

PROGRAMA DE TRABAJO

2021-2025

Por una transformación integral



Universidad Veracruzana

Plan de Desarrollo de
la
Entidad Académica

Pladea
2021-2025

Orquesta Sinfónica de Xalapa

Región: Xalapa

Titular: Martin Lebel

Diciembre de 2023

"Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz"



Universidad Veracruzana

Dr. Martín Gerardo Aguilar Sánchez
Rector

Dr. Juan Ortiz Escamilla
Secretario Académico

Mtra. Lizbeth Margarita Viveros Cancino
Secretaria de Administración y Finanzas

Dra. Jaqueline del Carmen Jongitud Zamora
Secretaria de Desarrollo Institucional

Mtro. Martin Lebel
Director Titular de la Orquesta Sinfónica de Xalapa

Dr. Jorge Alberto López Gutiérrez
Secretario Técnico de la Orquesta Sinfónica de
Xalapa

Participantes

Mtra. Itzel Méndez Martínez
Oboe

Mtro. David de Jesús Torres Rodríguez
Violín Segundo Fila

Mtro. Othoniel Mejía Rodríguez
Flauta

Mtro. Alfredo Escobar Moreno
Cello Fila

Dr. Tonatiuh García Jiménez
Viola Fila

Datos de contacto

Cultura Veracruzana 1,
Col. Emiliano Zapata, C.P. 91090
Xalapa, Veracruz, México.

Tel. 01 (228) 818 08 34
osx@uv.mx

Índice

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DIAGNÓSTICO	2
3. PLANEACIÓN	14
MISIÓN	14
VISIÓN AL 2025	14
OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES	15
MATRIZ DE OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES	23
4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	36
5. REFERENCIAS	37
6. ANEXOS	38

I. Introducción

El Plan de Desarrollo de la Orquesta Sinfónica de Xalapa 2021-2025 es el documento rector para la toma de decisiones en la planeación de las actividades de la misma, así como para implementar las acciones necesarias y coadyuvar al logro de los objetivos del Programa de Trabajo 2021-2025, *Por una transformación integral*.

Para la elaboración de este documento, se revisaron aquellos que establecen las políticas en la Dirección General de Difusión Cultural. Asimismo, se consultaron algunos documentos de planeación y de programas de trabajo de distintas orquestas sinfónicas, en el ámbito nacional e internacional, mismas que, por su tamaño y características, pueden ser comparadas con la Orquesta Sinfónica de Xalapa (OSX). El documento fue enriquecido con las propuestas y opiniones que los integrantes de la OSX hicieron llegar de forma individual o colectiva por medio de los cuerpos colegiados.

Se llevó a cabo, además, una revisión de datos e indicadores actuales de la estadística de la entidad, así como de las recomendaciones recibidas por organismos externos de evaluación y por auditorías internas. Todo esto sirvió para elaborar un análisis FODA de la entidad, a fin de trazar objetivos y metas alineados a los planes de desarrollo institucionales.

2. Diagnóstico

Antecedentes

La Banda de Rurales del Estado, fundada en 1886 con motivo de la inauguración de la primera escuela normal en Latinoamérica, puede ser considerada como la semilla de la cual surgió, años más tarde, por iniciativa de algunos de sus integrantes y con el apoyo del Gobierno del Estado de Veracruz, la Orquesta Sinfónica de Xalapa. Conformada en aquel entonces por 19 instrumentistas de cuerda, 16 de aliento, 3 percusionistas y 1 tecladista, todos ellos dirigidos por el maestro Juan Lomán y Bueno y con el auspicio del Departamento Universitario del Estado. La OSX ofreció su primer concierto el 21 de agosto de 1929 en el Teatro Sebastián Lerdo de Tejada.

En 1933, el Departamento Universitario del Gobierno del Estado organizó los Conciertos de Orientación Musical, y la OSX se presentó en escuelas, hospitales, cárceles, etc. Dichos conciertos conforman el antecedente de los conciertos didácticos que actualmente

ofrece la OSX dentro de su programación semestral, dirigidos a estudiantes de todos los niveles educativos (preescolar, primaria, secundaria y educación superior), a la comunidad universitaria y al público en general.

En 1942, la OSX participó dentro de la programación de la *Feria del Libro* en la Ciudad de México y se presentó en las ciudades de Veracruz, Córdoba y Orizaba. En 1943, se presentó en la ciudad de Teziutlán y en 1944 en la ciudad de Puebla, interpretando repertorio de compositores clásicos, románticos y modernos, tanto extranjeros como mexicanos.

También en 1944 se creó la Escuela Superior de Música, Danza y Declamación, dependiente del Departamento Universitario, la cual funcionó como un medio auxiliar efectivo para el mejoramiento técnico de los ejecutantes profesionales y para la formación artística de nuevos elementos. En 1948, la OSX realizó una gira nacional, ofreciendo 62 conciertos; 35 en el estado de Veracruz, 16 en el Distrito Federal y 11 en otras entidades de la república.

En 1959, la ciudad de Xalapa fue sede del Festival y Concurso Internacional de Violonchelo “Pablo Casals”, contando con la participación del propio Casals, Gaspar Cassadó i Moreu, Maurice Eisenberg, Blas Galindo, Ivor James, Rubén Montiel, Zara Nelsova, Adolfo Odnoposoff, Gregor Piatigorsky, Mstislav Rostropovich, Miloš Sádlo y Heitor Villa-Lobos como integrantes del jurado. La participación de la OSX en dicho evento proyectó a Xalapa como una ciudad de notable importancia cultural.

En el año de 1975, la OSX dejó de ser una asociación civil y pasó a formar parte de la Universidad Veracruzana (UV), reconociendo así a los músicos integrantes de la OSX como parte del Personal Académico de esta casa de estudios. La OSX llegó a integrarse por 101 músicos provenientes de México, América del Norte, América del Sur, Asia, Europa, Medio Oriente y la ex URSS. Esta diversidad cultural reforzó y enriqueció las filas de la OSX, posicionándola así, a nivel nacional, como una de las orquestas más destacadas y reconocidas en su género.

La OSX fue elegida para representar a México en el festival *Europalia* en 1993 y fungió de 1996 a 2010, como eje central del prestigioso festival *Junio Musical* en la ciudad de Xalapa. A nivel internacional, en 2004, realizó una gira por Holanda, Bélgica y Alemania;

en 2008, se presentó en Guatemala y en 2016 viajó por varias ciudades de Brasil, ofreciendo conciertos y realizando diversas actividades de índole académica y pedagógica.

Considerada un referente nacional, la OSX actúa regularmente en diversas ciudades del estado de Veracruz y de la República Mexicana, en importantes escenarios como el Palacio de Bellas Artes y la Sala Nezahualcóyotl, así como en festivales de gran relevancia como el *Festival del Centro Histórico* en la Ciudad de México, el *Festival Internacional de Música de Morelia* en Michoacán y el *Festival Internacional Cervantino* en Guanajuato.

La OSX cuenta con cientos de registros de audio y video disponibles en sus diferentes plataformas digitales, así como con una importante discografía que incluye alrededor de 30 discos grabados entre 1964 y 2023. Se ha presentado con solistas y directores de proyección internacional como Claudio Arrau, Roger Bobo, Andrea Bocelli, Javier Camarena, Erasmo Capilla, Faustino Díaz, Erika Dobosiewicz, Plácido Domingo, Philippe Entremont, Adélaïde Férière, Pierre Fournier, Francisco Fullana, Emil Gilels, Vadim Gluzman, Pablo Garibay, Maria Katzarava, Konstanty Kulka, Manuel López Ramos, Gerhart Muench, Hermilo Novelo, Jorge Federico Osorio, Luciano Pavarotti, Krzysztof Penderecki, Jorge Luis Prats, Philippe Quint, Fritz Reiner, Ruggiero Ricci, Higinio Ruvalcaba, Pierre Sancan, Hermann Scherchen, Vladimir Spivakov, y Henryk Szeryng, por mencionar algunos.

