluación del profesorado que considere además de la opinión de los alumnos, la autoevaluación, la evaluación de pares, la evaluación de la coordinación del programa (cumplimiento de tareas) y de cuerpos colegiados. Adicionalmente, habrá que revisar el sistema de estímulos para incorporar más elementos hacia la docencia de calidad.
29. Efectuar una revisión integral del proceso de tutoría en la formación del estudiante y la atención del profesorado.	Se identifica que existe cierto rechazo y escasa formación del profesorado hacia esta actividad, así como desinterés de los estudiantes frente a la tutoría. Los tutores, aunque tienen información sobre sus tutelados es incompleta, ya que se encuentra dispersa en bases de datos independientes. Por otro lado, se asignan demasiados alumnos por profesor (40 o más), lo que dificulta su atención con calidad.	La Secretaría Académica podría darse a la tarea de realizar un estudio para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora de la tutoría. En base a estos resultados sería posible elaborar un programa integral, buscando la atención personalizada del estudiante en su trayecto escolar, contando como insumo con un sistema de información del alumno para uso del tutor, que comprenda el puntaje obtenido en el EXANI II y toda su trayectoria escolar. Al mismo tiempo, el programa podría incluir estrategias encaminadas a la formación, capacitación y seguimiento de la actividad de los tutores.
30. Mantener un solo sistema de control sobre el profesorado en las sedes	La coordinación del área básica dificulta la coordinación de los planes de estudio	Una atribución de la Secretaría Académica sería el aseguramiento a través del

académicas.	en las distintas sedes, ya que los profesores de este nivel dependen de la coordinación del área y no del programa educativo, lo que genera problemas a los administradores de las áreas académicas, ya que no tienen injerencia y control sobre ellos.	área administrativa correspondiente, que el sistema de organización facilita la toma de decisiones, seguimiento y control sobre los distintos planes de estudio.
31. Redefinir las funciones asignadas a las áreas de formación del profesorado.	En la estructura institucional existen dos áreas, las cuales se responsabilizan de la formación del profesorado en competencias tecnológicas, lo que genera confusión debido a que se duplican sus funciones, estas son: la Dirección General de Tecnologías de Información y la Dirección General de Desarrollo Académico.	Sería la Secretaría Académica la que se responsabilice de revisar las funciones asignadas a las dos direcciones generales citadas para buscar un trabajo coordinado y no duplicar funciones.

Modelos no escolarizados de la UV:

Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), Universidad Veracruzana Virtual (UVV), y a Distancia.

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
32. Establecer un esquema que permita la promoción y permanencia del personal docente en las modalidades de educación no escolarizada.	No existe un sistema de promoción acorde con las necesidades y características de los docentes de los diversos modelos no escolarizados de la UV. Por otra parte, no se cuenta con profesores de tiempo completo dedicados a las actividades académicas propias de las modalidades no escolarizadas.	La Secretaría Académica y La Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual tendría a su cargo la elaboración de un sistema de estímulo docente y la conformación de una planta mínima de docentes de tiempo completo para estas modalidades, presentando un proyecto al PIFI para atender esta recomendación.
33. Establecer un programa de formación y actualización del profesorado de las modalidades no escolarizadas.	Los docentes del sistema no escolarizado no cuentan con los mismos beneficios de formación y capacitación que los docentes del sistema escolarizado. Además existe un área de	Como primer paso la Secretaría Académica y la Dirección General de la Universidad Veracruzana Virtual, con base en un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación, podrían en-

	oportunidad respecto al manejo de las TIC por parte de los docentes del sistema no escolarizado.	cargarse del diseño e implementación de un programa de apoyo a los docentes para realizar estudios en áreas como tecnología educativa, educación a distancia, educación en línea, plataformas educativas, tecnologías de la información y comunicación y diseño instruccional, entre otros.
34. Establecer un sistema de evaluación docente acorde con las características de las modalidades no escolarizadas.	No existen indicadores de evaluación para el tipo de modalidades no escolarizadas que ofrece la institución.	Se propone a la Secretaría Académica y la Dirección General de Universidad Veracruzana Virtual, elaboren un sistema de evaluación docente acorde a dichas modalidades, con el apoyo de una comisión de profesores que determine los indicadores de evaluación pertinentes, recomendando se analicen los sistemas de evaluación de otras universidades con características similares.

6. Posgrado e investigación

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
35. Establecer un programa institucional que permita fomentar el desarrollo de la investigación científica.	El Plan de Desarrollo Institucional de la UV, considera las políticas y lineamientos para la regulación de la investigación, pero hace falta integrar estas políticas en un programa institucional transdisciplinario que impacte en los institutos, centros y facultades.	Convendría que los cuerpos académicos formulen las líneas de investigación en función de necesidades disciplinarias y de resolución de problemas sociales y que se integren como un programa institucional transdisciplinario de fomento y desarrollo de la investigación científica. Este programa contribuirá a establecer a su vez, la pertinencia científica, tecnología y social de planes de desarrollo del Gobierno del Estado y de la propia UV.

36. Elaborar la normatividad del registro de patentes y la prestación de servicios, así como nombrar a un responsable de su seguimiento y aplicación.	No se cuenta con una normatividad que regule el registro de patentes y la prestación de servicios de la institución, ni de un responsable de aplicarla y vigilar su cumplimiento.	Es posible que las áreas de vinculación, la jurídica y las de posgrado e investigación elaboren la normatividad específica y definan al responsable de coordinar esta función; adicionalmente es deseable capacitar al personal académico a través de un curso a cargo del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
37. Ofrecer apoyo administrativo a los investigadores, en la elaboración de sus informes financieros al desarrollar proyectos de investigación.	Los investigadores integran el informe financiero y técnico de sus proyectos, pero la parte más complicada es acreditar ante el área contable el informe correspondiente en apego a los lineamientos internos; esta práctica ha generado una inconformidad entre los investigadores por el exceso de tiempo en organizar y presentar dichos informes. Además, la Administración Central es la responsable ante los organismos externos de financiamiento tanto nacionales como internacionales, del manejo de los recursos financieros.	La Dirección General de Investigaciones tendrá a su cargo agilizar el procedimiento, asignando a un experto contable que desarrolle un sistema que integre y organice la comprobación de gastos en los diferentes conceptos que considera un proyecto de investigación.
38. Implantar un foro anual de divulgación de resultados y productos de investigación.	La institución ha otorgado anualmente recursos económicos propios para el fomento y desarrollo de la investigación científica básica y aplicada, por lo que es pertinente dar a conocer a la comunidad universitaria y a los sectores sociales, los productos que la UV genera en conocimiento y la posibilidad de transferirlos.	Serán las Direcciones Generales de: Desarrollo Académico, Investigaciones, la Unidad de Estudios de Posgrado y la Dirección de Vinculación General, las que organicen en forma permanente y sistemática eventos que den a conocer a la comunidad institucional y estatal los resultados de la función de investigación.

