



Programa de Trabajo  
Estratégico 2017-2021



Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de las  
Dependencias

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

Secretaría de Desarrollo Institucional

**Titular:** Dr. Octavio A. Ochoa Contreras

14/01/2019





## Contenido

	Introducción.....	2
I.	Diagnóstico.....	3
II.	Planeación.....	8
	Misión y visión al 2021.....	17
	Líneas de acción.....	17
	Objetivos generales.....	19
	Acciones.....	19
	Metas.....	19
III.	Seguimiento y evaluación.....	33
	Referencias.....	34

## Introducción

La Planeación de las Instituciones de Educación Superior se ha convertido en una estrategia imprescindible para la consecución de sus objetivos. En un entorno dinámico, la mirada a corto plazo resulta costosa e ineficiente pues se invierten muchos recursos en lograr un propósito que puede ya no ser pertinente cuando se alcanza.

Es por ello que se propone una planeación estratégica con visión a mediano y largo plazo, tomando como referente para ello, las tendencias globales en educación, y los lineamientos establecidos por las organizaciones internacionales.

Es en este sentido que el Plan de Desarrollo que se presenta integra una visión de Educación al 2030, que se sustenta en la Agenda para el Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos, así como en las tendencias que marca la Revolución Industrial 4.0 respecto al desarrollo económico de los países.

Estos dos elementos marcan una directriz muy clara hacia dónde guiar los procesos educativos: por una parte el impulso en el desarrollo de la industria utilizando los avances en materia de tecnología; el segundo aspecto refiere a la parte humana, a garantizar las condiciones para la vida sana, con equidad y justicia, en armonía con el ambiente.

En este tenor la Universidad Veracruzana establece líneas de acción tendientes a estos dos ámbitos a través de su Programa de Trabajo 2017–2021. No obstante, la armonización de las acciones que de él se derivan no es tarea sencilla; requiere la participación de diversos actores. La Secretaría de Desarrollo Institucional, como parte de su razón de ser, se conforma como una dependencia que promueve la coordinación entre el hacer de sus direcciones, y de éstas con las de las Secretarías Académica y de Administración y Finanzas, así como las que se generan en las regiones, para contribuir a su articulación como un todo.

La SDI se integra por siete direcciones: Dirección de Planeación Institucional, Dirección General de Tecnología de la Información, Dirección de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento, Dirección Editorial, Dirección General de Vinculación, Dirección General de Difusión Cultural, Dirección del Sistema de Gestión Integral del Riesgo; cuyo actuar es transversal al desarrollo de las funciones sustantivas y con cobertura en las 5 regiones universitarias.

A partir de sus atribuciones y funciones, cada una de estas direcciones ha elaborado su propio plan de desarrollo (PLADE) con la intención de contribuir de manera significativa al cumplimiento de los objetivos del Plan General de Desarrollo y del Programa de Trabajo 2017-20121.

Aunado a ello, la Secretaría propone una serie de ejes a partir de los cuales se articula el trabajo universitario que, en coordinación con la Secretaría Académica y la Secretaría de Administración y Finanzas, es menester atender para transitar a una educación de futuro.

El documento que aquí se presenta fue elaborado a partir de un análisis de diversos escenarios de la Educación Superior en un contexto global, en América Latina, y particularmente en México. Pero también de un conocimiento profundo de la Universidad Veracruzana y sus áreas de oportunidad.

## **I. Diagnóstico**

En junio del año 2007 fue creada la Secretaría de la Rectoría como una instancia de apoyo a las funciones de la Oficina de la Rectoría. Su creación fue emprendida dando un paso hacia la reestructuración administrativa en la Universidad, buscando con ello el logro de una gestión universitaria más eficiente.

Se estableció que la Secretaría de la Rectoría (SR) sería la instancia encargada de contribuir al fortalecimiento de la academia, coadyuvando con los Secretarios Académico, de Administración y Finanzas y Vicerrectores, para el logro de la

excelencia académica de la Universidad Veracruzana (UV). A fin de cumplir con esa misión, la Secretaría desarrollaría estrategias, programas y actividades enfocadas a favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas, en consonancia con los objetivos de transformación universitaria planteados en los programas de trabajo de la Institución.

Fue entonces que la Secretaría de la Rectoría se hizo responsable de coordinar, acordar y supervisar las funciones y labores de gestión realizadas por las dependencias siguientes: Dirección de Planeación Institucional, Dirección General de Tecnología de Información; Dirección de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento; Dirección Editorial; Dirección General de Vinculación; y la Coordinación General del Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR).

En los últimos años, las funciones de la Secretaría se han ampliado de la manera siguiente:

- a) La Dirección General de Difusión Cultural de la UV pasó en 2013 a formar parte de las dependencias adscritas a esta Secretaría.
- b) Desde su creación a la fecha, la Secretaría y sus dependencias han ampliado su interacción con sectores externos a la Universidad de carácter público, social, empresarial o productivo, así como con organizaciones no gubernamentales, manteniendo también un diálogo continuo con otras Instituciones de Educación Superior a través de organizaciones tales como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), entre otras.
- c) La Coordinación del SUGIR se transforma en Dirección del Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo en el año de 2017; y
- d) En diciembre de ese mismo año, por acuerdo del Consejo Universitario General, se modifica el nombre de la Secretaría de la Rectoría por el de *Secretaría de Desarrollo Institucional* (SDI).

e) Al mismo tiempo, se refrendó a la Secretaría como la instancia responsable de contribuir al logro de los fines institucionales, fomentando la coordinación de las tareas y actividades desarrolladas por las dependencias y áreas que forman parte de su estructura; realizando sus funciones de conformidad con las atribuciones establecidas en la legislación, planes de desarrollo y programas de trabajo de la institución; y encargándose del estudio, resolución y supervisión de los asuntos que le sean encomendados por la Rectoría.

Este devenir a lo largo de más de diez años de existencia ha generado un actuar de la Secretaría y sus dependencias, que busca contribuir cada vez con mayor claridad y compromiso al logro de los fines institucionales y al cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad Veracruzana.

En ese sentido, una de las tareas más significativas de la Secretaría de Desarrollo Institucional estará centrada en el logro de una mayor y mejor coordinación de las actividades desarrolladas por la SDI y sus dependencias, con las que desempeñan los Secretarios Académico, de Administración y Finanzas y los Vice-Rectores en el ámbito de sus respectivas competencias; el propósito es generar conjuntamente las condiciones institucionales para potencializar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en proyectos y programas anuales de trabajo, mediante procesos colaborativos que promuevan la sinergia de esfuerzos y el uso eficaz y eficiente de los recursos institucionales.

La SDI asume también la tarea de coadyuvar en el desarrollo, coordinación y seguimiento de los mecanismos de planeación y evaluación de la Universidad Veracruzana, tomando como base los criterios que establezca el Consejo de Planeación. Asimismo, emitirá o avalará las reglas o políticas internas que formulen las dependencias o áreas bajo su responsabilidad en cumplimiento de sus funciones o atribuciones. Igualmente, será la instancia encargada de proponer estrategias o proyectos de desarrollo institucional para responder a la demanda externa por

servicios universitarios especializados, promoviendo con ello la obtención y el crecimiento de los ingresos propios de la UV en beneficio del desarrollo institucional.

Por otra parte, a través de las Direcciones de Difusión Cultural y Editorial, se desarrollará una labor para acrecentar y dar aún mayor visibilidad y cobertura a las acciones institucionales al difundir los beneficios de la cultura y preservar el patrimonio cultural y artístico de la universidad y de la sociedad veracruzana.