Sus directores titulares han sido Juan Lomán y Bueno, José Yves Limantour, Luis Ximénez Caballero, Francisco Savín, Fernando Ávila Navarro, Luis Herrera de la Fuente, Enrique Arturo Diemecke, José Guadalupe Flores, Carlos Miguel Prieto, Fernando Lozano, Lanfranco Marcelletti y actualmente Martin Lebel.

A lo largo de su existencia, la OSX ha ocupado diferentes espacios, como el Colegio Preparatorio de Xalapa, la Escuela Industrial para Señoritas, la antigua Escuela Normal Veracruzana, el Estadio Xalapeño, el Parque Juárez y la Catedral Metropolitana, así como los auditorios del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y de la Benemérita Escuela Normal Veracruzana.

Fue durante los años noventa, tras haber tenido desde 1964 el Teatro del Estado como sede, espacio perteneciente al Gobierno del Estado de Veracruz, que los músicos de la OSX decidieron emprender un arduo camino para contar con una sede propia diseñada en función de las necesidades acústicas de una orquesta sinfónica de primer nivel. Un largo proceso de gestión, investigación, colaboración, negociación y participación de diversas instancias

gubernamentales y civiles, derivó en la construcción de la hoy sede oficial de la Orquesta Sinfónica de Xalapa, la *Sala de Conciertos* o *Sala Principal*, así como diversos espacios adyacentes de *Tlaqná, Centro Cultural* (TCC).

Así, gracias a la entrega musical de hombres y mujeres, al respaldo y visión de diversos gobiernos, a la alta valoración de la sociedad civil y al auspicio de la Universidad Veracruzana, la Orquesta Sinfónica de Xalapa es hoy una de las principales orquestas sinfónicas en México y una entidad que contribuye significativamente al enriquecimiento de la vida cultural y musical en la capital veracruzana, en el estado y en el país.

Planta académica

La OSX es un grupo artístico con un fuerte componente pluricultural, conformado por integrantes provenientes de los estados de Baja California, Chiapas, Chihuahua, Ciudad de México, Durango, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, Guerrero y Veracruz, así como de diversos países como Bolivia, Bulgaria, Canadá, Eslovenia, Estados Unidos, Georgia, Ucrania, Perú, Polonia y República Checa. Está integrado por 97 ejecutantes que cuentan con una sólida formación académica en instituciones de prestigio nacional e internacional. Ejemplos de estas instituciones son la Facultad de Música de la Universidad Veracruzana, el Conservatorio Nacional de Música, el Conservatorio de las Rosas en Morelia, la Escuela Superior de Música del INBAL, la Facultad de Música de la UNAM, así como el Conservatorium van Amsterdam, Conservatorio Estatal de Moscú P. I. Tchaikovsky, Conservatorio Real de Dinamarca, Conservatorio Superior de Música del Liceu de Barcelona, Escola Superior de Música de Catalunya, Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar, Koninklijke Conservatorium Brussel, Koninklijke Conservatorium Antwerp, Lemmensinstituut Leuven, Manhattan School of Music, The Juilliard School, University of Houston, Universität Mozarteum Salzburg, University of Victoria, University of Southern California y Yale University School of Music, entre muchas otras. Los músicos de la OSX poseen un alto nivel de habilidades en la ejecución de su instrumento y una amplia experiencia profesional en la ejecución de la música de cámara, orquestal y solista. Cuarenta de los académicos ejecutantes cuentan con una licenciatura o equivalencia de grado, treinta y tres tienen maestría o equivalencia y veinticuatro cuentan con doctorado o equivalencia.

Actividades docentes

La Orquesta Sinfónica de Xalapa se presenta de manera regular en los espacios universitarios, ofreciendo conciertos didácticos con el fin de contribuir a la formación integral del estudiante. Asimismo, los ejecutantes organizan a título personal o grupal, conciertos didácticos como integrantes de grupo de cámara o solistas.

Un total de 38 integrantes de la OSX se desempeñan como docentes impartiendo una Experiencia Educativa afín a su perfil profesional y académico, ya sea como complemento de carga o con horas de asignatura adicionales en los programas que ofrecen el Centro de Iniciación Musical Infantil, Centro de Estudios Superiores JazzUV, los Talleres Libres de Difusión Cultural y la Facultad de Música, donde, además, realizan actividades de apoyo a la formación disciplinaria a través de cursos, talleres y clases magistrales.

Desde 2020, la OSX ha realizado 19 videos de cápsulas didácticas sobre los instrumentos orquestales, de los cuales 14 han sido traducidos al náhuatl y al totonaco. Ha contribuido en la organización de eventos académicos de carácter nacional e internacional que incluyen talleres, clases magistrales y conciertos en los que participan alumnos, docentes y ejecutantes de la UV con artistas nacionales y extranjeros, estimulando así la dinámica de la vida académica, contribuyendo a la difusión de la cultura en beneficio de la sociedad en general y fomentando, en consecuencia, la formación de nuevos públicos.

De los integrantes de la OSX, 15 son docentes de su instrumento y otras asignaturas en el Instituto Superior de Música del Estado de Veracruz.

Tutorías

Desde 2009 se han impartido en la entidad programas de *Tutorías para la Apreciación Artística*. En 2022, 14 ejecutantes de la OSX impartieron, en modalidad virtual y presencial, tanto en Xalapa como en las diversas regiones UV, tutorías dirigidas a estudiantes y personal de la Universidad Veracruzana, a fin de fomentar un aprecio por el arte y favorecer el desarrollo integral de los estudiantes.

Generación, aplicación y distribución del conocimiento

En 2022 se realizaron un total de 52 conciertos con 40 programas diferentes, presentando más de 130 obras con la participación de 11 directores invitados, de los cuales ocho fueron mexicanos y tres extranjeros. Participaron 21 solistas mexicanos y cinco extranjeros radicados en México. Los integrantes de la OSX participan regularmente por invitación como solistas o como integrantes de grupos de cámara emanados de la propia institución, así como en grabaciones y eventos académicos y artísticos de reconocido prestigio nacional e internacional.

Como parte de sus actividades de difusión y valiéndose de los recursos tecnológicos, la OSX cuenta con su propio canal de Youtube, ofreciendo acceso gratuito al público en general para disfrutar de la retransmisión de los conciertos semanales, entrevistas de artistas, directores y compositores invitados, así como otras actividades pedagógicas y artísticas de la entidad.

Gestión académica/administrativa

La estructura administrativa de la Orquesta Sinfónica de Xalapa consta de siete empleados de confianza, siete auxiliares técnicos y manuales, siete trabajadores eventuales, ocho prestadores de servicio social y una persona en prácticas profesionales.

La estructura académica consta de un Director Titular, quien funge como director de la entidad, un Secretario Técnico, equivalente a Secretario de la entidad, un Administrador, un equipo de mercadotecnia que promueve las actividades de la OSX, un Jefe de Personal, un órgano equivalente a la Junta Académica, un órgano equivalente al Consejo Técnico y academias por áreas instrumentales, equivalentes a academias por área de conocimiento.

Los ejecutantes de la OSX forman parte activa en las decisiones y gestión de actividades académicas y administrativas de la entidad. Actualmente, existen diversas comisiones internas como la Comisión PLADEA, Comisión Audiovisual, Comisión del Reglamento Interno, Comisión de Sala, Comisión de Conciertos Didácticos, entre otras. Asimismo, los integrantes participan activamente en las reuniones regulares de sus academias, fomentando el trabajo colegiado en la toma de decisiones artísticas y académicas.

El Plan de Desarrollo de la Entidad Académica y el Reglamento Interno de la OSX se encuentran en proceso de elaboración y revisión, respectivamente.

Recursos materiales

La Universidad Veracruzana tiene la responsabilidad de proveer a los trabajadores de los instrumentos y accesorios de trabajo necesarios para su desempeño profesional. No obstante, debido al incumplimiento de esta responsabilidad, la mayoría de los ejecutantes de la OSX se ve en la necesidad de emplear instrumentos y accesorios de propiedad individual a fin de desempeñar las funciones sustantivas de la entidad. Se trata de instrumentos de la más alta calidad cuyo valor oscila entre los 60,000 y los 900,000 pesos y que, en conjunto, suman un total de más de 22,600,000 pesos. Además, estos instrumentos requieren de constante mantenimiento, con costos que van desde los 2,000 a los 6,000 pesos semestrales, para ajustes menores, y de los 10,000 a los 25,000 pesos cada cinco años, para el mantenimiento general de los instrumentos de aliento.