39. Desarrollar y operar un programa institucional de publicación de resultados de investigación.	Existe la necesidad de contar con un programa institucional de divulgación de los resultados de investigación a través de la edición de libros o revistas que cuenten con arbitraje.	La más indicada sería la Dirección Editorial para que se analice la posibilidad de contemplar una línea de publicación de resultados de investigación, derivados de los proyectos de investigación con financiamiento y de las tesis de grado recomendadas por el sínodo para su divulgación.
40. Involucrar a los miembros de los cuerpos académicos en la decisión de sus respectivas reestructuraciones.	Para garantizar que en la integración de los cuerpos académicos (CA) participen académicos que cumplen con el perfil deseado, es necesario que en las decisiones de conformación de los mismos, además de la perspectiva institucional, sean invitados aquellos que forman parte y los que aspiran a ingresar.	Correspondería a la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado y la Dirección General de Investigaciones en apego a los lineamientos del PROMEP y de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) institucionales, hacerse cargo de la coordinación del proceso de reestructuración, conformación y/o eliminación de CA, con la participación de sus integrantes.
41. Proponer la promoción de categoría de los técnicos académicos que han mostrado productividad en su área y han obtenido el grado de doctor.	Los técnicos académicos que han alcanzado el grado de doctorado y tienen resultados de investigación, son candidatos idóneos para formalizar su participación en los cuerpos académicos y fortalecer su consolidación.	Atañe a la Dirección General de Investigaciones el estudio de opciones para incentivar a su personal académico que ha mostrado responsabilidad y superación académica a través de una convocatoria de promoción.
42. Contar con un órgano colegiado de investigación y de posgrado.	Se requiere aprovechar la estructura de funcionamiento y experiencia de cuerpos colegiados que ya existen en la UV, para crear una instancia de investigación y de posgrado, en la que se aborde en forma colegiada asuntos de estas áreas y se fortalezca,	Es importante para las áreas de investigación y posgrado institucionales conformar un Consejo de Investigación y Posgrado, en donde estén representados los programas de posgrado de calidad, destacados investigadores, docentes de posgrado y autori-

	al mismo tiempo una política institucional. Esta práctica promoverá la comunicación y colaboración entre directores de institutos, de facultades, y funcionarios de la Administración Central.	dades universitarias, cuyo trabajo principal sea el proponer al H. Consejo Universitario las políticas institucionales de fortalecimiento para ambas actividades.
43. Revisar y actualizar el Reglamento General de Estudios de Posgrado.	Como ya se mencionó en el área de Legislación y se cuenta con una revisión del reglamento actual, es necesario actualizarlo y en su caso aprobarlo por la máxima autoridad institucional.	Con la participación de la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado, la Dirección General de Investigaciones, la Dirección General de Desarrollo Académico y del área jurídica y de planeación institucional, se podría integrar una comisión conformada por investigadores, docentes de posgrado y coordinadores de programas, que tenga como actividad la revisión y actualización del Reglamento General de Estudios de Posgrado.
44. Fortalecer la planta académica del posgrado.	Hace falta incorporar y reagrupar a la planta académica del posgrado por área del conocimiento, formando núcleos básicos de profesores de posgrado; acciones que apoyarán a consolidar los cuerpos académicos (CA) de la institución.	Además de lo anterior, la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado se encargará de elaborar una propuesta estratégica de asignación de núcleos básicos de profesores a los programas de posgrado en función de las líneas de formación que ofrece el programa y acordes con las líneas de investigación que desarrolla el profesor y el cuerpo académico.
45. Elaborar un programa de formación, capacitación y actualización docente de los profesores del posgrado.	Se dispone de un diagnóstico institucional producto de la reestructuración de los cuerpos académicos y de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), el cual señala las necesidades de capacitación	Se propone a las Direcciones Generales de Desarrollo Académico, de Investigaciones, de Planeación y la Unidad de Estudios de Posgrado la elaboración de un plan de formación y capacitación de recursos humanos docentes y

	de sus integrantes.	al mismo tiempo el aseguramiento para la asignación de recursos financieros a través del PIFI y del PROMEP para garantizar el funcionamiento del programa educativo.
46. Instituir un programa de formación académica para el relevo generacional de la planta académica de la universidad.	El envejecimiento y la jubilación de la planta de profesores tendrá un impacto institucional en el corto plazo, por lo que se requiere prever la sustitución de la planta académica.	Las áreas de investigación, posgrado, planeación y desarrollo académico, podrían concebir un programa de formación de doctores jóvenes alimentado con egresados de excelencia de la licenciatura, con opción a incorporarse a la UV para fortalecer a la investigación y la docencia.
47. Dotar a los programas de posgrado de los recursos humanos, infraestructura, equipo, y del apoyo necesario para su funcionamiento.	Algunos programas de posgrado requieren de recursos humanos especializados y de mejores condiciones de infraestructura física y equipo.	Es fundamental que la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado junto con el área de investigación y planeación, elabore un programa de mejoramiento para el posgrado con recursos propios y extraordinarios provenientes de los Programas Federales del PIFI, PROMEP y del FAM.
48. Fomentar e incrementar la participación de estudiantes en el Programa Nacional del Verano de la Investigación Científica auspiciado por la Academia Mexicana de Ciencias (AMC) y el Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico denominado “Delfín”.	La institución debe incrementar su participación en los veranos científicos con el fin de auspiciar en los estudiantes la vocación científica. El Programa Delfín tiene como propósito establecer una cultura de colaboración y vinculación entre las IES y los centros de investigación integrantes del Programa, para fortalecer la investigación y el posgrado y, el intercambio de la producción científica-tecnológica de la región, a través de la participación de sus cuerpos académicos y estudiantes de licenciatura de	Como primera acción la institución podría establecer un programa que incremente la participación institucional en los veranos científicos, en la elaboración de esta estrategia pueden participar la Dirección General de Desarrollo Académico, la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado, la Dirección General de Investigaciones, la Dirección de Vinculación General y los directores de centros, institutos, escuelas y facultades.