Finalmente, parte importante de la misión institucional de la SDI es fortalecer y consolidar la cultura de la prevención del riesgo y la seguridad en los espacios universitarios y entre los miembros de la comunidad universitaria, con base en la gestión participativa de las entidades y dependencias de la institución; tarea que será continuada y coordinada a partir de los términos que establezca el Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR).

Para el logro de los fines y funciones mencionados, se han definido dos grandes ámbitos de actuación que se distinguen por motivos de exposición, pero que se encuentran íntimamente relacionados.

El primero de ellos se refiere al trabajo hacia el interior de la universidad, coadyuvando en el desarrollo de una infraestructura física y tecnológica que sea soporte para la innovación educativa de calidad, así como de una labor también innovadora de generación, aplicación y divulgación del conocimiento científico y de comunicación de la ciencia; todo ello en un contexto que promueva una cultura de bienestar, de cuidado del otro y de sí mismo.

El segundo ámbito de trabajo alude al compromiso por favorecer la atención al entorno en sus diversas problemáticas, a través de la difusión de la cultura, la comunicación de la ciencia, la transferencia tecnológica, la promoción y gestión de los servicios universitarios y la vinculación académica con los sectores productivos y sociales de la entidad veracruzana.

Los alcances y la diversidad de líneas de acción y metas a perseguir en estos dos ámbitos se explicitan más adelante. Todas ellas denotan un carácter transversal en su ejercicio, articulándose con las funciones académicas y con el área financiera de la Universidad. Se insiste en el logro de la sinergia de los esfuerzos y proyectos institucionales para el mejor desarrollo de las funciones sustantivas y un mayor posicionamiento de la Universidad Veracruzana en el escenario nacional e internacional.

Para realizar esta labor es necesario partir del reconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, así como de los retos a enfrentar y las oportunidades aprovechables para conseguir el cabal cumplimiento de las funciones, objetivos y metas que la SDI se propone en con su Plan de Desarrollo 2017-2021.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los recursos humanos</li> <li>• Procesos técnicos y administrativos de calidad</li> <li>• Un excelente equipo de trabajo en el ámbito de las Tecnologías de Información y Comunicación.</li> <li>• Desarrollo de funciones y actividades de impacto transversal en la institución.</li> <li>• Prestigio y presencia internacional de algunas de sus direcciones</li> <li>• Un fondo editorial incorporado a una plataforma en línea para la distribución y venta de libros electrónicos</li> <li>• Nuevos nichos de oportunidad respecto a la extensión de los servicios universitarios</li> <li>• Infraestructura tecnológica con cobertura en todas las dependencias de la UV</li> <li>• Alta vinculación de la universidad con su entorno en el ámbito del desarrollo comunitario y social.</li> <li>• Un gran porcentaje de programas educativos que realizan acciones de vinculación social</li> <li>• Un SUGIR que tiene una perspectiva integral, que posiciona a la Universidad como líder en la cultura de prevención del riesgo.</li> <li>• Participación de la Universidad en los procesos de planeación de la Educación Superior.</li> <li>• Experiencia en la prestación de servicios especializados ofrecidos a actores sociales externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cultura estratégica</li> <li>• Equipo humano requiere mayor motivación</li> <li>• Se requiere infraestructura adecuada a las funciones</li> <li>• Tendencia al trabajo individualista</li> <li>• Una normativa que no refleja claramente las funciones transversales de la Secretaría de Desarrollo Institucional, no articulada a la Ley Orgánica</li> <li>• Una infraestructura física que responde a las necesidades inmediatas de las entidades académicas y dependencias administrativas de la universidad, pero que, en general, no incorpora una perspectiva a futuro para el desarrollo de una infraestructura física con espacios modernos e inteligentes.</li> <li>• Una plataforma tecnológica que responde a las demandas de los académicos, pero que no es utilizada en toda su potencialidad para generar propuestas de innovación educativa o tecnológica.</li> <li>• Incipiente desarrollo de la Educación en Línea</li> <li>• Una vinculación que responde a necesidades particulares, internas y externas, sin contar con estudios a fondo de la problemática regional, estatal, nacional o global y de las tendencias de la economía y la sociedad veracruzana.</li> <li>• Los procesos de evaluación y planeación institucional deben aún trascender el sólo cumplimiento de los protocolos institucionales y convertirse en una</li> </ul>

	<p>actividad que retroalimente y de rumbo al quehacer institucional, para el logro de un mayor impacto en la dinámica de la Universidad y de su entorno social y ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La difusión de la cultura y la divulgación del conocimiento se perciben y se asumen como una función restringida a un selecto grupo.</li> </ul>
--	--

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno social y económico dinámico y complejo.</li> <li>• Necesidad de una educación continua</li> <li>• Cambios legislativos favorables</li> <li>• Existencia de proyectos y megaproyectos de desarrollo y crecimiento económico en las distintas regiones de Veracruz que plantean la necesidad de nuevos perfiles profesionales, de un renovado desarrollo científico y tecnológico, así como del fortalecimiento de un desarrollo social para mejorar la calidad de vida.</li> <li>• Diagnóstico de oportunidades para los jóvenes. Estudio de ocupaciones emergentes a partir de la Globalización y la 4ta. Revolución industrial</li> <li>• Posibilidad de ampliar la cobertura y reducir el costo de la educación superior ofrecida por la UV a través del uso de la tecnología y de la infraestructura</li> <li>• Posibilidad de ofrecer servicios y productos de calidad que respondan a las necesidades de los sectores productivos, o apoyen las posibilidades de inversión pública o privada en las distintas regiones del Estado de Veracruz, ofreciendo protocolos de desarrollo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto negativo del riesgo de ralentización del crecimiento económico en el Estado y de los mercados laborales.</li> <li>• Incremento continuo de la demanda por educación superior y falta de capacidad de respuesta institucional.</li> <li>• Vacantes de empleo profesional ocupadas por egresados de otras instituciones de educación superior del país.</li> <li>• Aumento de la vulnerabilidad social y ambiental.</li> <li>• Brecha sociales y económicas que existen en las regiones del estado.</li> <li>• Tendencia a la reducción de financiamiento a la Educación Superior</li> </ul>

## II. Planeación

La organización del quehacer universitario se expresa a través de una compleja multiplicidad de estructuras, procesos y actividades que involucran a todas las áreas de conocimiento y sus diversas disciplinas científicas y administrativas; todo ello envuelto en un necesario y continuo proceso de transformación para hacer vigente la razón de ser de la universidad como institución social.

A la complejidad interna de la vida universitaria se suma la que manifiesta el entorno económico, social, político y cultural al que particularmente se enfrenta cada una de

las universidades contemporáneas. Es un clima de cambio global que trae aparejado un conjunto de tendencias, procesos y eventos que afectan a la sociedad, a sus instituciones y a sus ciudadanos. Variados procesos de reorganización económica, tecnológica, política y cultural se están generando cotidiana y aceleradamente a escala planetaria. Vivimos en una época de gran complejidad llena de paradojas, en un mundo sujeto a grandes transformaciones y a una constante interpretabilidad.<sup>1</sup>

Y es para esa realidad que en la Universidad Veracruzana debemos preparar a nuestros estudiantes y llevar a cabo nuestras actividades generadoras de conocimiento, y de difusión y preservación del patrimonio cultural y natural de nuestro entorno regional, nacional y global.

Se trata de lograr una permanente y pertinente transformación institucional, que permita a la UV encarar la incertidumbre actual. Significa el reto de repensar continuamente los procesos académicos y de gestión administrativa y financiera de nuestra universidad; de reforzar su misión, objetivos y funciones; y de reorganizar e innovar sus métodos y procesos de trabajo.

