

00661
17



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos Caso Práctico

“Planeación de un modelo educativo integral en la
Facultad de Contaduría y Administración,
Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana”

Que para obtener el grado de

**Maestro en:
Administración de Organizaciones**

Presenta: LAE. Miguel Hugo Garizurieta Meza

Supervisor del caso práctico: Dr. Francisco Ballina Ríos

México, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi esposa e hijos;
Carmina, Jessica y Hugo;
por ser la razón de mi vida*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO PRIMERO "MARCO CONCEPTUAL: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA"	
1.1 UNIVERSIDAD VERACRUZANA	8
1.1.1 Misión de la Universidad Veracruzana	8
1.1.2 Situación actual de la Universidad Veracruzana	10
1.1.2.1 Planes y programas de estudio	16
1.1.2.2 Sistemas de enseñanza-aprendizaje	17
1.1.2.3 Personal académico	17
1.1.2.4 Investigación	17
1.1.2.5 Personal administrativo	18
1.1.2.6 Desarrollo informático	18
1.2 LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, ZONA XALAPA, DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA	19
1.2.1 Antecedentes históricos	19
1.2.2 Misión de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana	22
1.2.3 Diagnóstico	22
1.2.3.1 Planes y programas	23
1.2.3.2 Sistema de enseñanza - aprendizaje	25
1.2.3.3 Personal académico	25
1.2.3.4 Investigación	27
1.2.3.5 Personal administrativo	28
1.2.3.6 Desarrollo informático	29
1.2.3.7 Infraestructura y equipo	30
CAPÍTULO SEGUNDO "IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA A SOLUCIONAR"	
2.1 MODELO EDUCATIVO INTEGRAL: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL MODELO	32
2.1.1 Estrategia nodal de fortalecimiento académico centrada en el aprendizaje del estudiante	32
2.1.2 Objetivos del modelo educativo integral	33
2.1.3 La formación integral del estudiante	34
2.1.4 Los fines de la formación integral del estudiante	35
2.1.5 Ejes integradores de la formación	36
2.1.5.1 Eje teórico	39
2.1.5.2 Eje heurístico	40
2.1.5.3 Eje axiológico	40

2.1.6 Transversalidad	42
2.2 VARIABLES CRÍTICAS DEL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL	43
2.2.1 Legislación universitaria	44
2.2.2 Personal académico	47
2.2.3 Alumnos	48
2.2.4 Infraestructura académica	49
2.2.5 Organización académica	50
2.2.6 Financiamiento	52
CAPÍTULO TERCERO "SOLUCIÓN: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL MODELO INTEGRAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, ZONA XALAPA, DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA	
3.1 ETAPA DE ORGANIZACIÓN	54
3.1.1 Comisión de análisis y evaluación de los planes de estudios actuales	55
3.1.2 Comisión para los programas de estudio	56
3.1.3 Comisión para la operatividad	56
3.1.4 Comisión para el desarrollo de la estructura organizacional académica-administrativa de la entidad	57
3.1.5 Relación entre comisiones	59
3.1.6 Acciones mediatas e inmediatas para la capacitación de las comisiones	59
3.1.7 Recursos mínimos requeridos para la ejecución de las acciones	62
3.2 ETAPA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS	62
3.2.1 Estructura organizacional académica-administrativa propuesta para ejecutar el modelo educativo integral	63
3.2.1.1 Organigrama propuesto	64
3.2.1.2 Funciones generales propuestas	66
3.2.2 Actualización de la legislación universitaria	76
3.3 ETAPA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DEL PLAN DE ESTUDIO EN EL CONTEXTO DEL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL	80
3.3.1 Premisas de operatividad para ejecutar el modelo educativo integral	80
3.3.1.1 Una nueva cultura universitaria	81
3.3.1.2 Estabilidad institucional	81
3.3.1.3 Administración transparente	82
3.3.2 Programas de apoyo al desarrollo integral del estudiante	83
3.3.2.1 Programa de admisión	83

3.3.2.2 Programa de tutorías	84
3.3.2.3 Programa de residencias académicas	100
3.3.2.4 Programa de becas	102
3.3.2.5 Programa de círculos de lectura	102
3.3.2.6 Programa de salud, cultura y deporte	103
3.3.2.7 Programa de desarrollo comunitario	104
3.3.3 Programas académicos	104
3.3.3.1 Organización académica flexible	105
3.3.3.2 Actualización y modificación del plan y programas de estudio	110
3.3.3.3 Investigación	114
3.3.3.4 Vinculación con los sectores sociales y productivos	127
3.3.4 Programas de capacitación y actualización del personal académico de la Facultad	131
3.3.5 Programas de modernización estructural	134
3.3.5.1 Planta física	135
3.3.5.2 Ampliación y modernización de los servicios bibliotecarios	136
3.3.5.3 Centros de cómputo académico	139
3.3.6 Recursos presupuestales	139
3.3.7 Programación	151
3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN	157
CONCLUSIÓN	161
BIBLIOGRAFÍA	162

INTRODUCCIÓN

En el programa de trabajo *Consolidación y Proyección hacia el Siglo XXI de la Universidad Veracruzana*, se describe como estrategia toral el fortalecimiento académico centrado en el aprendizaje. Se subraya que el aprendizaje del estudiante debe ser integral, significativo y de por vida, resaltando como prioridad central la necesidad de mejorar significativamente los niveles académicos de la Universidad Veracruzana.

La propuesta de la Universidad Veracruzana es un modelo educativo que tiene como objetivo general propiciar en los estudiantes de las diversas carreras que oferta la Universidad Veracruzana una formación integral y armónica: intelectual, humana, social y profesional.

Los objetivos particulares del modelo educativo integral son desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para lograr:

- ❖ La apropiación de valores intelectuales, humanos, sociales, culturales y artísticos.
- ❖ Un pensamiento lógico, crítico y creativo.
- ❖ El establecimiento de relaciones interpersonales con tolerancia y respeto a la diversidad cultural.
- ❖ Un óptimo desempeño fundado en conocimientos básicos e inclinaciones y aptitudes para la auto-formación permanente.

La formación integral parte de la idea de desarrollar en el estudiante procesos educativos, informativos y formativos, donde los primeros definieron los marcos culturales, académicos y disciplinarios;

y los formativos se refieren al desarrollo de habilidades y a la integración de valores expresados en actitudes.

Para instrumentar el modelo educativo integral de la Universidad Veracruzana en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, deberán desarrollarse una serie de acciones y programas de estudio, sistemas de apoyo al estudiante, la realización de tutorías y asesorías académicas y la ampliación de los programas de becas estudiantiles y la diversificación de las actividades de aprendizaje.

Es impensable operar un nuevo enfoque educativo sin un plan que refleje la programación, presupuestación y evaluación de las acciones y proyectos relacionados con la administración escolar, organización académica, los programas de formación y de estímulo al personal docente, y la infraestructura física y de soporte tecnológico.

El modelo educativo integral propuesto por la Universidad Veracruzana cambia el esquema tradicional en dos aspectos fundamentales: el primero para convertirlo de un proceso centrado en la enseñanza, en un proceso centrado en el aprendizaje; y el segundo, para desarrollar de una manera estructurada y programada, paralela y no secuencial, conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Lo anterior nos obliga a cuestionarnos ¿cómo ejecutar el modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana considerando los elementos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos del mismo?

La ejecución del modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana supone varias condiciones, entre otras el convencimiento de los académicos y estudiantes de involucrarse en los procesos de cambios, contar con los escenarios físicos y los recursos que el modelo intrínsecamente demanda; en esta orientación los objetivos de la investigación serán:

1. Proponer un plan estratégico para aplicar los elementos involucrados en la ejecución del modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría y Administración.
2. Aplicar técnicas de planeación para la ejecución del modelo educativo integral.

Se estructuró un estudio de caso de la siguiente manera:

APARTADO I: *Marco conceptual y/o referencial*

En el marco del *Programa de Desarrollo Institucional de la Universidad Veracruzana, 1998-2001*, se promueve un modelo educativo integral; donde el esquema tradicional cambia en dos aspectos fundamentales: de un proceso centrado en la enseñanza a un proceso centrado en el aprendizaje; además se pasa de un proceso en donde lo importante es la adquisición de conocimientos, a un proceso en el que también se busca el desarrollo en forma paralela de habilidades, actitudes y valores, ya que el logro de uno es requerido para el logro de otro.

En suma, este modelo educativo integral propuesto por la Universidad Veracruzana pretende la formación integral de los estudiantes, generando un cambio en el papel del académico de trasmisor y único evaluador a un papel de planeador, diseñador, facilitador y guía, que comparte las decisiones del proceso. En este apartado me propongo describir el desarrollo institucional como marco de referencia del modelo educativo propuesto y de la entidad académica donde se ejecutará el modelo educativo integral.

APARTADO II: *Identificación de problema y la pregunta a solucionar*

En este apartado se describirán los elementos claves que deben ser tomados en cuenta al asumir la responsabilidad de ejecutar un modelo educativo integral.

Las condiciones en las que se ha pretendido ejecutar al modelo educativo integral, ha provocado una serie de problemas por no dar una respuesta satisfactoria a qué variables deben ser consideradas y cuáles son las condiciones que debe mantener la entidad académica en la que se quiere ejecutar.

Se analizarán las siguientes variables: legislación universitaria; personal académico, su situación actual y su perspectiva de desarrollo; los estudiantes, perfil académico y su papel en el modelo educativo propuesto; organización académica, los planes y programas de estudio actuales y la propuesta del modelo curricular semiflexible y con base en créditos; la infraestructura actual, planta física y la infraestructura tecnológica y su impacto en implantación del modelo educativo integral; y el financiamiento, la posibilidad de aplicar otras estrategias de recaudación de fondos económicos

APARTADO III. *Solución. Desarrollo de una estrategia para el modelo integral en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana.*

Finalmente, se describirá el desarrollo de un plan en el que se definen las etapas que son necesarias para ejecutar el modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría Y Administración de la Universidad Veracruzana.

En este apartado, se describirán las fases, acciones y programas estratégicos, así como la programación de las actividades y las metas a alcanzar en la ejecución del modelo; en suma, la realización de esta iniciativa, representa la administración escolar, la organización académica, los programas de formación y actualización del personal docente, la infraestructura física y de soporte tecnológico

•

se desarrollen en concordancia con una legislación universitaria que responda los requerimientos del modelo educativo integral.

Se describirá la evaluación de los procesos y resultados académicos, de tal forma que exista una articulación entre la planeación, programación y presupuestación.

CAPÍTULO PRIMERO

“MARCO CONCEPTUAL: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA”

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Ésta es una técnica para definir los objetivos de la organización y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación en la toma de decisiones.

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario. El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la organización para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

La estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la organización habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

1.1 LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana fue constituida el 11 de septiembre de 1944 en el gobierno del Lic. Jorge Cerdán, con los fines de establecer la investigación científica, impartir educación universitaria y fomentar la cultura. De la estructura de la naciente Universidad Veracruzana forman parte la Escuela de Enfermeras y Parteras de Xalapa, y las Escuelas Secundarias y de Bachilleres de Orizaba, Xalapa, Veracruz, Córdoba y Tuxpan; se crean la Facultad de Bellas Artes (con estudios de Música, Danza y Declamación), la Facultad jurídica, el Departamento de Arqueología y la Escuela Superior de Música, y se funda la radiodifusora universitaria, XEXB.

1.1.1 Misión de la Universidad Veracruzana

A lo largo de 53 años de existencia, la Universidad Veracruzana ha definido en su Ley Orgánica las aspiraciones y los objetivos sociales que la caracterizan; en ella se establece de manera general los compromisos asumidos como institución de educación superior pública, cuyos fines esenciales son conservar, crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad, con el más alto nivel de calidad académica.

La institución tiene como funciones sustantivas la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios universitarios, mismas que deben cumplirse en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales, con el propósito de aportar ideas y sugerencias políticamente viables e históricamente relevantes para la solución de sus problemas planteando alternativas sustentables en el avance de la ciencia y la tecnología.

Así mismo, se proporcionan a la sociedad los beneficios de la cultura y, en reciprocidad, se obtienen de ella los apoyos necesarios para su fortalecimiento; por esto, la Universidad Veracruzana es una institución comprometida con el desarrollo económico social y cultural

de México y, en especial, con el del Estado de Veracruz, pues reconoce la diversidad socio-cultural de su entorno y asume el compromiso de su quehacer académico con el propósito de aportar respuestas efectivas y problemas de la comunidad.

La Universidad Veracruzana, para responder a la sociedad que la sustenta, tiene como misión asumir el compromiso de generar y transmitir conocimientos de alto valor social para formar profesionales, investigadores, técnicos y artistas de alta calidad; dicha información se basará en el desarrollo pleno de las capacidades críticas, creativas y de autoformación, por lo que alentará una actitud emprendedora apoyando las investigaciones científicas y tecnológicas, con un espíritu de solidaridad social mediante el desarrollo de una cultura humanística.

La Universidad Veracruzana asumirá la transformación para llegar a ser una institución abierta al cambio y sujeta a innovaciones constantes para lograr su cometido; fomentará en los integrantes de la comunidad universitaria las actividades críticas, creativas y de innovación en las ciencias, en las humanidades y en las artes, con un espíritu emprendedor y participativo; proveerá a su personal y a sus estudiantes de los medios necesarios para el desempeño adecuado de sus actividades, en un marco de desarrollo individual y colectivo; mantendrá una vinculación permanente con los sectores social productivo en la búsqueda de soluciones que permitan un desarrollo equitativo y sustentable. También realizará acciones conjuntas con asociaciones y organismos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios a niveles estatal, nacional e internacional.¹

¹ *Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el Nivel de Licenciatura. Propuesta.* Universidad Veracruzana. 2000. p. 9

1.1.2 Situación actual de la Universidad Veracruzana

Uno de los factores condicionantes más importantes de los últimos años es, sin duda, la profunda transformación que se experimenta en el contexto internacional. Este proceso se denomina *globalización económica, social, política y cultural*, en el cual los países promueven cambios en sus formas de organización y se integran en bloques económicos regionales que tienden a convertirse en fuerzas económicas y políticas.

Desde esa perspectiva, los países buscan asociarse a modelos de integración y complementación económica. Uno de los retos principales de la globalización es la competitividad que las naciones deben enfrentar para elevar los niveles de vida de su sociedad. Es en este escenario de mayor competencia donde el conocimiento adquiere cada vez mayor relevancia y las instituciones de educación superior, tiene el compromiso de contribuir a la generación de nuevos avances científicos y tecnológicos.

Los países que pusieron en marcha un sistema de educación superior de alta competencia lograron incorporarse a la dinámica de la ciencia y de la tecnología en el panorama internacional. Su premisa fue que la educación se relaciona directamente con el desarrollo económico y el bienestar social de una nación.

En esos países, la educación superior y las universidades juegan un papel importante en la producción, difusión y transferencia del conocimiento. Las características principales de su educación son la articulación entre formación profesional e investigación; el desarrollo de posgrados *de excelencia* para formar recursos humanos altamente especializados; el impulso para generar conocimientos en nuevas áreas; la inversión en infraestructura para crear, difundir y transferir tecnología; la vinculación permanente con el sector social y productivo, y el desarrollo de investigación básica y aplicada para solucionar problemas sociales y económicos.

México atraviesa –desde hace algunos años- por una transformación profunda de sus estructuras económica, política y social; proceso que ha sido factor condicionante para el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior en el país. La crisis económica de los últimos años determinó que las universidades públicas se transformen con escasez de recursos financieros. No obstante, tiene el reto enorme de contribuir a solucionar los problemas de rezago social y político que nuestro país arrastra desde hace varias décadas, y de aportar respuestas a los problemas nuevos que se derivan de su inserción en los procesos de internacionalización económica.

El Estado no ha desarrollado mecanismos que permitan la participación efectiva de las universidades en la política científica y tecnológica del país; situación que se refleja en los “problemas de vinculación entre universidades y el sector productivo; la falta de políticas de investigación básica y aplicada en las universidades; la escasa incidencia de las universidades en la formación de recursos humanos para desarrollar procesos de creación tecnológica que alcancen las etapas de invención, la innovación y la difusión tecnológica, y la falta de unidades de investigación y desarrollo en las empresas; todos ellos elementos necesarios para el proceso de creación de tecnologías que inciden en el proceso productivo”.²

En el estado de Veracruz, la Universidad Veracruzana es la principal institución educativa de nivel superior, dados el tamaño de su matrícula, el número y diversidad de su personal académico y administrativo, la magnitud de su infraestructura, la amplitud de su oferta educativa y la calidad de su producción académica, técnica y artística. Adicionalmente, mantiene un bien ganado liderazgo en la región Sur-Sureste del país y fortalece su presencia entre las instituciones educativas del Golfo de México.³

En la Universidad Veracruzana, a poco más de medio siglo de trabajo institucional, se tiene ya un patrimonio histórico. Lo que nació

² *Plan General de Desarrollo*. Universidad Veracruzana. 1998. p. 15

³ *Manual de ingreso*. Universidad Veracruzana. 2000. p. 5

como un pequeño conjunto de escuelas y facultades es hoy una institución grande y compleja, con presencia en cinco regiones universitarias y en 14 localidades ubicadas a lo largo del territorio veracruzano.

Fiel al tiempo en que se creó y animada por su espíritu de justicia social, la Universidad Veracruzana asumió desde un principio el deber de ofrecer y hacer partícipes a todos los sectores de los beneficios de la educación de la educación y la cultura universal. Las artes (música, teatro, danza, literatura, artes pláticas) y las disciplinas humanísticas y sociales (filosofía, lingüística, antropología, derecho) son parte de la identidad institucional.⁴

Los *ejes de fortaleza* que la Universidad Veracruzana consolidó en el desempeño de sus funciones mantienen una tradición preponderantemente humanista. La institución diversificó sus opciones de formación profesional y fortaleció las infraestructuras física y académica en sus cinco regiones; logró consolidar una labor prestigiada en el terreno de la creación artística, literaria y de difusión cultural, y cuenta con un cuerpo académico cuyo esfuerzo propició la construcción de las *fortalezas* institucionales. Durante los últimos 15 años inició el establecimiento de las bases académicas y de la infraestructura necesarias para impulsar y consolidar las actividades de investigación científica y tecnológica.⁵

- a) *Tamaño*. A pesar de su crecimiento acelerado, la Universidad Veracruzana ocupa el cuarto lugar en población entre las universidades de provincia. Es una institución mediana, cuyo impacto poblacional disminuye cuando su alumnado se distribuye en cinco zonas o regiones.

⁴ *Idem*

⁵ *Consolidación y proyección hacia el siglo XXI. Universidad Veracruzana. 1998. p. 23*

La organización académica de la Universidad está integrada por una estructura basada en áreas académicas, facultades, carreras e institutos de investigación.

Debido a su desconcentración geográfica, las actividades académicas son coordinadas por la Secretaría Académica y las Vice-rectorías de Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán.

Las Direcciones Generales de las Áreas Académicas de Artes, Biológico-Agropecuaria, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades, y Técnica; auxilian en la coordinación de las actividades realizadas por las distintas facultades y carreras.

La Dirección General de Investigaciones coordina, a su vez, los planes y actividades de los Institutos y la Dirección de Divulgación Artística las labores de los grupos artísticos y la programación de las actividades culturales.

- b) *Desconcentración Geográfica.* La desconcentración de la Universidad Veracruzana constituye un factor excelente de desarrollo y vinculación a la sociedad; su asentamiento en las regiones económicas principales de la entidad, le otorga una posición privilegiada para responder directamente a las necesidades y problemas del desarrollo regional. Debido a su localización geográfica, puede generar políticas de desarrollo diferenciado para la docencia, la investigación y los servicios universitarios.

En la ciudad de Xalapa funcionan 32 facultades, 16 institutos de investigación, dos centros de investigación (Genética Forestal y el de Investigación en Documentación sobre la Universidad Veracruzana), tres centros (de iniciación musical infantil, de atención integral para la salud del estudiante universitario y de idiomas), un museo, un hospital-escuela, una escuela para estudiantes extranjeros, cuatro talleres de arte y una galería.

En Veracruz operan 13 facultades, tres institutos de investigación, dos centros (de iniciación musical infantil y de idiomas), y un taller de artes.

En Córdoba- Orizaba se cuenta con ocho facultades y dos centros de idiomas. En Poza Rica-Tuxpan funcionan 13 facultades, un centro de idiomas y dos talleres de artes. En Coatzacoalcos-Minatitlán operan 7 facultades, una escuela de enfermería y un centro de idiomas.

La oferta educativa de la Universidad incluye programas educativos no formales, estudios técnicos, de licenciatura y de posgrado. Los programas no formales consisten en cursos de iniciación musical, idiomas y artes. Estos programas representan una oportunidad ya tradicional de extensión de servicios docentes a la comunidad y han logrado un amplio y sostenido reconocimiento por la calidad de su desempeño.

En su mayoría, los programas académicos escolarizados se ofrecen en los niveles de licenciatura y posgrado con una mínima oferta de dos carreras en el nivel técnico (Enfermería e Histopatólogo Embalsamador) y dos en el nivel técnico universitario (Radiología y Protesista Dental).

En el ciclo escolar 1997-1998 se registró una matrícula de 58,688 estudiantes, de los cuales el 75.96% se concentró en la licenciatura, 4.27% en el posgrado, 0.61% en el nivel técnico y 19.6% en los Centros Regionales de Idiomas, los Centros de Iniciación Musical Infantil y los Talleres Libres de Arte.

En los estudios formales ofrecidos se encuentran inscritos 47,424 alumnos: 357 (0.75%) en el nivel técnico, 44,564 (93.97%) en licenciatura y 2,503 (5.28%) en posgrado. En los programas educativos no formales se encuentran inscritos 11,244 estudiantes en Centros Regionales de Idiomas, Centros de Iniciación Musical Infantil, Talleres Libres de Arte y en el Departamento de Lenguas Extranjeras.

Por regiones universitarias, la matrícula de licenciatura se concentra en las ciudades de Xalapa y Veracruz con un

41.62% y 22% respectivamente; le sigue Poza Rica-Tuxpan con un 13.01%, Orizaba-Córdoba con 12.68% y Coatzacoalcos-Minatitlán 10.69%.