Los violines y violas requieren cambio de cuerdas cada seis meses, los violonchelos cada 12 meses y los contrabajos cada dos años. Todos los arcos requieren mantenimiento regular para cambio de crines, cambio o restauración de punta y rectificación de curvatura. Se requiere también dar mantenimiento a los estuches de los contrabajos, propiedad de la UV, pues de ello depende, en cierta medida, la seguridad de los instrumentos.

Los instrumentos de doble caña como el oboe, corno inglés, fagot y contrafagot, requieren de la elaboración constante de sus cañas, indispensables para la emisión y funcionamiento del instrumento. El costo del material para su fabricación oscila entre los 6,000 y 12,000 pesos semestrales, siendo este material costado de manera individual por los mismos ejecutantes. A su vez, estos instrumentistas requieren de varias máquinas para procesar la madera, con precios que van desde los 35,000 pesos para una máquina de gubiar, hasta los 52,000 pesos para una máquina de perfilado.

Los instrumentos de percusión de membrana requieren de reemplazo de parches semestralmente. Estos instrumentos son los tímboles, tambor, tom-toms, bongos, congas y bombo, así como un set de parches para batería. Los instrumentos melódicos hechos de madera como el xilófono y la marimba, requieren de mantenimiento anual de afinación. Actualmente, en nuestro país no existe alguna empresa que se dedique al mantenimiento de estos instrumentos, por lo que es necesario enviarlos a Estados Unidos u Holanda. Un chequeo anual es ideal para el cuidado óptimo de estos instrumentos.

Es necesaria la afinación semanal del piano de cola por un técnico especialista, así como el constante cambio de las 47 cuerdas del arpa.

El piano de cola, órgano, celesta, clavecín, dos arpas, timbales, vibráfono, marimba, gran cassa y otras percusiones menores, un violín, dos contrabajos y un violonchelo son propiedad de la UV y ésta tiene la responsabilidad de cubrir el mantenimiento de dichos instrumentos. Sin embargo, es necesaria la sustitución de la celesta ya que está en una afinación de 442Hz, siendo 440Hz la afinación oficial de la OSX. Así mismo, se deben sustituir el clavecín y un arpa, los cuales se encuentran en condiciones inservibles debido a la falta de mantenimiento.

Debido a la amplia dotación instrumental y la alta exigencia de la programación de la OSX, se requiere urgentemente gestionar la compra de varios instrumentos adicionales, tales como oboe de amor, flauta en sol, clarinete bajo, trompetas de roterías, cornos naturales, tubas wagnerianas, trombón contrabajo y cimbasso. Son los propios ejecutantes quienes se encuentran en la necesidad de aportar o gestionar estos instrumentos cuando la programación lo requiere.

La orquesta necesita de micrófonos y equipo de grabación y edición de audio y video. Actualmente el productor de audio, Benjamín Castro, utiliza su equipo personal para poder realizar las grabaciones de alta calidad que requiere la orquesta.

Hace falta mobiliario diverso, sillas y bancas para la zona de casilleros, estantes y equipo de oficina para la biblioteca de la OSX, así como 35 sillas de altura ajustable para ejecutantes de diversos instrumentos. Actualmente se está gestionando la compra de 12 bancos especializados para contrabajos.

Los practicables que dispone la OSX, indispensables para el buen desempeño artístico y sonoro de esta, se encuentran en condiciones de grave deterioro e implican un riesgo para la seguridad de los ejecutantes. Es urgente gestionar la sustitución de este mobiliario.

Infraestructura

Para el cumplimiento de sus objetivos, la OSX tiene asignados los siguientes espacios dentro de su sede, Tlaqná, Centro Cultural:

- Sala principal.
- Cinco salas de ensayo y resguardo de instrumentos.
- Una bodega para resguardo de sillas, atriles y equipo diverso.
- Un área de vestidores generales, casilleros, cuatro vestidores individuales, sanitarios y duchas.
- Cubículo para personal técnico.
- Cubículo para jefe de foro.
- Sanitario para personal técnico.
- Seis cubículos de estudio individual.
- Área de camerinos.
- Zona de descanso.
- Sala de ensayos seccionales y grupos invitados.
- Camerinos de grupos invitados.
- Sanitarios para grupos invitados.
- Área de oficinas administrativas.
- Biblioteca.
- Área de guardado de partituras.

De estos espacios, los vestidores individuales, las duchas, el sanitario para el personal técnico, el cubículo para el jefe de foro, así como los camerinos y sanitarios para grupos invitados presentan un avance significativo en su construcción; sin embargo, aún no han sido entregados ni habilitados. La biblioteca y el área de guardado de partituras permanecen en obra negra.

Una comisión de músicos trabaja en conjunto con las autoridades para gestionar la conclusión y entrega de la totalidad de estos espacios, así como para normar adecuadamente el uso de la infraestructura de Tlaqná, Centro Cultural.

Análisis FODA

Fortalezas

- La OSX es una institución musical de referencia a nivel nacional, siendo la única en el país con 94 años de actividades ininterrumpidas.
- 97 académicos ejecutantes de tiempo completo, con un alto nivel de habilidades y de experiencia en la ejecución e interpretación de la música de concierto. De ellos, más del 50% cuenta con estudios de posgrado.
- La OSX realiza por lo menos 40 conciertos de temporada, con un programa diferente en cada uno de ellos, y dos series de conciertos didácticos anuales, dirigidos a la comunidad universitaria y al público en general.
- En 2013, la Sala de Conciertos de Tlaqná, Centro Cultural fue declarada por acuerdo del Consejo General Universitario como sede oficial de la OSX.

Oportunidades

- Impulsar proyectos para la consecución de recursos económicos extraordinarios por medio de conciertos autofinanciables.
- Establecer un esquema acorde con la normatividad universitaria y con las necesidades artísticas de la OSX que permita la promoción y permanencia del personal interino que cuenta con el perfil académico y profesional requerido, que ha aprobado una demostración práctica y de cuyo desempeño no se tiene objeciones.
- Preparar un programa para el relevo generacional, dado que se cuenta con un número considerable de Personal de Tiempo Completo (PTC) en condiciones de jubilación.
- Ofrecer a la comunidad universitaria y al público en general conciertos en formatos diversos que fomenten espacios de sensibilización en torno a los derechos humanos, la equidad de género, la inclusión, la cultura de la paz y la sustentabilidad.
- Establecer un programa de difusión cultural en el que los beneficiarios sean los estudiantes de cada campus universitario y los diversos sectores sociales de los municipios.
- Asignar espacios a la OSX dentro de TCC para la realización de actividades académicas de docencia e investigación en el ámbito de la música de concierto.

- Reorganizar y plantear estrategias en el área de mercadotecnia para la consecución de recursos económicos externos, así como desarrollar la proyección de la imagen institucional, lo cual debe reflejarse en una mayor captación de nuevos públicos.
- Reestructurar el organigrama administrativo de la entidad, así como sus manuales de organización y de procedimientos.
- Concluir y ejercer la normatividad de la entidad.
- Desarrollar programas de Experiencias Educativas y de Educación Continua para ser impartidos al interior de la entidad.
- Fomentar el desarrollo y la ejecución de música contemporánea a través de la programación de la OSX.

Debilidades

- Presupuesto operativo insuficiente que limita la adquisición y el mantenimiento de instrumentos, mobiliario, acervo bibliográfico y la realización de actividades de extensión.
- 20 plazas de tiempo completo vacantes definitivas que no han sido convocadas por la UV y que están siendo cubiertas con personal contratado como interino temporal.
- Poca presencia de la OSX en espacios de las regiones universitarias, exceptuando Xalapa.
- La conclusión y la entrega de la totalidad de los espacios asignados a la OSX dentro de TCC para el desarrollo de sus actividades académicas y artísticas aún se encuentran pendientes.
- El reglamento interno de la entidad y reglamento de uso de espacios en TCC se encuentran pendientes de aprobación.
- Los instrumentos musicales de la OSX y los que aportan los ejecutantes requieren de mantenimiento, rehabilitación y, en algunos casos, de renovación, para mantener la calidad de los programas de concierto. No se cuenta con suficiente presupuesto para ello.
- No se cuenta con un seguro que proteja los instrumentos de los ejecutantes de la OSX que se ven en la necesidad de emplear instrumentos y accesorios de propiedad individual para desarrollar las labores sustantivas de la entidad.