Frente a esas perspectivas, y ante la necesidad de promover y coadyuvar al logro de un quehacer académico y de una gestión universitaria pertinente y de excelencia, la Secretaría de Desarrollo Institucional, contando con el quehacer comprometido de todas las dependencias que la integran, busca consolidarse en el ámbito de sus competencias y funciones, como una instancia eficaz y eficiente de la administración general de la Universidad Veracruzana. Ello implica la realización de propuestas y proyectos de desarrollo institucional de impacto transversal y horizontal en todos los

---

<sup>1</sup> Por una parte, existe una visión optimista que resalta la transición de la humanidad hacia una sociedad del conocimiento soportada por los avances científicos y tecnológicos, un mayor acceso a la información en tiempo real a través de Internet, el aumento en los niveles de escolarización y ampliación de los espacios de participación social, política y cultural de la población, entre otros importantes aspectos. Por otro lado, coexiste una percepción contraria que enfatiza los riesgos derivados del modelo de globalización económica que incide sobre la estabilidad mundial y el bienestar de la población, generando fenómenos de polarización cultural entre naciones, minorías privilegiadas, exclusión y creciente marginación social de grandes sectores de la población mundial, violencia, guerras, crisis económicas y deterioro del medio ambiente.

espacios y actividades universitarias en temas prioritarios relacionados con la evaluación y la planeación institucional, soporte técnico y fomento a la innovación tecnológica de las actividades sustantivas y adjetivas de la UV; ampliación y modernización de las redes de comunicación; promoción de la construcción y mantenimiento de inmuebles, recintos y ambientes de trabajo dignos, seguros, saludables y sustentables; fomento a la vinculación social universitaria; evaluación del cumplimiento de la responsabilidad social de las actividades universitarias; extensión de los servicios universitarios y difusión y preservación de la cultura.

La realización de esta multiplicidad de tareas implica y requiere el análisis permanente del entorno y de los riesgos institucionales, así como el reconocimiento y la potenciación de las fortalezas de desarrollo institucional, frente a los retos y oportunidades que nos plantea el avance de la sociedad del conocimiento y la dinámica económica, social, política, cultural y ambiental del Siglo XXI.

Lo anterior exige asumir una visión sistémica del quehacer institucional, examinándolo y persiguiendo su deseable transformación como un todo integrado, como un ente dinámico cuyo desarrollo precisa del trabajo coordinado de todas y cada una de sus partes; que requiere, asimismo, de métodos de trabajo colaborativo y en equipo, en los que se compartan experiencias, se retroalimenten objetivos y avances, y se perfeccionen de manera continua las estrategias de desarrollo institucional

Es a partir de este enfoque que se han configurado las líneas de acción, los objetivos y las metas plasmadas en el Plan de Trabajo 2017-2021 de la Secretaría de Desarrollo Institucional, el cual tiene como fundamento el *Plan General de Desarrollo 2030* y el *Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021, Pertenencia y Pertinencia*, de la Universidad Veracruzana.

Los tres ejes estratégicos del Plan de Trabajo Estratégico 2017-2021 –Liderazgo Académico, Visibilidad e Impacto Social, Gestión y Gobierno— son los referentes fundamentales en el enfoque de trabajo de la SDI y de las direcciones que la componen, quienes asumen el compromiso de trabajar colaborativamente para el

logro conjunto de los objetivos y líneas de acción que son inherentes a su responsabilidad y funciones institucionales.

Se visualizan dos áreas en las que se enfocará el trabajo de la SDI. Una con énfasis hacia el interior de la Universidad y otra con énfasis hacia la contribución de la UV al desarrollo de su entorno social, económico y cultural (Véase la Figura N° 1). Ambas áreas están conectadas e interrelacionadas y el trabajo a desarrollar en cada una de ellas estará permeado por el cultivo de la cultura del cuidado, la cual también forma parte de nuestra responsabilidad social como institución de educación superior. Se trata de actuar y de fomentar entre los universitarios el ejercicio de los principios del cuidado de sí mismo, del cuidado del otro y de lo otro, refiriéndonos con ello al cuidado en el hacer y en ser, de los que hacemos y de cómo lo hacemos, del cuidado de la salud individual y colectiva, del cuidado de nuestros espacios universitarios y del entorno social y ambiental en que desarrollamos nuestras labores y cumplimos con nuestra responsabilidad social. Se trata también de promover los valores de la cooperación, la solidaridad, la inclusión, la perspectiva de género y el respeto al otro y a lo otro como legítimo otro; del cultivo de la empatía y la identidad universitaria; de comprender que el desarrollo institucional se logra con el desarrollo individual, y que el bienestar se logra en la medida que la comunidad se encuentra en condiciones armónicas, reduciendo la vulnerabilidad y los riesgos ambientales y antropogénicos en los espacios y en el ambiente universitario.

La primera de las áreas que se enfoca a un *Desarrollo Interno* tiene como finalidad impulsar propuestas para que la institución cuente con infraestructura inteligente, con los avances tecnológicos de última generación y con una política de gestión integral del riesgo que favorezca las condiciones para que las funciones sustantivas se desarrollen de manera óptima (Figura N°1).

Esta área se compone de cuatro ámbitos de trabajo que requieren de la acción individual pero concertada de las dependencias que integran la SDI, entre ellas y con el resto de la estructura orgánica de la UV:

- a) **Infraestructura inteligente.** Pensar en la educación del futuro requiere conjugar las fortalezas de los espacios físicos con las plataformas tecnológicas, optimizando las oportunidades técnicas y los recursos disponibles. Iluminación, ventilación, accesibilidad, conectividad, espacios recreativos, laboratorios, etcétera. todo ello diseñado bajo principios de sustentabilidad, innovación y reducción del riesgo. Un programa así considera una infraestructura que responda a las demandas de los espacios educativos en una prospectiva de al menos 10 años.
- b) **Desarrollo tecnológico.** Propiciar y apoyar la mayor y mejor utilización de tecnologías de nueva generación en los procesos y en los espacios universitarios para hacer más eficientes los andamiajes académicos y administrativos internos de la institución.

Aparejado a lo anterior se pretende también contribuir al logro de un sistema institucional de gestión de la calidad, contando con un sistema de información universitaria (SIU) que suministre, de manera permanente, expedita y oportuna, información confiable para la medición continua del desempeño institucional y la toma de decisiones institucionales: indicadores del desempeño académico, escolar, financiero, egresados, entre otros muchos.

También se trata de lograr una plataforma que permita impulsar la educación en línea como una modalidad que permita ampliar el alcance y la cobertura de la oferta educativa de la Universidad Veracruzana.

- c) **Educación en Línea 2030.** Se requiere una clara visualización de la educación hacia el 2030 que permita construir y desarrollar los diversos escenarios en materia de nuevos programas educativos, formación innovadora de cuadros académicos, infraestructura tecnológica y alianzas estratégicas.

En este ámbito de trabajo la SDI persigue contribuir con la Secretaría Académica al desarrollo de la educación en línea como un tema prioritario del desarrollo

institucional que garantice a 10 años cubrir la demanda por educación superior del estado y competir en excelencia con otras IES a nivel nacional e internacional.

- d) **Universidad Segura y Sustentable.** Como parte de la Responsabilidad Social Universitaria, en su factor interno, es prioritario generar esquemas centrados en la cultura del cuidado, con el propósito de procurar las mejores condiciones de bienestar de los miembros de la comunidad universitaria en sus ambientes y espacios de trabajo.