En el mismo ciclo escolar, se atiende al 6.5% de la población en licenciatura en el rango de 20 a 24 años de edad en la entidad; habiéndose recibido una demanda de ingreso al nivel de licenciatura de 26,085 solicitantes, de los cuales fueron aceptados 12,430 (47.65%), en función de la capacidad y disponibilidad de recursos académicos y de infraestructura fija.

La oferta de estudios en el nivel de licenciatura registra un total de 53 carreras en el ciclo escolar 1997-1998: 16 en el área Técnica, 11 en el área de Humanidades, 10 en el área de Económico Administrativa, 7 en el área de Ciencias de la Salud, 5 en el área de Artes y 4 en el área Biológico-Agropecuaria. Las carreras distribuidas en los diferentes planteles y regiones hacen un total de 103 programas. Cabe destacar que Xalapa y Veracruz concentran más de la mitad del total, con 41 y 20 programas respectivamente; le sigue Poza Rica-Tuxpan con 16, Orizaba-Córdoba con 15 y, finalmente, Coatzacoalcos-Minatitlán con 11 programas.

- c) *Diversificación Académica.* La Universidad Veracruzana ha experimentado cambios importantes durante su evolución, mismos que se manifiestan principalmente en la diversificación de las áreas del conocimiento estudiadas; en el número de áreas de formación y de carreras que ofrece, y en la cantidad y calidad de los programas de investigación, difusión cultural y extensión universitaria.

La gama de programas impartidos por la Universidad Veracruzana la ubica como una de las cinco universidades públicas de provincia con mayor diversificación en cuanto a oferta educativa.

Por áreas académicas, la matrícula en licenciatura se distribuye de la siguiente manera: Económico-Administrativa: 30.68%. Técnica: 22.81%. Humanidades: 20.22%. Ciencias de la Salud: 19.20%. Biológico-Agropecuaria: 5.18%. Artes: 1.91%.

La Universidad enfrenta graves problemas por la concentración de la demanda de primer ingreso. Mientras que 9,478 demandantes no pudieron ingresar en el ciclo 1997-1998 a los programas de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Derecho, Medicina, Pedagogía y Sistemas Computacionales Administrativos.

En cuanto a la oferta de estudios en el nivel de posgrado, se registran 70 opciones aprobadas por las Comisiones de Área Académica del Consejo. De ese total 59 se ofrecieron en las diferentes regiones universitarias y en los estados de Oaxaca y Tabasco en donde se imparten programas de extensión. La suma de las opciones que se repiten da un total de 100 programas. El mayor número de posgrados se concentra en Xalapa (47) y Veracruz (22); la región de Orizaba-Córdoba cuenta con 9; la de Coatzacoalcos-Minatitlán cuenta con 9; la de Poza Rica-Tuxpan cuenta con 9; Tuxtepec, Oaxaca cuenta con 1 y, finalmente, Villahermosa, Tabasco, cuenta con 3 programas.

En la distribución de la matrícula por tipo de estudios de posgrado el mayor porcentaje se concentra en la maestría con un 50.10%, le sigue la especialidad con un 45.94% y, por último, el doctorado con un 3.96%. Del total de programas de posgrado sólo 4 están inscritos en el Padrón de Posgrado de Excelencia del CONACYT.

1.1.2.1 Planes y programas de estudio

La totalidad de los planes y programas de estudio se organizan a partir de series fijas de asignaturas que los alumnos deben cursar en un lapso de 8, 9 o 10 semestres. Todas las asignaturas de un plan de estudio son impartidas en la facultad, escuela o instituto responsable. Los estudiantes disponen de siete oportunidades para aprobar las asignaturas y, en algunas carreras, existen grupos de estudiantes rezagados, a quienes se les ofrecen programas de segunda oportunidad.

1.1.2.2 Sistemas de enseñanza-aprendizaje

El modo de enseñanza prevaleciente es la exposición por parte del maestro de los contenidos teóricos, esto es, la transmisión verbal del conocimiento. El uso de este medio de instrucción rebasa los parámetros internacionales que recomiendan un máximo de 18 horas a la semana de esta forma de instrucción.

1.1.2.3 Personal académico

Está integrado por 5,010 docentes, de los cuales 20.52% son de tiempo completo, 4.17% de medio tiempo y 75.31% por horas. 4,151 maestros (82.85%) imparten docencia en la licenciatura y 859 (17.15%) lo hacen en el posgrado.

De acuerdo a la información derivada de los Planes de Desarrollo de los Cuerpos Académicos presentada al Promep, de un total de 1,251 profesores de tiempo completo, 12.71%, cuenta con estudios de especialidad, 22.94% con el grado de maestría y 4.32% con el grado de doctorado. Lo que da como resultado que 500 profesores de tiempo completo cuenten con grado académico de posgrado, es decir, menos de la mitad del total (39.96%). De los 223 profesores de medio tiempo, únicamente 78 (34.98%) cuenta con estudios de posgrado y de los 3,029 profesores por horas, sólo 617, (30.37%) posee ese nivel de estudios.

1.1.2.4 Investigación

En 1998, la plantilla del personal académico dedicado a la investigación sumó en total 546 profesionales, de los cuales 352, (64.46%) son investigadores y los restantes están dedicados a las labores de apoyo de investigación. Del total de este personal, 546, 91.02% es de tiempo completo, 8.61% de medio tiempo y .37% por horas.

En cuanto al grado académico de un total de 352 investigadores, 21.02% cuenta con grado de licenciatura, 14.49% con especialidad, 46.88% con maestría, y 15.34% con doctorado. Del resto, 1.42% es pasante de licenciatura y 8.85% posee estudios de nivel medio.

1.1.2.5 Personal Administrativo

El total de personal que labora en la institución es de 9,818, de los cuales 4,159 corresponden al personal administrativo, (42.36%). Por tanto, la proporción del personal académico en relación con el administrativo es casi uno a uno en cuanto a la distribución de este tipo de personal por dependencias, observamos lo siguiente: 52.63% se ubica en las facultades, 1.83% en el SEA, 11.47% en los Institutos de Investigación, 11.54% en Difusión y Extensión, 22.53% en otras dependencias administrativas como las Vice-rectorías, las Direcciones Generales de Áreas Académicas, y las Direcciones de Apoyo (Presupuestos, Contabilidad, Informática, etc.).

1.1.2.6 Desarrollo Informático

Actualmente la relación de alumnos por computadora es 20 y del personal académico de 31. En total, a finales de 1997, la Universidad contaba con 2,700 computadoras personales y 41 servidores. De éstas 2,135 computadoras (79.07%) se localizan en los laboratorios de cómputo, 130 (4.82%) se destinan al personal académico, 330 (12.22%) se emplean en la administración y 120 (4.42%) se ubican en las bibliotecas. Una tercera parte del equipo (cerca de 860) está enlazando en red y dispone del servidor de internet.

1.2 LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, ZONA XALAPA, DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

1.2.1 Antecedentes históricos

Por el cambio sufrido en México en la década de los 40's generado por el inicio del modelo económico de sustitución de importaciones, que ocasionó movimientos migratorios atraídos por el crecimiento urbano industrial de las capitales de los estados del país, el nacimiento de nuevas empresas no sólo demandó mano de obra sino también se generaron necesidades de servicios profesionales, como la contaduría.⁶

En vista de lo anterior, en 1947 se pensó en establecer en la Universidad Veracruzana la Facultad de Comercio. Para lo cual se solicitó a la Universidad de Sonora informes de las carreras de Contador Público, Administración de Negocios, Funcionario Bancario y Contador Privado. Lo anterior con el objeto de dar oportunidad a la juventud, de hacer esa clase de estudios y abrirse camino en la vida, en una escuela que los formara como profesionistas a la altura de los egresados de las escuelas superiores de comercio de la capital de la República.

Así el 10 de enero de 1949 se hace del conocimiento al público que a partir de ese año, la Universidad Veracruzana establecía la Facultad de Comercio, en la que podrían seguirse las carreras de Contador Privado y Contador Público y Auditor. El Consejo Universitario sesionó el 13 de enero y acordó el establecimiento de esta nueva Facultad.⁷

⁶ www.adcom.fcasc.uv.mx/historial.html

⁷ *Análisis del desarrollo de la Carrera de la UV. La Licenciatura en Administración. Evolución Curricular.* Universidad Veracruzana. 2000. p. 2

La Licenciatura en Administración de Empresas nace formalmente en el año de 1967 en el seno de la entonces Facultad de Comercio de nuestra máxima Casa de Estudios. Varios fueron los factores estructurales que motivaron su fundación. Por un lado, debe citarse la política económica aplicada por el Gobierno Federal, para ese entonces aún sustentada en los criterios del desarrollo estabilizador y en los de la sustitución de importaciones. Tanto unos como otros abonaban la idea de un desarrollo nacional fincado en la industrialización del país y, por lo tanto, en el fomento no sólo de la gran empresa transnacional, sino en el fomento de la pequeña y mediana empresa.

Por otro lado es menester citar la necesidad de que la Universidad Veracruzana expandiera su oferta académica, siguiendo las líneas y las tendencias trazadas por las instituciones de educación superior consideradas en su momento como instituciones líderes en el país. Cabe señalar que durante la década en cuestión, la sociedad mexicana observa el nacimiento de importantes instituciones de educación superior esencialmente promovidas por el sector privado, principalmente por los grupos industriales del norte y del centro del país.

Otro de los factores que incidió en la creación de la licenciatura en administración de empresas fue el impacto de un sector importante de la población estudiantil que descifraba sus expectativas de desarrollo profesional y de tránsito a las clases medias en una opción alternativa a la Contaduría.

La idea de fundar una nueva carrera que fuera capaz de asumir los retos y los compromisos de contribuir al desarrollo del estado, se formuló aprovechando la coyuntura de que la Máxima Casa de Estudios de Veracruz se encontraba en un proceso de modificación y actualización de sus planes y programas de estudio, y de que estaba por introducir, al menos en el seno de la Facultad de Comercio un nuevo plan de estudios basado en semestres, el cual venía a sustituir al entonces vigente de sustentación anual. Adicionalmente, el ánimo

de aprovechar la infraestructura académica, así como los espacios disponibles del nuevo edificio de la Facultad de Comercio.

Para facilitar la incorporación de los planes de estudio de la nueva licenciatura a los vigentes en la Universidad se aprobó un tronco común a los cuatro primeros semestres tanto para Contaduría Pública como para Administración de Empresas. Con la creación de la carrera de Administración esta institución cambió de nombre por el de Facultad de Comercio y Administración.

En 1973 se crea la Iniciación Universitaria y de esta forma ambas carreras se reducen a ocho semestres estableciendo como antecedente al propedéutico del área económico-administrativa. Entre 1975 y 1976, la Facultad de Comercio y Administración se transformó en la Unidad Docente Interdisciplinaria de las Ciencias Administrativas.

Durante el rectorado del Lic. Rafael Hernández Villalpando desaparecen las unidades docentes interdisciplinarias, lo cual provocó que las carreras de Comercio y administración quedarán cada una como facultades independientes, con sus propios órganos de dirección: Junta Académica, Consejo Técnico y Dirección.

La carrera de Sistemas Computacionales Administrativos fue creada en la Facultad en 1994.

Fue en 1995 cuando en junta académica conjunta de las Facultades de Comercio y Administración se propone la creación de una nueva cuenta de un organismo académico y administrativo integrador, y así es como nace la actual Facultad de Contaduría y Administración.⁸

⁸ www.adcom.fcasc.uv.mx/historial.html

Hoy la Facultad de Contaduría y Administración es una de las entidades académicas más importantes del Estado de Veracruz.

1.2.2 Misión de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana

Considerando que los fines esenciales de la Universidad Veracruzana son conservar, crear y transmitir cultura en beneficio de la sociedad, con el más alto nivel de calidad académica y que en el Plan General de Desarrollo se establece que su misión como institución es: generar conocimientos y preservar la cultura; enseñar y aprender y, por último, difundir la cultura y extender los servicios, por lo tanto en la Facultad de Contaduría y Administración, se coadyuva al cumplimiento de dicha misión institucional.⁹

1.2.3 Diagnóstico

Actualmente está constituida como Facultad de Contaduría y Administración, se ubica en el Paseo Gonzalo Aguirre Beltrán S/N Zona Universitaria de Xalapa, Ver.

Cuenta con una extensión de 10,000 metros cuadrados aproximadamente, 28 salones de clase, dos centros de cómputo, un Centro de Apoyo a la Titulación, un Centro del Inglés Empresarial, una Coordinación de Estudios de Posgrado, una Especialización en Administración del Comercio Exterior, una biblioteca para todos los alumnos, un auditorio para aproximadamente 230 personas y oficinas generales donde se ubican: la Dirección General, las Jefaturas de Carrera, la Secretaría Académica, la Administración y el servicio secretarial y de apoyo mecanográfico. Además cuenta también con un estacionamiento para aproximadamente 80 automóviles y una plazoleta para efectuar diversos actos cívicos y deportivos.

⁹ *Manual de bienvenida*. Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, Universidad Veracruzana. 2002. p. 2

1.2.3.1 Planes y programas

En 1990, después de varias modificaciones a los programas y planes de estudio, se puso en marcha la actual versión (la anterior data de 1977) que señala como propósito básico de la Licenciatura en Contaduría la de formar profesionales que satisfagan las necesidades de información financiera, administración y control de recursos humanos, así como el cumplimiento de las disposiciones que demandan los sectores público y privado que conforman el mercado de trabajo.

Por su parte, la Licenciatura en Administración de Empresas señala como propósito sustantivo formar profesionales que tengan una visión integral de los organismos sociales a fin de coordinar el esfuerzo especializado de los demás hacia el logro de los objetivos organizacionales básicos en empresas, tanto públicas como privadas.

En opinión de las autoridades académicas de ambos programas, las asignaturas y semestres cubiertos al momento muestran desempeños convergentes con lo asentado en los planes. Sin embargo, dado lo relativamente reciente de estas modificaciones en los planes de estudio, y atendiendo a que ambas licenciaturas requieren de 54 asignaturas repartidas en nueve semestres para cumplirse integralmente, no es posible todavía determinar su efectividad, aunque es de preverse una baja eficiencia por las sobrecargas académicas existentes: el total de créditos es de 448 para Contaduría y 450 para Administración de Empresas.

Los mapas curriculares de los dos programas definen el marco de referencia de su respectiva disciplina, fomentan los valores éticos, sociales y culturales y precisan un conjunto de conocimientos indispensables. Sin embargo, como ya se señaló la carga académica es exagerada, satura al educando de teoría (que podría profundizarse en el posgrado) y no cumplen con el propósito de generar y utilizar creativamente la información para la toma de decisiones. Los planes se integran por cursos presentados en forma coherente y agrupados

secuencialmente. Entre el primero y cuarto semestres, ambos programas comparten los quince cursos siguientes:

- ✓ Contabilidad I, II y III
- ✓ Economía I
- ✓ Matemáticas I, II, III y IV
- ✓ Derecho Civil
- ✓ Administración
- ✓ Informática I, II y III
- ✓ Contabilidad Administrativa
- ✓ Derecho Mercantil I

Los programas analíticos de cada asignatura describen con detalle los siguientes apartados: objetivo general; contenidos (unidades, temas y subtemas); objetivos específicos y bibliografía; sugerencias didácticas; materiales y equipo y actividades de aprendizaje. Sin embargo, los objetivos de aprendizaje no son totalmente congruentes con el perfil deseado para quienes egresan de la licenciatura, dado que predominan los niveles más bajos de la esfera de conocimientos, no se precisa el perfil del docente ni tampoco están completas las sugerencias de evaluación.

Debe destacarse que los procedimientos didácticos en ambos programas, tales como la resolución de casos prácticos y el trabajo de campo, están insuficientemente desarrollados. Los talleres o prácticas profesionales están ausentes en los planes de estudio y es pobre la actividad académica complementaria (cursos adicionales, mesas redondas, foros).

Se aprecia en general un retraso en la aplicación de nuevos modelos pedagógicos y se recurre básicamente a la exposición, memorización y análisis en sus primeros niveles.

Ambas facultades carecen de áreas y/o proyectos de educación continua, lo cual representa una limitante para mantener la competitividad profesional de sus egresados y del propio profesorado.

Además, tanto la Facultad de Administración de Empresas como la Facultad de Contaduría funcionan en forma independiente y desvinculada de sus respectivos centros de posgrado e investigación. De esta manera, no se aprovecha el potencial que representan los conocimientos de frontera que se generan en esas instancias para enriquecer la vida académica de ambos programas.

1.2.3.2 Sistema de enseñanza-aprendizaje

Tal y como sucede en toda la Universidad Veracruzana, el modo de enseñanza prevaleciente en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, es la exposición de los contenidos teóricos por parte del maestro, esto es, la transmisión verbal del conocimiento. De igual modo que en el resto de la Universidad, el uso de este medio de instrucción rebasa las 18 horas a la semana.

1.2.3.3 Personal académico

Integrado por 150 académicos, esta plantilla está constituida por 46 profesores de tiempo completo, 4 de medio tiempo y 102 de asignatura. El personal académico es importante para lograr los objetivos planeados de la entidad académica de referencia, toda vez que es pieza vital en el proceso enseñanza – aprendizaje, dadas las funciones que debe realizar de transmisión de conocimientos y motivación a los alumnos principalmente.

Ambos programas cuentan (dentro de archivo común) con un expediente actualizado de planta académica, que opera en forma manual. Se tienen, además, políticas definidas en cuanto a la incorporación de personal docente, el cual es seleccionado con base en los concursos de oposición.

Cabe destacar que, en ambos programas, la totalidad del personal cuenta con el título correspondiente, (excepto dos profesores de tiempo completo que son pasantes), pero la gran mayoría carece de estudios de posgrado. El 33% tiene una antigüedad en la universidad superior a los diez años y se puede decir que existe equilibrio entre el número de profesores de nuevo ingreso y los de mayor antigüedad.

El número de horas laborales que deben cumplir los catedráticos de tiempo completo, según el Contrato Colectivo de Trabajo, es de 40 a la semana. El tiempo promedio a la semana dedicado a las labores de atención a los alumnos por estos maestros es de 30 horas, 25 de ellas destinadas a la enseñanza y cinco a la atención de los alumnos en asesorías, dirección de tesis, revisión de exámenes departamentales y otros. A lo anterior debe agregarse el alto número de alumnos por grupo, que en contaduría es de 45 alumnos, mientras que en administración es de 48, en promedio.

El tiempo excesivo frente a grupo convierte a los catedráticos más en repetidores de conceptos que en investigadores y analista críticos que enriquezcan sus respectivas especialidades. No es de extrañar, entonces, que muy pocos docentes realicen trabajos de investigación y de extensión, y que apenas el 2% de ellos haya participado en la elaboración de publicaciones. Puede decirse que ambas facultades están orientadas prácticamente en forma exclusiva a la docencia.

Únicamente el 27% de los docentes en el caso de contaduría y el 22% en el de administración es de tiempo completo, hecho que limita aún más la elaboración de material didáctico, la investigación y

las actividades de actualización. Además, siendo de por sí pequeña la proporción de personal de tiempo completo en ambos programas, es preocupante que casi la tercera parte se encuentre con licencia sin sueldo en actividades de administración pública al margen de la academia y la universidad.

Existe una normatividad en ambas escuelas que define los estímulos a la productividad de los docentes. En la asignación de éstos participan la Comisión Interdisciplinaria de Profesores Decanos de Regiones y Facultades y la Comisión de Desempeño Académico del Área Económico-Administrativa. Sin embargo, no se promueve la participación en programas externos de estímulos, ni se cuenta con programas de formación docente.

Los profesores son semestralmente evaluados para conocer la calidad y productividad de su desempeño, pero, en contraste, no existe un proyecto regular que les permita actualizar sus conocimientos. Según la información recabada, sólo el 20% de los docentes actualiza sus conocimientos, y esto por su cuenta y costo. Recientemente se puso en marcha un proceso para la evaluación del desempeño del profesor por parte de los alumnos, pero todavía no se cuenta con resultados.

1.2.3.4 Investigación

Como ya se señaló, los tiempos y actividades destinados a la investigación en ambas facultades son prácticamente inexistentes, de lo que se deduce que la actualización de los programas de estudio depende más de revisiones documentales y de la inclusión de algunos conceptos que se difunden en el medio, que de un análisis sistemático y metodológico que ubique las necesidades del entorno y el conocimiento de frontera.

La investigación se reduce a las labores que desarrollan los institutos de investigación del área. En caso del Instituto de

Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), se desarrollan cuatro líneas de investigación: administración agropecuaria, administración educativa, administración pública (municipal, turística y salud) y administración en áreas funcionales (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y organización)

En el caso del Instituto de Investigación en Contaduría Pública (IICP), sus labores se circunscriben a impartir un diplomado en impuestos, no genera investigaciones y carece inclusive de instalaciones y equipo esenciales.

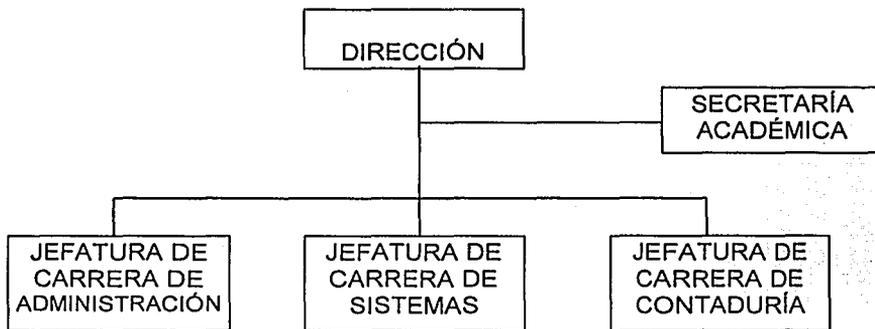
1.2.3.5 Personal administrativo

Para llevar a cabo sus funciones, la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con personal:

- ❖ *Autoridades.* El Director y el Secretario Académico. Que se encargan de las actividades estratégicas de planeación, organización, dirección y control en la entidad. La Dirección es representante legal y responsable por el funcionamiento de la Facultad, cumpliendo y haciendo cumplir los ordenamientos de la Legislación Universitaria; en tanto que la Secretaría Académica es la responsable de la organización y control de las actividades inherentes a la administración escolar de la dependencia.
- ❖ *Funcionarios.* Tres jefes de carrera, un coordinador y un coordinador del centro de inglés empresarial que efectúan labores de planeación, organización, dirección y control para lograr los objetivos planeados, así como todas las demás relacionadas con las responsabilidades académicas y escolares.
- ❖ *De Confianza.* Cinco secretarías ejecutivas que realizan funciones de supervisión, verificación y control, así como de atención a alumnos y público en general.