Amenazas

- 30% del PTC tiene más de 30 años de servicio y está en condiciones de jubilación. La normatividad de observación y aplicación general está limitando las posibilidades de contratación de personal artístico, al no considerar las particularidades y las necesidades del grupo artístico en cuanto a perfiles académico y profesional. Esto propicia que las secciones instrumentales se vean afectadas por los procesos de ingreso y no puedan consolidarse.
- La OSX se ve en la constante necesidad de realizar concursos para asignar de forma temporal las plazas que son vacantes definitivas, ya que no son convocadas como tales en tiempo y forma por la Universidad Veracruzana. Esto desalienta la participación de ejecutantes de nuevo ingreso en los concursos de selección al no ser plazas permanentes.
- Las restricciones presupuestarias limitan la realización de programas y proyectos artísticos, lo que afecta el cumplimiento de la misión.
- Pérdida de calidad en el trabajo por el deterioro y la obsolescencia de instrumentos, accesorios y mobiliario de trabajo.
- La normatividad anteriormente mencionada impide que el personal académico de la OSX que se ha desempeñado como solista en la temporada de conciertos reciba la retribución económica correspondiente, pese a que se trata de un trabajo distinto a su función sustantiva. Como consecuencia, se desincentiva la participación del personal académico en actividades que enriquecen su desempeño y elevan el nivel artístico de la orquesta.
- No se cuenta con un estudio adecuado para la regulación del aire acondicionado en la sala, exponiendo a los ejecutantes a temperaturas extremas y cambios constantes de humedad, afectando y poniendo en riesgo los instrumentos personales de los ejecutantes así como los que son de propiedad de la UV.

3. Planeación

Misión

La Orquesta Sinfónica de Xalapa es una entidad académica que contribuye en la formación integral de los estudiantes universitarios y de la sociedad en general, con el más alto nivel de calidad académica y artística, realizando funciones de ejecución y de difusión de la música de concierto, así como actividades docentes y de investigación en el ámbito musical.

Visión al 2025

La Orquesta Sinfónica de Xalapa es un organismo de referencia a nivel nacional en las materias de difusión, formación e investigación en el área de la música sinfónica. Es socialmente responsable y tiene presencia en todas las regiones universitarias y en el estado de Veracruz. Es innovadora, al ser la primera orquesta del país en tener programas académicos de formación y de especialización en la ejecución del repertorio orquestal. Es incluyente y con proyección internacional, con ejecutantes y artistas invitados provenientes de diferentes regiones del país y del extranjero, y promueve en sus actividades artísticas, académicas y de gestión los comportamientos éticos, los derechos humanos, la creatividad, la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural. Cuenta con una infraestructura y con recursos humanos que le permiten abordar obras sinfónicas y de música de cámara de prácticamente todos los periodos en la historia de la música.

Objetivos, metas y acciones

Eje 1. Derechos humanos

Tema 1. 5 Arte y creatividad

Objetivo

1.5.1 Descentralizar el alcance de las actividades de la entidad para fortalecer las artes, la cultura y la creatividad como elementos que contribuyen a la formación humanista e integral de los estudiantes y de la sociedad en general, así como subrayar la presencia e impacto de la OSX como fortaleza institucional, en el escenario estatal, nacional e internacional.

Meta

1.5.1.1 A partir de 2024, realizar un evento anual que represente un ingreso económico extraordinario para la adquisición de instrumentos y mantenimiento de los que se encuentran a disposición de la OSX.

Acciones

1.5.1.1.1 Realización de conciertos con temáticas e invitados de alta demanda popular.

Meta

1.5.1.2 A partir de 2022, programar un festival anual que proyecte el potencial artístico de la OSX en la comunidad.

Acciones

1.5.1.2.1 Realización del Festival OSX y del Festival Junio Musical con invitados locales e internacionales.

Meta

1.5.1.3 Hacia 2025, contar con un plan de conciertos para cada una de las cinco regiones universitarias y espacios públicos en beneficio de los sectores sociales más vulnerables y desfavorecidos.

Acciones

1.5.1.3.1 Realización de conciertos para transmitirse a manera de videoconferencia a las diferentes sedes de la UV y de la Universidad Veracruzana Intercultural.

1.5.1.3.2 Realización de conciertos de la orquesta o de grupos de música de cámara en las diferentes sedes universitarias y foros de importancia para la sociedad.

Meta

1.5.1.4 A partir de 2022, participar en al menos un festival internacional por año.

Acciones

1.5.1.4.1 Promoción de la OSX en los recintos y festivales culturales más importantes del país.

Meta

1.5.1.5 A partir de 2022, presentar al menos una serie de conciertos didácticos cada semestre.

Acciones

1.5.1.5.1 Diseño e implementación de ciclos de conciertos didácticos en coordinación con otros grupos de ejecutantes artísticos y con la colaboración de estudiantes de música.

Eje 2. Sustentabilidad

Tema 2.5 Calidad ambiental y gestión del campus

Objetivo

2.5.1 Llevar a cabo un manejo sustentable de recursos y espacios de la entidad, así como reducir la generación de residuos.

Meta

2.5.1.1 A partir de 2022, contar con una estrategia de acciones administrativas que coadyuven a un funcionamiento sustentable de la entidad.

Acciones

- 2.5.1.1.1 Uso responsable y eficiente de partituras y papelería en general, con el fin de evitar el consumo innecesario de papel.
- 2.5.1.1.2 Implementación de programas de mano digitales.
- 2.5.1.1.3 Gestión de las acciones necesarias para concluir las obras de construcción y para implementar los trabajos de mantenimiento permanente de TCC, con el fin de aprovechar en su totalidad las posibilidades de sustentabilidad propias del inmueble.

Eje 3. Docencia e innovación académica

Tema 3.1 Cobertura incluyente y de calidad

Objetivo

3.1.1 Contribuir a la formación integral y profesional de los estudiantes poniendo en práctica innovaciones artísticas y educativas.

Meta

3.1.1.1 En 2025, contar con por lo menos un programa de Experiencia Educativa de AFEL y de Educación Continua en la entidad.

Acciones

3.1.1.1.1 Diseño e implementación de cursos, talleres y programas de educación continua en las modalidades presencial, virtual y mixta e híbrida.

Meta

3.1.1.2 En 2025, contar con un programa de formación disciplinaria en música orquestal en la entidad.

Acciones

3.1.1.2.1 Desarrollo de un proyecto educativo que aborde desde diferentes ámbitos la práctica de la música orquestal con actividades profesionalizantes de interpretación, creación y gestión artística.

Tema 3. 3 Formación integral del estudiante

Objetivo

3.3.1 Orientar las actividades artísticas y académicas de la entidad a alcanzar a un mayor número de estudiantes de la comunidad universitaria.

Meta

3.3.1.1 Lograr que en 2025 40% de los académicos de la entidad impartan alguna tutoría de apreciación artística o una asignatura de AFEL.

Acciones

3.3.1.1.1 Promoción entre el Personal Académico de la entidad de los cursos de capacitación dirigidos al diseño e impartición de Tutorías y asignaturas.

Tema 3. 4 Educación intercultural

Objetivo

3.4.1 Facilitar el acceso de población estudiantil de origen indígena y de grupos vulnerables a las actividades artísticas llevadas a cabo por la entidad.

Meta

3.4.1.1 A partir de 2022, emprender una estrategia de acciones presenciales y en línea que favorezcan la inclusión y las prácticas interculturales en la entidad.