En este sentido la SDI promoverá junto con las Secretarías y Vicerrectorías universitarias, la coordinación de los programas institucionales enfocados a la disminución de riesgos y vulnerabilidades, con los otros programas universitarios enfocados al cuidado de la salud, la inclusión social, derechos universitarios y los programas de investigación y docencia, enfocados en estos temas. Es necesario visualizar lo anterior como un todo para retroalimentar y consolidar los resultados institucionales en estos temas. En este punto se considera la convergencia del trabajo desarrollado por dependencias tales como la Dirección del SUGIR, CENDHIU, Coordinación de Género, Coordinación de Sustentabilidad, Defensoría de Derechos Universitarios, DADUV, SAISUV, Clínica Universitaria de Salud Reproductiva y Sexual; y de programas o acciones tales como: universidad saludable, espacios libres de humo, examen de salud integral para estudiantes de nuevo ingreso, seguro facultativo, clínicas universitarias, entre otras.

La segunda área de trabajo de la SDI y sus dependencias se enfoca hacia el entorno social, económico y cultural de la Universidad Veracruzana. Se trata de contribuir a dirigir la actividad universitaria hacia su ambiente social y ambiental, coadyuvando con el desarrollo de programas, proyectos y acciones que permitan dar cuenta del cumplimiento de la responsabilidad social de la UV y de los beneficios que aporta su presencia y la participación en la sociedad veracruzana o más allá (Figura N°1).

Se integra con ámbitos de trabajo enfocados a coadyuvar en el desarrollo económico y social, al desarrollo municipal y a la difusión de la cultura y la preservación del patrimonio cultural, artístico y ambiental de la Universidad Veracruzana y del estado de Veracruz.

- e) **Desarrollo económico.** Un país con una economía fuerte tiene más elementos para ofrecer una mejor calidad de vida a quienes cohabitan en él. Por ello, uno de los objetivos de la educación superior es formar profesionales altamente calificados que respondan a las exigencias de los sectores económicos y de un mercado laboral cada vez más dinámico y especializado.

Esto requiere además que la Universidad participe en esquemas de fomento al emprendimiento, transferencia tecnológica e innovación de la ciencia, prestación de servicios para la solución de problemas de los sectores productivos. De esta manera coadyuva en el desarrollo y fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector productivo veracruzano, así como la generación de nuevos proyectos productivos.

- f) **Desarrollo social.** Esta línea de trabajo persigue continuar el desarrollo de estrategias institucionales a través de las cuales la Universidad contribuya a la atención de las principales problemáticas del desarrollo social y comunitario.

En este sentido en menester promover el estudio de las desigualdades que permita entender los niveles de pobreza, exclusión y vulnerabilidad de los grupos sociales que viven en las ciudades y en las zonas rurales e indígenas del estado y el país, con el objetivo de contribuir a mejorar el tejido social de la entidad.

El compromiso que la Universidad establece a través del ejercicio de sus funciones sustantivas, es impulsar la promoción del desarrollo local y estatal, desde una perspectiva de la autogestión del desarrollo comunitario.

- g) **Desarrollo municipal.** Se sustenta en la comprensión de que los municipios son las células de la organización política del país; por lo que la contribución

universitaria al desarrollo de los municipios veracruzanos coadyuvará incidiendo en diferentes esferas: salud, organización social, economía, desarrollo urbano, educación, cultura.

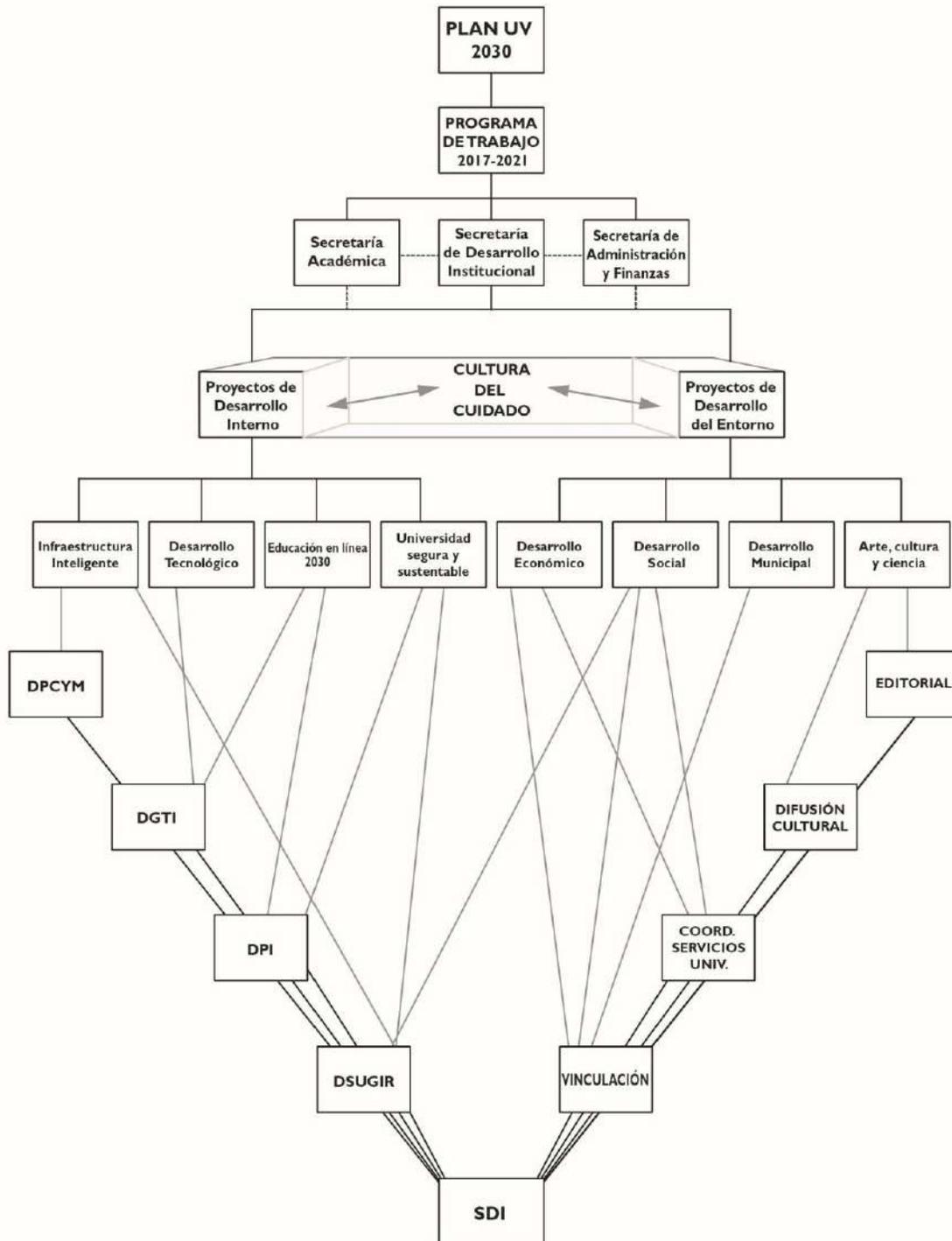
Se parte de la premisa que la Universidad Veracruzana puede contribuir al desarrollo de los municipios a través de la coordinación de esfuerzos entre los diferentes niveles de gobierno y la población, para atender problemáticas con impactos crecientes en el medio ambiente y la vulnerabilidad de sus habitantes, tanto en las zonas rurales, indígenas, como en las zonas conurbadas y urbanas

En este ámbito del quehacer universitario, la UV ha logrado ya establecer compromisos sistemáticos de colaboración con casi 30 municipios, incluyéndose aquí aquellos en donde están asentados los campus universitarios, los que tienen presencia universitaria a través de las Casas UV, las Brigadas Universitarias y las sedes de la UVI.