- ❖ *Técnico y Manual.* Cuarenta y seis colaboradores que se encargan de las actividades de biblioteca, archivo, vigilancia, aseo, mecanografiado, atención a los alumnos y público en general.

La Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, para cumplir con sus objetivos cuenta con una estructura organizacional como la siguiente:



Fuente: *Manual de organización de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana*

La estructura anterior se formula tomando en consideración las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica y en el Estatuto General, ambos de la Universidad Veracruzana.

1.2.3.6 Desarrollo informático

Se cuenta sólo con dos laboratorios de computación y 70 computadoras para el apoyo a la cátedra y a las prácticas de los alumnos, lo que resulta insuficiente. Otro tanto puede decirse del equipo audiovisual, el cual es estrictamente convencional, además de que, por el número de unidades con que se cuenta, no logra cubrir la totalidad de los requerimientos académicos.

1.2.3.7 Infraestructura y Equipo

De la vista a ambas facultades, se pudo constatar que la infraestructura y equipo con que cuentan son insuficientes, cuando no francamente precarios:

En cuanto a aulas y espacios para profesores, todos los profesores de tiempo completo y de medio tiempo laboran en cubículos. Se cuenta con una sala para los profesores de asignatura, pero los espacios destinados a los docentes para efectos de asesoría a los estudiantes son sólo parcialmente funcionales. El número de aulas es suficiente, están bien iluminadas, ventiladas y aisladas del ruido.

Con relación a la biblioteca; los recursos bibliohemerográficos son pobres por cuanto al número y variedad del acervo, además de tener un grave retraso. Sólo se reciben diez suscripciones a publicaciones técnicas periódicas nacionales, y éstas carecen de un sistema de control. No se llevan registros actualizados de los servicios prestados, ni siquiera del número de usuarios atendidos.

Adicionalmente, los espacios disponibles para la consulta son del todo insuficientes y poco adecuados para los requerimientos del usuario, aunque está en proceso la construcción de una nueva biblioteca con mayor capacidad.

CAPÍTULO SEGUNDO

“IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA A SOLUCIONAR”

El modelo educativo propuesto por la Universidad Veracruzana cambia el esquema tradicional en dos aspectos fundamentales: el primero para convertirlo de un proceso centrado en la enseñanza, en un proceso centrado en el aprendizaje; y el segundo, para desarrollar de una manera estructurada y programada habilidades, actitudes y valores, lo que nos obliga a cuestionarnos el cómo ejecutarlo.

¿Cómo ejecutar el modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, de la Universidad Veracruzana considerando los elementos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos del mismo?

La ejecución del modelo educativo supone varias condiciones, entre otras el convencimiento de los académicos y estudiantes de involucrarse en los procesos de cambio, contar con los escenarios físicos y los recursos que el modelo intrínsecamente demanda; en esta orientación los objetivos del caso práctico serán:

1. Desarrollar una metodología de planeación que nos permita tomar decisiones respecto al modelo educativo integral en la Facultad de Contaduría y Administración.
2. Desarrollar una plan estratégico que nos permita la transición de un modelo educativo rígido a un modelo educativo flexible.

2.1 MODELO EDUCATIVO INTEGRAL: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

En una redefinición del papel de la Universidad Veracruzana y de su pertinencia social es menester tomar en cuenta las condiciones actuales en las que nos desenvolvemos: entre otras, los problemas ambientales, la diversidad cultural, las exigencias del mercado laboral, el aumento de la pobreza. En estas circunstancias, es urgente que los futuros profesionistas se desarrollen mediante nuevas formas de aprendizaje basadas en la educación integrada; es decir, que se

formen con una visión inter y transdisciplinaria que les permita abordar la problemática de su disciplina.

2.1.1 Estrategia nodal de fortalecimiento académico centrada en el aprendizaje del estudiante

La estrategia nodal está centrada en el aprendizaje del estudiante, lo que implica que es necesario emprender una verdadera campaña institucional de fortalecimiento académico, centrada en el aprendizaje integral, significativo y de por vida de los estudiantes.

Dicha estrategia comprende toda una gama de actividades educativas y de servicios de apoyo al estudiante que va desde la actualización de los planes y programas de estudio hasta la necesaria orientación vocacional; los mecanismos de tutorías y asesorías académicas; la diversificación de actividades curriculares para el aprendizaje y la consecuente creación y ampliación de oportunidades e instalaciones educativas y culturales (bibliotecas, centros de idiomas y de cómputo académico, laboratorios y talleres, prácticas de campo, servicios deportivos, actividades artísticas, programas de intercambio estudiantil, fondos de apoyo a estudiantes sobresalientes, etc.).

En la actualidad el aprendizaje del alumno se centra en la forma en que el maestro enseña y no en la forma en que aprende el alumno.

2.1.2 Objetivos del modelo educativo integral

El objetivo general del modelo es propiciar en los estudiantes una formación integral y armónica: intelectual, humana, social y profesional.

El modelo pretende desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr los siguientes objetivos particulares:¹⁰

- ◆ La apropiación de valores intelectuales, humanos, sociales, culturales y artísticos.
- ◆ Un pensamiento lógico, crítico y creativo.
- ◆ El establecimiento de relaciones interpersonales con tolerancia y respeto a la diversidad cultural.
- ◆ Un óptimo desempeño fundado en conocimientos básicos e inclinación y aptitudes para la auto-formación permanente.

2.1.3 La formación integral del estudiante

Esta formación parte de la idea de desarrollar, equilibrada y armónicamente, diversas dimensiones del sujeto que lo conduzcan a formarse en lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. Es decir, el modelo educativo integral deberá propiciar que los estudiantes desarrollen procesos: 1) educativos, 2) informativos y 3) formativos. Los primeros dos darán cuenta de marcos culturales, académicos y disciplinarios, que en el caso de la educación superior se traducen en los elementos teórico-conceptuales y metodológicos que rodean a un objeto disciplinar. Los últimos, se refieren al desarrollo de habilidades y a la integración de valores expresados en actitudes.

Las *actitudes* se definen como una forma de predisposición relativamente estable de conducta que nos hace reaccionar ante determinados objetos, situaciones o conocimientos, de una manera

¹⁰ *Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel de licenciatura. Propuesta.* Universidad Veracruzana. 2000. p. 35

concreta. Algunas actitudes son básicas y comunes a todos los individuos y a distintas etapas de su desarrollo, mientras que otras son diferenciadas dependiendo del nivel educativo y del contexto en el que se desenvuelvan.

Los *valores* son entes abstractos que las personas consideran vitales para ellas y que se encuentran muy influenciados por la propia sociedad; definen juicios y actitudes, se refieren a lo que el individuo aprecia y reconoce, rechaza o desecha.

El modelo educativo integral propone que el énfasis curricular recaiga sobre la formación de los estudiantes, y no sobre una información enciclopedista, ya que un alumno bien formado cuenta con las actitudes y herramientas para el constante auto-aprendizaje a través de las bases que ha creado al educarse de una manera integral.¹¹

2.1.4 Los fines de la formación integral del estudiante

La formación que se pretende alcanzar es integral; es decir, intelectual, humana, social y profesional.

- a) *Formación intelectual.* Este tipo de información tiende a fomentar en los estudiantes el pensamiento lógico, crítico y creativo necesario para el desarrollo de conocimientos, sobre todo aquellos de carácter teórico que circulan de manera privilegiada en el ámbito universitario; así como a propiciar una actitud de aprendizaje permanente que permita la autoformación.
- b) *Formación humana.* La formación humana es un componente indispensable de la formación integral y se relaciona con el desarrollo de actitudes y la integración de valores que influyen

¹¹ *Ibid.* pp. 36-37

en el crecimiento personal y social del ser humano como individuo.

- c) *Formación social.* Fortalece los valores y las actitudes que le permiten al sujeto relacionarse y convivir con otros.
- d) *Formación profesional.* Este desarrollo está orientado hacia la generación de conocimientos, habilidades y actitudes encaminados al *saber hacer* de la profesión.

2.1.5 Ejes integradores de la formación

La actividad pedagógica se realiza bajo dos perspectivas diferentes, definidas a través de los términos *enseñar* y *educar*. El ámbito que abarca el segundo es mucho más amplio y complejo que el primero. La enseñanza implica exponer conocimientos, principalmente de tipo conceptual y procedimientos de carácter científico o técnico, dirigidos a formar profesionistas cualificados. La educación es una actividad compleja que tiende al fortalecimiento de las capacidades de los sujetos, de las actitudes y de los valores que forman al individuo para la vida en sociedad.

Las preocupaciones y las necesidades de la sociedad contemporánea son muy distintas a las del pasado, actualmente se clama por la paz, la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, el incremento en la calidad de vida y la conservación y mejora del medio ambiente. Por ello, la sociedad requiere la formación de sujetos autónomos y críticos, capaces de respetar las opiniones distintas a las propias.

La educación academicista centrada en planteamientos eruditos que no responden a las necesidades culturales e intelectuales contemporáneas, corre el riesgo de formar ciudadanos con carencias formativas, lo cual dificultará su desenvolvimiento en el mundo que les toque vivir, incluso aunque hayan accedido a niveles educativos superiores.

En este sentido, la Facultad debe pronunciarse decididamente por una acción formativa integral, constituida de manera equilibrada tanto por aspectos intelectuales como morales, que potencien el desarrollo armónico de los alumnos, sin olvidar el contexto social en que viven.

Este modelo se propone alcanzar los fines educativos a través del tratamiento matizado de ejes integradores, puesto que cada uno de ellos aporta un mapa conceptual distinto y da relevancia a diversos contenidos, habilidades y actitudes. Los ejes integradores se deben entender como el enfoque que amalgama toda la propuesta curricular y el modelo mismo, es decir, los ejes integradores no son nuevos conocimientos que se agregan al plan curricular sino es la perspectiva desde la cual se deberán desarrollar los procesos de enseñanza y abordar los contenidos curriculares para alcanzar la formación en las cuatro dimensiones que el modelo propone.

Los ejes pueden contribuir de una manera notable a la renovación de la acción pedagógica y del conjunto de contenidos -tanto de los actitudinales, como de los conceptuales y de los procedimientos o técnicas- o, por el contrario, quedarse marginados y desvirtuados si se incorporan únicamente de forma esporádica y asistemática, anecdótica y carente de un marco global. Para evitar esta trivialización deben tomarse en cuenta a lo largo de todo el proceso de planificación de la práctica educativa: desde el diseño del plan de estudios de cada carrera, hasta la concreción del trabajo cotidiano del aula.

La orientación y el contenido del plan de estudios resultan definitivos para la implantación de este modelo, puesto que es un documento que "...define y da identidad propia a cada centro, señalando los valores, pautas de conducta y actividades que todos los miembros de la comunidad educativa deben asumir conscientemente, y además plantea los grandes objetivos del centro que orientarán e inspirarán todas las acciones, la estructura y el funcionamiento de los diferentes elementos que integran a la comunidad escolar."

De la postura que adopten los responsables de la elaboración del plan de estudios, de los programas y de la consiguiente puesta en marcha de estas opciones en el aula, dependerá la existencia de una propuesta coherente que haga posible la incorporación real de los enfoques transversales en los procesos educativos de cada estudiante.

La transversalidad significa, en este modelo, que todos los programas de los cursos y experiencias educativas, en los planes de estudio de la Facultad estén encaminados al logro de los cuatro fines propuestos por medio de los ejes y los cursos del área básica general.

Desde esta perspectiva, el sentido de que los ejes integradores se articulen, penetren y desarrollen el modelo educativo integral, apunta directamente hacia una formación integral de los estudiantes, que no comprenda únicamente la enseñanza y el aprendizaje de saberes científicos, tecnológicos y la aplicación de éstos, sino una educación interdisciplinaria y humanística que impacte a la sociedad y que implique una preparación para la vida. Estos ejes deben permear en todo momento al modelo, y estar implícitos en toda la práctica educativa y en las distintas áreas curriculares.

Los ejes no son temas añadidos que deban implicar una carga para el desempeño docente y ningún beneficio para el alumno, anulando de esta manera los aportes de esta propuesta. Los ejes como estrategia curricular deberán posibilitar:

- a) Una ruta de acción para lograr el perfil propuesto en cada licenciatura.
- b) Orientar la metodología que se pondrá en práctica.
- c) Definir *el deber ser* de la propuesta que se encuentra en los fines y objetivos del modelo.

- d) La integración de las propuestas y las acciones curriculares expresadas en los planes y programas de estudio.

Se considera necesaria la incorporación de tres ejes integradores: teórico, heurístico y axiológico¹², mismos que se consideran idóneos para la formación de los futuros profesionistas, quienes deberán responder a las demandas y retos sociales del siglo XXI.

2.1.5.1 Eje teórico

Este eje se refiere a las formas de aproximarse al conocimiento; se sustenta en el estudio de la sistematización y de la construcción del conocimiento con la finalidad de presentarlo en su génesis histórica y científica y no como producto acabado e inamovible. A través de la apropiación de este conocimiento y del manejo de diversas metodologías, el individuo estará en posibilidad de comprender la realidad, así como de participar en la producción de su explicación racional.

El eje teórico también incluye una dimensión epistemológica, la cual implica la discusión de las teorías y el establecimiento de las condiciones propicias en la producción y la validez de ese conocimiento, en concordancia con la disciplina que se enseña.

Como estrategia didáctica, para abordar este eje se requiere explicitar el enfoque teórico que se asume en los contenidos, considerando las diversas construcciones epistemológicas de la disciplina que se enseña. Con ello se pretende dar consistencia y sistematización a la formación científica de los egresados.

¹² *Ibid.* pp. 43-47

2.1.5.2 Eje heurístico

Este eje comprende el desarrollo de habilidades, procedimientos y procesos que ofrecen una probabilidad razonable para solucionar un problema. Está orientado a la generación de conocimientos, técnicas, recursos y acciones creativas e innovadoras sistematizadas, proyectadas hacia la aportación de los avances científicos, tecnológicos y artísticos, para hacer frente a las cambiantes demandas del entorno laboral, social y cultural. De esta manera se ejerce una praxis transformadora que satisface dichas demandas a través del desarrollo de la capacidad del trabajo individual y en grupo con responsabilidad social, así como la construcción de elementos de investigación aplicada. El estudiante aprovecha el conocimiento aprendido para resolver problemas y aplicar estrategias específicas.

Este eje visualiza que el aprendizaje se construye cuando el alumno se enfrenta a la realidad, maneja información a través del análisis, el debate y la investigación. Como estrategia para el tratamiento de este eje, los contenidos curriculares no deberán abordarse como elementos abstractos y descontextualizados sino desarrollar una orientación hacia la búsqueda de la solución de problemas de manera eficaz y creativa.

2.1.5.3 Eje axiológico

A través de este eje se busca que la educación del estudiante esté centrada en los valores humanos y sociales y no sólo en el conocimiento, ya que la formación del individuo debe ser profunda y sensible en cuanto al compromiso social, la conservación y el respeto de la diversidad cultural y del ambiente, el fortalecimiento de la autoestima y el desarrollo de la apreciación por el arte en todas sus manifestaciones.

El eje axiológico está constituido por el conjunto de actitudes y valores que promueve la Facultad; es decir, se trata de impulsar una

cultura distinta para consolidar la formación integral del estudiante, a través de las experiencias educativas en el interior de cada disciplina y/o a través de proyectos institucionales en que se involucre la comunidad tanto de estudiantes, como de profesores, autoridades y trabajadores.

El tratamiento de este eje no es responsabilidad únicamente de los docentes, sino de todos y cada uno de los miembros que conforman la comunidad universitaria.

La estrategia para incorporar este eje en los contenidos curriculares deberá:

- a) Considerar la elaboración de un ideario al interior de la Facultad que comprenda los valores de la Universidad y además los valores propios de cada disciplina.
- b) Guiar al alumno para lograr la aprobación de valores mediante las experiencias de aprendizaje.
- c) Poner en práctica acciones institucionales de respeto hacia la sociedad, la cultura y el medio ambiente, a través de programas de mejoramiento ecológico, de atención a grupos marginados y del rescate de las tradiciones culturales, entre otros.
- d) Promover que los profesores y la comunidad universitaria en general, vivan en la práctica cotidiana de su trabajo los valores que la Universidad busca fomentar en los alumnos.

Una vez asumida la necesidad de incluir en el currículo los ejes antes descritos, se propone en el marco del actual modelo las siguientes recomendaciones para incorporarlos en forma programática:

- a) Explicitar los supuestos teóricos y epistemológicos sobre los objetos de conocimiento.
- b) Asumir el conocimiento científico y tecnológico como producción social, incorporando su sentido primario al servicio de la solución de problemas de la comunidad.
- c) Discutir y acordar en el momento de realizar el proyecto curricular los valores que se quieren transmitir, ya que estarán presentes, de manera explícita o implícita, en las experiencias educativas.
- d) Los objetivos de cada curso o experiencia educativa deberán contemplar el desarrollo de los ejes.
- e) Resulta fundamental para el aprendizaje crear situaciones en las que el alumnado tenga oportunidad de: plantear y analizar problemas o acontecimientos que entrañen conflictos de valor; debatir libre y racionalmente acerca de ellos, manifestando las propias opiniones y respetando otras; saber argumentar la posición que se considere más justa aún cuando no resulte cómoda.

2.1.6 Transversalidad

El sustento de este modelo educativo lo constituyen los ejes integradores teórico, heurístico y axiológico, que son la base a partir de la cual se orientarán los trabajos hacia la construcción de la nueva currícula en la Facultad.

Estos ejes no pretenden adicionar conocimientos al catálogo de materias propuesto por cada Facultad, sino permear a lo largo del currículo los deberes teórico, heurístico y axiológico que permitan al estudiante reconocer las formas de construcción del conocimiento, el desarrollo de estrategia para la búsqueda de soluciones innovadoras y la formación en los estudiantes de valores profesionales, humanos y sociales.

La transversalidad puede considerarse como la estrategia metodológica fundamental en este modelo, ya que a través de ella se logrará la incorporación de los ejes innovadores, es decir, de una perspectiva integrada de los conocimientos.

Esta estrategia también posibilitará que las habilidades básicas de pensamiento y comunicación, que son pilares del enfoque curricular de este modelo, permeen los contenidos de los planes de estudio.

2.2 VARIABLES CRÍTICAS DEL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL

Se consideran variables críticas para la ejecución del modelo educativo integral, los siguientes:

- a) Legislación universitaria.
- b) Personal académico.
- c) Alumnos.
- d) Infraestructura académica.
- e) Organización académica.
- f) Financiamiento.

2.2.1 Legislación universitaria

La fundamentación de la propuesta curricular debe avalar la existencia de las carreras y la decisión de transformar los planes y programas de estudio. Por lo que las preguntas mínimas a responder son: ¿Por qué es necesario cambiar la propuesta actual? ¿Qué factores del contexto tanto nacional como internacional impulsan el nuevo plan de estudios? ¿Cuáles son los futuros mercados laborales y los requerimientos para el egresado de la Universidad Veracruzana? ¿Qué lineamientos deben cumplirse al elaborar la propuesta curricular?

La propuesta que se plantea se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos normativos, académicos y administrativos vigentes en la Universidad Veracruzana. Los más importantes son los siguientes:

- *Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana*

Art.9. A los planes de trabajo de los organismos de difusión y extensión serán definidos por sus respectivos directores. El personal académico de estos organismos podrá actuar como órgano consultivo de sus respectivos directores en la formulación de planes y programas de estudio.

Art. 11. Formular planes y programas de estudio en los diferentes niveles y modalidades de la educación impartida y definir líneas prioritarias institucionales de investigación con sus correspondientes Planes y Programas atendiendo en todo tiempo a los requerimientos de la sociedad y promoviendo el desarrollo de la misma.

- *Ley de Autonomía*

Art. 68 I al XLIII

F) La Universidad Veracruzana será autónoma; tendrá la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí misma y realizar sus fines de conservar, crear y transmitir la cultura a través de la función de docencia, investigación, difusión y extensión, respetando las libertades de cátedra, de investigación y de libre examen y discusión de ideas, determinará sus planes y programas, fijará los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrará su patrimonio.

- *Reglamento de Academias*

V. De las funciones y atribuciones de las Academias por Área de Conocimiento.

Art. 18. Corresponde a las Academias por Área de Conocimiento.

IV. Evaluar y/o proponer ante las instancias correspondientes, para su actualización, las modificaciones a los programas de estudio con base en los avances científicos, tecnológicos y culturales, en los ámbitos regional, estatal, nacional e internacional.

- Universidad Veracruzana (1998). *Plan General de Desarrollo.*

Innovación Curricular y Educativa. Objetivos:

- Diseñar, desarrollar y consolidar programas que permitan articular docencia, investigación y difusión cultural y extensión de los servicios en todas las entidades académicas, como parte de una estructura que ofrezca una atención de calidad con equidad y pertenencia.
- Establecer y desarrollar en la Universidad Veracruzana modelos curriculares innovadores que tengan como premisa básica generar conocimiento a partir de la vinculación al entorno y de la investigación aplicada.

Políticas Específicas. Seguimiento de planes y programas de estudio:

La Universidad Veracruzana establecerá un proceso permanente para evaluar la calidad y pertinencia de los planes y programas de estudio; se revisará y perfeccionará la normatividad referente a su modificación, que se realizará con la participación de las direcciones de Área, cuerpos directivos, juntas académicas y alumnos.

- Universidad Veracruzana. *Consolidación y proyección hacia el siglo XXI*

2. Mejoramiento de los programas académicos. Actualización y modificación de planes y programas de estudio.

La revisión de los programas de estudio se realizará con base en los resultados de las autoevaluaciones, las evaluaciones externas y las comparaciones realizadas entre los perfiles de egreso de nuestros programas y los perfiles fundamentales de los exámenes generales de calidad existentes o en sus equivalentes. Asimismo se emplearán los juicios documentados de representantes de los sectores social y productivo con el fin de propiciar una mayor pertinencia de los programas y responder de mejor manera a los requerimientos sociales a las condiciones actuales de los mercados de trabajo. Con el propósito de generar las condiciones académicas que permitan formar a nuestros egresados de acuerdo con los nuevos perfiles profesionales.