	excelencia.	
49. Ampliar el programa de movilidad de estudiantes de posgrado en el país y en el extranjero.	Existen experiencias institucionales de movilidad de estudiantes no obstante; es necesario ampliar la movilidad en el contexto internacional a través de los programas del Espacio Común de la Educación Superior (ECOES), Espacio Común en el Posgrado (ECOEP), y de organismos que financian la movilidad.	Es de suma importancia que la Dirección General de la Unidad de Estudios de posgrado con el apoyo de los coordinadores de posgrado y directores de tesis, elabore un plan para ampliar el programa de movilidad de estudiantes, en el que la estancia de un estudiante de posgrado en el país o en el extranjero forme parte obligada de su agenda de trabajo académico.
50. Mantener vinculación con los egresados de posgrado a través de programas de actualización disciplinaria.	Los estudiantes de posgrado una vez que obtienen el grado se alejan de su institución. La universidad puede mantener vinculación con sus egresados a través de la oferta de cursos de actualización en sus campos de formación.	Aunado a lo anterior, la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado, la Dirección General de Investigaciones y la Dirección de Vinculación General, en base a un diagnóstico de necesidades, podrían elaborar un programa de cursos de actualización para ofrecer a los egresados de los posgrados de la UV.
51. Establecer un programa de seguimiento de egresados de los programas de posgrado.	Es necesario y estratégico que la institución realice un seguimiento sistemático de los egresados de posgrado, que le permita conocer la opinión de empleadores y egresados con el propósito de medir el impacto de satisfacción de ambos.	Las más indicadas son las áreas de posgrado, investigación, planeación y vinculación institucional, para el establecimiento de un programa de seguimiento de egresados, alimentado con la información recabada a través del Sistema Institucional de Información Universitaria (SIIU).
52. Incrementar el acervo bibliográfico especializado de los programas de posgrado.	Un área de oportunidad plenamente identificable, es que en algunas áreas, los alumnos y egresados de posgrado, tienen dificultades para actualizar e incorporar información de frontera a sus tra-	Una alternativa es que la Secretaría Académica y la Dirección General de Bibliotecas elaboren un plan para integrar un consorcio con otras universidades del país, para ampliar la suscripción

	bajos de tesis.	de bibliografía y digitalizar su contenido bibliotecario, estas acciones podrían apoyarse vinculándose con el Programa Espacio Común de la Educación Superior (ECOES).
53. Establecer un programa de mantenimiento a talleres, laboratorios, equipo de cómputo y actualización de software de los programas de posgrado.	Se requiere que el mantenimiento de laboratorios, del equipo de cómputo y la actualización de software sea realizado de manera sistemática.	La Dirección General de Investigaciones y la Dirección General de la Unidad de Estudios de Posgrado en coordinación con la Dirección General de Tecnología de la Información y la Secretaría de Administración y Finanzas son las más indicadas para realizar un diagnóstico del estado actual de los talleres, laboratorios, equipo de cómputo y software que apoyan a los programas de posgrado y para definir un presupuesto para su mantenimiento y actualización.

III. GESTIÓN INSTITUCIONAL

7. Estructura de organización

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
54. Actualizar el organigrama de la institución, así como sus manuales de organización y de procedimientos.	El artículo 26 del Estatuto General de la UV, permite incorporar al mando directo del Rector nuevas dependencias bajo su control, lo que provoca una centralización de sus funciones.	Es atribución de la Rectoría junto con las dependencias que dependen directamente de ella y con el apoyo de la Unidad de Organización y Métodos la elaboración de un organigrama general y los específicos por secretarías, que reflejen la desconcentración que se pretende.
55. Eficientar las líneas de autoridad académica y regional para mejorar el rendimiento de las dependencias académicas.	Conforme a las acciones emprendidas para lograr la desconcentración, la UV se ha dividido en cinco regiones a cargo de una Vicerrectoría, quienes además de ser	De nueva cuenta la Rectoría junto con las dependencias que dependen directamente de ella se encargará de fortalecer los artículos 95 y 98 del Estatuto General, para

	representantes del Rector deben coordinar las actividades universitarias de su región, mejorando la comunicación horizontal y vertical de la institución.	delegar en los Vicerrectores la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en cada una de sus regiones.
--	---	---

8. Recursos humanos

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
56. Concluir y poner en operación el programa de evaluación del desempeño del personal administrativo.	Es imprescindible conocer los niveles de productividad del personal administrativo para que en base a sus resultados se fomente una cultura de calidad en el trabajo.	Se sugiere a la Secretaría de Administración y Finanzas, con el apoyo de las áreas de planeación y de recursos humanos, concluyan y operen la evaluación del personal administrativo y en base a sus resultados otorguen reconocimientos y aprovechen las áreas de oportunidad de mejora al personal administrativo.
57. Estudiar la creación de media plaza o un cuarto de plaza adicional al personal administrativo.	Un área de oportunidad a considerar en lugar de una nueva plaza, sería la creación de media o un cuarto de plaza adicional a los administrativos ya existentes, dando ventajas institucionales, ya que en este régimen propuesto, el pago es por hora sencilla, prolonga la jornada hasta 48 horas las cuales cotizan al IMSS y permite una jornada discontinua que a su vez admite un horario más abierto.	Correspondería a la Secretaría de Administración y Finanzas junto con la Dirección General de Planeación Institucional, apoyadas por el área de Recursos Humanos, la que se dé a la tarea de elaborar un estudio para otorgar media plaza o un cuarto de plaza adicional a los trabajadores administrativos y en su caso proceder a su operación.
58. Continuar la capacitación del personal administrativo en materia de normatividad académica y administrativa institucional.	No se conoce la normatividad jurídica y administrativa en los mandos administrativos y en la contratación del personal de base no se realiza una evaluación con base en el perfil del puesto.	Es responsabilidad de la Secretaría Académica con el apoyo de la Dirección General de Recursos Humanos, continuar apoyando la capacitación del personal para su mayor conocimiento y aplicación de la normatividad y definir un instrumento que verifique el perfil de puesto