Acciones

- 3.4.1.1.1 Presencia a través de conciertos o programas educativos de la OSX en las sedes de la UVI, en comunidades indígenas y en localidades y colonias de población vulnerable.
- 3.4.1.1.2 Elaboración y difusión de materiales didácticos en lenguas originarias del Estado de Veracruz.

Tema 3. 6 Personal académico

Objetivo

- 3.6.1 Conseguir que los mecanismos de ingreso, permanencia y superación académica sean valorados en reconocimiento a las características específicas de nuestro ejercicio profesional y en cumplimiento con la normativa universitaria.

Meta

- 3.6.1.1 A partir de 2022, sostener al menos una reunión semestral entre los cuerpos colegiados de la Entidad para discutir y analizar la normatividad relativa al ingreso, permanencia, promoción y superación académica.

Acciones

- 3.6.1.1.1 Revisión de la Guía de Exámenes de Oposición, sus rubros, puntajes, ponderaciones y evidencias, de modo que reflejen una mejor correspondencia con el ejercicio práctico de nuestra profesión y con el perfil de ingreso que buscamos como entidad académica y artística.
- 3.6.1.1.2 Revisión en conjunto con el departamento de Evaluación Académica de las categorías, subcategorías, indicadores y puntajes del referente de calidad en el PEDEA, a fin de mejorar el desarrollo académico y artístico de los integrantes de la OSX.

- 3.6.1.1.3 Gestión de la regularización de las plazas que actualmente se encuentran vacantes y definición, a través del Reglamento Interno, de los perfiles y funciones de cada integrante de nuevo ingreso, así como los procesos de contratación para el personal interino en función de las necesidades de la OSX.
- 3.6.1.1.4 Apoyo a los académicos de la OSX para que realicen estudios de maestría y doctorado en lineamiento con los objetivos institucionales de superación académica de la Universidad.
- 3.6.1.1.5 Revisión de los criterios de equivalencia de grado y de recategorización.
- 3.6.1.1.6 Orientación al personal interino sobre las acciones y actividades que pueden contribuir a la obtención de un puntaje competitivo en los exámenes de oposición de plazas vacantes definitivas de acuerdo con lo dispuesto en la normativa correspondiente, poniendo especial énfasis en las actividades reservadas al personal activo en la Universidad.

Eje 5. Difusión de la cultura y extensión de los servicios

Tema 5.1 Difusión de la cultura

Objetivo

5.1.1 Desarrollar actividades de difusión de la música de concierto que promuevan una cultura que fomente los derechos humanos, la excelencia artística, la innovación permanente y pertinente, la multiculturalidad y la internacionalización.

Meta

5.1.1.1 Para 2025, contar con un plan para la difusión de los conciertos que ofrece la OSX en la Sala de conciertos del TCC con proyección a las diferentes regiones universitarias y sectores sociales vulnerables.

Acciones

5.1.1.1.1 Programación de conciertos que fomenten espacios de sensibilización en torno a los derechos humanos, la equidad, la inclusión y la cultura de la paz con la presencia de directores y solistas nacionales y extranjeros de reconocida trayectoria.

Tema 5.3 Extensión de los servicios

Objetivo

5.3.1 Establecer mecanismos en coordinación con las autoridades universitarias que permitan gestionar y obtener recursos externos para satisfacer necesidades específicas de la entidad.

Meta

5.3.1.1 A partir de 2022, realizar al menos un concierto anual destinado a obtener recursos extraordinarios.

Acciones

5.3.1.1.1 Creación y/o participación de la OSX en eventos y proyectos que permitan obtener recursos distintos a su presupuesto anual.

Tema 5. 4 Internacionalización

Objetivo

5.4.1 Difundir la labor de la entidad a través del sitio web de la institución y de diversas plataformas digitales.

Meta

5.4.1.1 A partir de 2022, promover la participación activa del 100% del personal académico de la entidad en las labores de difusión de los productos y servicios de la entidad.

Acciones

5.4.1.1.1 Conformación de una comisión que colabore con TeleUV, RadioUV y el equipo de mercadotecnia de la OSX para presentar la mejor calidad audiovisual de los conciertos de la Orquesta Sinfónica de Xalapa.

5.4.1.1.2 Integración de un catálogo auditivo virtual con grabaciones de calidad de la OSX para ser difundidas a través del sitio web y otras plataformas digitales a la comunidad universitaria y al público en general.

5.4.1.1.3 Publicación de un disco con obras representativas del quehacer reciente de la OSX.

Eje 6. Administración y gestión institucional.

Tema 6. 1 Autonomía y gobierno universitario

Objetivo

6.1.1 Fortalecer la normatividad de la entidad a fin de lograr una gestión eficiente, acorde con la normatividad universitaria y con las necesidades de la entidad académica.

Meta

6.1.1.1 Contar para 2025 con los dos documentos normativos pendientes que permitan satisfacer las necesidades académicas y artísticas de la entidad.

Acciones

6.1.1.1.1 Conclusión, aprobación y entrada en vigor del Reglamento Interno de la OSX.

6.1.1.1.2 Conclusión, aprobación y entrada en vigor del Reglamento de Uso de la Sala de Conciertos y de espacios de TCC con el fin de obtener su mejor aprovechamiento como sede oficial de la OSX y patrimonio de la comunidad universitaria.

Tema 6.2 Financiamiento y funciones sustantivas universitarias.

Objetivo

6.2.1 Reducir en la mayor medida posible los gastos por arrendamiento de espacios en el Teatro del Estado.

Meta

6.2.1.1 A partir de 2024, contar con un espacio físico funcionando en TCC para todas las áreas de la entidad.

Acciones

6.2.1.1.1 Traslado de las oficinas administrativas y de la biblioteca ubicadas en el Teatro del Estado a su espacio asignado en TCC.

Tema 6. 5 Infraestructura física y tecnológica

Objetivo

6.5.1 Conseguir la habilitación y completa operación de los espacios destinados a la OSX dentro de TCC.

Meta

6.5.1.1 Llevar a cabo al menos cuatro reuniones por año con las autoridades correspondientes para dar seguimiento al proyecto de construcción de TCC.

Acciones

6.5.1.1.1 Gestión de las acciones necesarias para implementar los trabajos de construcción, conclusión y mantenimiento permanente de TCC y todos sus espacios.

Matriz de objetivos, metas y acciones

Programa de Trabajo 2021-2025				Plader, Pladea y Plade						
Eje transversal o estratégico	Tema	Meta	Acción	Objetivo	Meta específica	Grado de progreso				Acciones
						2022	2023	2024	2025	
1. Derechos Humanos.	1.5 Arte y creatividad.	1.5.1.1 Diseñar e implementar a partir del 2022 un plan para el fortalecimiento y la descentralización de las actividades artísticas y culturales para la formación humanista e integral de los estudiantes	1.5.1.1.1 Aseguramiento a los grupos artísticos universitarios de los implementos requeridos para llevar a cabo sus labores. 1.5.1.1.3 Reconocimiento y celebración de los aniversarios de los grupos artísticos universitarios. 1.5.1.1.5 Implementación de un programa financiero que permita asegurar, en la medida de las posibilidades de la institución, la gratuidad de los espacios universitarios para la difusión de las artes y la cultura, y de las	1.5.1 Descentralizar el alcance de las actividades de la entidad para fortalecer las artes, la cultura y la creatividad como elementos que contribuyen a la formación humanista e integral de los estudiantes y de la sociedad en general, así como subrayar la presencia e impacto de la OSX como fortaleza institucional, en el escenario estatal, nacional e internacional.	1.5.1.1 A partir de 2024, realizar un evento anual que represente un ingreso económico extraordinario para la adquisición de instrumentos y mantenimiento de los que se encuentran a disposición de la OSX.	---	---	1	1	1.5.1.1.1 Realización de conciertos con temáticas e invitados de alta demanda popular. 1.5.1.2.1 Realización del Festival OSX y del Festival Junio Musical con invitados locales e internacionales. 1.5.1.3.1 Realización de conciertos para transmitirse a manera de videoconferencia a las diferentes
					1.5.1.2 A partir de 2022, programar un festival anual que proyecte el potencial artístico de la OSX en la comunidad.	1	1	1	1	
					1.5.1.3 Hacia 2025, contar con un plan de conciertos para cada una de las cinco regiones	---	---	---	1	