- h) **Cultura, ciencia y arte.** Uno de los fines de las Universidades es trascender los límites de sus aulas y laboratorios, compartiendo los saberes que se construyen en sus espacios y áreas de conocimiento para ampliar la comprensión del mundo. Ello requiere fortalecer las acciones que permiten fomentar, cultivar y preservar la cultura y el ambiente natural por medio de la comunicación de la ciencia y la difusión de la cultura y el arte en todas las regiones universitarias, así como a nivel estatal, nacional e internacional.

FIGURA N° 1

MAPA DE PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



## **Misión**

La Secretaría de Desarrollo Institucional es una instancia de la Administración General de la Universidad Veracruzana encargada de dar soporte y contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas y al logro de la calidad y la excelencia académica, a través del diseño y realización de estrategias, programas y actividades de impacto transversal relacionadas con la modernización e innovación continua de la infraestructura física y tecnológica de la institución; con la mejora continua de los procesos de evaluación y planeación institucional; con el fortalecimiento de la vinculación universitaria; con la promoción de la cultura de la prevención del riesgo y el fomento a la construcción participativa de ambientes de trabajo sanos, seguros y sustentables; con la extensión de servicios especializados al entorno social y económico; y con la difusión y preservación del patrimonio cultural y artístico de la universidad y del estado de Veracruz.

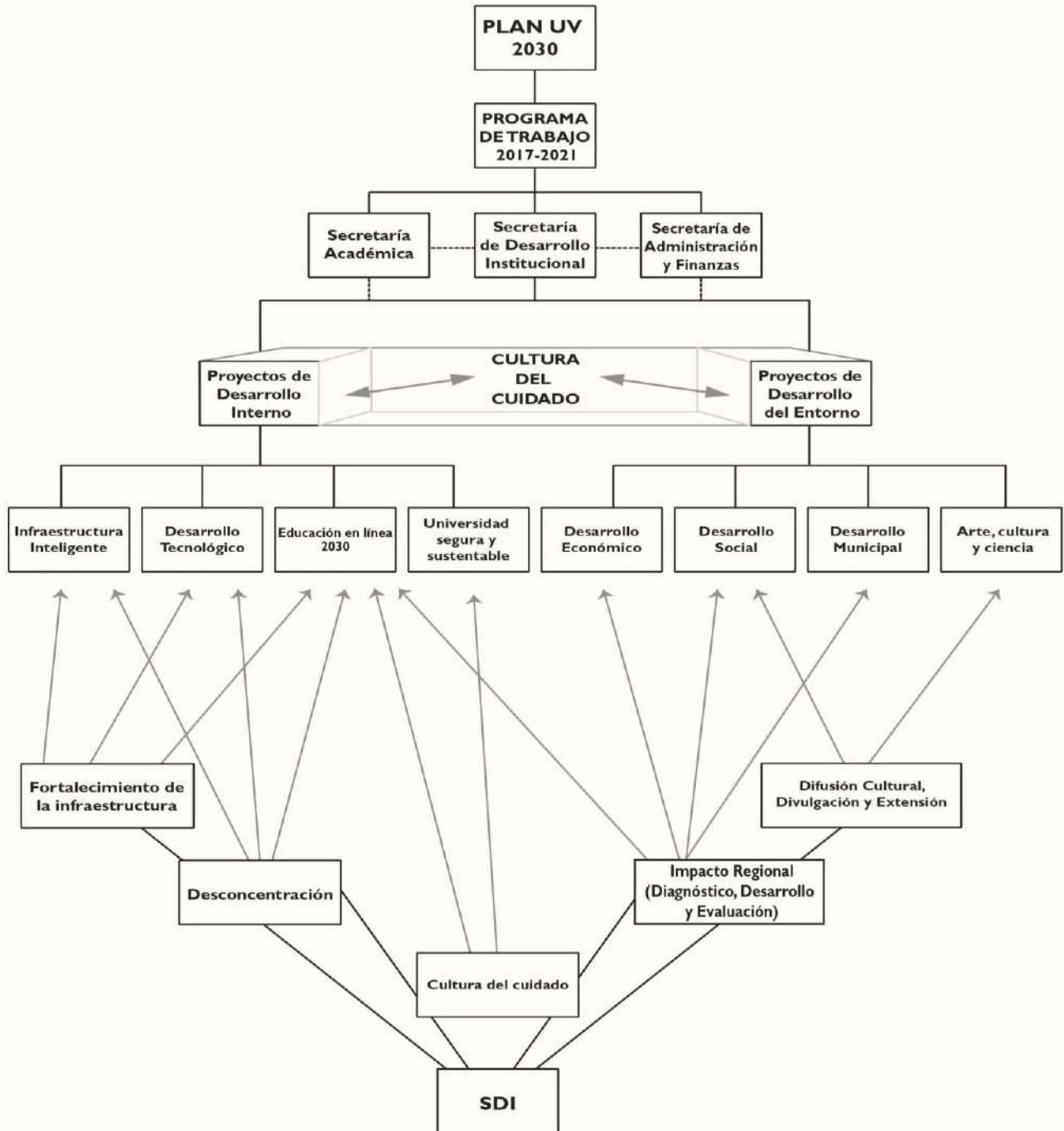
## **Visión al 2021**

Ser una dependencia de la administración universitaria que aporte y desarrolle de manera eficaz y eficiente, programas estratégicos consolidados de impacto transversal que den un soporte continuo y perfectible al cumplimiento y fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana, sustentando su quehacer en los principios de innovación, solidaridad, cooperación, cuidado y respeto a los valores humanos y a la ética universitaria, y adecuando y mejorando continuamente sus actividades a partir del análisis prospectivo de las tendencias del avance científico y tecnológico, así como de la dinámica económica, social y cultural del entorno institucional.

## **Líneas de Acción** (Figura N°. 2)

- I. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica
- II. Descentralización y desconcentración de funciones
- III. Impacto regional: diagnóstico, desarrollo y evaluación
- IV. Cultura del Cuidado del otro y de sí mismo
- V. Difusión cultural, divulgación de la ciencia, transferencia tecnológica y comercialización de servicios especializados

**FIGURA N° 2**  
**LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017 – 2021**



## **Objetivos Generales**

### **Objetivo 1**

#### **Línea de Acción I. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica**

Que la Universidad Veracruzana cuente con un programa de innovación de la infraestructura física y tecnológica que incluya sistemas amigables con el medio ambiente, que permitan un modelo de infraestructura sustentable, y que responda a las demandas de una universidad con prospectiva al 2030.

### **Acciones**

- 1.1 Favorecer las condiciones funcionales y la gradual modernización de la infraestructura física de la Universidad
- 1.2 Promover el mantenimiento de las condiciones funcionales y la necesaria actualización de infraestructura tecnológica de la Universidad
- 1.3 Propiciar la programación integral del desarrollo de la infraestructura física y la tecnológica
- 1.4 Impulsar la consolidación de una plataforma tecnológica para el desarrollo de programas educativos, experiencias educativas y cursos de educación continua en línea
- 1.5 Impulsar la construcción de un perfil que caracterice las escuelas del futuro incluyendo los requerimientos de las personas con discapacidad
- 1.6 Fomentar y contribuir al diseño y operación de un sistema único de información institucional

### **Metas**

- 1.1.1 Contar institucionalmente con un diagnóstico continuamente actualizado del estado de la infraestructura física de la Universidad desplegando acciones que respondan a las necesidades de los programas educativos y de investigación, así como las recomendaciones de los organismos evaluadores o acreditadores.
- 1.2.1 Un programa institucional de mantenimiento y actualización continua de la infraestructura tecnológica de la Universidad, que considere las necesidades de

los programas educativos y de investigación, así como las recomendaciones de los organismos evaluadores o acreditadores.