- *Reglamento de Planes y Programas de Estudio.*

Capítulo II

Art. 14. La fundamentación de los proyectos de planes y programas de estudio contendrá informes respecto de la realidad social, tecnológica y educativa contemporáneas como marco

referencial del mismo, análisis de problemas y necesidades que deberán resolver los profesionales formados con él, así como los antecedentes históricos de la profesión y las expectativas de la carrera; en todo caso se atenderá a las necesidades sociales, culturales y económicas de la región en que se halle la Unidad Académica proponente. El documento de fundamentación, además de lo ya indicado incluirá apartados relativos a diagnóstico, pronóstico y prospectiva de la carrera ofrecida.

2.2.2 Personal académico

La mejora de la calidad de los programas académicos se logrará en la medida que a nuestro personal docente se le proporcione las oportunidades de preparación y actualización necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones.

Para tal efecto la Universidad Veracruzana tiene contemplados los proyectos: Formación Académica a través de Estudio de Posgrado y Habilitación Tecnológica de los Profesores.

Será necesario, además, actualizar los planes y programas de estudio, revalorar el concepto de carga académica buscando su mayor flexibilización y desarrollar nuevos espacios académicos como las bibliotecas, los talleres, los laboratorios y las áreas para la práctica profesional supervisada.

Por otro lado, es evidente que la esencia del trabajo académico esté representada por los productos que se generan como consecuencia del trabajo docente y de investigación. Esta Facultad, invariablemente, ha concentrado sus actividades de manera exclusiva en la docencia, descuidando las tareas propias de la investigación. En consecuencia, se hace necesario promover entre los académicos de la Facultad esta última, ya que a través de ella es posible lograr la pertinencia y la relevancia de los conocimientos que los alumnos

reciben en sus respectivas disciplinas y carreras. La producción científica deberá incrementarse y consolidar su calidad.

2.2.3 Alumnos

Se observa objetivamente que actualmente un gran número de alumnos de la Facultad obtiene un *bajo rendimiento académico* a lo largo de su trayectoria académica. Este limitado rendimiento se expresa de manera sensible en ciertas áreas académicas del Plan de Estudios y curiosamente en determinadas asignaturas, aunque evidentemente existen casos generalizados. Se da el caso de que alumnos que obtienen un alto rendimiento promedio en la mayoría de los semestres y en casi la totalidad de las materias, de pronto caen en materias específicas y con profesores igualmente señalados.

Sin embargo, no se tiene un *diagnóstico* objetivo e integral que de cuenta de la realidad concreta; es decir, se desconoce cuántos sujetos, quiénes son, y bajo qué circunstancias académicas, psicosociales y educativas, incurren en un bajo rendimiento académico, por lo tanto se hace necesario que la Facultad se proponga realizar actividades tendientes a mejorar esta situación.

En la formación del futuro profesional son necesarias y no complementarias las actividades que le permitan al estudiante desarrollar y educar su cuerpo de manera integral, con lo cual podrá aprovechar y armonizar todas sus capacidades y habilidades como ser humano y servir de una mejor manera a la sociedad.

Por lo tanto, el joven universitario no debe estar exento de las actividades deportivas, sean estas a un nivel recreativo o competitivo, por lo que se deben elaborar, fomentar, desarrollar e implementar programas que cumplan con dichos fines.

Para tal efecto, se tienen contemplados los siguientes proyectos: Rendimiento Académico, Asesorías y Tutorías Académicas, Práctica Deportiva y Desarrollo Comunitario.

2.2.4 Infraestructura académica

Las múltiples y significativas necesidades estructurales deberán ser atendidas en forma sistemática con base en las prioridades identificadas en los proyectos: planta física e infraestructura tecnológica, que contemplan el mejoramiento, mantenimiento y obra nueva para la entidad.

La diversificación de las experiencias formativas demanda la modernización, consolidación y creación de los espacios académicos adecuados; especialmente talleres, laboratorios, centros de idiomas, bibliotecas y centros de documentación y espacios de trabajo real para la práctica profesional. De acuerdo con los resultados de valoración realizada recientemente por expertos del sistema bibliotecario, la modernización y mejoría de los servicios documentales enfrentan retos importantes asociados con el ambiente institucional, la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos, el desarrollo de las colecciones, la organización técnica de los materiales documentales y la tecnología de apoyo académico.

Deberán emprenderse una serie de acciones para subsanar deficiencias normativas, presupuestales, en los acervos, en la capacitación de los recursos humanos especializados, en la infraestructura tecnológica, en los espacios físicos y en la organización de los servicios bibliográficos.

2.2.5 Organización académica

La totalidad de los planes y programas de estudios se organizan a partir de series fijas de asignaturas que los alumnos deben cursar en un lapso de 8 semestres. Todas las asignaturas del plan de estudio son impartidas en la Facultad. Los estudiantes disponen de siete oportunidades para aprobar las asignaturas y, en Administración de Empresas y Contaduría, existen grupos de estudiantes rezagados, a quienes se le ofrecen programas de segunda oportunidad con alto costo para la Universidad.

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), recomiendan la revisión y reestructuración de los planes de estudio. Asimismo, indican que en no existe homogeneidad en los contenidos de las materias impartidas de una misma carrera en todas las regiones universitarias; no se establece de una manera suficiente la vinculación entre la docencia; la investigación y la aplicación de los conocimientos, los cursos optativos son inexistentes; no se apoyan en bibliografía en idiomas distintos al español y no se aprovecha la infraestructura de cómputo para la realización de las actividades académicas.

Es fundamental revisar y adecuar las actuales prácticas educativas. Debe ponerse especial atención en:

- ✓ El cumplimiento de los prerrequisitos académicos.
- ✓ El diseño apropiado de programas de estudio equivalentes.
- ✓ La comunicación sistemática de los propósitos y contenidos de los cursos.
- ✓ El aprovechamiento de la creciente plataforma tecnológica y bibliográfica.

- ✓ La incorporación a la currícula de nuevas experiencias de aprendizaje que posibiliten la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades, así como la adquisición de competencias profesionales.
- ✓ Iniciar la operación académica con base en un sistema de créditos, con márgenes superiores de flexibilidad y con el empleo de exámenes departamentales para valorar el aprovechamiento estudiantil.

El proceso de aseguramiento, eficacia y eficiencia académica deberá permear todas las actividades, haciendo énfasis en:

- ✓ La profesionalización de docentes.
- ✓ El proceso educativo.
- ✓ La producción de materiales didácticos.
- ✓ La revisión permanente de los planes y programas de estudio.
- ✓ La extensión, la vinculación, los servicios de apoyo, la infraestructura, la evaluación y la administración.

Debido a la escasa vinculación con los sectores social, productivo y de servicios, actualmente no se cuenta con información de necesidades de dichos sectores con respecto al perfil de los profesionales de los programas de la entidad. Por lo cual, se hace necesario coordinar esfuerzos y acciones que fortalezcan la su vinculación con los sectores social, público y productivo. De esta manera, el estudiante tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en actividades prácticas, conocer y relacionarse con el mercado de trabajo fortaleciendo con ello su formación académica orientándola a niveles de calidad y pertinencia. Al mismo tiempo, el estudiante se convertirá en un canal de intercambio de diversas formas de colaboración con los diferentes sectores de la sociedad.

Es necesario dar congruencia y certidumbre a los cambios académicos, modernizando tanto el marco normativo, como la estructura orgánico-funcional; de igual manera, deben automatizarse los sistemas administrativos que permitan dar mayor fluidez a los recursos técnicos, humanos, financieros y materiales que requiere la realización de las funciones de la Facultad para posibilitar así una adecuada toma de decisiones.

2.2.6 Financiamiento

Actualmente existe un esfuerzo relevante en el ámbito universitario nacional, para lograr que la información financiera sea homogénea y estándar. En ese contexto, la Facultad debe avanzar hacia el establecimiento de un sistema integral de información administrativo-financiero en el que se definan, calculen, registren y divulguen los datos y estadísticas financieras de manera unificada. Para lo anterior, se necesita contar con información actualizada del valor patrimonial y un registro único y estandarizado de todos los ingresos y egresos de la Facultad. Esta información es indispensable para una adecuada planeación, programación y presupuestación. Es necesario también contar con información en tiempo real y en pantalla del estado que guardan día a día. Para tal efecto, los planes de trabajo de la Facultad deberán especificar los recursos requeridos para el logro de sus metas. Ese sistema permitirá establecer estímulos en donde se impulse y apoye el logro de metas programáticas, el ahorro y la obtención de recursos adicionales, especialmente con la participación de los núcleos académicos que satisfagan las exigencias del perfil *Promep*.

CAPÍTULO TERCERO

“SOLUCIÓN: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA EL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, ZONA XALAPA, DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA”

Las instituciones de educación superior mexicanas han realizado en los últimos años un importante esfuerzo para actualizar y reformular los currículos. La Universidad Veracruzana no se ha mantenido a la deriva sólo esperando el paso del tiempo y el arribo del nuevo milenio en condiciones desfavorables para el desarrollo y crecimiento de sus egresados. Por el contrario, la Universidad Veracruzana tiene como proyecto estratégico la ejecución de un modelo educativo integral en el que se diversificarán las experiencias educativas y habrá flexibilidad curricular, entendida la primera como la opción que tiene el alumno para aprender en diversos espacios, tanto dentro como fuera del aula; y la segunda, como la capacidad de las Instituciones de Educación Superior para suprimir la rigidez de las estructuras.

Tomando en cuenta las condiciones actuales, y conscientes de las limitaciones en cuanto a estructura y funcionalidad de la Facultad, se estima prudente iniciar un proceso gradual comenzando por definir las etapas con claridad para la ejecución del modelo educativo integral:

- a) Etapa de organización.
- b) Etapa de estudios y proyectos.
- c) Etapa de ejecución del proyecto del plan de estudios en el contexto del modelo educativo integral.
- d) Etapa de evaluación.

3.1 ETAPA DE ORGANIZACIÓN

La ejecución de los planes de estudios en el contexto del modelo educativo integral requiere de la conformación de una serie de comisiones, labor con la cual se iniciará la etapa de organización; de tal forma que todos los integrantes de la Comunidad Universitaria de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, participen

directamente en el desarrollo del proyecto, hasta su ejecución. Las comisiones requeridas son:

- a) Comisión de análisis y evaluación de los planes de estudios actuales.
- b) Comisión para los programas de estudio.
- c) Comisión para la operatividad.
- d) Comisión para el desarrollo de la estructura organizacional académica-administrativa de la entidad.

3.1.1 Comisión de análisis y evaluación de los planes de estudios actuales

Esta comisión está integrada por el Director de la Facultad, los Jefes de Carrera, los Coordinadores de Academias, el Consejero Maestro, el Consejero Alumno y los docentes integrantes de las Academias.

El objetivo general de esta comisión es elaborar el *proyecto de los planes de estudios*, el cual debe ser validado por el Consejo Técnico y la Junta Académica.

Los objetivos específicos de esta comisión son:

- a) Evaluar los Planes de Estudios vigentes.
- b) Analizar la información relacionada con el mercado laboral y los requerimientos de la sociedad.
- c) Elaborar proyecto preliminar de los planes de estudios.

- d) Presentar proyecto preliminar de los tres planes de estudios al Consejo Técnico y Junta Académica.
- e) Ajustar proyectos preliminares de los planes de estudios de las tres carreras.

3.1.2 Comisión para los programas de estudio

Esta comisión está integrada por los Jefes de Carrera, los Coordinadores de Academia y los docentes integrantes de las Academias.

El objetivo general de esta comisión es elaborar los programas de estudio del *proyecto de los planes de estudios*.

Los objetivos específicos de esta comisión son:

- a) Investigar opiniones del personal académico.
- b) Elaborar programas preliminares de las asignaturas del *proyecto de los planes de estudios*.
- c) Presentar los programas a las Academias y al Consejo Técnico.
- d) Elaborar los programas definitivos de los planes de estudios de las tres carreras.

3.1.3 Comisión para la operatividad

Esta comisión está integrada por el Director de la Facultad, los Jefes de Carrera, el representante sindical, los responsables de la

titulación, el responsable del servicio social y los docentes especialistas en derecho.

El objetivo general de esta comisión es elaborar un *plan operativo para la instrumentación de los planes de estudios*.

Los objetivos específicos de esta comisión son:

- a) Elaborar el *proyecto de marco jurídico* (Reglamento Interno, Servicio Social, Titulación).
- b) Elaborar el *proyecto de asignación de cargas* de acuerdo a los perfiles.
- c) Elaborar el *proyecto de capacitación y actualización* de los académicos.
- d) Elaborar el *proyecto de ejecución de los planes de estudios por periodo* en el contexto del modelo educativo integral.

3.1.4 Comisión para el desarrollo de la estructura organizacional académica-administrativa de la entidad

Esta comisión está integrada por el Director de la Facultad, los Jefes de Carrera y los académicos especialistas en organización.

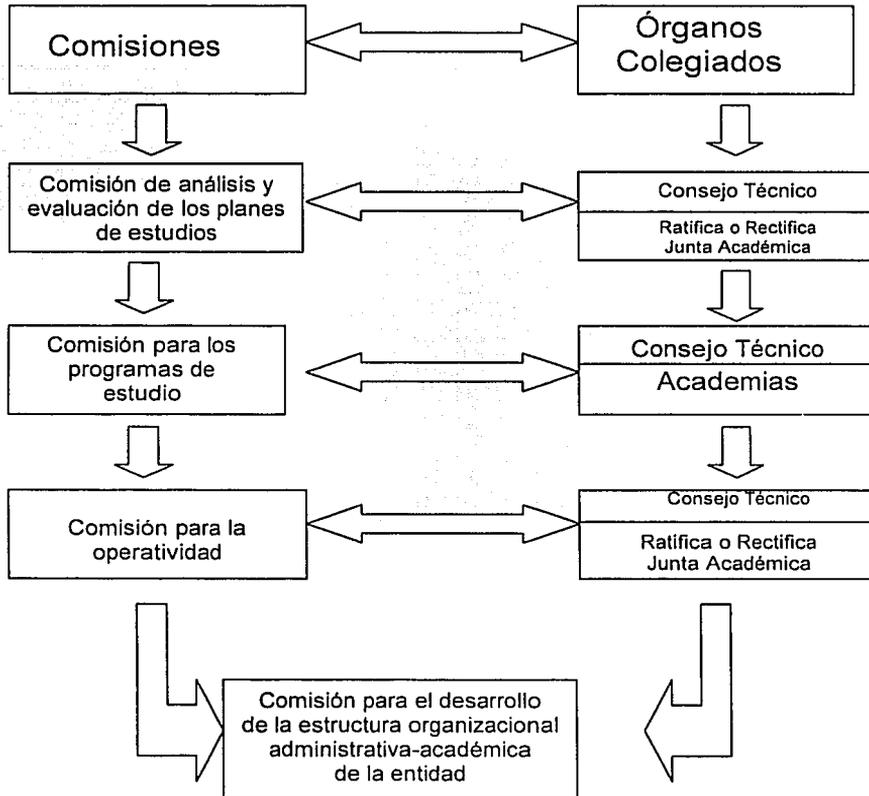
El objetivo general de esta comisión es elaborar el *proyecto de estructura organizacional académica-administrativa* de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, para la ejecución de los planes de estudios en el contexto del modelo educativo integral.

Los objetivos específicos de esta comisión son:

- a) Analizar la estructura de organización actual de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- b) Identificar las exigencias funcionales que la ejecución del modelo educativo integral impone a la Entidad.
- c) Diseñar la estructura de organización Académica-Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración.
- d) Presentar el diseño de estructura de organización Académica-Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa; a las Academias y al Consejo Técnico.

3.1.5 Relación entre comisiones

Tal y como se muestra en el esquema, las comisiones que se integraron tendrán la siguiente relación:



3.1.6 Acciones mediatas e inmediatas para la capacitación de las comisiones

Partiendo de la situación actual, se plantean los requerimientos funcionales para que mediante la incorporación de los mismos sea permitido enfrentar los retos que se generan al desarrollar un plan de

estudios en el contexto del modelo educativo integral, siendo estos: cursos, reuniones de trabajo, foros, congresos, etc.

Esta iniciativa es obligatoria por la necesidad de considerar seriamente los cambios en la estructura organizacional académica administrativa de la Facultad.

Para llevar al cabo estas propuestas, es necesario realizar algunos enfoques de tipo conceptual y metodológico que permita justificar con coherencia y racionalidad las propuestas de los planes de estudios en el contexto del modelo educativo integral.

a) Acciones mediatas e inmediatas de la comisión de análisis y evaluación de los planes de estudios:

- *Curso: Modelo educativo integral.*
- Reunión de trabajo con la comisión institucional del modelo educativo integral.
- Reunión de trabajo con académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM para analizar y valorar experiencias.
- Foros con otras comisiones de las Facultades de Contaduría y Administración de otras zonas de la UV.

b) Acciones mediatas e inmediatas de la comisión para los programas de estudio:

- *Curso: Metodología para el diseño curricular.*
- *Curso: Elaboración de programas de estudio en el contexto del modelo educativo integral.*

- Reunión de trabajo con los Coordinadores de Academia.
 - Reunión de trabajo con el Coordinador y los maestros integrantes de la Academia.
 - Reunión de trabajo con Coordinadores de Academia de otras zonas.
 - Reunión de trabajo con coordinadores y maestros integrantes de Academia de otras zonas.
- c) Acciones mediatas e inmediatas de la comisión para la operatividad:
- Curso: *Marco jurídico del modelo educativo integral*.
 - Implicaciones jurídicas del modelo educativo integral.
 - Reunión de trabajo con la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana.
 - Reunión de trabajo con la Comisión de Reglamentos.
- d) Acciones mediatas e inmediatas de la comisión para el desarrollo de la estructura organizacional académica-administrativa de la entidad:
- Reunión de trabajo con académicos de Facultades de otras Universidades para identificar las estructuras de organización con las que laboran.
 - Reunión de trabajo con académicos de las Facultades de Contaduría y Administración de otras zonas de la UV para el diseño de la estructura de organización de la Facultad.

3.1.7 Recursos mínimos requeridos para la ejecución de las acciones

La ejecución de las acciones antes señaladas para cada una de las Comisiones requiere de la asignación de los siguientes recursos mínimos:

- Coordinador.
- Tres computadoras.
- Tres capturistas.
- Papelería (hojas).
- Impresora.
- Recursos económicos (viáticos, compensaciones).
- Local.

3.2 ETAPA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

Para iniciar este proceso, es necesario partir de una evaluación objetiva de la Entidad, lo cual permitirá dar pasos concretos y permanentes. En ella se desarrollarán los estudios pertinentes que permitan estructurar una metodología para elaborar los planes de estudios de las carreras de Administración de Empresas, Contaduría y Sistemas Computacionales Administrativos, así como los proyectos que definan el contexto académico, administrativo y jurídico de los nuevos planes de estudios.

3.2.1 Estructura organizacional académica-administrativa propuesta para ejecutar el modelo educativo integral

La instrumentación de la propuesta de estructura organizacional para la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, requiere destacar y considerar algunos aspectos y factores que permitan la consolidación de esta Entidad como un organismo social que tiene como misión alcanzar la excelencia y la calidad, tanto de su cuadro académico como la de sus egresados. Sin embargo, es necesario definir el contexto bajo el cual se debe de implementar la organización de la Entidad.

- La estructura organizacional propuesta responde a las necesidades del presente para lograr el objetivo deseado en concordancia con los objetivos que se persiguen con la ejecución del modelo educativo integral.
- Las implicaciones de los planteamientos permiten conocer las posibles repercusiones o impactos, al cambiar o modificar algunos órganos administrativos.
- Los directivos mantienen una actitud abierta, para manejar con rapidez los cambios que surjan como consecuencia del contexto dinámico, tanto interno como externo, en que se encuentra inmersa la Universidad Veracruzana y, por ende, la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- La estructura organizacional propuesta responde a una perspectiva a largo plazo.
- El reglamento interno de la Entidad permitirá formalizar los órganos administrativos-académicos propuestos.

La complejidad organizacional es uno de los factores que determinan la dimensión de una organización y se requiere de un equilibrio en su estructura desde el punto de vista horizontal que es el resultado natural de su crecimiento, mayor cantidad de funciones y

actividades; y también vertical, que es la consecuencia del aseguramiento de actividades y responsabilidades.

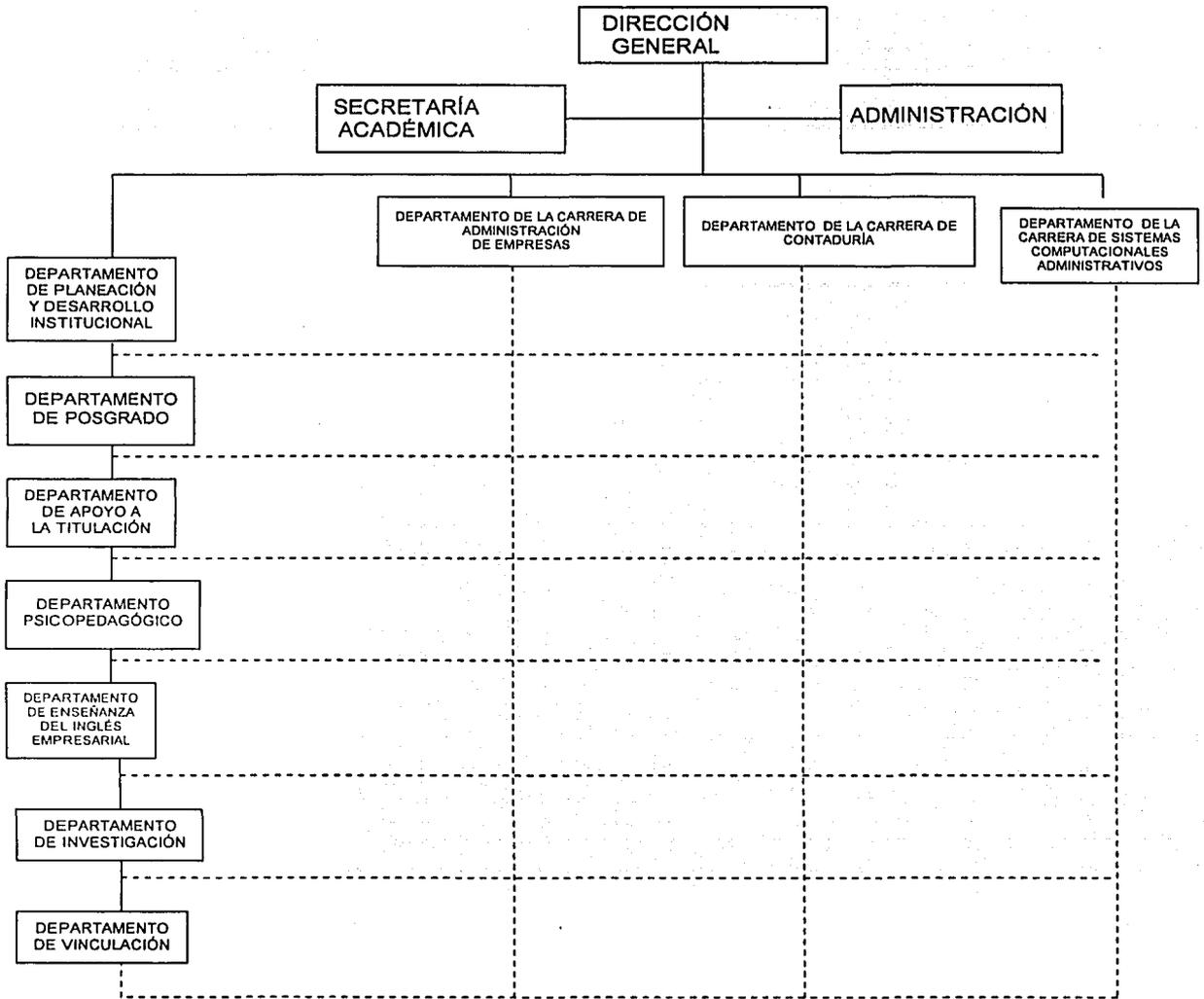
Los órganos sociales son dinámicos, y su operatividad se va complicando y diferenciando hasta que surge un número mayor o menor de funciones específicas que necesariamente reclaman una coordinación, no sólo de objetivos sino de acciones, a partir de la cual se puede lograr el fin que justifica la existencia de la Entidad en forma armónica.