			<p>presentaciones de los grupos artísticos como patrimonio universitario y social.</p> <p>1.5.1.1.6 Ampliación de la cobertura de los grupos artísticos en todas las regiones universitarias beneficiando a nuevos segmentos de la población.</p> <p>1.5.1.1.7 Apoyo al trabajo de grupos artísticos con proyección internacional, asegurándose al menos cuatro apoyos para presentaciones internacionales durante el periodo 2021-2025.</p> <p>1.5.1.1.8 Promoción de programas de arte y cultura en las regiones universitarias, dirigidos a</p>	<p>universitarias y espacios públicos en beneficio de los sectores sociales más vulnerables y desfavorecidos.</p>					<p>sedes de la UV y de la Universidad Veracruzana Intercultural.</p> <p>1.5.1.3.2 Realización de conciertos de la orquesta o de grupos de música de cámara en las diferentes sedes universitarias y foros de importancia para la sociedad.</p>
				<p>1.5.1.4 A partir de 2022, participar en al menos un festival internacional por año.</p>	1	1	1	1	<p>1.5.1.4.1 Promoción de la OSX en los recintos y festivales culturales más importantes del país.</p>
				<p>1.5.1.5 A partir de 2022, presentar al menos una serie de conciertos didácticos cada semestre.</p>	2	2	2	2	<p>1.5.1.5.1 Diseño e implementación de ciclos de conciertos didácticos en coordinación con otros grupos de ejecutantes artísticos y con la colaboración de estudiantes de música.</p>

			estudiantes universitarios y a la población infantil.							
2. Sustentabilidad	2.5 Calidad ambiental y gestión del campus.	2.5.1.1 Incorporar a partir del 2022 acciones sobre temas de sustentabilidad en el 100% de los planes de desarrollo de las entidades académicas y dependencias universitarias.	2.5.1.1.3 Incorporación a los planes de desarrollo y a los programas anuales de las entidades académicas y dependencias universitarias de los objetivos, acciones y resultados en materia de sustentabilidad. 2.5.1.1.10 Utilización de criterios ambientales en el diseño y la construcción de nuevos edificios, así como en las remodelaciones y ampliaciones de los ya existentes	2.5.1 Llevar a cabo un manejo sustentable recursos y espacios de la entidad, así como reducir la generación de residuos.	2.5.1.1 A partir de 2022, contar con una estrategia de acciones administrativas que coadyuven a un funcionamiento sustentable de la entidad.	1	1	1	1	2.5.1.1.1 Uso responsable y eficiente de partituras y papelería en general, con el fin de evitar el consumo innecesario de papel. 2.5.1.1.2 Implementación de programas de mano digitales. 2.5.1.1.3 Gestión de las acciones necesarias para concluir las obras de construcción y para implementar los trabajos de mantenimiento permanente de TCC, con el fin de aprovechar en su totalidad las posibilidades de sustentabilidad propias del inmueble.
3. Docencia e innovación académica	3.1 Cobertura incluyente y de calidad.	3.1.1.3 Incrementar en un 20% al 2025 la matrícula en las áreas de	3.1.1.3.1 Diseño e implementación de programas para	3.1.1 Contribuir a la formación integral y profesional de los estudiantes	3.1.1.1 En 2025, contar con por lo menos un programa de	---	---	---	1	3.1.1.1.1 Diseño e implementación de cursos, talleres y programas de

		artes, a través de la ampliación y diversificación de los programas de formación, en todas las regiones universitarias.	<p>actividades artísticas que sean ofertados a la comunidad universitaria y la población en general.</p> <p>3.1.1.3.2 Difusión y promoción de la oferta de actividades artísticas en todas las regiones universitarias.</p> <p>3.1.1.4.1 Diseño e implementación de eventos de educación continua en las entidades académicas que imparten programas educativos de licenciatura, con pertinencia e impacto en el desarrollo social y económico.</p> <p>3.1.1.4.2 Participación de al menos un docente por entidad académica al año en</p>	poniendo en práctica innovaciones artísticas y educativas.	Experiencia Educativa de AFEL y de Educación Continua en la entidad.						educación continua en las modalidades presencial, virtual y mixta e híbrida.
					3.1.1.2 En 2025, contar con un programa de formación disciplinaria en música orquestal en la entidad.	---	---	---	1		3.1.1.2.1 Desarrollo de un proyecto educativo que aborde desde diferentes ámbitos la práctica de la música orquestal con actividades profesionalizantes de interpretación, creación y gestión artística.

			programas de emprendimiento e innovación.							
	3.3 Formación integral del estudiante.	3.3.1.3 Lograr al 2025 que el 100% de los estudiantes cuenten con tutoría académica para el tránsito de estos por los programas de estudio de licenciatura y posgrado.	3.3.1.3.1 Ampliación y fortalecimiento del programa institucional de tutorías académicas con miras a favorecer la trayectoria escolar del estudiante y la conclusión oportuna de sus estudios.	3.3.1 Orientar las actividades artísticas y académicas de la entidad a alcanzar a un mayor número de estudiantes de la comunidad universitaria.	3.3.1.1 Lograr que en 2025 el 40% de los académicos de la entidad impartan alguna tutoría de apreciación artística o una asignatura de AFEL.	---	---	---	40%	3.3.1.1.1 Promoción entre el Personal Académico de la entidad de los cursos de capacitación dirigidos al diseño e impartición de Tutorías y asignaturas.
	3.4 Educación intercultural.	3.4.1.1 A partir de 2022 diseñar un programa que favorezca la inclusión y las prácticas interculturales en la Institución.	3.4.1.1.4 Diseño e impartición de cursos en lenguas originarias para la comunidad académica y estudiantil de la Universidad Veracruzana Intercultural en el marco del Programa de Formación de Académicos y del Área de Formación de Elección Libre.	3.4.1 Facilitar el acceso de población estudiantil de origen indígena y de grupos vulnerables a las actividades artísticas llevadas a cabo por la entidad.	3.4.1.1 A partir de 2022, emprender una estrategia de acciones presenciales y en línea que favorezcan la inclusión y las prácticas interculturales en la entidad.	1	1	1	1	3.4.1.1.1 Presencia anual formativa a través de conciertos o programas educativos de la OSX en las sedes de la UVI, en comunidades indígenas y en localidades y colonias de población vulnerable. 3.4.1.1.2 Elaboración y difusión de materiales didácticos en lenguas originarias del

										Estado de Veracruz.
	3.6 Personal Académico.	3.6.1.2 Contar, a partir de 2023, con una normatividad universitaria que incluya las modificaciones normativas y de gestión necesarias para que los mecanismos de selección académica y de evaluación de desempeño académico, docente y tutorial se den bajo los criterios de derechos humanos, sustentabilidad, igualdad, equidad, economía procesal, eficacia, eficiencia, transparencia, confianza, responsabilidad académica, y que tengan como	3.6.1.2.1 Elaboración de las reformas y modificaciones a la normativa e instrumentos administrativos universitarios que se requieran para la evaluación de académicos, que regule los mecanismos de nuevo ingreso y del desempeño académico, docente y tutorial. 3.6.1.2.5 Promoción para que el 90% de los profesores de tiempo completo cuenten con posgrado en el área disciplinar de su desempeño. 3.6.1.2.7	3.6.1 Conseguir que los mecanismos de ingreso, permanencia y superación académica sean valorados en reconocimiento a las características específicas de nuestro ejercicio profesional y en cumplimiento con la normativa universitaria.	3.6.1.1 A partir de 2022, sostener al menos una reunión semestral entre los cuerpos colegiados de la Entidad para discutir y analizar la normatividad relativa al ingreso, permanencia, promoción y superación académica.	2	2	2	2	3.6.1.1.1 Revisión de la Guía de Exámenes de Oposición, sus rubros, puntajes, ponderaciones y evidencias, de modo que reflejen una mejor correspondencia con el ejercicio práctico de nuestra profesión y con el perfil de ingreso que buscamos como entidad académica y artística. 3.6.1.1.2 Revisión en conjunto con el departamento de Evaluación Académica de las categorías, subcategorías, indicadores y puntajes del referente de calidad en el PEDEA, a fin de