- 1.3.1 Un programa integrado de desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica de la Universidad
- 1.4.1 Contar con una plataforma tecnológica institucional eficiente para la administración de la educación en línea
- 1.5.1 La Universidad contará con un perfil de las IES a futuro, considerando las tendencias de la educación al 2030
- 1.6.1 Disponer de un sistema de información universitario, único y actualizado, para la toma de decisiones académicas y de gestión

## **Objetivo 2.**

### **Línea de Acción II. Descentralización y desconcentración de funciones**

La Universidad Veracruzana contará con una planeación estratégica que facilite las gestiones académicas y administrativas en las regiones, de aquellas áreas prioritarias para la vida académica; promoviendo con ello la desconcentración y descentralización de funciones sin detrimento de la identidad como una sola universidad, ni de su personalidad jurídica. Asimismo, fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad a través de la articulación de los procesos involucrados para el cumplimiento de las metas establecidas y el fortalecimiento de una cultura de la calidad en la comunidad universitaria.

### **Acciones**

- 2.1 Impulsar la identificación de áreas de mayor rezago en procesos de gestión en cada una de las regiones
- 2.2 Promover una planeación estratégica institucional para la desconcentración y descentralización que oriente la estructura organizativa requerida
- 2.3 Promover cambios en la normativa que faciliten los procesos académicos y administrativos de cada región

- 2.4 Favorecer el análisis de los criterios de calidad que ofrece la Universidad y su vigencia, considerando el entorno cambiante y las expectativas de satisfacción de los usuarios, para garantizar un sistema de calidad con impacto a futuro.
- 2.5 Promover la certificación de los procesos fundamentales que integran el sistema de dependencias de la SDI, para fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad Institucional

## **Metas**

- 2.1.1 La Universidad dispondrá de un diagnóstico por región, de procesos de gestión de las dependencias de la SDI
- 2.2.1 Se contempla para la Universidad una propuesta de planeación estratégica que permita la desconcentración y la descentralización
- 2.3.1 Se contará con una propuesta de normativa institucional para los procesos descentralizados y desconcentrados, articulada con la legislación universitaria vigente
- 2.4.1 En la Universidad se establecerá un perfil de calidad universitaria actualizado, con prospectiva a 10 años.
- 2.5.1 En la Universidad, las dependencias de la SDI estarán alineadas al Sistema de Gestión de la Calidad Institucional

## **Objetivo 3.**

### **Línea de Acción III. Impacto regional: Diagnóstico, desarrollo y evaluación**

La Universidad contará con diagnósticos regionales y de la Universidad en la región, identificando los principales indicadores de impacto, que permitan retroalimentar el quehacer universitario y hacer converger las funciones sustantivas, la vinculación, transferencia tecnológica, comercialización de servicios en esquemas de responsabilidad social para el fortalecimiento del desarrollo social, cultural, municipal y económico del entorno.

## **Acciones**

- 3.1 Favorecer la integración de un grupo de trabajo por región, que realice la evaluación de los principales aspectos del desarrollo regional (economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura)
- 3.2 Promover que el grupo de expertos construya los indicadores para evaluar la economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura de la región.
- 3.3 Incentivar a los actores clave en la Universidad, para la identificación de los elementos en los que puede influir la universidad de forma directa e indirecta, sobre su entorno, considerando las esferas anteriores
- 3.4 Impulsar la evaluación de impacto de la Universidad en el desarrollo regional, a través de los actores clave en cada región
- 3.5 Apoyar la construcción de estrategias que permitan un mayor impacto positivo en el entorno regional y estatal, en las áreas de economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura

## **Metas**

- 3.1.1 En la Universidad se establecerá un grupo de académicos expertos por región para la realización de diagnósticos regionales
- 3.2.1 Una base de datos institucional con indicadores por cada una de las siguientes esferas: economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura
- 3.3.1 Se establecerá una base de indicadores institucionales para identificar el impacto social de la Universidad
- 3.4.1 La Universidad contará con un informe de evaluación del impacto social de la Universidad en al menos tres regiones
- 3.5.1 Se contempla para la Universidad un programa de Desarrollo Universitario por región
- 3.5.2 En la Universidad se tendrá un catálogo actualizado de servicios especializados y de investigación aplicada, que responda a los principales requerimientos de

las regiones y que permita obtener financiamiento para el desarrollo de las funciones sustantivas.

#### **Objetivo 4.**

##### **Línea de Acción III. Cultura del Cuidado del otro y de sí mismo**

Que la Universidad sea promotora de una cultura del cuidado del otro, lo otro y de sí mismo, que integre una visión de disminución del riesgo, para construir una comunidad con identidad y pertenencia universitaria.

#### **Acciones**

- 4.1 Propiciar la convergencia de los programas universitarios que aportan al manejo integral del riesgo y la cultura del cuidado para promover metas integradas
- 4.2 Promover la construcción de indicadores de cuidado integral en la universidad, que incluyan la protección civil, seguridad y salud para la promoción de una Universidad Saludable
- 4.3 Promover campañas, coordinadas por estudiantes, en las diversas dependencias de la Universidad, que expresen de manera creativa la cultura del cuidado y disminución del riesgo como parte de la identidad de la Universidad
- 4.4 Impulsar la construcción de un manual sobre disminución del riesgo y cuidado del otro, en el que converjan los objetivos de varias dependencias como: Dirección de SUGIR, CENDHIU, Coordinación de Género, Coordinación de Sustentabilidad, Defensoría de Derechos Universitarios, DADUV, SAISUV, Clínica Universitaria de Salud Reproductiva y Sexual; y de programas o acciones tales como: universidad saludable, espacios libres de humo, examen de salud integral para estudiantes de nuevo ingreso, seguro facultativo, clínicas universitarias, entre otras
- 4.5 Promover ante la SEP y ANUIES políticas relacionadas con la Cultura del Cuidado y la prevención del riesgo

## **Metas**

- 4.1.1 En la Universidad se establecerá un Programa Integrador de programas y acciones institucionales que aportan al manejo integral del riesgo
- 4.2.1 Se dispondrá en la institución de una base de datos de indicadores de cuidado integral
- 4.3.1 Se contempla para la Universidad una campaña de Cultura del Cuidado y Prevención del Riesgo por región
- 4.4.1 La Universidad contará con un manual de recomendaciones para la disminución del riesgo y cuidado del otro y de sí mismo
- 4.5.1 Derivada de la experiencia institucional, la Universidad tendrá propuesta sobre políticas de prevención del riesgo y cultura del cuidado en ámbitos de Educación Superior, presentada ante SEP y ANUIES

## **Objetivo 5.**

### **Línea de Acción III. Difusión cultural, divulgación de la ciencia, transferencia tecnológica y comercialización de servicios especializados**

Que la Universidad fortalezca su posicionamiento a nivel internacional en temas de arte y ciencia, a través del registro y proyección del talento universitario.