La estructura de organización propuesta es de tipo matricial, estructura que combina los beneficios de dos tipos de diseño: funcional y de proyectos. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver problemas y eliminar las debilidades que existen y podrían existir en la Entidad. Los problemas de coordinación se reducen al mínimo porque el personal más importante para los proyectos y programas de trabajo es reunido en forma de grupo.

3.2.1.1 Organigrama propuesto

La estructura de organización que se propone se ha considerado los siguientes lineamientos:

- Dar un orden a las funciones, actividades, sistemas y procedimientos para conformar un todo coherente.
- Formalizar y asignar responsabilidades a los funcionarios de la Entidad.
- Departamentalizar la estructura organizacional considerando el criterio de especialización.



Como consecuencia de la propuesta se debe realizar las acciones:

- Definir las estrategias de crecimiento de la Entidad.
- Modificar la legislación interna.

- Definir con claridad la interrelación de los órganos organizacionales.
- Desconcentrar las funciones a través de una estructura flexible.

3.2.1.2 Funciones generales propuestas

Las funciones generales propuestas para las unidades de trabajo de la estructura de organización, son:

a) Director de la Facultad.

- Dirigir y coordinar la planeación, programación y evaluación de todas las actividades de la Entidad.
- Cumplir y hacer cumplir los ordenamientos de la legislación universitaria.
- Vigilar la guarda y conservación de los bienes de la Entidad, verificar anualmente los inventarios respectivos e informar los resultados a su superior inmediato.
- Proponer a los cuerpos colegiados y a las autoridades universitarias las actividades y medidas tendientes a lograr la excelencia académica.
- Ser responsable del cumplimiento de los planes y programas de docencia e investigación, tomando las medidas necesarias para tal efecto.
- Representar a la Entidad.
- Proponer al Rector el nombramiento del Secretario y demás funcionarios.
- Convocar y presidir las sesiones de la Junta Académica

- Presentar a la Secretaría Académica, a través del Director General del Área Académica, el proyecto de actividades y programas académicos.
- Elaborar y presentar al Rector, a través de la Secretaría de Administración y Finanzas, el anteproyecto de presupuesto de egresos de la Entidad a su cargo.
- Vigilar el correcto ejercicio del presupuesto asignado a la dependencia.
- Elaborar y presentar anualmente a la Junta Académica y al Rector el informe de las actividades realizadas durante el año lectivo, incluyendo la memoria correspondiente.
- Firmar en unión del Secretario Académico de la Facultad la documentación oficial.
- Vigilar la organización y calendarización oportuna de las actividades administrativas, del archivo, técnicas, manuales y de bibliotecas, así como todas las demás actividades a su cargo.
- Organizar y convocar a las Academias por Áreas de Conocimientos para proponer, revisar y actualizar los programas de estudio.
- Convocar y presidir las juntas de académicos e investigadores.
- Velar por la buena imagen de la dependencia a su cargo.
- Aplicar las sanciones a que se hagan acreedores los alumnos por violaciones a las disposiciones normativas de la Universidad Veracruzana.
- Denunciar ante las autoridades competentes los hechos que puedan constituir delitos que afecten a la vida universitaria dentro de su Entidad.

- Acordar los asuntos concernientes a la Entidad con el Director General del Área Académica y, en su caso, con el Secretario Académico.
- Coordinar y organizar la elaboración o actualización de los Reglamentos Internos de la Entidad, a fin de proponerlos a las instancias correspondientes para su aprobación.
- Proponer y realizar acciones que constituyan fuentes alternas de financiamiento para la Entidad.
- Participar en la revisión semestral de cargas académicas.
- Participar en la revisión de programas de docencia.
- Coordinar y supervisar los procedimientos de los exámenes de oposición.
- Supervisar el proceso de selección de personal académico con base en las convocatorias respectivas.
- Promover actividades que tiendan a la actualización disciplinaria y formación docente de los académicos de la Entidad.
- Informar semestralmente a los académicos sobre su eficiencia, de acuerdo a procesos de evaluación establecidos.
- Informar a la Dirección General del Área Académica o Secretaría Académica Regional, según proceda, sobre el avance de programas de estudio.
- Vigilar que se proporcionen a los académicos y alumnos los servicios de apoyo para la realización de sus actividades.
- Coordinar y organizar la elección de los representantes de grupo y el consejero alumno ante los cuerpos colegiados.

- Autorizar con base en los lineamientos establecidos por las Direcciones Generales de Área Académica la realización del servicio social. Para ello y de acuerdo a las necesidades, asignar los alumnos que presten su servicio social en la Entidad.
- Llevar al cabo el seguimiento y la supervisión del servicio social.
- Responder ante la Secretaría de Administración y Finanzas por las cantidades cobradas en la Entidad por concepto de aranceles y cuotas por servicios administrativos y otros ingresos, depositarlas en la cuenta bancaria que se les indique, e informar con la periodicidad que se requiera.
- Programar la realización de exámenes profesionales y designar a los directores de tesis o trabajos recepcionales y a los sinodales.
- Las demás que se señalen en la legislación universitaria.

b) Secretario Académico de la Facultad.

- Suplir al Director de la Facultad en su ausencia.
- Llevar el control y reportar las inasistencias del personal académico de la Facultad ante la Dirección de Personal.
- Levantar actas cuando se presenten anomalías por parte del personal académico o administrativo.
- Ser responsable de la administración escolar.
- Conservar el orden y buen funcionamiento de la Entidad.
- Autorizar el uso de material y equipo a académicos y alumnos.

- Supervisar y controlar el manejo y buen uso del archivo de la Entidad.
- Acordar con el Director de la Facultad los asuntos de su competencia.
- Vigilar que no existan irregularidades en la escolaridad de los alumnos.
- Informar a los alumnos sobre los trámites a seguir para la realización de su servicio social.
- Asesorar y orientar a los pasantes en cuanto a los trámites que deban efectuar para obtener su titulación a través de las diferentes opciones existentes.
- Elaborar semestralmente el calendario de exámenes.
- Firmar junto con el Director de la Facultad los certificados, boletas de calificaciones, constancias y otros documentos oficiales solicitados por los alumnos y/o egresados.
- Las demás que señale la legislación universitaria.

c) Jefe del Departamento de Carrera.

- Desarrollar un plan institucional de la Entidad.
- Coordinar la elaboración e implementación del plan de estudios y programas específicos.
- Desarrollar programas de vinculación con los sectores productivos y sociedad en general.
- Desarrollar programas para la atención, psicológica y física, de los alumnos.
- Desarrollar programas para facilitar el proceso de la formación escolar.

- Desarrollar un programa de seguimiento de egresados.
- Desarrollar un plan de investigación.
- Desarrollar y promover la educación continua (diplomados, cursos, seminarios).
- Desarrollar y coordinar programas de especialidad, maestrías y doctorados.
- Desarrollar programas de productividad y evaluación de académicos.
- Cuidar que se cumplan correctamente los planes y programas de estudio.
- Vigilar el trabajo del personal académico a su cargo.
- Proponer a la Junta Académica de la Entidad, las reformas a los planes y programas de estudio.
- Supervisar y asesorar a los alumnos en el cumplimiento de sus obligaciones académicas.
- Proponer candidatos para los programas de formación de académicos de acuerdo a las necesidades académicas de la carrera.
- Desarrollar acciones de seguimiento de avance programático de las diferentes materias de la carrera.
- Todas aquellas que se deriven de la legislación universitaria.

d) Jefe del Departamento de Planeación y Desarrollo Institucional.

- Coordinar acciones relacionadas con la planeación institucional de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Desarrollar programas de vinculación con los sectores productivos de la sociedad.
- Proponer y coordinar estrategias para el desarrollo de la Entidad.
- Programar sistemas de información estadística para facilitar la toma de decisiones.
- Desarrollar y proponer programas de capacitación y actualización de los académicos.
- Coordinar la investigación relacionada con la problemática de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Desarrollar casos teórico-prácticos como medios para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Elaborar libros didácticos y técnicos con relación a los programas de estudio.
- Coordinar y promover diferentes revistas o el resultado de investigaciones.
- Publicar artículos o informes de las investigaciones.
- Desarrollar programas de enseñanza-aprendizaje para egresados de la Entidad.
- Desarrollar y promover programas de educación continua a través de seminarios, talleres, cursos y diplomados de actualización.
- Apoyar la realización de cursos de posgrado.

e) Jefe del Departamento de Posgrado.

- Desarrollar y promover especialidades, maestría y doctorados.
- Coordinar los programas de estudio de los posgrados de la Entidad.
- Evaluar los programas de posgrado de la Entidad.
- Desarrollar y promover programas de intercambio o académico.

f) Jefe del Departamento de Apoyo a la Titulación.

- Desarrollar el calendario de cursos durante el año.
- Promover los programas de titulación
- Diseñar, evaluar y, en su caso, modificar el desarrollo del seminario de titulación.
- Controlar el registro de los alumnos inscritos en el seminario de titulación.
- Integrar y manejar los expedientes de los alumnos.
- Controlar y programar las entrevistas, pre-exámenes y exámenes profesionales.
- Elaborar y controlar los registros de pre-examen y examen profesional.
- Control del acervo bibliográfico generado en el Departamento de Apoyo a la Titulación.
- Administrar los recursos económicos, materiales, humanos y técnicos asignados al Departamento de Apoyo a la Titulación.

- Supervisar y evaluar el desarrollo del trabajo recepcional de los alumnos inscritos en el seminario.

g) Jefe del Departamento Psicopedagógico.

- Desarrollar programas para la atención de estudiantes en su problemática psicopedagógica.
- Proponer y promover métodos y técnicas de estudio a los estudiantes para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Promover actividades para crear hábitos de estudio.
- Canalizar a los estudiantes que presenten algún problema psicopedagógico para su atención.
- Desarrollar programas para la atención psicológica para los estudiantes que lo requieran.
- Programar y promover actividades culturales, creativas y recreativas para apoyar la formación integral de los estudiantes.

h) Jefe del Departamento de Enseñanza de Inglés Empresarial.

- Desarrollar y promover programas de inglés orientado a los alumnos y egresados de la Entidad.
- Elaborar diplomados, cursos, seminarios y talleres de inglés para el público en general.
- Diseñar programas de perfeccionamiento del idioma mediante la promoción de intercambios con otras universidades.
- Desarrollar métodos y técnicas de enseñanza del inglés.

- Desarrollar programas de capacitación del idioma para los académicos.

i) Jefe del Departamento de Investigación.

- Proponer el programa de investigación de la Facultad.
- Coordinar todas las acciones relacionadas con la investigación.
- Programar las actividades de los cuerpos académicos.
- Coordinar con los institutos de investigación del área las investigaciones que se realicen en forma conjunta.
- Evaluar las investigaciones realizadas en la Facultad de Contaduría y Administración.
- Difundir los productos relacionados con la investigación.
- Programar los intercambios académicos.

j) Jefe del Departamento de Vinculación.

- Proponer el programa de vinculación.
- Gestionar convenios de vinculación con los diferentes sectores.
- Coordinar todos los programas de vinculación con los diferentes sectores productivos.
- Planear y organizar el Congreso de Emprendedores.
- Evaluar los diferentes programas de vinculación.

3.2.2 Actualización de la legislación universitaria

Para que el modelo educativo integral pueda implantarse con éxito, se requiere revisar la legislación universitaria vigente para actualizarla y adaptarla a las condiciones de operación del modelo.

Se propone revisar y actualizar lo siguiente:

- a) La Ley Orgánica.
- b) El Estatuto General.
- c) El Estatuto de los Alumnos.
- d) El contrato colectivo de trabajo.

Con relación a la Ley Orgánica, se propone revisar y actualizar el Título III, denominado *De la comunidad universitaria*, en los capítulos que a continuación se mencionan:

CAPÍTULO I *Integración, derechos y obligaciones*

CAPÍTULO II *De los alumnos*

CAPÍTULO III *De los pasantes y graduados*

CAPÍTULO IV *Del personal académico*

CAPÍTULO V *Del personal administrativo, técnico y manual*

Del Estatuto General, se propone revisar y actualizar el Título I, denominado *Generalidades*, en el Capítulo II *De la docencia y de los grados académicos*, en las siguientes secciones y artículos:

Sección I *De la docencia*

Art. 5 al 14

Sección II *De los grados académicos*

Art. 15 al 17

También del Estatuto General, se propone la revisión y actualización del Título II, denominado *Clasificación del personal académico*, en los siguientes capítulos y artículos.

CAPÍTULO II *En razón del tiempo que destina a la Universidad*

Art. 20 al 25

CAPÍTULO IV *En razón del lapso en que desempeña su actividad académica*

Art. 42 al 49

Finalmente, del Estatuto General se propone la revisión y actualización del Título IV, denominado *Reglas de promoción y permanencia*, en los siguientes capítulo y artículos.

CAPÍTULO I *De la promoción de categoría y nivel académicos*

Art. 79 al 96

Del Estatuto de los Alumnos se propone revisar y actualizar lo siguiente:

TÍTULO IV	<i>De la evaluación y calificación</i>
Art. 30 al 41	
CAPÍTULO I	<i>De los exámenes ordinarios</i>
Art. 42 al 44	
CAPÍTULO II	<i>De los exámenes extraordinarios</i>
Art. 45 al 46	
CAPÍTULO III	<i>De los exámenes a título de suficiencia</i>
Art. 47 al 49	
CAPÍTULO IV	<i>De los exámenes de regularización</i>
Art. 50 al 51	
CAPÍTULO V	<i>De los exámenes de segunda inscripción</i>
Art. 52 al 53	
CAPÍTULO VI	<i>Del examen de última oportunidad</i>
Art. 54 al 57	
TÍTULO V	<i>De la promoción</i>
Art. 58 al 59	
TÍTULO VI	<i>De las bajas</i>
Art. 60 al 63	

TÍTULO VIII	<i>De la titulación</i>
CAPÍTULO I	<i>Del servicio social</i>
Art. 66 al 72	
CAPÍTULO II	<i>De las modalidades de titulación</i>
Sección I	<i>Del examen profesional</i>
Art. 73 al 88	
Sección II	<i>Del examen general de conocimientos</i>
Art. 89 al 91	
Sección III	<i>Del examen nacional de calidad profesional</i>
Art. 91 al 93	
Sección IV	<i>De la titulación por promedio</i>
Art. 94 al 95	
Sección V	<i>De la titulación por estudios de posgrado</i>
Art. 96 al 101	

Con relación al contrato colectivo de trabajo, se debe revisar y actualizar el Título III denominado *Condiciones de trabajo* en los siguientes capítulos y artículos:

CAPÍTULO I	<i>Del nombramiento o contrato individual de trabajo</i>
Art. 32 al 39	

CAPÍTULO II *Jornada de trabajo*
Art. 40 al 48

3.3 ETAPA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DEL PLAN DE ESTUDIOS EN EL CONTEXTO DEL MODELO EDUCATIVO INTEGRAL

Con el objeto de concebir un proyecto que facilite la ejecución del plan de estudios, será necesario estructurar un *proyecto de asignación de cargas* tomando en consideración la diversificación de las actividades académicas de los docentes, así como también un *proyecto de capacitación y actualización* de los catedráticos para responder a las necesidades que se van generando por los nuevos planes.

3.3.1 Premisas de operatividad para ejecutar el modelo educativo integral

Para capitalizar el crecimiento, la diversificación de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, y para fortalecer la calidad y pertinencia de sus programas académicos.

Para lograr lo anterior, se requerirá:

- a) Una nueva cultura universitaria.
- b) Estabilidad institucional
- c) Una administración transparente.

3.3.1.1 Una nueva cultura universitaria

La creación de una nueva cultura universitaria implica:

- a) Identificar liderazgos académicos; lo cual requiere de la detección, a través del diagnóstico, de los intereses y áreas donde el personal académico de alta calidad puede ejercer roles de liderazgo tanto en instancias colegiadas, como en las diversas comisiones de análisis, diseño y ejecución.
- b) La participación creativa, seria y comprendida del personal académico, tanto en las diversas instancias colegiadas como en su quehacer cotidiano y su contribución en los diversos grupos de trabajo y comisiones.
- c) La organización de seminarios, cursos, talleres y conferencias sobre liderazgo académico.
- d) Desarrollar una nueva cultura institucional, sustentada en el liderazgo académico, través de:
 - La construcción, a través del consenso, de los diversos procedimientos y reglamentos que rigen el quehacer en la Facultad de Contaduría y Administración.
 - La divulgación y aplicación del conjunto de valores a través de todos los medios de comunicación y en la práctica educativa misma.

3.3.1.2 Estabilidad institucional

Generar la necesaria estabilidad institucional conducente al trabajo colectivo, serio y comprometido de los integrantes de la Facultad en el empeño transformador del desarrollo institucional. Específicamente se propone:

- a) La comunicación clara y permanente hacia todos los integrantes de la comunidad de los proyectos, limitaciones y perspectivas del quehacer institucional.
- b) La identificación conjunta de alternativas de solución, de corto, mediano y largo plazo, para atender las probables causas de conflicto institucional.
- c) La promoción de una participación amplia, representativa y comprometida de los integrantes en el cumplimiento de las tareas inherentes al Plan General de Desarrollo de la Facultad de Contaduría y Administración.
- d) El establecimiento de una política de diálogo abierto y permanente entre los distintos grupos para que, a través de consensos se apunte el trabajo colectivo.
- e) El uso de la evaluación y la retroalimentación continua en los aspectos esenciales del trabajo y las relaciones institucionales como base para el mejoramiento de la labor cotidiana.

3.3.1.3 Administración transparente

- a) Operar una administración transparente y eficiente cuya filosofía y objetivo principal sean el proveer los servicios logísticos y complementarios para el efectivo cumplimiento de las tareas sustantivas de la institución. En este sentido es necesaria la capacitación, formación y actualización del personal administrativo, una vez detectadas las áreas específicas a su función, perfil y las habilidades y destrezas necesarias para el manejo de nuevas tecnologías.
- b) Iniciar las acciones necesarias para poner en operación un sistema integrado de información universitaria para la toma de decisiones. Específicamente se propone:

- El diseño, bajo esta premisa de sistemas de programación y presupuestación equitativos que estén sustentados en la planeación institucional y en la evaluación de resultados.
- El diseño de un sistema estadístico que nos permita determinar indicadores para evaluar la eficiencia.

3.3.2 Programas de apoyo al desarrollo integral del estudiante

Para apoyar el desarrollo integral del estudiante, se deben diseñar e implantar los siguientes programas:

- a) Admisión
- b) Tutorías
- c) Residencias académicas
- d) Becas
- e) Círculos de lectura
- f) Salud, cultura y deporte
- g) Desarrollo comunitario

3.3.2.1 Programa de admisión

A partir del ciclo escolar 1998 – 1999 se empleó como medio de selección de los aspirantes el examen diseñado por el Ceneval.

Con base en los resultados del examen de admisión se proporcionará a la Facultad información personal de los alumnos aceptados cada año y sus características académicas. Esta

información sirve de insumo para identificar las áreas formativas que requieren ser reforzadas y para diseñar mecanismos de remedio académico.

3.3.2.2 Programa de tutorías

El modelo educativo integral resalta el hecho de utilizar las tutorías como estrategias de enseñanza que involucran tanto al profesor como al alumno, centran su atención en los estudiantes y tienen como principal objetivo lograr en ellos una formación integral y armónica; promoviendo un aprendizaje en diferentes planos de su quehacer profesional y su vida personal para lograr que sean competitivos y respondan a las necesidades que la sociedad demanda.

Habrà de diseñar y ejecutar experiencias educativas grupales e individuales y producir o adquirir paquetes informáticos tutoriales especializados para el desarrollo de competencias lógico-matemáticas, lingüísticas y disciplinarias. Cada docente de carrera habrá de ser responsable de un grupo pequeño de alumnos, a los que apoyará, a lo largo del semestre, en actividades secuenciadas, calendarizadas y supervisadas.

La tutoría en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, será un medio de apoyo académico para el estudiante de las tres carreras: Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos; y deberán responder a un programa académico donde se acordarán actividades entre tutor y tutorado.

Modalidades de la tutoría

La tutoría en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, adoptará las siguientes modalidades:

- a) *Tutoría académica.* El papel del profesor (tutor académico) será guiar al alumno en su trayectoria escolar, orientándolo en la toma de decisiones que lo ayudarán a construir su perfil profesional.
- b) *Enseñanza tutorial.* El papel del profesor (profesor-tutor) será implementar las estrategias remediales para atender a los alumnos bajo su responsabilidad, o bien, atender la experiencia educativa *residencia académica* en los organismos sociales.