		<p>resultado la mejora en la calidad educativa que ofrece la Universidad.</p>	<p>Revisión de las condiciones de empleo de los profesores interinos y por hora con el objetivo de generar un programa que incida en su mejora y en el reconocimiento de los aportes de estos a la realización de las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana.</p>						<p>mejorar el desarrollo académico y artístico de los integrantes de la OSX.</p> <p>3.6.1.1.3 Gestión de la regularización de las plazas que actualmente se encuentran vacantes y definición, a través del Reglamento Interno, de los perfiles y funciones de cada integrante de nuevo ingreso, así como los procesos de contratación para el personal interino en función de las necesidades de la OSX.</p> <p>3.6.1.1.4 Apoyo a los académicos de la OSX para que realicen estudios de maestría y doctorado en lineamiento con los objetivos institucionales de superación</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

										académica de la Universidad. 3.6.1.1.5 Revisión de los criterios de equivalencia de grado y de recategorización. 3.6.1.1.6 Orientación al personal interino sobre las acciones y actividades que pueden contribuir a la obtención de un puntaje competitivo en los exámenes de oposición de plazas vacantes definitivas de acuerdo con lo dispuesto en la normativa correspondiente, poniendo especial énfasis en las actividades reservadas al personal activo en la Universidad.
5. Difusión de la cultura y extensión de los servicios.	5.1 Difusión de la cultura.	5.1.1.1 Contar al 2022 con un programa de difusión de la cultura que fomente los derechos humanos, la sustentabilidad y		5.1.1 Desarrollar actividades de difusión de la música de concierto que promuevan una cultura que fomente los derechos humanos, la	5.1.1.1 Para 2025, contar con un plan para la difusión de los conciertos que ofrece la OSX en la Sala de conciertos del	---	---	---	1	5.1.1.1.1 Programación de conciertos que fomenten espacios de sensibilización, en torno a los derechos humanos, la

		una visión crítica y humanista tanto en la comunidad universitaria como en la sociedad en general.		excelencia artística, la innovación permanente y pertinente, la multiculturalidad y la internacionalización.	TCC con proyección a las diferentes regiones universitarias y sectores sociales vulnerables.					equidad, la inclusión y la cultura de la paz con la presencia de directores y solistas nacionales y extranjeros de reconocida trayectoria.
	5.3 Extensión de los servicios.	5.3.1.1 A partir de 2023 contar con un programa de vinculación que atienda a los campos emergentes en que la UV deba participar y que determine la viabilidad de la extensión de los servicios a los sectores productivo, gubernamental y social del estado y la región.	5.3.1.1.3 Fomento de la participación de la Universidad en el desarrollo de proyectos con los sectores público, social y empresarial a fin de obtener recursos económicos adicionales.	5.3.1 Establecer mecanismos en coordinación con las autoridades universitarias que permitan gestionar y obtener recursos externos para satisfacer necesidades específicas de la entidad.	5.3.1.1 A partir de 2022, realizar al menos un concierto anual destinado a obtener recursos extraordinarios.	1	1	1	1	5.3.1.1.1 Creación y/o participación de la OSX en eventos y proyectos que permitan obtener recursos distintos a su presupuesto anual.
	5.4 Internacionalización.	5.4.1.2 Promover a partir del 2022 la cultura veracruzana y la extensión de los servicios universitarios en el ámbito internacional, a través de la implementación	5.4.1.2.1 Promoción de la participación de todas las áreas académicas en la integración del sitio web de productos y servicios universitarios a partir de la integración de	5.4.1 Difundir la labor de la entidad a través del sitio web de la institución y de diversas plataformas digitales.	5.4.1.1 A partir de 2022, promover la participación activa del 100% del personal académico de la entidad en las labores de difusión de los productos y	100%	100%	100%	100%	5.4.1.1.1 Conformación de una comisión que colabore con TeleUV, RadioUV y el equipo de mercadotecnia de la OSX para presentar la mejor calidad audiovisual de los

		de un sitio web de venta de productos y servicios universitarios.	los elementos que estas puedan promocionar.		servicios de la entidad.					<p>conciertos de la Orquesta Sinfónica de Xalapa.</p> <p>5.4.1.1.2 Integración de un catálogo auditivo virtual con grabaciones de calidad de la OSX para ser difundidas a través del sitio web y otras plataformas digitales a la comunidad universitaria y al público en general.</p> <p>5.4.1.1.3 Publicación de un disco con obras representativas del quehacer reciente de la OSX.</p>
6. Administración y gestión institucional.	6.1 Autonomía y gobierno universitario	6.1.1.1 Contar al 2022 con un proyecto de Ley Orgánica armonizada con la Ley General de Educación Superior y con el marco constitucional y convencional aplicable al	6.1.1.1.2 Modificación y emisión de los estatutos y reglamentos universitarios conforme a la nueva Ley Orgánica de la UV.	6.1.1 Fortalecer la normatividad de la entidad a fin de lograr una gestión eficiente, acorde con la normatividad universitaria y con las necesidades de la entidad académica.	6.1.1.1 Contar en 2025 con los dos documentos normativos pendientes que permitan satisfacer las necesidades académicas y artísticas de la entidad.	---	---	1	1	<p>6.1.1.1.1 Conclusión, aprobación y entrada en vigor del Reglamento Interno de la OSX.</p> <p>6.1.1.1.2 Conclusión, aprobación y entrada en vigor</p>

		derecho a la educación superior, para presentarse ante el Congreso del Estado de Veracruz.								del Reglamento de Uso de la Sala de Conciertos y de espacios de TCC, con el fin de obtener su mejor aprovechamiento como sede oficial de la OSX y patrimonio de la comunidad universitaria.
	6.2 Financiamiento y funciones sustantivas universitarias.	6.2.1.1 Distribuir equitativamente a partir del 2023, bajo los principios de eficacia, eficiencia, ahorro y austeridad, el presupuesto universitario entre entidades académicas y dependencias, atendiendo a sus necesidades y a la contribución que realicen respecto del logro de metas institucionales.	6.2.1.1.5 Reducción de por lo menos 50% en las erogaciones por pago de contratos de arrendamiento, con la correspondiente reubicación de entidades académicas y dependencias en espacios de la UV.	6.2.1 Reducir en la mayor medida posible los gastos por arrendamiento de espacios en el Teatro del Estado.	6.2.1.1 A partir de 2024, contar con un espacio físico funcionando en TCC para todas las áreas de la entidad.	---	---	1	---	6.2.1.1.1 Traslado de las oficinas administrativas y de la biblioteca ubicadas en el Teatro del Estado a su espacio asignado en TCC.

	6.5 Infraestructura física y tecnológica	6.5.1.2 A partir del 2022 contar con un plan estratégico de proyectos, construcciones y mantenimiento de la infraestructura física, en atención a las necesidades de la comunidad universitaria y con enfoque de derechos humanos.	6.5.1.2.6 Optimización y distribución adecuada de la planta física que garantice a la comunidad universitaria el cumplimiento de sus propósitos, programas y actividades y la seguridad en el uso de las instalaciones.	6.5.1 Conseguir la habilitación y completa operación de los espacios destinados a la OSX dentro de TCC.	6.5.1.1 Llevar a cabo al menos cuatro reuniones por año con las autoridades correspondientes para dar seguimiento al proyecto de construcción de TCC.	4	4	4	4	6.5.1.1.1 Gestión de las acciones necesarias para implementar los trabajos de construcción, conclusión y mantenimiento permanente de TCC y todos sus espacios.
--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	--

4. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación de la Orquesta Sinfónica estará armonizado dentro de los lineamientos del Plan General de Desarrollo 2030, el Programa de Trabajo de la administración rectoral en turno, los Planes de Desarrollo Regional (PLADER) y se sujetará al Presupuesto basado en Resultados (PbR). Las acciones concretas de este Plan de Trabajo 2021-2025 están fundamentadas en los objetivos y metas esbozadas en la matriz de gestión general.