## **Acciones**

- 5.1 Impulsar el desarrollo de un sistema institucional que permita el registro y difusión internacional de reconocimientos, premios, invenciones, creaciones de la comunidad universitaria.
- 5.2. Promover el registro oportuno de Obra Artística de la Universidad Veracruzana, para fortalecer la Propiedad Intelectual de la misma
- 5.3. Propiciar mecanismos para que las iniciativas artísticas y científicas participen en concursos internacionales
- 5.4. Fomentar, junto con los actores principales, la ampliación de la cobertura de los programas de comunicación de la ciencia y difusión del arte a las regiones
- 5.5. Favorecer espacios para la publicación de investigaciones y obra literaria de estudiantes.

- 5.6. Impulsar un programa para atraer niños y jóvenes con talentos especiales para el desarrollo de su potencial, a través de proyectos universitarios

### **Metas**

- 5.1.1. En la Universidad se tendrá un sistema institucional para el registro y difusión internacional de reconocimientos, premios, invenciones, creaciones de la comunidad universitaria
- 5.2.1. Se propone que la institución incremente en un 50% el registro de Obra Artística propiedad de la Universidad Veracruzana
- 5.3.1 La Universidad incrementará en un 10% el número de premios y distinciones de arte y ciencia, obtenidos a nivel internacional
- 5.4.1 Cada región contará, al menos, con un programa de comunicación de la ciencia y difusión del arte
- 5.5.1 Se contempla que la Universidad incremente en 10% el número de publicaciones de estudiantes.
- 5.6.1 Se contempla que la Universidad cuente con un programa de atracción de talentos en educación básica (preuniversitarios)

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
Eje 1  Eje 3	2. Planta Académica  4. Investigación Innovación  9. Gobernanza Universitaria  11. Infraestructura Física y tecnológica	I. Fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica	1 Que la Universidad Veracruzana cuente con un programa de innovación de la infraestructura física y tecnológica que incluya sistemas amigables con el medio ambiente, que permitan un modelo de infraestructura sustentable , y que responda a las demandas de una universidad con prospectiva al 2030.	1.1 Favorecer las condiciones funcionales y la gradual modernización de la infraestructura física de la Universidad	1.1.1 Contar institucionalmente con un diagnóstico continuamente actualizado del estado de la infraestructura física de la Universidad desplegando acciones que respondan a las necesidades de los programas educativos y de investigación, así como las recomendaciones de los organismos evaluadores o acreditadores		30%	60%	100%	
				1.2 Promover el mantenimiento de las condiciones funcionales y la necesaria actualización de la infraestructura tecnológica de la Universidad	1.2.1 Un programa institucional de mantenimiento y actualización continua de la infraestructura tecnológica de la Universidad que considere las necesidades de los programas educativos y de investigación, así como las recomendaciones de los organismos evaluadores o acreditadores.		30%	60%	100%	
				1.3 Propiciar la programación integral del desarrollo de la infraestructura física y la tecnológica	1.3.1 Un programa integrado de desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura física y tecnológica de la Universidad			20%	60%	100%
				1.4 Impulsar la consolidación de una plataforma tecnológica para el desarrollo de programas educativos, experiencias educativas y cursos de educación continua en línea	1.4.1 Contar con una plataforma tecnológica institucional eficiente para la administración de la educación en línea		20%	50%	80%	100%
				1.5 Impulsar la construcción del perfil que caracterice las escuelas del futuro incluyendo los requerimientos de personas con discapacidad	1.5.1 La Universidad contará con un perfil de las IES a futuro, considerando las tendencias de la educación al 2030		50%	100%		

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
				1.6 Fomentar y contribuir al diseño y operación de un sistema único de información institucional	1.6.1 Disponer de un sistema de información universitario, único y actualizado, para la toma de decisiones académicas y de gestión	5%	10%	50%	90%	100%

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
Eje 2	8. Internacionalización e interculturalidad	II. Descentralización y desconcentración de funciones	2. La Universidad Veracruzana contará con una planeación estratégica que facilite las gestiones académicas y administrativas en las regiones, de aquellas áreas prioritarias para la vida académica; promoviendo con ello la desconcentración y descentralización de funciones sin detrimento de la identidad como una sola universidad, ni de su personalidad jurídica. Asimismo, fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad a través de la articulación de los procesos involucrados para el cumplimiento de las metas establecidas y el fortalecimiento de una cultura de la calidad en la comunidad universitaria.	2.1 Impulsar la identificación de áreas de mayor rezago en procesos de gestión en cada una de las regiones	2.1.1 La Universidad dispondrá de un diagnóstico por región, de procesos de gestión de las dependencias de la SDI		30%	100%		
				2.2 Promover una planeación estratégica institucional para la desconcentración y descentralización que oriente la estructura organizativa requerida	2.2.1 Se contempla para la Universidad una propuesta de planeación estratégica que permita la desconcentración y la descentralización		50%	100%		
Eje 3	9. Gobernanza universitaria	II. Descentralización y desconcentración de funciones	2. La Universidad Veracruzana contará con una planeación estratégica que facilite las gestiones académicas y administrativas en las regiones, de aquellas áreas prioritarias para la vida académica; promoviendo con ello la desconcentración y descentralización de funciones sin detrimento de la identidad como una sola universidad, ni de su personalidad jurídica. Asimismo, fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad a través de la articulación de los procesos involucrados para el cumplimiento de las metas establecidas y el fortalecimiento de una cultura de la calidad en la comunidad universitaria.	2.3 Promover cambios en la normativa que faciliten los procesos académicos y administrativos de cada región	2.3.1 Se contará con una propuesta de normativa institucional para los procesos descentralizados y desconcentrados, articulada con la legislación universitaria vigente		10%	50%	90%	100%
				2.4 Favorecer el análisis de los criterios de calidad que ofrece la Universidad y su vigencia, considerando el entorno cambiante y las expectativas de satisfacción de los usuarios, para garantizar un sistema de calidad con impacto a futuro	2.4.1 En la Universidad se establecerá un perfil de Calidad Universitaria actualizado con prospectiva a 10 años.		40%	80%	100%	
				2.5 Promover la certificación de los procesos fundamentales que integran el sistema de dependencias de la SDI, para fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad institucional	2.5.1 En la Universidad, las dependencias de la SDI estarán alineadas al Sistema de Gestión de la Calidad Institucional		20%	60%	80%	100%

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021	
Eje 1 Eje 2 Eje 3	1. Oferta Educativa 4. Investigación, Innovación 5. Vinculación y responsabilidad social 6. Emprendimiento 10. Financiamiento	III. Impacto regional: Diagnóstico, desarrollo y evaluación	3. La Universidad contará con diagnósticos regionales y de la Universidad en la región, identificando los principales indicadores de impacto, que permitan retroalimentar el quehacer universitario y hacer converger las funciones sustantivas, la vinculación, transferencia tecnológica, comercialización de servicios en esquemas de responsabilidad social para el fortalecimiento del desarrollo social, cultural, municipal y económico del entorno.	3.1 Favorecer la integración de un grupo de trabajo por región, que realice la evaluación de los principales aspectos del desarrollo regional (economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura)	3.1.1 En la universidad se establecerá un grupo de académicos expertos por región para la realización de diagnósticos regionales	10%	50%	100%			
				3.2 Promover que el grupo de expertos construya los indicadores para evaluar la economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura de la región.	3.2.1 Una base de datos institucional con indicadores por cada una de las siguientes esferas: economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura		50%	80%	100%		
				3.3 Incentivar a los actores claves en la Universidad, para la identificación de los elementos en los que puede influir la universidad de forma directa e indirecta, sobre su entorno, considerando las esferas anteriores	3.3.1 Se establecerá una base de indicadores institucionales para identificar el impacto social de la Universidad		30%	70%	100%		
				3.4 Impulsar la evaluación de impacto de la Universidad en el desarrollo regional, a través de los actores principales en cada región	3.4.1 La Universidad contará con un informe de evaluación del impacto social de la Universidad en al menos tres regiones		10%	30%	70%	100%	
				3.5 Apoyar la construcción de estrategias que permitan un mayor impacto positivo en el entorno regional y estatal, en las áreas de economía, ambiente, organización social, salud, educación, desarrollo urbano, cultura	3.5.1 Se contempla para la Universidad un programa de Desarrollo Universitario por región		10%	20%	60%	100%	
					3.5.2 En la Universidad se tendrá un catálogo actualizado de servicios especializados y de investigación aplicada, que responda a los principales requerimientos de las regiones y que permita		20%		80%	100%	