Objetivos de las tutorías

Con la ejecución de las tutorías, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

El objetivo general del programa de tutorías es:

Formalizar un medio académico; que responda a un programa estratégico para la formación integral del estudiante donde la relación tutor-tutorado representa en el desarrollo de las potencialidades, actitudes, valores y logro del aseguramiento de los objetivos del tutorado

Para alcanzar el objetivo general, deben satisfacerse los siguientes objetivos específicos:

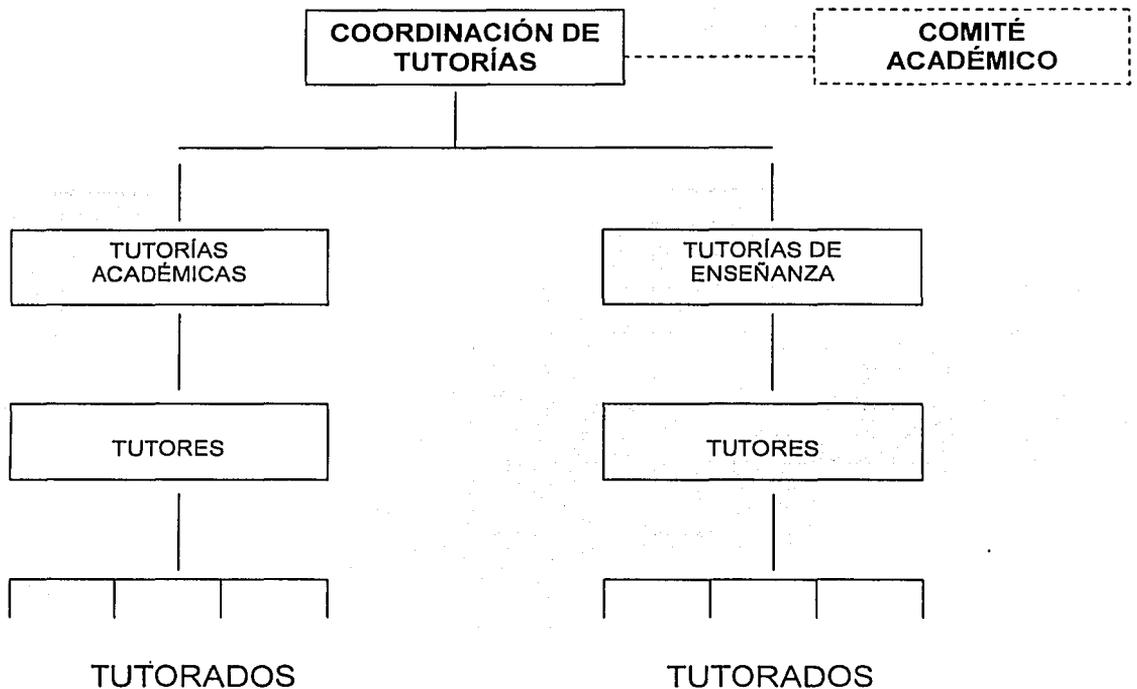
- De la tutoría académica:
 - a) Asegurar que el estudiante tome decisiones que le ayuden a construir su perfil profesional.

- b) Conducir adecuadamente las actividades de los tutorados dentro y fuera del aula.
 - c) Propiciar al estudiante el interés por su desarrollo profesional.
 - d) Promover relaciones interpersonales entre estudiantes y maestros.
 - e) Promover un proyecto de vida universitaria del estudiante repercutiendo en la actualidad profesional del mismo.
 - f) Favorecer el desarrollo de habilidades actitudes y valores del estudiante para su desarrollo profesional.
- De la enseñanza tutorial:
 - a) Favorecer el desarrollo de habilidades a través de estrategias remediales.
 - b) Contribuir al incremento en el rendimiento académico del estudiante mediante estrategias de enseñanza individual.
 - c) Contribuir a incrementar el índice de formación terminal.
 - d) Favorecer el decremento en índice de reprobación y deserción a través de proponer alternativas de enseñanza para el estudiante.

Estructura de organización para las tutorías

Para cumplir con el propósito de las tutorías es necesario establecer formalmente una estructura organizacional, tal y como se muestra a continuación.

a) Organigrama



b) Funciones de la Coordinación de Tutorías

- Formular y desarrollar el plan estratégico de las tutorías para la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- Realizar las actividades académicas administrativas relacionadas con el desarrollo de las tutorías.
- Formular y desarrollar mecanismos y de medios de comunicación entre tutores, tutorados, profesores, administrativos y autoridades de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.

- Ejecutar los mecanismos de control y supervisión de las actividades tutorales.
- Seleccionar a los tutores y asignarlos a los tutorados, según el caso.
- Concentrar y analizar los informes de los tutores y de los tutorados.
- Celebrar reuniones con los tutores para evaluar los avances de sus programas.
- Llevar un registro de los tutorados y tutores.
- Ejecutar el seguimiento de cada una de las tutorías.
- Organizar y coordinar los cursos de capacitación y actualización para los tutores.
- Realizar estadísticas relacionadas con índices de aprobación y reprobación, promedio y deserción.
- Recibir, analizar y canalizar las solicitudes de cambio de tutor que presenten los tutorados.
- Realizar los diagnósticos correspondientes para determinar las necesidades de tutorías.

c) *Funciones del tutor académico*

- Deberá realizar un mínimo de tres entrevistas por tutorado en cada semestre, de preferencia en los momentos que se señalan aquí:
 - I. Después del periodo de inscripciones, para conocer lo que el estudiante está cursando y apoyarlo en las áreas en que esté teniendo problemas.

- II. Previo al periodo de elección académica, para orientar a los tutorados en la elección de las experiencias educativas del siguiente semestre.
 - III. Una o dos semanas antes de que finalice el semestre, para conocer cuál ha sido su comportamiento académico durante el mismo. Cuando los alumnos sean de nuevo ingreso, el tutor debe presentar atención y apoyo en el momento en que éste sea aceptado por la Universidad Veracruzana.
- Elaborar informes periódicos sobre la acción tutorial ejercida.
 - Tener información actualizada sobre las estrategias de vinculación que la Facultad haya realizado con otras instituciones educativas y de servicios que permitan los intercambios académicos, las estancias escolares y profesionales, las prácticas en diversos campos, etc.
 - Orientar en la construcción de los perfiles profesionales, en razón de expectativas, capacidades e intereses de cada tutorado.
 - Plantear las estrategias que permitan alcanzar los perfiles ocupacionales en relación con las opciones que ofrecen la región, el estado y/o el país.
 - Integrar un diagnóstico individual de sus tutorados (socioeconómicos, de salud, trayectoria escolar, etc.), a partir del perfil de ingreso, al cual se le dará continuidad mediante la aplicación de las estrategias e instrumentos, previamente consensadas en el seno de los cuerpos colegiados. Este diagnóstico deberá actualizarse semestralmente e incluirá la definición de los estudiantes que se encuentren en situación de riesgo académico, de manera que puedan ser canalizados.
 - Presentar oportunamente ante la coordinación de tutores, en las fechas que éste fije, el programa individual de

trabajo tutorial a fin de integrarlo al programa general de tutorías y difundirlo entre los alumnos durante la semana de inscripciones.

- Asistir durante el proceso de inscripción de los alumnos de primer ingreso y subsecuentes para verificar que el estudiante realice los trámites correctamente y hacer recomendaciones específicas a cada caso.
- Ofrecer la información académica y administrativa actualizada a los tutorados.
- Dar seguimiento al desempeño académico del tutorado.
- Detectar y canalizar a los tutorados en situación de riesgo académico (riesgo de deserción y de reprobación y situaciones problemáticas) a las instancias correspondientes (cursos remediales, departamentos de psicopedagogía, etc.)
- Guiar al estudiante tanto en los procesos académicos como en los administrativos.

d) *Funciones del profesor tutor*

- Elaborar y/o conocer a fondo los programas de enseñanza tutorial que imparta.
- Someter a la validación de la coordinación de tutores los programas de enseñanza tutorial remedial.
- Concurrir, en épocas en que no haya actividades escolares y fuera del periodo vacacional, a las reuniones de trabajo que la Coordinación de tutorías convoque a fin de hacer la planeación, seguimiento y evaluación del programa.
- Asistir puntualmente a las tutorías que con fechas y espacios estén programadas.

- Asistir y participar en las reuniones de Academia correspondientes a los cursos que imparta a sus tutorados, buscando en todo momento estar enterado de los acuerdos, modificaciones y estrategias que con fines de aprendizaje proponga esta instancia colegiada.
- Cumplir con los programas de enseñanza tutorial remedial y/o permanente validados por la coordinación de tutores y la Academia correspondiente.
- Registrar y presentar periódicamente los resultados de las tutorías y de los tutorados.
- Contactar asesores que a través de correo electrónico u otro medio interactivo ofrezcan información complementaria y actualizada de los temas de interés de los tutorados y del programa de enseñanza tutorial.

e) Responsabilidades de los tutorados

- Obtener la información académica y administrativa necesaria para asumir la responsabilidad de diseñar su trayectoria escolar.
- Cumplir puntualmente con las tutorías previamente calendarizadas y dadas a conocer por su tutor, en el entendimiento de que se encuentra en libertad de solicitar tutorías adicionales cuando lo requiera.
- Mantener comunicación con el tutor para intercambiar puntos de vista sobre su trayectoria escolar o sobre los contenidos de los cursos remediales.
- Participar en la evaluación y seguimiento del programa de tutorías.
- Mostrar apertura y aceptación hacia el tutor y las acciones de tutoría.

- Cumplir con los programas de tutoría permanente estipulados en el plan de estudios.

f) *Responsabilidad del comité tutorial*

- Elaborar la reglamentación interna del sistema de tutorías.
- Promover el servicio de tutorías como estrategia educativa centrada en el estudiante.
- Dictaminar sobre las solicitudes que de distinto tipo presenten los tutorados y los tutores.
- Procurar que las relaciones entre tutores y tutorados sean cordiales y productivas.
- Mantener una estrecha comunicación con las Academias que serán, conjuntamente, las responsables de validar los programas tutorales remediales de la Facultad.
- Promover el trabajo en grupo y la vinculación entre docentes para asegurar la comunicación, el intercambio de ideas y el diálogo.
- Evaluar los informes sobre tutorías de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- Analizar y evaluar las solicitudes de cambio de tutor que presenten los tutorados y, en su caso, dar trámite y solución a los programas de tutorías que formulen los tutorados y docentes.
- Detectar las necesidades que podrían ser satisfechas a través de la tutoría.
- Asignar tutores académicos a la *generación de arranque del sistema* (alumnos de nuevo ingreso).

- Evaluar en cuanto a suficiencia, eficacia, eficiencia y calidad, el resultado del programa de trabajo tutorial.
 - a) En la tutoría académica, en las categorías de:
 - Cobertura
 - Desempeño del tutor
 - Desempeño del tutorado.
 - b) En la enseñanza tutorial, en las categorías de:
 - Rendimiento académico.
 - Cobertura.
 - Desempeño del tutor.

Integrantes del comité tutorial

El comité de tutorías o tutorial estará integrado por nueve representantes; y será considerado un órgano colegiado, teniendo como función la planeación y evaluación del programa de tutoría.

- El Director de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- Los 3 Jefes de Carrera: Contaduría, Administración y Sistemas Computacionales Administrativos.
- Un coordinador de tutorías.
- Un profesor tutor.
- Un tutor académico
- Dos tutorados

Perfil del tutor

- Acreditar el conocimiento del modelo educativo integral y los aspectos conceptuales y prácticos del ejercicio de las tutorías.
- Identificarse con la misión y filosofía de la Facultad de Contaduría y Administración, así como de la Universidad Veracruzana.
- Contar con experiencia docente mínima de cinco años.
- Dominar las generalidades del plan de estudios de las licenciaturas en Contaduría, Administración, y Sistemas Computacionales Administrativos.
- Poseer características y actitudes para generar confianza, comunicar entusiasmo, adaptarse a la dinámica de la tutoría, propiciar la independencia, la creatividad y el espíritu crítico, promover la creación y recreación del conocimiento y fomentar el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores.
- Tener estudios iguales o compatibles al del plan de estudios de las carreras de esta Facultad.
- Tener conocimientos sobre las normatividad, procesos e información con relación a las tutorías.

Acciones para instrumentar las tutorías

ACCIONES	METAS	RESPONSABLES
• Programar cursos sobre tutorías.	100% de los maestros (tres meses).	Jefes de Carrera
• Presentar al Consejo Técnico el Programa de	Validación del Consejo Técnico	Jefes de Carrera

Tutorías.	en 15 días.	
<ul style="list-style-type: none"> Propuesta para el Coordinador de Tutorías. 	Propuesta para elegir al coordinador de materia. en un tiempo de 15 días.	Director
<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico para determinar a los alumnos que son susceptibles de asignarles un tutor. 	Aplicar el instrumento para obtener la información al 100% de los alumnos de nuevo ingreso.	Coordinación de Tutorías
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar a los tutores. 	Involucrar al 100% los maestros en las tutorías.	Coordinación de Tutorías y Consejo Técnico

Operatividad de las tutorías

a) Consejo Técnico

- Realizar una reunión de Consejo Técnico para la asignación de los docentes que habrán de encargarse de la Coordinación de Tutorías de cada programa académico.
- Notificar a los docentes designados respecto al resultado de la reunión, invitándolos a colaborar con la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, en la ejecución de un sistema tutorial.
- Identificar al personal académico de base con que se cuenta en cada programa académico de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, (tiempo completo, medio tiempo y asignatura).
- Realizar una reunión en la que el Director de la Facultad, los Jefes de Carrera y los Coordinadores de Tutorías le expongan a los maestros de base la pretensión de

implantar un sistema tutorial en la Facultad e invitarles a fungir como tutores académicos y/o profesores tutores.

- Convocar a reunión a los maestros de base que fungirán como tutores, para la elección de los cuatro maestros que colaboran en la Coordinación de Tutorías de cada programa académico.
- Realizar la reunión y la elección de los maestros que colaborarán en la Coordinación de Tutorías, señalando como requisitos indispensables el ánimo de colaborar y la disposición de tiempo para hacerlo.
- Realizar la primera sesión de trabajo de las Coordinaciones de Tutorías, teniendo como asunto a tratar la determinación de los lineamientos a los que se sujetará el sistema tutorial que se habrá de implementar en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.
- Incorporar al Reglamento Interior de la Facultad la normatividad elaborada.
- Crear un sistema que permita generar información estadística respecto a los índices de reprobación por materia.
- Crear un sistema que permita generar información estadística respecto a los promedios de calificación por materia.
- Crear un sistema que permita generar información estadística respecto a los índices de deserción por semestre.

b) Coordinación de tutorías

- Identificar las necesidades de capacitación existentes en quienes hayan aceptado fungir como tutor, de acuerdo al perfil general del tutor.

- Satisfacer las necesidades de capacitación identificadas en quienes realizarán labores de tutoría.
- Diseñar instrumentos que permitan identificar el comportamiento de entrada de los alumnos a cada una de las materias.
- Diseñar un cuestionario para ser aplicado como Encuesta de Salida a quienes acuden a darse de baja de la Facultad, con la finalidad de identificar los motivos que generan esta decisión.
- Diseñar un cuestionario que permita captar información respecto a los problemas de aprendizaje que manifiesten los alumnos.
- Identificar las materias en las que hay menores promedios de calificación y/o mayores índices de reprobación.
- Identificar los semestres en los que hay mayor deserción, así como los motivos de ésta.
- Identificar los problemas existentes en los alumnos con ayuda del tutor.
- Identificar los programas remediales emergentes (disciplinarios y de apoyo pedagógico) y permanentes que debieran constituirse a los alumnos de la Facultad.
- Identificar a los docentes que se asignará la construcción e impartición de los programas remediales.
- Plantear los resultados de aprendizaje que se espera que los alumnos alcancen.
- Seleccionar las estrategias metodológicas idóneas para el logro de los resultados de aprendizaje
- Diseñar, con base en los resultados de aprendizaje esperados, los instrumentos con los que se habrá de evaluar.

- Seleccionar la bibliografía básica y de apoyo cuya consulta y estudio se habrá de sugerir a los alumnos.
- Validar los programas de enseñanza tutorial remedial.
- Asignar a los docentes que participarán como tutores académicos a los alumnos a los que habrán de guiar, tomando como criterio de selección el orden en que se inscribieron.
- Realizar las sesiones de tutoría académica, de acuerdo con el Programa de Trabajo Tutorial; procurando orientar las capacidades y desarrollar las potencialidades del alumno a fin de que éste pueda tomar sus propias decisiones, ser autónomo en el aprendizaje y evitar tener problemas de tipo académico.
- Diseñar un formato a través del cual cada uno de los tutores académicos reporte mensualmente la asistencia de sus tutorados a las sesiones programadas.
- Diseñar un cuestionario que permita identificar las razones por las cuales *la generación de arranque* no está acudiendo a las sesiones programadas con su tutor académico.
- Diseñar un cuestionario que permita identificar si es óptimo el desempeño del tutor académico.
- Diseñar un instrumento que permita medir e informar el desempeño del tutorado en las sesiones de tutoría académica.
- Diseñar un formato a través del cual cada uno de los profesores tutores reporte mensualmente la asistencia de sus tutorados.
- Diseñar un cuestionario que permita identificar las razones por las cuales los tutorados no están acudiendo a las sesiones de enseñanza remedial programadas.

- Diseñar un cuestionario que permita identificar si es óptimo el desempeño del profesor tutor.
- Diseñar exámenes que permitan medir el desempeño del tutorado en las sesiones de enseñanza tutorial.
- Solicitar mensualmente a los tutores académicos los reportes de asistencia.
- Aplicar a mitad y final del semestre, en forma de encuesta a la *generación de arranque*, los cuestionarios diseñados para identificar las razones por las cuales no está acudiendo a las sesiones de tutoría académica programadas y para evaluar el desempeño de su tutor académico.
- Solicitar al final del semestre a los tutores académicos un informe del desempeño de cada uno de los tutorados que le fueron asignados.
- Solicitar mensualmente a los profesores tutores los Reportes de Asistencia.
- Aplicar a mitad y a final de semestre, en forma de encuesta a los tutorados, los cuestionarios diseñados para identificar las razones por las cuales no está acudiendo a las sesiones de enseñanza tutorial programadas y para evaluar el desempeño de su profesor tutor.
- Una vez identificadas las razones por las cuales la cobertura de la tutoría académica no es igual al cien por cien, diseñar e implementar medidas correctivas.
- Tomar medidas, de motivación más que de coerción, que permitan mejorar en el mismo semestre y en semestres siguientes el desempeño tanto de tutores académicos como de los tutorados.

- Una vez identificadas las razones por las cuales la cobertura de la enseñanza tutorial no es igual al cien por cien, diseñar e implementar medidas correctivas.
- Tomar medidas, de motivación más que de coerción, que permitan mejorar en el mismo semestre el desempeño tanto de profesores tutores como de tutorados.

c) Tutor

- Identificar a los alumnos que requieren de alguno de los programas remediales.
- Realizar las sesiones de tutoría remedial, de acuerdo con el Programa de Trabajo Tutorial; procurando, además de la adquisición de conocimientos, promover el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y valores en el alumno.
- Aplicar los exámenes que se hayan diseñado para evaluar el rendimiento académico de los tutorados en la enseñanza tutorial.

3.3.2.3 Programa de residencias académicas

En los planes de estudios de las carreras que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración, el concepto de experiencia educativa se concibe como aquellas actividades que promueven el aprendizaje fuera del aula y tendrán el propósito de que el estudiante desarrolle habilidades y destrezas, mediante la realización de actividades creativas en sitios de análisis con relación a su formación profesional.

En virtud de lo anterior, los alumnos tendrán la obligación de realizar durante 15 semanas (4 horas a la semana, cubriendo 60 horas en el semestre, con valor de 4 créditos) una actividad profesional en algún organismo público o privado; comercial, de servicio o industrial. Al realizarla, se cumplirán los siguientes objetivos:

- Desarrollar las habilidades y destrezas ejecutivas del alumno a través de la incorporación a los organismos sociales para que realicen prácticas académicas y profesionales de acuerdo a su interés.
- Desarrollar la capacidad creativa e innovación y proponer alternativas de solución a la problemática de la empresa, incorporando a los alumnos al proceso de enseñanza en las áreas de trabajo de la empresa para conjugar la imaginación y el realismo de la tecnología de los organismos.

Los requisitos que debe satisfacer un alumno para participar en este programa, son:

- Haber cubierto el 80% de los créditos del plan curricular.
- Solicitar por escrito a la entidad, la incorporación a un organismo o empresa.
- Firmar una carta compromiso organismo-entidad.
- Establecer y cumplir con un programa de actividades.

Para que una empresa pueda participar en este programa, se deben observar los siguientes lineamientos:

- Firmar un convenio con las empresas u organismos para fijar el compromiso con la institución.
- Un catálogo de empresas y áreas de trabajo.
- Programa de trabajo presentado por el alumno y el responsable de la empresa u organismo social.

- Asignación de un profesor o tutor de acuerdo al área de conocimiento y del área de trabajo en la que está ubicado el alumno.
- Informe por parte de la empresa u organismo social del desempeño del alumno en su área de trabajo.

3.3.2.4 Programa de becas

El programa de becas que proporcione la Facultad de Contaduría y Administración contribuye efectivamente a apoyar las necesidades económicas de los alumnos que demuestren, mediante su empeño y resultados académicos, ser merecedores de este tipo de ayuda. Además de continuar con el programa de becas asistenciales, se establecerá un programa de becas de colaboración mediante las cuales los estudiantes recibirán apoyos económicos a cambio de su participación en los programas institucionales de la entidad.

3.3.2.5 Programa de círculos de lectura

Los círculos de lectura son experiencias de aprendizaje dirigidas a dotar y homogeneizar los saberes de los alumnos sobre cultura contemporánea, especialmente de aquella vinculada al quehacer profesional de los administradores.

Su objetivo es incrementar la cultura general de los alumnos de la Facultad a través de la lectura de textos, prensa escrita y electrónica, así como de internet.

Dichos textos podrían abarcar algunas de las siguientes áreas del saber cultural:

- El parado crecimiento de México y el mundo.

- El cine, el arte, el teatro, la literatura.
- La economía y los negocios.
- La política, el derecho, la administración pública.
- Las relaciones internacionales.
- La tecnología y la sociedad.