		para las nuevas contrataciones de personal administrativo.
59. Limitar el crecimiento de las prestaciones de los sindicatos tanto de académicos como de administrativos.	Para evitar que la situación financiera de la institución se deteriore y se incremente el pasivo institucional, es conveniente no autorizar más prestaciones y las ya convenidas no aumentarlas en la medida de lo posible, así como no extenderlas a otros familiares más allá de los hijos de los trabajadores y sus cónyuges.	Convendría a la institución en su conjunto cuidar no incrementar las prestaciones de trabajadores académicos y de administrativos, considerando que no es fácil su atención, ya que no depende de instancias externas.
60. Proporcionar a los trabajadores de la Universidad Veracruzana sin distinción, un régimen de seguridad social igualitario y equitativo.	El servicio médico como prestación que integra parte de la seguridad social, debe ser igual para todos los trabajadores sin distinciones, la que ahora es inequitativa y cara, pues el personal académico recibe atención de medicina privada, por lo que a la institución no le son suficientes los recursos que aporta la Federación y el Estado, situación que terminará perjudicando al estado financiero de la institución.	Correspondería a la Secretaría de Administración y Finanzas con el apoyo de las dependencias involucradas en la prestación de la seguridad social, la elaboración de un estudio que apunte a la igualdad de esta prestación entre académicos y trabajadores administrativos.

9. Procesos administrativos

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
61. Instaurar un programa de protección civil a la comunidad y al ambiente.	Existen acciones aisladas de protección civil, sin embargo, es necesario que la institución aplique un sistema que sea sistemático, integral e incluyente con presencia en todas las instalaciones del estado donde la UV tiene presencia.	Involucra directamente a la Secretaría de Administración y Finanzas, con apoyo de la Dirección de Recursos Materiales y el Departamento de Servicios Generales, para instaurar un programa de protección civil que proteja a la comunidad institucional, los bienes y el ambiente con prácticas de prevención y compra de segu-

		ros para los bienes patrimoniales.
--	--	------------------------------------

10. Finanzas

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
62. Incrementar los ingresos propios de la institución.	Es necesario incrementar los ingresos propios provenientes de la captación de fondos externos, aprovechando la oportunidad que ofrece la Fundación de la Institución.	La Secretaría de Administración y Finanzas y la Dirección General de Recursos Financieros en forma conjunta con la Fundación Universidad Veracruzana, pueden llevar a cabo un programa de procuración de fondos, diseñando estrategias de coordinación y vinculación con sectores sociales clave con el fin de obtener recursos financieros para la institución.
63. Prever los recursos de los pasivos laborales de la institución.	No se cuenta con los recursos financieros, destinados a cubrir las futuras pensiones y jubilaciones del personal, así como es necesario registrar contablemente los citados pasivos laborales. Los recursos financieros para solventar estos pasivos no dependen solamente de la UV, sino que en la solución están involucrados el Gobierno Federal y el Gobierno Estatal.	Otra responsabilidad de la Secretaría de Administración y Finanzas junto con la Dirección General de Recursos Financieros será la integración del soporte correspondiente que justifique la asignación de esos recursos y se releje en la información financiera institucional. Una manera de iniciar la solución de este problema es la creación de un fondo con aportaciones provenientes de las autoridades federales, estatales, la institución y los trabajadores.
64. Regularizar los títulos de propiedad de los inmuebles institucionales.	Existen inmuebles de la universidad cuya propiedad no está aún normalizada.	La Oficina del Abogado General y la Secretaría de Administración y Finanzas podrían elaborar un inventario de los inmuebles a regularizar con el fin de proceder a su legalización patrimonial.

65. Controlar los bienes muebles de la institución por lotes.	El inventario de todos los bienes se realiza y controla unitariamente, lo que complica innecesariamente la tarea.	Es atribución de la Secretaría de Administración y Finanzas por medio de la Dirección General de Recursos Financieros, aplicar un sistema para controlar los bienes muebles iguales y del mismo valor por lotes, ya sea por facultades, institutos o edificios.
66. Incrementar las revisiones a las diferentes dependencias universitarias, asignando personal de la Contraloría a cada una de las regiones en las que opera la universidad.	El contar con personal fijo de la Contraloría en cada campus hará más eficiente la labor de la auditoría interna e incrementará la eficiencia de operación.	La Contraloría General junto con la Secretaría de Administración y Finanzas, podría asignar personal permanente y suficiente para que apoyen las labores de auditoría interna.
67. Implantar un sistema de costos en las empresas universitarias.	No se conoce la rentabilidad de los productos de las empresas universitarias.	Se propone a la Dirección General de Recursos Financieros y al Fondo de Empresas de la Universidad Veracruzana, A.C. diseñen un sistema contable, con el fin de conocer sus resultados y en base a ellos tomar las decisiones más conducentes.
68. Vincular las empresas universitarias con la vida académica de la institución.	No se presenta una vinculación entre las empresas universitarias y la academia. Una oportunidad que debe aprovecharse es la realización de las prácticas profesionales de los estudiantes en las propias empresas de la universidad, de lo que se obtendría un beneficio dual: para los alumnos, adquirir y consolidar habilidades; para las empresas, mejorar su rentabilidad.	Sería la Secretaría Académica y la Secretaría de Administración y Finanzas las que identifiquen en las empresas universitarias, los perfiles de los programas educativos en donde los estudiantes tienen la posibilidad de realizar sus prácticas profesionales.

IV. INFRAESTRUCTURA

11. Recursos físicos e instalaciones

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
69. Dar continuidad a los programas de modernización y conversión en aquellos espacios susceptibles de modificaciones para optimizar su uso.	Es necesario seguir unificando las óptimas condiciones que en recursos físicos e instalaciones, puede brindar la institución para la formación académica de sus alumnos.	Es fundamental que la Secretaría de Administración y Finanzas y la Dirección de Proyectos, Construcción y Mantenimiento, continúen con el trabajo de modernización de las instalaciones universitarias, considerando los sistemas educativos actuales y las formas de reorganización académica.
70. Gestionar recursos adicionales para atender las carencias de equipo de cómputo y su modernización, así como de infraestructura, adecuación y ampliación de los espacios físicos e instalaciones deportivas.	A pesar de que se ha dotado del equipo suficiente al personal administrativo para el manejo del SIU, de un total de mil equipos de cómputo, aproximadamente 43% son obsoletos y deben sustituirse. Por otro lado, el rezago en espacios físicos es amplio y seguirá aumentando, llegando a en algunos casos a atender ineficientemente las demandas estudiantiles de espacio y en condiciones mínimas de operación, lo que representa un reto institucional que debe atenderse.	Una tarea adicional para la Secretaría de Administración y Finanzas, la Dirección General de Tecnología de la Información y la Dirección de Proyectos Construcciones y Mantenimiento, consiste en la integración de las evidencias de las necesidades de equipo de cómputo y de infraestructura física, con el fin de ubicar los recursos correspondientes a través de apoyos federales del PIFI, FAM, y convocatorias de ANUIES, entre otros.