					obtener financiamiento para el desarrollo de las funciones sustantivas.						
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
Eje 1	3. Apoyo al estudiante	IV. Cultura del Cuidado del otro y de sí mismo	4. Que la Universidad sea promotora de una cultura del cuidado del otro, lo otro y de sí mismo, que integre una visión de disminución del riesgo, para construir una comunidad con identidad y pertenencia universitaria	4.1 Propiciar la convergencia de los programas universitarios que aportan al manejo integral del riesgo y la cultura del cuidado para promover metas integradas	4.1.1 En la Universidad se establecerá un Programa Integrador de programas y acciones institucionales que aportan al manejo integral del riesgo		50%	100%		
				4.2 Provocar la construcción de indicadores de cuidado integral en la universidad, que incluyan la protección civil, seguridad y salud para la promoción de una Universidad Saludable	4.2.1 Se dispondrá en la institución de una base de datos de indicadores de cuidado integral		30%	60%	90%	100%
Eje 2	7. Cultura humanista y desarrollo sustentable			4.3 Promover campañas, coordinadas por estudiantes, en las diversas dependencias de la Universidad, que expresen de manera creativa la cultura del cuidado y disminución del riesgo como parte de la identidad de la Universidad	4.3.1 Se contempla para la Universidad una campaña de Cultura del Cuidado y Prevención del Riesgo por región	10%	40%	80%	100%	

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
				4.4 Impulsar la construcción de un manual sobre disminución del riesgo y cuidado del otro, en el que converjan los objetivos de varias dependencias como: Dirección de SUGIR, CENDHIU, Coordinación de Género, Coordinación de Sustentabilidad, Defensoría de Derechos Universitarios, DADUV, SAISUV, Clínica Universitaria de Salud Reproductiva y Sexual; y de programas o acciones tales como: universidad saludable, espacios libres de humo, examen de salud integral para estudiantes de nuevo ingreso, seguro facultativo, clínicas universitarias, entre otras	4.4.1 La Universidad contará con un manual de recomendaciones para la disminución del riesgo y cuidado del otro y de sí mismo	10%	30%	60%	90%	100%
				4.5 Promover ante la SEP y ANUIES políticas relacionadas con la Cultura del Cuidado y la prevención del riesgo	4.5.1 Derivada de la experiencia institucional, la Universidad tendrá propuesta sobre políticas prevención del riesgo y cultura del cuidado en ámbitos de Educación Superior, presentada ante la SEP y ANUIES	10%	30%	60%	90%	100%

Ejes Estratégicos	Programas Estratégicos	LINEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS GENERALES	ACCIONES	METAS	2017	2018	2019	2020	2021
Eje 1 Eje 2	3. Apoyo al estudiante 5. Vinculación y responsabilidad social	V. Difusión cultural, divulgación de la ciencia y transferencia tecnológica y comercialización de servicios especializados	5. Que la Universidad fortalezca su posicionamiento a nivel internacional en temas de arte y ciencia, a través del registro y proyección del talento universitario.	5.1 Impulsar el desarrollo de un sistema institucional que permita el registro y difusión internacional de reconocimientos, premios, invenciones, creaciones de la comunidad universitaria.	5.1.1. En la Universidad se tendrá un sistema institucional para el registro y difusión internacional de reconocimientos, premios, invenciones, creaciones de la comunidad universitaria.		10%	50%	80%	100%
				5.2. Promover el registro oportuno de Obra Artística de la Universidad Veracruzana, para fortalecer la Propiedad intelectual de la misma.	5.2.1 Se propone que la institución incremente en un 50% el registro de Obra Artística Propiedad de la Universidad Veracruzana		20%	40%	80%	100%
				5.3. Propiciar mecanismos para que las iniciativas artísticas y científicas participen en concursos internacionales	5.3.1 La Universidad incrementará en un 10% el número de premios y distinciones de arte y ciencia, obtenidos a nivel internacional		20%	40%	80%	100%
				5.4 Fomentar junto con los actores principales, la ampliación de la cobertura de los programas de comunicación de la ciencia y difusión del arte a las regiones	5.4.1 Cada región contará al menos con un programa de comunicación de la ciencia y difusión del arte		20%	40%	80%	100%
				5.5. Favorecer espacios para la publicación de investigaciones y obra literaria de estudiantes.	5.5.1 Se contempla que la Universidad incremente en 10% el número de publicaciones de estudiantes		20%	50%	90%	100%
				5.6. Impulsar un programa para atraer niños y jóvenes con talentos especiales para el desarrollo de su potencial, a través de proyectos universitarios	5.6.1 Se contempla que la Universidad cuente con un programa de atracción de talentos en educación básica (preuniversitarios)		10%	40%	80%	100%

### **III. Seguimiento y evaluación**

Con el propósito optimizar y mejorar las líneas de acción propuestas en el PLADE, se establecerá un proceso de seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas y del cumplimiento de los objetivos formulados.

Este proceso se efectuará a través del acompañamiento continuo y cotidiano en el desarrollo de las acciones, así como a través de informes cuatrimestrales que permitan identificar el grado de avance de cada una de las metas, considerando las fechas indicadas para el cumplimiento.

Es importante enfatizar que el seguimiento y evaluación de cada uno de los objetivos planteados, requiere una mirada integradora de ellos; no son propuestas desarticuladas, se interconectan en la dinámica institucional y requieren de la participación de diversos actores para su cumplimiento.

La evaluación de las metas se realizará en dos momentos: una evaluación de proceso y una evaluación final de resultados. Para ello se requiere la construcción de indicadores que permitan medir el cumplimiento de lo establecido y den cuenta de la relevancia, pertinencia e impacto de las líneas, sus objetivos, acciones y metas.

La evaluación de proceso conlleva un análisis de todos los aspectos relacionados y permite la retroalimentación durante el desarrollo de las acciones. Con la información que se obtiene se identifican los factores que influyen positiva o negativamente para realizar los ajustes necesarios en caso de bifurcaciones en el trayecto; incluso efectuar las modificaciones de los alcances de las metas para el logro de los objetivos.

La evaluación de resultado permite contrastar los objetivos y metas formulados en el PLADE con los resultados obtenidos y así determinar la eficacia y eficiencia de las estrategias y acciones. Se realizará a la conclusión de cada objetivo.

## Fuentes de información

UNESCO (2015) Educación 2030. Declaración de Incheon: Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos.

Universidad Veracruzana Plan General de Desarrollo 2030.  
<https://www.uv.mx/universidad/doctosofi/UV-PlanGeneral-de-Desarrollo-2030.pdf>

Universidad Veracruzana Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021. Pertenencia y Pertinencia. <https://www.uv.mx/programa-trabajo/pte-2017-202.pdf>