Algunos de los aspectos que debe considerar la estructura de los círculos de lectura, son:

- Deben integrarse por grupos de 10 alumnos, presididos por un coordinador elegido por el grupo.
- Requiere de materiales, libros y textos, videos, periódicos y revistas, direcciones electrónicas, etc.
- Pueden o no funcionar en la Facultad.

3.3.2.6 Programa de salud, cultura y deporte

Con base en la información proporcionada mediante el examen médico aplicado a los alumnos de otras generaciones, se continuará con la atención de necesidades de salud específicas de la población estudiantil. Se dará atención especial en la Facultad de Contaduría y Administración a las campañas para el cuidado individual de la salud.

En lo que corresponde a la cultura, se ampliarán las oportunidades de participación de los estudiantes en las actividades de difusión artística y de divulgación científica. Como parte de la revisión de los planes y programas de estudio se incorporarán materias asociadas con el conocimiento de los avances en las

ciencias, a las cuales podrán optar los estudiantes y obtener crédito académico por su participación y calidad de los reportes escritos y documentales generados.

Así mismo, se alentará un mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva existente y se establecerá un *programa para la promoción del deporte* con el fin de emprender acciones tendientes a desarrollar la capacidad institucional y la participación estudiantil.

3.3.2.7 Programa de desarrollo comunitario

En la Facultad se establecerán las bases mediante las cuales habrán de participar los estudiantes en experiencias de desarrollo comunitario; se tiene contemplado crear grupos interdisciplinarios para desarrollar alguna actividad social.

3.3.3 Programas académicos

Para poder implantar el modelo educativo integral, deben desarrollarse una serie de programas académicos, como se mencionan a continuación:

- a) Organización académica flexible
- b) Actualización y modificación del plan y programas de estudio.
- c) Investigación.
- d) Vinculación con los sectores sociales y productivos.

Aún y cuando el modelo educativo integral se habrá de ejecutar en los tres programas académicos que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración, los programas académicos requeridos

para la ejecución del modelo educativo se aplicarán a manera de prueba piloto únicamente en el programa de administración.

3.3.3.1 Organización académica flexible

El objetivo general del plan de estudios propuesto para el programa académico de administración es "formar un profesional de la administración con conocimiento y visión general, así con competencias que le permitan responder a los retos y expectativas de los organismos sociales, así como a las perspectivas de desarrollo social, económico y político de su entorno, con una actitud crítica y creativa respecto de la problemática que se configura como consecuencia del crecimiento y desarrollo de las organizaciones y del ser humano. Se asume aquí el término competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el profesional de la administración necesita poseer para el desempeño eficiente de su quehacer en las organizaciones"¹³.

Para cumplir con el objetivo general, deben satisfacerse los siguientes objetivos particulares:

Formar un:

- Profesional proactivo con capacidad analítica, crítico y propositivo para analizar el ambiente laboral, comprender la realidad empresarial, económica y social que le permita proponer soluciones creativas e innovadoras.
- Líder organizacional, orientado a la productividad, efectividad y calidad directiva.
- Profesional comprometido con los objetivos de los organismos sociales en concordancia con los valores de la profesión.

¹³ Documento del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Veracruzana. 1995. p. 7

- Administrador capaz de comprender y proponer alternativas de solución en un contexto de diversidad cultural y de globalización en los organismos sociales.
- Administrador con un alto nivel de desempeño profesional con relación a la productividad de los organismos sociales y al desarrollo de su entidad o comunidad.
- Profesional eficiente para la toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre y competitividad, asegurando con esto el éxito de los organismos sociales.
- Profesional con visión realista para crear y administrar empresas de diversa naturaleza y en circunstancias de ambientes competitivos.
- Administrador emprendedor y gestor organismos sociales.

Los cursos y experiencias del plan de estudios tienen la distribución y formación que a continuación se muestra:

ÁREA DE FORMACIÓN BÁSICA	ÁREA DE FORMACIÓN DISCIPLINARIA
Computación Básica 6 C 1er. Sem. Habilidad del Pensamiento Crítico y Creativo 6 C 1er. Sem. Lectura y Redacción 6 C 1er. Sem. Inglés I y II 12 C 1ro. y 2do. Sem. Iniciación a la Disciplina Administración 8 C 1er. Sem. Derecho Básico 8 C 1er. Sem. Matemáticas Básicas 6 C 1er. Sem. Contabilidad Básica I y II 16 C 1ro. y 2do. Sem.	Reingeniería de Procesos 6 C 2do. Sem. Dirección Estratégica 7 C 4to. Sem. Micro y Pequeña Empresa 6 C 4to. Sem. Administración Estratégica 7 C 5to. Sem. Administración por Proyectos 7 C 6to. Sem. Taller de Protocolo de Negocios 4 C 6to. Sem. Auditoría Administrativa 6 C 7mo. Sem. Administración de Empresas Exportadoras 6 C 7mo. Sem. Derecho de Negocios 8 C 2do. Sem. Derecho Constitucional y Administrativo

<p>Metodología de la Investigación 6 C 2do. Sem.</p> <p>Cultura Empresarial 8 C 5to. Sem.</p> <p>Ética de los Negocios 8 C 6to. Sem.</p>	<p>8 C 3er. Sem.</p> <p>Derecho Laboral 8 C 4to. Sem.</p> <p>Marco Jurídico de la Empresa 6 C 5to. Sem.</p> <p>Creación de Empresa 6 C 3er. Sem.</p> <p>Informática 6 C 2do. Sem.</p> <p>Seminario de Informática 6 C 3er. Sem.</p> <p>Recursos Humanos I y II 16 C 3ro. Y 4to. Sem.</p> <p>Mercadotecnia I y II 16 C 5to. Y 6to. Sem.</p> <p>Adquisiciones y Abastecimientos 8 C 5to. Sem.</p> <p>Procesos Operativos Fabriles 8 C 6to. Sem.</p> <p>Finanzas I 8 C 6to. Sem.</p> <p>Microeconomía 8 C 2do. Sem.</p> <p>Macroeconomía 8 C 3er. Sem.</p> <p>Taller de Política Económica 4 C 4to. Sem.</p> <p>Estadística I y II 12 C 2do. y 3er. Sem.</p> <p>Matemáticas Financieras 6 C 4to. Sem.</p> <p>Investigación de Operaciones I y II 14 C 5to. y 6to. Sem.</p> <p>Contabilidad Administrativa I y II 16 C 3ro. y 4to. Sem.</p> <p>Presupuestos 8 C 4to. Sem.</p> <p>Análisis e Interpretación de Estados Financieros 8 C 5to. Sem.</p> <p>Impuestos I y II 16 C 6to. Y 7mo. Sem.</p>
<p>TOTAL 90 C 21.33 %</p>	<p>253 C 59.95 %</p>

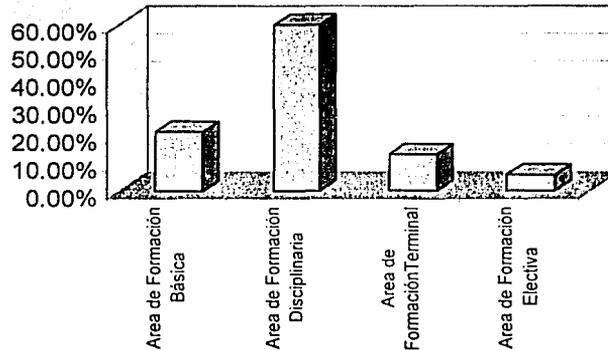
ÁREA DE FORMACIÓN TERMINAL	ÁREA DE FORMACIÓN ELECTIVA
<p>Seminario de Trabajos Recepcionales 12 C 8vo. Sem.</p> <p>Servicio Social 12 C 8vo. Sem.</p>	<p>Administración Pública 8 C 8vo. Sem.</p> <p>Administración de la Inversión Pública 8 C 8vo. Sem.</p> <p>Administración por Calidad</p>

Residencia Académica 4 C 8vo. Sem. Administración por Directrices 7 C 7mo. Sem. Taller de Habilidades Directivas 6 C 7mo. Sem. Seminario de Mercadotecnia 6 C 7mo. Sem. Finanzas II 8 C 7mo. Sem.	8 C 8vo. Sem. Desarrollo Organizacional (Municipal y Estatal) 8 C 8vo. Sem. Calidad en los Recursos Humanos 8 C 8vo. Sem. Psicología del Trabajo 8 C 8vo. Sem. Sistemas de Información 8 C 8vo. Sem. Mercadotecnia Social 8 C 8vo. Sem. Mercadotecnia Internacional 8 C 8vo. Sem. Administración de Ventas 8 C 8vo. Sem. Seminario de Finanzas 8 C 8vo. Sem. Prácticas Bursátiles 8 C 8vo. Sem. Proyectos de Inversión 8 C 8vo. Sem. Prácticas Bursátiles 8 C 8vo. Sem. Proyectos de Inversión 8 C 8vo. Sem. Lógica Matemática Aplicable a los Negocios 8 C 8vo. Sem. Organización Contable 8 C 8vo. Sem.
55 C 13.03 %	24 C 5.69 %

TOTAL DE CRÉDITOS 422

Nota: El alumno elegirá las materias optativas que desee para cubrir el total de sus créditos

DISTRIBUCION Y FORMACION DE LOS CURSOS Y EXPERIENCIAS DEL PLAN DE ESTUDIOS PROPUESTO



Los requisitos académicos que debe cumplir el estudiante para obtener el grado de licenciatura y el título de Licenciado en Administración, son:

- a) Acreditar todas las asignaturas del plan de estudios, cumpliendo con el 100% de los créditos.
- b) Aprobar la comprensión del idioma inglés.
- c) Haber realizado el servicio social, de acuerdo con la normatividad exigida por la Universidad Veracruzana.
- d) Cubrir 300 horas de círculos de lectura
- e) Haber llevado al cabo mínimo 3 entrevistas al semestre con el tutor académico.
- f) Cubrir 15 semanas; 60 horas al semestre siendo estas 4 horas a la semana, con valor de 4 créditos, de residencia académica. *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

g) Cumplir con una de las diferentes modalidades de titulación:

- Presentar Examen Profesional mediante trabajo escrito y sustentarse en cualquiera de las modalidades siguientes:
 - Tesis.
 - Tesina.
 - Monografía.
 - Reporte Técnico.
 - Memoria.
- Presentar Examen General de Conocimientos.
- Presentar Examen Nacional de Calidad Profesional.
- Titulación por Promedio (con promedio general de 9).
- Titulación por Estudios de Posgrado (de acuerdo al estatuto).

* Se someterá a aprobación.

3.3.3.2 Actualización y modificación del plan y programas de estudio

El programa académico propuesto para la carrera de Administración, y que va a operar bajo un currículo semiflexible, ha permitido agrupar las áreas de conocimiento de tal forma que se establezca una relación vertical y horizontal de las experiencias académicas contenidas en este programa. Las áreas de conocimiento permitirán integrar las academias.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN 1995

- Administración
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Administración de la producción
- Sistemas
- Matemáticas
- Derecho
- Social
- Economía
- Contabilidad / Impuestos

ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN PROPUESTO

- Administración
- Aplicación Disciplinaria
- Economía
- Matemáticas
- Contabilidad- Presupuestos
- Ciencias Sociales y Humanidades
- Crecimiento Humano y Cultural

Las áreas de conocimiento del programa académico de administración propuesto se justifica a partir de los argumentos que se exponen a continuación.

- a) *Administración*. El área de conocimiento de administración tiene como finalidad proporcionarle al alumno un conocimiento teórico y práctico de la teoría administrativa, resaltando el contexto de los diferentes enfoques contemporáneos de la administración.
- b) *Aplicación disciplinaria*. Esta área tiene la finalidad de que el alumno se le dote del conocimiento de metodologías y procedimientos relacionados con las áreas funcionales de un organismo social; Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, Informática, y en forma prioritaria que aplique e investigue las nuevas tecnologías relacionadas con la operatividad y funcionalidad de los organismos.

- c) *Economía*. Proporcionar al alumno herramientas teóricas y técnicas de la ciencia económica relacionada estrechamente con la administración, a fin de establecer el contexto económico en que se desenvuelven los organismos sociales y de esa forma se desarrolla la capacidad administrativa.
- d) *Matemáticas*. En esta área se pretende proporcionar al alumno las herramientas y procedimientos matemáticos que le permitan cuantificar las variables que afectan la toma de decisiones relacionadas con la funcionalidad y la operatividad de los organismos sociales en su contexto administrativo.
- e) *Contabilidad y presupuestos*. En esta área van a proporcionar al estudiante las herramientas teóricas y las técnicas de análisis relacionadas con la contabilidad, costos y presupuestos, creando las bases financieras del administrador.
- f) *Ciencias sociales y humanidades*. Consiste en proporcionar los conceptos metodológicos y principios de las ciencias sociales relacionadas con la administración de tal forma que el alumno intérprete y aplique la auditoría administrativa en un contexto normativo existente.
- g) *Crecimiento humano y cultura*. En esta área se va a proporcionar los principios, metodología y técnicas conductuales para diseñar sistemas de planeación integración y desarrollo del alumno dentro de una cultura empresarial existente, incluyendo un pensamiento competitivo, con las medidas heurísticas que expliquen el marco de referencia del administrador.

En la siguiente tabla se muestra una comparación de las características generales de los planes de estudio vigente (1995) y propuesto:

Características	Plan de estudios	
	Vigente	Propuesto
* Duración en semestres	8	6 – 8
* Ciclos	.-	.-
* Áreas	11	7
* Total de experiencias educativas	49	53
* Experiencias educativas obligatorias	49	53
teóricas	49	51
prácticas	8	23
* Asignaturas optativas	.-	15
* Talleres optativos	.-	.-
* Total de créditos	399	422
obligatorios	399	422
optativos	.-	.-
* Talleres obligatorios	.-	3
* Talleres optativos	.-	.-
* Opciones de titulación	5	5

La siguiente tabla muestra el número de experiencias educativas por área de conocimiento del plan de estudios propuesto:

Áreas	Número de asignaturas
Administración	10
Aplicación disciplinaria	12
Economía	3
Matemáticas	6
Contabilidad - presupuestos	8
Ciencias sociales y humanidades	8
Crecimiento humano y cultura	6
Total de asignaturas obligatorias: 53	
Asignaturas optativas: 15	Total de asignaturas optativas: 15
Número total de asignaturas: 68	

3.3.3.3 Investigación

En lo que corresponde a investigación, se deben integrar cuerpos académicos para que de éstos se obtengan una serie de líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Descripción del contexto actual.

La búsqueda por lograr la integración hacia los compromisos que la propia Universidad Veracruzana ha asumido, obliga a realizar una revisión en las entidades académicas con el fin de lograr el fortalecimiento hacia un solo objetivo que permita la optimización de los resultados institucionales.

En forma general se puede citar que en las Facultades existe una serie de problemas, entre los que resaltan y son comunes a las entidades los siguientes:

- a) Carencia de infraestructura física adecuada.
- b) Falta de compromiso académico de parte de la comunidad académica.
- c) Identificación de misión y objetivos institucionales.
- d) Altas tasas de deserción escolar.
- e) Optimización en el uso de los recursos disponibles en las entidades.

Si bien es cierto que no son los únicos problemas que enfrentan las instituciones educativas de la Universidad Veracruzana, son algunos de los más comunes y, en consecuencia, necesarios de.

atender, a fin de contribuir a los objetivos que la propia *alma mater* se ha propuesto.

Situación de los cuerpos académicos y de las líneas de generación y aplicación de conocimientos.

En la Facultad de Contaduría y Administración no existen actualmente cuerpos académicos, lo que se ha creado son academias por área de conocimiento, cuyos propósitos entre otros son los siguientes:

- a) Revisión de contenidos programáticos de las diferentes materias que comprende el plan de estudios.
- b) Determinación del objetivo general que cubrirá cada una de las materias que comprende la correspondiente área.
- c) Formulación del objetivo específico que se pretende alcanzar por cada unidad temática.
- d) División de la bibliografía correspondiente a cada uno de los cursos que comprende el área de conocimiento.
- e) Evaluación de planes y programas de estudio.
- f) Unificación en criterios de enseñanza y evaluación.

Sin embargo es importante puntualizar que no existen los cuerpos académicos y, en consecuencia, no se han podido obtener líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Objetivos y metas

Los objetivos que se pretende alcanzar a través de este programa, son:

- a) Desarrollar un contexto y condiciones favorables que permitan la conformación de cuerpos académicos en forma espontánea.
- b) Formular líneas de generación y aplicación de conocimiento.
- c) Comprometer e interrelacionar el cuerpo docente de las Facultad de Contaduría y Administración con la docencia e investigación.

Relacionadas con los objetivos, las metas que es preciso obtener son:

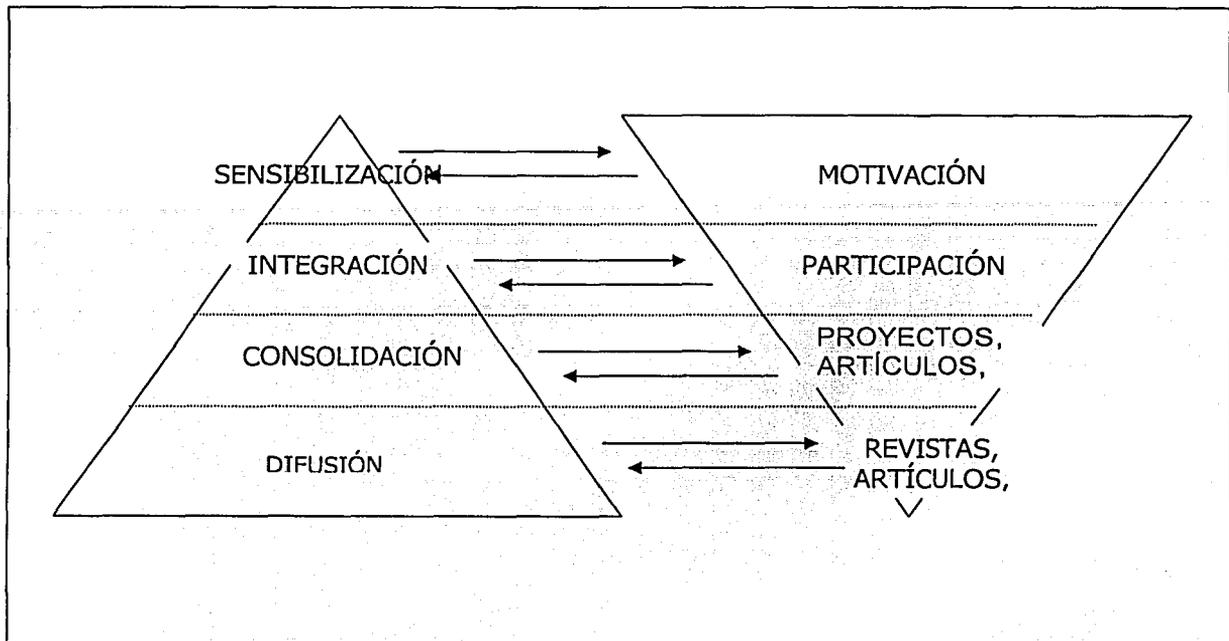
- a) Desarrollar en tres meses el plan operativo de conformación de los cuerpos académicos, y líneas de generación y aplicación de conocimiento.
- b) Integrar dos cuerpos académicos en un año.
- c) Formular dos líneas de investigación en un año.
- d) Generar tres proyectos de investigación en un año.

Estrategia general.

Para implementar las líneas de generación y aplicación del conocimiento, se propone la siguiente estrategia:

- 1ra. Fase: Sensibilizar a los académicos de la Facultad de Contaduría y Administración.
- 2da. Fase: Incorporar a los maestros a las actividades de líneas de generación y aplicación del conocimiento.
- 3ra. Fase: Definir la estructura organizacional para la coordinación de los cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.
- 4ta. Fase: Definir la operatividad de los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.
- 5ta. Fase: Evaluación de las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

NORMATIVIDAD, RECURSOS ECONÓMICOS, RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS.



ACTIVIDADES

Las actividades que deben desarrollarse en cada una de las fases de la estrategia planteada, son¹⁴:

1ra. Fase: Sensibilizar a los académicos de la Facultad de Contaduría y Administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁴ *Hacia una nueva cultura académica*. Universidad Veracruzana. 2002. pp. 16-20

Actividad	Participante	Meta
<i>Reunión informativa:</i> sobre los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros y Autoridades.	Sensibilizar al 50% de los maestros
<i>Conferencias:</i> sobre los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros y Autoridades.	Sensibilizar al 50% de los maestros
<i>Reunión informativa:</i> sobre las ventajas y desventajas de los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros y Autoridades.	Sensibilizar al 50 % de los maestros

2da. Fase: Incorporar a los maestros a las actividades de las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Actividad	Participantes	Metas
<i>Curso:</i> Sobre metodología de la investigación.	Maestros de Tiempo Completo e interesados.	100% de los Maestros de Tiempo Completo
<i>Curso:</i> Sobre cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros de Tiempo Completo e interesados.	100% de los Maestros de Tiempo Completo

<i>Taller:</i> Sobre cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros de Tiempo Completo e interesados.	Un documento sobre líneas de generación y aplicación del conocimiento.
<i>Foro:</i> Cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.	Maestros de Tiempo Completo e interesados.	Un Proyecto sobre las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento.

3ra. Fase: Definir la estructura organizacional para la coordinación de los cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Actividad	Participantes	Metas
Reunión de trabajo con los cuerpos académicos.	Maestros e Investigadores.	Documento que defina las funciones, actividades y responsabilidades
Reunión de trabajo para el manual de organización.	Maestros e Investigadores.	Una propuesta de Estructura Organizacional.