V. IMPACTO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

12. Vinculación

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
71. Conformar un consejo consultivo de vinculación con la participación del sector empresarial.	El consejo es un importante medio de interrelación con el entorno y será fuente de oportunidades de servicio.	Es de la más alta prioridad para la Rectoría y la Dirección de Vinculación General, la definición del funcio-

	<p>La interlocución formal con los sectores externos facilitará entre otras ventajas, la apertura de nuevas carreras, proveer servicios, disponer de cátedras empresariales, recursos extraordinarios, espacios para las prácticas profesionales, becas, oferta de educación continúa, entre otros. Los empresarios manifiestan su disposición y deseo de participar para enriquecer el quehacer universitario y están dispuestos a reunirse cuando se les convoque.</p>	<p>namiento y operación del consejo consultivo o de vinculación, su conformación y representación de manera que garantice su permanencia y representatividad. El consejo debe sesionar cuando menos una vez al mes, será presidido por el presidente en turno de una de las cámaras empresariales representadas y se ajustará a una agenda de trabajo que contribuya a la mejora sustantiva de la universidad y al desarrollo del estado. Asimismo, es imprescindible la conformación de comités de trabajo dentro del consejo que presenten avances en las reuniones mensuales. En el consejo deberá haber representatividad de la Fundación de la UV para evitar duplicidad de acciones; adicionalmente se emitirá un boletín informativo trimestral sobre las actividades del consejo.</p>
<p>72. Revisar la normatividad y el tabulador de ingresos de proyectos de vinculación patrocinados.</p>	<p>La universidad tiene definido un mecanismo para obtención de ingresos al personal por servicios externos, sin embargo, la percepción de los académicos por estos estímulos referidos en el tabulador, no es atractiva, por lo que su participación en proyectos de vinculación es reducida. Por lo que se debe revisar el esquema de productividad en cuanto la ponderación que se otorga a la vinculación. Es necesario además efectuar un seguimiento puntual a los convenios institucionales para</p>	<p>La Oficina del Abogado General y la Dirección de Vinculación General, son las más indicadas para la revisión de la normatividad y las modificaciones al tabulador para incentivar la participación de los académicos. Parte de los ingresos generados deben canalizarse para el fortalecimiento de la función de vinculación.</p>

	conocer los resultados financieros.	
73. Institucionalizar un programa de innovación y propiedad intelectual.	La universidad ha avanzado en el desarrollo de proyectos y en la operación de centros e institutos en los que se gesta conocimiento que puede comercializarse, como el caso del Centro de Nanotecnología; asimismo es creciente la demanda de servicios de desarrollo tecnológico con potencial de generar patentes y no existe una normatividad definida al respecto. Por el número de los institutos, la red de vinculación y las unidades académicas, la UV tiene una posición privilegiada que bajo una política de este tipo incentivará el trabajo que lleve a innovaciones y la colocará como líder en la región sureste del país en cuanto a productividad creativa. Además, se articulará la actividad de vinculación con la de investigación.	La alternativa más viable es que la Secretaría Académica y la Dirección de Vinculación General apoyadas por las áreas de investigación y posgrado, inicien este programa, considerando la normatividad necesaria para definir la explotación de los derechos y uso de la propiedad intelectual, así como los procedimientos y formatos de solicitud y excepciones. Se incluirá un programa de capacitación permanente para investigadores y docentes y uno de estadías en empresas. Asimismo, deberán ser explícitas las metas para los institutos y centros de innovaciones y productos de conocimiento transferibles. Finalmente, dicho programa deberá ser incluido en el Plan de Desarrollo Institucional.
74. Organizar una unidad de información estratégica para el desarrollo.	Actualmente la institución, cuenta con los recursos humanos y la infraestructura física de los observatorios, el SIU y el manejo de las TIC en todo el estado, así como con experiencia en proyectos de sustentabilidad. Sin embargo, carece de un sistema integral que concentre y procese la información que genera para presentar escenarios de utilidad en la competitividad y el desarrollo sustentable del estado. Además pronto termina el programa y el apoyo de los organismos internacionales a los observatorios po-	Recae en la Dirección de Vinculación General la elaboración de una propuesta, con base en un estudio de factibilidad que muestre la autosuficiencia de la unidad, los tipos de servicio de inteligencia que prestaría, como operaría, los recursos necesarios para su operación y los ingresos proyectados. El proyecto de la unidad deberá aprovechar los recursos de información disponibles de la UV para su integración al sistema. Las proyecciones del tipo de información de

	<p>niendo en riesgo lo logrado. Con este sistema se podrá articular el quehacer de la universidad con estudios prospectivos orientados a la identificación de problemas de la entidad, que impacten en los programas de desarrollo del Gobierno del Estado.</p>	<p>inteligencia que puede generar para la solución de problemas de Veracruz y para el sustento de programas de desarrollo estatal. La propuesta podría ser consensuada con el Gobierno del Estado con el fin de acordar una inversión original compartida.</p>
<p>75. Actualizar la normativa del servicio social.</p>	<p>La transición al nuevo modelo educativo y la normatividad institucional del servicio social no ha sido redefinida para adaptarla al MEIF, por lo que todavía se toma como marco de referencia el Reglamento del Servicio Social anterior, cuyas características no son aplicables en su totalidad. Ante estas circunstancias se hace prioritario adecuar el reglamento y mejorar el control.</p>	<p>Se propone una labor conjunta de la Dirección General de Administración Escolar, a través del Departamento de Titulación y Servicio Social y la Dirección de Vinculación General a través del Departamento de Vinculación Social y con el apoyo de la Oficina del Abogado General, tendiente a elaborar modificaciones y adecuaciones al Reglamento de Servicio Social para que responda a las necesidades actuales, proponiendo además una unidad responsable a nivel institucional que administre y controle la prestación del servicio social y coordine a las entidades académicas.</p>
<p>76. Revisar la estructura organizacional del intercambio académico.</p>	<p>La movilidad de estudiantes y académicos y las acciones de cooperación académica deben realizarse bajo una sola representación institucional. Actualmente, el intercambio internacional de estudiantes se lleva a cabo en la Escuela para Estudiantes Extranjeros y el resto de actividades en el Departamento de Intercambio y Colaboración Académica, lo que repercute en confusión</p>	<p>La Secretaría Académica podría analizar la propuesta para incorporar la movilidad estudiantil internacional al Departamento de Intercambio y Colaboración Académica y continuar que la Escuela para Estudiantes Extranjeros se concentre en las funciones académicas. Una vez reestructurado el citado departamento; éste, deberá desarrollar el programa internacional de acuerdo con</p>