El proceso de seguimiento y evaluación se realizará de manera continua anual como se establece en la matriz de objetivos, metas y acciones, convirtiéndose en un proceso continuo que retroalimentará la planeación global. En la medición de resultados se tendrán que ver reflejados indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan detectar oportunidades de mejora en nuestro quehacer artístico, superación académica, investigación, generación y aplicación del conocimiento y tutorías.

El instrumento a utilizar en este proceso será la Matriz de Indicadores para Resultados. Esta matriz se irá nutriendo de la información recabada por los órganos internos de la entidad académica como son el Consejo Técnico, la Junta Académica, el departamento de mercadotecnia y la propia Comisión de PLADEA creada para tal efecto. Este trabajo de recopilación de datos deberá sistematizarse gradualmente para tener una mayor efectividad y objetividad de la información.

Esta etapa de seguimiento y evaluación tendrá como objetivo lograr un ejercicio racional y eficiente del presupuesto de nuestra entidad académica, crear las condiciones óptimas de desarrollo artístico y académico y, asimismo, cumplir con las obligaciones de transparencia y rendición de cuentas. Ante todo, ofrecer un producto cultural y artístico de calidad en beneficio de los estudiantes de la Universidad Veracruzana y de la sociedad en general.

Concebimos este proceso de seguimiento y planeación como una responsabilidad que debe atender las exigencias de nuestro tiempo, ajustados a los cambios políticos y económicos de nuestro país. En este proceso deberemos concebir resultados a corto y

mediano plazo para salvaguardar nuestro quehacer como una institución de educación superior pública para el desarrollo cultural y artístico nacional.

5. Referencias

- **Plan General de Desarrollo 2030**
<https://www.uv.mx/documentos/files/2019/05/U V-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf>
- **Programa de Trabajo 2021-2025. *Por una transformación integral***
<https://www.uv.mx/documentos/files/2022/03/Programa- Trabajo-2021-2025.pdf>
- **Guía para la elaboración de los planes de desarrollo de las dependencias, entidades académicas y regiones (Plade, Pladea y Plader)** <https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/plade-pladea-plader/>
- Yolanda Reyes Pale y Sergio Dorantes Guzmán, *Orquesta Sinfónica de Xalapa*, Gobierno del Estado de Veracruz/Universidad Veracruzana, Xalapa, 1994.
- Lelia Rodríguez Salazar, Ileana Quiroz, Jorge Vázquez Pachecho, *et. al.*, *Orquesta Sinfónica de Xalapa. 73 años de historia*, Gobierno del Estado de Veracruz/Patronato pro Orquesta Sinfónica de Xalapa, Xalapa, 2002.

6. Anexos

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La OSX es una institución musical de referencia a nivel nacional, siendo la única en el país con 94 años de actividades ininterrumpidas.</p> <p>97 académicos ejecutantes de tiempo completo, con un alto nivel de habilidades y de experiencia en la ejecución e interpretación de la música de concierto. De ellos, más de 50% cuenta con estudios de posgrado.</p> <p>La OSX realiza por lo menos 40 conciertos de temporada, con un programa diferente en cada uno de ellos, y dos series de conciertos didácticos anuales, dirigidos a la comunidad universitaria y al público en general.</p> <p>En 2013, la Sala de Conciertos de Tlaqná, Centro Cultural fue declarada por acuerdo del Consejo General Universitario como sede oficial de la OSX.</p>	<p>Impulsar proyectos para la consecución de recursos económicos extraordinarios por medio de conciertos autofinanciables.</p> <p>Establecer un esquema acorde con la normatividad universitaria y con las necesidades artísticas de la OSX que permita la promoción y permanencia del personal interino que cuenta con el perfil académico y profesional requerido, que ha aprobado una demostración práctica y de cuyo desempeño no se tiene objeciones.</p> <p>Preparar un programa para el relevo generacional, dado que se cuenta con un número considerable de Personal de Tiempo Completo en condiciones de jubilación.</p> <p>Ofrecer a la comunidad universitaria y al público en general conciertos en formatos diversos que fomenten espacios de sensibilización en torno a los derechos humanos,</p>	<p>Presupuesto operativo insuficiente que limita la adquisición y el mantenimiento de instrumentos, mobiliario, acervo bibliográfico y la realización de actividades de extensión.</p> <p>20 plazas de tiempo completo vacantes definitivas que no han sido convocadas por la UV y que están siendo cubiertas con personal contratado como interino temporal.</p> <p>Poca presencia de la OSX en espacios de las regiones universitarias, exceptuando Xalapa.</p> <p>La conclusión y la entrega de la totalidad de los espacios asignados a la OSX dentro de Tlaqná, Centro Cultural para el desarrollo de sus actividades académicas y artísticas aún se encuentran pendientes.</p>	<p>30% del PTC tiene más de 30 años de servicio y está en condiciones de jubilación. La normatividad de observación y aplicación general está limitando las posibilidades de contratación de personal artístico, al no considerar las particularidades y las necesidades del grupo artístico en cuanto a perfiles académico y profesional. Esto propicia que las secciones instrumentales se vean afectadas por los procesos de ingreso y no puedan consolidarse.</p> <p>La OSX se ve en la constante necesidad de realizar concursos para asignar de forma temporal las plazas que son vacantes definitivas, ya que no son convocadas como tales en tiempo y forma por la Universidad Veracruzana. Esto desalienta la participación de ejecutantes de nuevo ingreso en los concursos de selección al no ser plazas permanentes.</p>

	<p>la equidad de género, la inclusión, la cultura de la paz y la sustentabilidad.</p> <p>Establecer un programa de difusión cultural en el que los beneficiarios sean los estudiantes de cada campus universitario y los diversos sectores sociales de los municipios.</p> <p>Asignar espacios a la OSX dentro de Tlaqná, Centro Cultural para la realización de actividades académicas de docencia e investigación en el ámbito de la música de concierto.</p> <p>Reorganizar y plantear estrategias en el área de mercadotecnia para la consecución de recursos económicos externos, así como desarrollar la proyección de la imagen institucional, lo cual debe reflejarse en una mayor captación de nuevos públicos.</p> <p>Reestructurar el organigrama administrativo de la entidad, así como sus manuales de organización y de procedimientos.</p> <p>Concluir y ejercer la normatividad de la entidad.</p>	<p>El reglamento interno de la entidad y el reglamento de uso de espacios en Tlaqná, Centro Cultural se encuentran pendientes de aprobación.</p> <p>Los instrumentos musicales de la OSX y los que aportan los ejecutantes requieren de mantenimiento, rehabilitación y, en algunos casos, de renovación, para mantener la calidad de los programas de concierto. No se cuenta con suficiente presupuesto para ello.</p> <p>No se cuenta con un seguro que proteja los instrumentos de los ejecutantes de la OSX que se ven en la necesidad de emplear instrumentos y accesorios de propiedad individual para desarrollar las labores sustantivas de la entidad.</p>	<p>Las restricciones presupuestales limitan la realización de programas y proyectos artísticos, lo que afecta el cumplimiento de la misión.</p> <p>Pérdida de calidad en el trabajo por el deterioro y la obsolescencia de instrumentos, accesorios y mobiliario de trabajo.</p> <p>La normatividad anteriormente mencionada impide que el personal académico de la OSX que se ha desempeñado como solista en la temporada de conciertos reciba la retribución económica correspondiente, pese a que se trata de un trabajo distinto a su función sustantiva. Como consecuencia, se desincentiva la participación del personal académico en actividades que enriquecen su desempeño y elevan el nivel artístico de la orquesta.</p> <p>No se cuenta con un estudio adecuado para la regulación del aire acondicionado en la sala, exponiendo a los ejecutantes a temperaturas extremas y cambios constantes de humedad, afectando y poniendo en riesgo los instrumentos</p>
--	--	--	---

	<p>Desarrollar programas de Experiencias Educativas y Educación Continua para ser impartidos al interior de la entidad.</p> <p>Fomentar el desarrollo y la ejecución de música contemporánea a través de la programación de la OSX.</p>		<p>personales de los ejecutantes así como los que son de propiedad de la UV.</p>
--	---	--	--

Planos de espacios asignados a la OSX en TCC