	<p>hacia el interior y en la duplicidad de la representatividad de la UV ante los organismos y redes nacionales e internacionales.</p>	<p>el eje 8 del Programa de Trabajo Institucional, como parte de una política de Rectoría. Además de los programas de movilidad, se deberá acentuar la colaboración internacional en acciones como: conferencias y seminarios internacionales, socios de investigación internacionales, inglés como apoyo para docentes, proyectos interculturales, doble titulación, prácticas profesionales internacionales, clubes y asociaciones de estudiantes, entre otras acciones.</p>
<p>77. Establecer un programa institucional de Educación Continua.</p>	<p>Aunque la institución cuenta con una oferta de cursos y diplomados vigente, en opinión de los sectores externos y de los egresados, esta plataforma académica carece de una oferta amplia e integrada de capacitación, en temas de interés para la comunidad. Los egresados demandan una oferta más diversificada enfocada a su actualización. Por otra parte, el número de eventos de educación continua es reducido y la ubicación del departamento responsable no responde a un espacio de relación con usuarios externos lo que limita su efectividad. Existen varias áreas que ofrecen servicios de educación continua, que es necesario articularlas. Esta actividad, con una organización y articulación eficiente será una importante fuente de recursos extraordinarios.</p>	<p>Correspondería a la Secretaría Académica instruir a todas las dependencias que ofrecen educación continua, a generar un programa de acciones conjuntas para articular la oferta en toda la universidad, incluyendo un esquema de lineamientos generales y un manual de organización y procedimientos que garanticen la calidad de los mismos. El Departamento de Educación Continua deberá monitorear todos los eventos de esta función y asegurar la calidad de los mismos. Por otro lado, es conveniente analizar la reubicación del Departamento de Educación Continua, el cual depende de la Dirección General de Tecnología de Información, en la Dirección de Extensión de Servicios Tecnológicos; es necesario incorporarlo en una área de la Secretaría Académica donde sea más visible su actividad y se aproveche de mejor manera las relaciones internas y</p>

		externas para comercializar los productos y servicios de educación continua.
78. Crear estructuras jurídicas y administrativas eficientes para los proyectos de vinculación.	Los centros de reciente creación como el de Investigaciones en Micro y Nanotecnología de la UV y el de Ciencias de la Tierra, así como otros proyectos derivados como el de la región Totonaca con Genomma Lab, el de Cofre de Perote con productores de champiñones y los acordados con Pemex, han mostrado ser estructuras eficaces de interrelación con el entorno que pueden potenciarse y ser modelo para la captación de recursos extraordinarios adicionales. Además de fomentar la participación de la universidad en áreas de oportunidad e innovación para el desarrollo de la región. Sin embargo, su administración se complica por la reglamentación universitaria, convirtiéndose en procesos lentos, que a su vez generan retraso en la entrega de resultados, así como desaliento en los participantes de los proyectos.	Otra responsabilidad de la Secretaría Académica, la Dirección de Planeación Institucional, la Oficina del Abogado General y la Secretaría de Administración y Finanzas será proponer estructuras que mejor convengan a la universidad, las cuales pueden ser desde asociaciones civiles, fideicomisos, fundaciones u otras, que le permitan administrar mejor los proyectos y dar respuestas más eficientes a los empresarios y usuarios de los servicios universitarios. De esta manera, se facilitará la asignación de recursos en tiempo y forma para la operación de los proyectos y estimularán al personal académico participante.
79. Someter a un proceso de evaluación por un organismo acreditador el programa institucional del idioma inglés.	Los sectores externos expresan la necesidad de fortalecer el dominio del idioma inglés en los egresados, que les permita un mejor desenvolvimiento y rápida integración al mercado laboral. La UV ya cuenta con la obligatoriedad del idioma y la infraestructura necesaria, sin embargo, es necesario ase-	Será la Secretaría Académica a través de los responsables de la enseñanza de idiomas la que inicie un programa tendiente a la evaluación y acreditación del programa educativo. Además tendrá la responsabilidad de dar seguimiento a este proyecto con el apoyo de la Administración Cen-

	gurar la formación que se brinda al egresado.	tral en virtud de su importancia.
--	---	-----------------------------------

13. Difusión cultural

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
80. Establecer un programa de difusión cultural dirigido a la comunidad estudiantil de la institución.	No existe un programa encaminado a fomentar la asistencia de los alumnos a las actividades artístico-culturales de la universidad, por lo que la mayor parte de la comunidad estudiantil las desconoce.	La mejor vía es que la Coordinación Regional de Difusión Cultural junto con las Vicerrectorías, diseñe e implante un programa para la presentación de los distintos grupos representativos de la UV en las facultades e institutos de la universidad.
81. Crear talleres de actividades artísticas en las facultades e institutos de la universidad.	Si bien el trabajo de los grupos representativos de la universidad es reconocido; dichos grupos se hallan conformados, en su mayoría por artistas profesionales, lo cual obstaculiza el logro de una verdadera educación integral que considere como factor indispensable, la creación dentro del ámbito universitario, de nuevos –o renovados– talleres de danza, teatro, música, literatura y artes plásticas.	La Coordinación Regional de Difusión Cultural podría diseñar e integrar los talleres artísticos a ofrecer en las distintas entidades académicas, donde los integrantes de los grupos representativos ya señalados, se desempeñen como orientadores artísticos.
82. Concluir y ejercer la normatividad de los grupos artísticos de la institución.	Resulta importante que cada grupo artístico cuente con una reglamentación, ya que su operación, por la naturaleza misma de su actividad, es compleja y requiere un soporte normativo, sobre todo lo referente a la presentación de los grupos en las diferentes entidades académicas.	Como acciones inmediatas la Dirección General de Difusión Cultural, las Vicerrectorías y la Oficina del Abogado General, podrían realizar reuniones periódicas con integrantes representativos de los grupos artísticos, con el fin de concluir la revisión de los reglamentos correspondientes.
83. Contar con espacios escénicos adecuados para la presentación de las actividades.	A más de ochenta años de actividad artística la institución, no cuenta con espacios	Sería muy conveniente que la Dirección General de Difusión Cultural, presente a la

des artísticas.	<p>adecuados para la presentación de eventos artísticos. Por ejemplo la “Caja” carece de la infraestructura técnica pertinente, y de ventilación apropiada.</p> <p>Las actividades artísticas se realizan regularmente en los teatros de Xalapa, los cuales pertenecen al Gobierno del Estado; lo que genera una dependencia poco saludable en lo referente a su cuidado y equipamiento. En general, la infraestructura técnica se encuentra en malas condiciones, por lo que es necesario corregirla con el fin de cuidar la calidad de las presentaciones de los grupos artísticos.</p>	<p>Rectoría un estudio fundamentado en las necesidades vigentes para construir o adaptar espacios con la infraestructura básica de acústica, iluminación, clima y audio; que los habilite como espacios teatrales de la universidad.</p>
<p>84. Implantar la práctica de no crear más grupos artísticos y culturales, en tanto no se cuente con los espacios adecuados y suficientes para su presentación.</p>	<p>La institución cuenta en promedio con quinientos ejecutantes contratados. Sin embargo, el número de presentaciones depende de los contratos celebrados con instituciones o empresas privadas.</p> <p>En esta etapa de desarrollo institucional es conveniente aprovechar la permanencia de los ejecutantes, para la difusión de las actividades artísticas al interior de la universidad y al exterior, así como para crear los espacios idóneos destinados a su presentación, antes que pensar en conformar más grupos artísticos y culturales.</p>	<p>Para ello, la Dirección General de Difusión Cultural podría analizar y fomentar en su caso, la política de no crear más grupos artísticos, hasta en tanto los existentes cuenten con las condiciones suficientes para garantizar el buen desarrollo de sus actividades.</p>
<p>85. Otorgar un reconocimiento al Patronato de la Orquesta Sinfónica de Xalapa, e incrementar el número de sus miembros.</p>	<p>El número de integrantes del Patronato de la Orquesta Sinfónica de Xalapa de la UV es reducido, a pesar de ello, trabajan en forma adecuada y de manera altruista. Si se incrementara el número</p>	<p>Se propone a la Rectoría analizar la pertinencia de otorgar un reconocimiento público al Patronato de la Orquesta Sinfónica de Xalapa y al mismo tiempo, invitar a los ciudadanos intere-</p>

	ro de sus integrantes, este trabajo crecería y redundaría en un mayor apoyo para la orquesta.	sados a integrarse a este patronato.
86. Enriquecer las actividades a cargo de la Coordinación Regional de Difusión Cultural Veracruz.	Se identificó que esta dependencia universitaria funge exclusivamente como receptora de los grupos artísticos al ser contratados por instituciones o empresas privadas, sin embargo, esta labor no forma parte de un proceso planeado y sistemático.	Sería la Coordinación Regional de Difusión Cultural, la que se encargue del diseño y la implantación de un programa de promoción de los eventos culturales de la universidad, orientando sus esfuerzos a las dependencias académicas de la institución.
87. Establecer un programa de difusión cultural en todas las regiones de la Universidad Veracruzana.	Las Vicerrectorías de la universidad, no cuentan con un programa de difusión cultural en beneficio de su área bajo su responsabilidad.	La Dirección General de Difusión Cultural junto con los Vicerrectores de la Universidad, podría establecer líneas de comunicación con empresarios, autoridades municipales y líderes de la comunidad, con el fin de elaborar un programa de difusión de la cultura para cada una de las áreas regionales y conseguir el apoyo necesario para su operación. Los beneficiarios deben ser los estudiantes de cada campus universitario y los sectores sociales del municipio y la región correspondiente.
88. Ampliar la difusión de las exposiciones temporales del Museo de Antropología de Xalapa.	Los materiales con los que se cuenta para las exposiciones temporales del Museo de Antropología, resultan idóneos para exposiciones y eventos culturales en instituciones públicas y privadas.	Una responsabilidad adicional para la Dirección General de Difusión Cultural con apoyo de la dirección del Museo, sería la elaboración de un catálogo de exposiciones del acervo del Museo de Antropología, para difundirlo ampliamente a instituciones públicas y privadas, en especial en las académicas.
89. Celebrar convenios con	El material publicado por la	Le correspondería a la Di-

editoriales externas a las universidades a nivel hispanoamericano.	UV tiene un amplio reconocimiento en los medios académicos y culturales, lo que le ha apoyado entre otros productos a efectuar trabajos de coedición con otras IES del país. Es importante aprovechar esta circunstancia para trabajar en colaboración con editoriales externas de Hispanoamérica para ampliar la distribución de los materiales editoriales.	recepción Editorial, establecer contacto con las distintas editoriales hispanoamericanas, buscando el involucrarse como comité editorial de la Universidad Veracruzana para el dictamen literario de algunas de sus publicaciones.
--	---	--

14. Comunicación universitaria

Recomendación	Justificación	Sugerencia de operación
90. Definir la estructura normativa de las áreas de comunicación universitaria.	Se han realizado cambios en la estructura de las áreas de comunicación que no tienen todavía fundamentos normativos, por lo que se requiere actualizar su marco reglamentario.	Es clave la participación de la Dirección de Comunicación Universitaria con el apoyo de la Oficina del Abogado General, para la elaboración de una propuesta que contenga lineamientos para regular las actividades de las áreas que manejan la imagen corporativa y la comunicación de la UV.
91. Determinar mecanismos de coordinación formal entre las áreas de comunicación universitaria.	Se han realizado cambios en la estructura de áreas afines en comunicación con el fin de establecer orientaciones de política informativa de carácter común y mecanismos de apoyo entre las áreas, sin embargo, no se han establecido mecanismos claros de comunicación y posicionamiento de una imagen unificada de la UV.	En este mismo sentido, la Dirección de Comunicación Universitaria, la Coordinación de Radio Universidad y la Coordinación de Medio Audiovisuales, podrían definir y ejecutar líneas de coordinación y comunicación operativas entre sí, a fin de establecer criterios para emprender acciones de planeación conjunta en actividades de comunicación y difusión radiofónica y televisiva. Además, de integrar un órgano consultivo entre las áreas que incluya la comu-

		nicación universitaria y medios impresos, radiofónicos y televisivos.
92. Fortalecer la capacitación y actualización de manera sistemática del personal en las áreas de comunicación.	Se realizan acciones aisladas sin establecer prioridad en las necesidades de actualización en las diversas áreas, por lo que se requiere potencializar el trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la comunicación universitaria.	De nueva cuenta la Dirección de Comunicación Universitaria con base en un diagnóstico podría identificar y formular las necesidades de actualización y capacitación de las áreas de comunicación. Posteriormente puede elaborar un programa de capacitación, en el cual se promueva la participación del personal de dichas áreas en estas actividades, así como incluir procedimientos de evaluación del personal y seguimiento de la misma.
93. Establecer estrategias diferenciadas de comunicación para diferentes públicos de opinión de la UV.	Hay sectores de opinión como los vinculados con el sector productivo, lo cuales requieren contar con información más detallada de la universidad y las actividades que ésta realiza.	Correspondería a la Dirección de Comunicación Universitaria realice estudios de opinión en sectores específicos, como el empresarial y el de padres de familia, entre otros, y a partir de la información obtenida, establecer estrategias de acercamiento informativo a los sectores específicos que generan opinión.
94. Dotar de infraestructura y personal a la función de comunicación en las distintas regiones universitarias.	La existencia de diversos campus universitarios, presenta desigualdades en áreas de comunicación y en el acceso a la información, tanto del quehacer universitario en las regiones, como en la presencia de medios de información en sus entidades académicas, por lo que se requiere brindar una cobertura homogénea a las	Recae de nuevo en la Dirección de Comunicación Universitaria la elaboración de un estudio de impacto de los medios internos y externos en cada región de la UV y a partir de los resultados, plantear estrategias de atención a las insuficiencias y estructurar formalmente las áreas de comunicación, en las correspondencias de cada

	actividades que se realicen en las distintas dependencias universitarias.	campus universitario.
95. Cambiar y mejorar la programación radiofónica para que satisfaga el gusto de sectores universitarios y sociales.	La programación y los formatos de Radio Universidad en la mayoría de los casos han permanecido por años, y son exclusividad de académicos de la Unidad. No se cuenta con estudios de audiencia por programas, por lo que no es posible determinar el número de beneficiarios de la programación radiofónica.	Es importante que la Coordinación de Radio Universidad junto con la Dirección de Comunicación Universitaria, realicen estudios sistemáticos de opinión y audiencia y en base a los resultados, actualicen y rediseñen la programación. Adicionalmente, se requiere sensibilizar a los académicos que cuentan con programas radiofónicos, para aprovechar la oportunidad de impactar en mayor audiencia universitaria y a la sociedad en general.
96. Incorporar las nuevas tecnologías para renovar el equipo de Radio Universidad.	Se cuenta con equipos que en la actualidad resultan obsoletos ante las nuevas tecnologías, por lo que se requiere de actualizar el equipo para mejorar la calidad de audio y la transmisión radiofónica.	Para esta tarea la Coordinación de Radio Universidad junto con la Secretaría de Administración y Finanzas, puede elaborar un diagnóstico de la infraestructura y programar en forma paulatina la incorporación de nuevas tecnologías orientadas a dar un mejor servicio radiofónico.
97. Insistir en la gestión ante las instancias correspondientes, para lograr el permiso de la amplitud de Frecuencia Modulada.	Obtener el permiso de la FM permitirá estar presente en todas las regiones de la UV, con mayor calidad de sonido y mayores posibilidades de recepción de los públicos pertenecientes a diversos sectores sociales y universitarios; sobre todo de la joven comunidad universitaria de la institución.	Se estima conveniente que la Coordinación de Radio Universidad con el apoyo de la Rectoría, el Gobierno Estatal y el Gobierno Federal en sus instancias correspondientes, continúen con el seguimiento de la solicitud del permiso de autorización de la frecuencia modulada en la institución.
98. Ampliar los medios de transmisión de la Televisión	La programación de la televisión universitaria sólo se	La mejor opción es que la Coordinación de Medios

<p>Universitaria y mejorar y actualizar su equipo técnico.</p>	<p>transmite a través de internet, por lo que es necesario diversificar los medios de transmisión. Por otro lado, los equipos técnicos no se renuevan y son insuficientes para las necesidades actuales.</p>	<p>Audiovisuales y la Secretaría de Administración y Finanzas, elaboren un diagnóstico del estado actual del equipo en existencia y en base a los resultados, programen el fortalecimiento de infraestructura en equipo. Además, podrían localizar y aprovechar las áreas de oportunidad para ampliar los medios de transmisión, a través del sistema de cable y gestionar el permiso para el espacio de televisión abierta.</p>
--	--	--

D. ANEXOS

ORGANIGRAMA

INFORMACIÓN FINANCIERA

MIEMBROS DEL COMITÉ QUE PARTICIPARON EN LA EVALUACIÓN

M. A. Francisco Álvarez Vales
Dr. José Luís Arcos Vega
Mtro. Joel Ávila Ontiveros
Dr. Antonio Ávila Storer
M. en Ed. Ma. Elena Barrera Bustillos
Dr. Víctor Antonio Corrales Burgueño
M. en C. Edgardo Hernández Chavero
Dra. Olga Hernández Limón
Mtra. Gabriela Legorreta Mosqueda
Dr. Juan José Sevilla García
C.P. Juan Mario Torres Cárdenas
Lic. Rogelio Villarreal Elizondo

VOCAL EJECUTIVO DEL COMITÉ

Dr. Enrique Gutiérrez López

ANALISTA

Mtra. Karlena Cárdenas Espinoza