4ta. Fase: Definir la operatividad de los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Operatividad	Participantes	Metas
<p><i>Taller:</i> Operatividad de cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.</p>	<p>Maestros e Investigadores Seleccionados.</p>	<p>Diagnóstico de la Entidad relacionada con los cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento.</p> <p>Anteproyecto de operatividad de los cuerpos académicos y las líneas de generación y aplicación del conocimiento.</p>
<p>Reunión de Trabajo.</p>	<p>Maestros e Investigadores seleccionados.</p>	<p>Definición de las líneas de generación y aplicación del conocimiento.</p>
<p>Reunión de Trabajo.</p>	<p>Maestros e Investigadores seleccionados.</p>	<p>Definición de los cuerpos académicos.</p>
<p>Reunión de Trabajo.</p>	<p>Maestros e Investigadores seleccionados.</p>	<p>Definición de proyectos de investigación.</p>

5ta. Fase: Evaluación de las líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Evaluación	Participantes	Metas
Creación de un Comité de Evaluación.	Autoridades e integrantes del Consejo Técnico.	Comité de Evaluación.
Reunión de Trabajo del Comité.	Integrantes del Comité.	Documento sobre las funciones y responsabilidad del Comité. Lineamientos de evaluación.
Reunión de Trabajo para evaluar	Integrantes del Comité.	Diagnóstico de los cuerpos académicos y líneas de generación y aplicación del conocimiento. Reporte parcial

A continuación se presenta el programa para desarrollar la línea de generación y aplicación del conocimiento denominada *teoría administrativa y contable en las organizaciones*.

Marco teórico.

La estrategia para desarrollar una línea de generación y aplicación del conocimiento debe estar sustentada en la formación de grupos de trabajo, la liberación de tiempo para la investigación, el estímulo a las actividades de investigación, el financiamiento de la actividad científica de la Entidad, y en la creación y fortalecimiento de la infraestructura para la investigación.

Se requiere realizar proyectos de investigación de la teoría administrativa y contable, con enfoque de calidad en las organizaciones.

Justificación e importancia.

La generación y aplicación del conocimiento son actividades estratégicas que definen la operatividad de la Entidad y establecen el contexto para lograr su misión.

Es relevante desarrollar una línea de generación y aplicación del conocimiento que permita consolidar la profesión del Licenciado en Contaduría y del Administrador en los niveles internacionales, donde se tenga la capacidad para intervenir en la sociedad mediante la generación, aplicación y divulgación de los conocimientos científicos en las ciencias administrativas.

En la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, a pesar de la experiencia acumulada en 50 años de existencia en los temas que conforman el perfil de los profesionistas que egresan de esta Entidad, no está vinculada la investigación con los procesos educativos.

Por otra parte, los procesos económicos, sociales y democráticos que se han dado mundialmente han generado una situación de globalización. Tales cambios no son ajenos a nuestro país y a la Universidad Veracruzana, la educación superior y la investigación científico-tecnológica son contextos donde ha repercutido la falta de vinculación docencia e investigación.

Objetivos y estrategias.

Objetivo general. Desarrollar una línea de generación y aplicación del conocimiento que permita la vinculación de la investigación con los procesos de docencia y la generación de ciencia y tecnología administrativa-contable para propiciar cambios estructurales en la sociedad, principalmente en la teoría administrativa-contable.

Objetivos específicos:

- Desarrollar una línea de generación y aplicación del conocimiento interdisciplinario que permita el análisis y la formulación de teoría administrativa-contable.
- Promover el desarrollo de habilidades de investigación en los maestros.
- Difundir los trabajos de investigación de los maestros.
- Consolidar el cuerpo académico de la Entidad.

Fases estratégicas.

- *Sensibilización.* Se orientará a motivar la participación del personal académico a través de reuniones de trabajo informales y de las Academias de Conocimiento, generando una actitud positiva hacia el trabajo de investigación y de grupo.
- *Integración.* Después de la serie de eventos académicos de la primera fase, será posible observar una autoeliminación; el personal académico interesado va a permanecer en pequeños grupos. Para ello, será necesario implementar algunas acciones canalizadas a integrar grupos disciplinarios e interdisciplinarios.

- **Consolidación.** La integración de grupos informales es una de las condiciones que se deben de considerar; para lograr la consolidación de los cuerpos académicos se requiere el desarrollo de proyectos de investigación que se reflejen en productos: informes, reseñas, conferencias, libros, artículos, etc. En esta fase se requieren recursos financieros, tecnológicos y condiciones de infraestructura.
- **Difusión.** Desarrollar un programa de difusión de los productos de los cuerpos académicos: revista, intercambio, congresos.

Metas y actividades para el 2002¹⁵.

Etapas	Acciones	Metas
1. Sensibilización	1. Convocar a los maestros a reuniones de trabajo informativas. 2. Invitar a cursos sobre la siguiente temática: <ul style="list-style-type: none"> • Metodología de la investigación. • LGAC. • Investigación científica. 3. Conferencias, foros.	Participación del 80% de los maestros. Participación del 80% de los maestros. Realizar tres foros, participar en cinco conferencias.

¹⁵ *PLADEA Plan de Desarrollo de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. 2002*

Etapas	Acciones	Metas
2. Integración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitación a académicos interesados. 2. Formalizar los grupos a través de nombramientos. 3. Seminario para desarrollar el programa de trabajo de cada grupo. 4. Foros para la presentación de programas de trabajo. 	<p>Formar cuatro grupos interdisciplinarios y disciplinarios.</p> <p>Formalizar los cuatro grupos.</p> <p>Cuatro programas de trabajo.</p> <p>Retroalimentación de los cuatro grupos de trabajo.</p>

Etapas	Acciones	Metas
3. Consolidación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos de investigación. 2. Dirigir tesis. 3. Elaborar artículos. 4. Elaborar libros. 5. Realizar ensayos. 	<p>Cuatro proyectos de investigación.</p> <p>Cuatro tesis.</p> <p>Cuatro artículos.</p> <p>Un libro.</p> <p>Cuatro ensayos.</p>

Etapas	Acciones	Metas
4. Difusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semana del docente e investigador (presentación de trabajos, conferencias y foros). 2. Planeación y organización de un órgano académico de difusión. 3. Publicar artículos 	<p>Participación del 100% de los maestros, investigadores y alumnos.</p> <p>Una revista.</p> <p>Cuatro artículos.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	seleccionados en diferentes medios.	
	4. Participar en cursos a nivel nacional e internacional sobre trabajos de investigación.	1 participación.

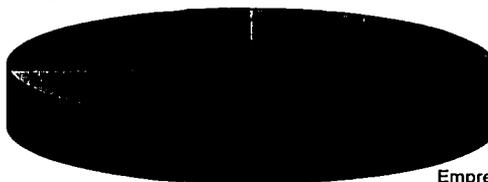
3.3.3.4 Vinculación con los sectores sociales y productivos

En la Facultad se desarrolló una investigación con la finalidad de conocer la situación del mercado de trabajo del licenciado en administración en empresas públicas y privadas. De dicha investigación se extrajeron las siguientes conclusiones:

- *Situación del mercado.* Del total de las empresas encuestadas resultó que sólo el 65% se encuentra en condiciones de poder realizar contrataciones de personal. En cuanto a la preferencia de profesionistas, los empresarios entrevistados declararon estar más dispuestos a contratar egresados titulados de universidades públicas que de las privadas. Por otro lado, se detectó que es el Sector Público quien tiene una mayor demanda de administradores (61%); sin embargo, la demanda de la Iniciativa Privada también es significativa ya que es de alrededor del 40%.

Preferencias de las empresas para la contratación de Lic. en Contaduría y Lic. En Administración de Empresas

Empresas que no están en condiciones de contratar personal
26%



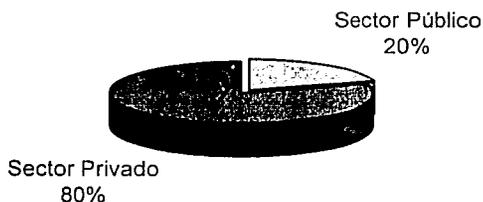
Empresas que están en condiciones de contratar personal
74%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Vinculación sector empresarial-Universidad Veracruzana.* Otro de los objetivos de la investigación fue poder conocer la disponibilidad de los empresarios en colaborar conjuntamente con la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, para que tanto el sector educativo como el empresarial contribuyan a incrementar la productividad económica.

Se observa, con base a los resultados obtenidos en la investigación, que es la Iniciativa Privada la que apoya a la vinculación, ya que el 80% de las empresas respondió favorablemente. Mientras que del Sector Público sólo un 20% señaló que colaboraría con la Institución.

Empresas que desean tener vinculación con la Universidad Veracruzana



- *Áreas de vinculación.* El Sector Privado tiene un gran interés en trabajar conjuntamente las siguientes áreas:

1. Capacitación	28%
2. Asesoría administrativa	18%
3. Desarrollo de investigaciones	15%
4. Asesoría contable y financiera	12%
5. Participación de los alumnos	25%
6. Otra área	2%

Las áreas de interés para el Sector Público son:

1. Capacitación	36%
2. Asesoría administrativa	23%
3. Desarrollo de investigaciones	9%

4. Asesoría contable y financiera	5%
5. Participación de los alumnos	27%

También se encuestó a los egresados de la carrera de Administración de Empresas para conocer su opinión respecto al plan de estudios, así como sus propuestas de mejoramiento académico. Los resultados obtenidos son:

- Propuestas para mejorar el aprendizaje.

1. Realizar prácticas en las empresas	52%
2. Hacer intercambios académicos	22%
3. Realizar seminarios	16%
4. Ajustes al plan de estudios	10%

Con base en el estudio señalado, se desarrolló el Programa de Vinculación de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, el cual pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Fortalecer el vínculo entre Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, y sociedad, que por una parte enriquezca la realización de las funciones sustantivas institucionales y por otra contribuya a solucionar los problemas sociales más urgentes.
- Promover los proyectos de vinculación que propicien el intercambio de conocimientos y recursos con el sector productivo.
- Establecer el estudio sistemático de las acciones de vinculación institucionales mediante su registro, seguimiento y evaluación, para compartir esta información con otras Instituciones de educación superior.

Este programa se sujetará a las siguientes políticas:

Política general. La política de vinculación favorecerá el establecimiento progresivo de un modelo de organización institucional, en el cual la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración –en el cumplimiento de sus funciones sustantivas- oriente su quehacer académico a través de la interrelación permanente con su entorno social.

Las políticas e específicas de vinculación a los sectores social y productivo, serán:

- *Políticas de vinculación al sector social.* Se establecerán métodos de seguimiento al impacto social de las diferentes actividades realizadas, con el objetivo de determinar la pertinencia de la prestación de servicios en relación con las necesidades y demandas de las comunidades atendidas. Además de evaluación, se buscará que los programas de vinculación al sector social se retroalimenten, así como la identificación y discusión académicas de la problemática comunitaria.

Se favorecerán los proyectos y actividades relacionados con la promoción del desarrollo comunitario y el impulso a la pequeña y mediana empresas.

- *Políticas de vinculación al sector productivo.* Se apoyará el desarrollo de proyectos y acciones de vinculación a los sectores productivos de la entidad, con énfasis en los esfuerzos institucionales por relacionar la actividad académica de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, con los problemas económicos y de desarrollo tecnológico; se promoverá la inserción de académicos, pasantes y estudiantes en actividades del sector productivo con el propósito de complementar su formación y participar en la solución de la problemática de los sectores productivos veracruzanos.

También se promoverán y generarán actividades con el sector productivo, como asesoría, capacitación, investigación y

desarrollo de tecnología, entre otros. Estas actividades se traducirán en nuevos programas de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, o bien se incorporarán a proyectos actuales (emprendedor, incubadora de empresas, bolsa de trabajo, y distribución y venta de productos universitarios), mediante los cuales se canalizarán las prácticas escolares, el servicio social y los servicios profesionales especializados de la Facultad.

3.3.4 Programas de capacitación y actualización del personal académico de la Facultad

El desarrollo integral del personal académico se encaminará a perfeccionar sus niveles de calificación profesional y habilidades docentes y de investigación, así como a mejorar sus condiciones de trabajo; para ello se desarrollarán programas permanentes de formación, actualización y capacitación, los cuales favorecerán la preparación de recursos humanos de alto nivel intra y extramuros, y al mismo tiempo posibilitarán la evolución profesional del personal y su productividad académica.

Se aprovechará la experiencia y conocimientos de los docentes e investigadores –tanto de la Institución como de otras– en beneficio de los programas de formación y actualización, y se desarrollarán programas dedicados a elaborar materiales didácticos para su capacitación y formación instrumental; estos se orientarán principalmente hacia los aspectos de su disciplina, así como a la enseñanza, planeación y evaluación del aprendizaje y administración educativa

Para que el personal académico se supere, se establecerán actividades con base en la satisfacción de sus expectativas y las necesidades institucionales de formación y actualización; se promoverán el manejo de técnicas didácticas innovadoras, el desarrollo de habilidades de enseñanza, el manejo de tecnologías educativas, el trabajo en equipos interdisciplinarios, el liderazgo para conseguir metas académicas y la actualización de conocimientos socialmente relevantes.

Los objetivos que se persiguen a través de este programa, son:

- Elevar los niveles de calidad y productividad del personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración dedicado a la docencia y a la investigación.
- Consolidar los programas de superación académica.
- Favorecer el establecimiento de criterios de calidad en cuanto a la actividad académica y definir los mecanismos para su evaluación permanente.

Formación académica a través de estudios de posgrado.

Se impulsarán los estudios de posgrado entre el personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, como un medio de apoyo para promover tanto la calidad del desempeño de los académicos como la generación de conocimientos socialmente útiles.

Se perfeccionarán los procedimientos para reasignar cargas de trabajo cuando las necesidades de transformación en la organización académica así lo requieran.

La contratación de nuevos académicos deberá responder a las necesidades, según sus requerimientos de personal con perfiles nuevos o especializados. El esquema de atracción de nuevos académicos tenderá a que los aspirantes tengan como mínimo el grado de maestría o su equivalente.

Ante este reto, la Universidad Veracruzana incrementa sus esfuerzos para brindar al personal académico las oportunidades de desarrollo profesional docente que apoyen sus intereses de superación dentro de las competencias necesarias para responder con

calidad a su compromiso social con visión hacia el horizonte del modelo educativo integral.

Los cursos que buscan la formación académica orientada al modelo educativo integral, son:

PERIODO II/2001	
CURSOS	DURACIÓN
• Fundamentos y Desarrollo del Nuevo Modelo Educativo	• 30 hrs.
• Teorías Académicas	• 40 hrs.
• Taller de Elaboración de Exámenes	• 30 hrs.
• Taller de Cómputo para la Docencia I	• 40 hrs.
• Taller de Cómputo para la Docencia II	• 40 hrs.
• Taller de <i>Courseware</i>	• 20 hrs.
• Taller de Líneas de Generación y Aplicación Conocimiento	• 20 hrs.
• Medios y Procedimientos de la Educación a Distancia	• 40 hrs.
• Procedimientos de Educación Continua	• 20 hrs.
• Usos de Sistemas de Información Académica	• 20 hrs.
• Curso de Capacitación para Profesores de Lectura y Redacción en el Contexto del Nuevo Modelo Educativo	• 40 hrs.
• Diplomado en: Competencias para Habilidades de Pensamiento Crítico y Creativo del Nuevo Modelo Educativo	• 240 hrs.
• Transversalidad del Taller de Habilidades de Pensamiento Crítico y Creativo del Nuevo Modelo Educativo	• 40 hrs.

PERIODO I/2002	
CURSOS	DURACIÓN
• Inducción al Nuevo Modelo Educativo	• 25 hrs.
• Montaje y Operación del Sistema Tutorial del Nuevo Modelo Educativo	• 40 hrs.
• Diseño de Programas de Experiencias Educativas	• 30 hrs.
• Cómputo para Apoyo a la Docencia I	• 40 hrs.
• Cómputo para Apoyo a la Docencia II	• 40 hrs.
• <i>Courseware</i>	• 20 hrs.
• Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento	• 20 hrs.
• Medios y Procedimientos de la Educación a Distancia	• 40 hrs.
	• 20 hrs.

- Procedimientos de la Educación Continua
 - Usos de Sistemas de Información Académica
 - Diseño Curricular para el Nuevo Modelo Educativo
 - Inglés a través de autoacceso
- 20 hrs.
 - 40 hrs.
 - 100 hrs.

PERIODO II/2002

CURSOS

DURACIÓN

- | | |
|---|------------|
| • Medios Didácticos | • 30 hrs. |
| • Cómputo para Apoyo a la Docencia I | • 40 hrs. |
| • Cómputo para Apoyo a la Docencia II | • 40 hrs. |
| • <i>Courseware</i> | • 20 hrs. |
| • Líneas de generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) | • 30 hrs. |
| • Desarrollo de LGAC. Redacción de Trabajos Científicos | • 30 hrs. |
| • Introducción a la Educación a la Distancia | • 40 hrs. |
| • Educación Continua. Análisis y Perspectivas | • 20 hrs. |
| • Usos de Sistemas de Información Académica | • 20 hrs. |
| • Inglés a través de autoacceso | • 100 hrs. |
| • Inglés a través de autoacceso II | • 100 hrs. |
| • Lectura y Redacción a través del Análisis del Mundo Contemporáneo | |

3.3.5 Programas de modernización estructural

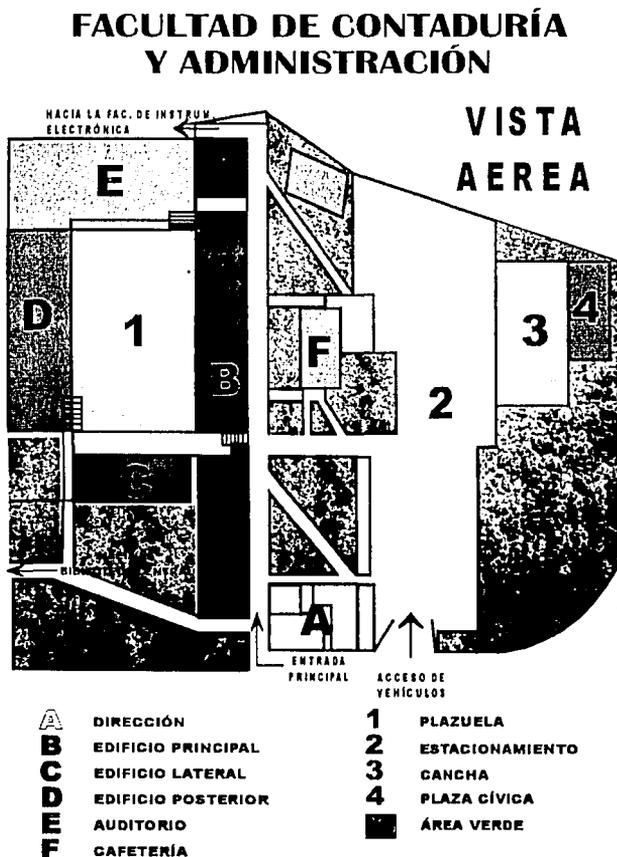
Los procesos académicos de enseñanza-aprendizaje, investigación, y difusión cultural y extensión universitaria, requieren de equipos, instrumentos, mobiliario e insumos adecuados a las necesidades de cada disciplina o área del conocimiento. La modernización de este equipamiento constituye una línea de apoyo imprescindible para el cumplimiento cabal de las funciones sustantivas de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.

Este programa promoverá la previsión, justificación y atención a las necesidades generadas en la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, con sus programas de trabajo. A través del diagnóstico y la dictaminación académica se determinarán las prioridades y el tipo adecuado de equipamiento para la Facultad.

La adquisición de bienes muebles, equipo, materiales, insumos y servicios, se realizará con apego a lo dispuesto por las legislaciones federal y estatal vigentes.

3.3.5.1 Planta física

En el siguiente gráfico se muestra cómo está estructurada la planta física de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Exámenes Profesionales	C-402 LIBRE	EDIFICIO "B"					
		C-303 50 ALUM.	C-302 50 ALUM.	B-401 45 ALUM.	B-402 35 ALUM.	B-404 35 ALUM.	B-405 60 ALUM.
C-203 MAGNABYTE	C-202 TELEVISIÓN	B-301 45 ALUM.	B-302 35 ALUM.	B-304 50 ALUM.	B-305 50 ALUM.	B-306 50 ALUM.	B-307 50 ALUM.
C-103 50 ALUM.	C-102 50 ALUM.	B-201 45 ALUM.	B-202 35 ALUM.	B-204 60 ALUM.	B-205 35 ALUM.	B-206 35 ALUM.	B-207 50 ALUM.

La distribución y capacidad de los salones de clase en la Facultad se muestra en el siguiente esquema:

3.3.5.2 Ampliación y modernización de los servicios bibliotecarios

El programa de desarrollo bibliotecario persigue el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Modernizar la infraestructura bibliotecaria de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, ampliar su cobertura y garantizar la calidad de los servicios.
- Integrar colecciones documentales que satisfagan los requerimientos de los planes y programas de estudio e investigación.
- Consolidar la instauración de servicios bibliotecarios apoyados en la tecnología informática.

- Instaurar programas de desarrollo y actualización del personal bibliotecario, a fin de garantizar una eficiencia mayor en la presentación de los servicios.
- Consolidar la cooperación bibliotecaria interinstitucional.
- Mejorar de forma continua la infraestructura física del sistema bibliotecario de la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa.

La política general del programa se define de la siguiente manera:

Para lograr los objetivos establecidos se analizarán y evaluarán las necesidades de la institución, el comportamiento de la matrícula de las licenciaturas de que se imparten en la facultad y contenidos de los planes y programas de estudios.

Las políticas específicas que deberán observarse en el programa, son:

- *Desarrollo de colecciones.* Con el propósito de mejorar en cantidad y calidad los recursos bibliográficos y de información de las bibliotecas universitarias, se garantizará la continuidad en el desarrollo de colecciones documentales, específicamente de obras monográficas, publicaciones periódicas, obras de consulta generales y especializadas; así como de bancos de datos bibliográficos en disco compacto, gráficos o audiovisuales.
- *Desarrollo y modernización de los servicios.* En esta materia se busca incrementar, actualizar y diversificar los recursos documentales, así como garantizar agilidad y oportunidad en la presentación de los servicios bibliotecarios por medio de la sistematización y aplicación de recursos tecnológicos que

mejoren sustantivamente la eficiencia y la productividad de su organización.

Los servicios tradicionales se optimizarán y el sistema bibliotecario se automatizará en los ámbitos administrativo, de procesos técnicos y de atención a usuarios.

Se modernizarán los procesos técnicos de catalogación y clasificación, y se actualizará permanentemente el catálogo colectivo del sistema bibliotecario; su consulta se desarrollará tanto en línea como en soportes ópticos, con lo cual se garantizará que la comunidad universitaria tenga un acceso más amplio y expedito a dicho instrumento de información.

Los recursos documentales impresos son todavía los materiales más abundantes en los acervos bibliotecarios, pero a fin de lograr una oferta más variada y plural, los servicios a usuarios se automatizarán con apoyo en los adelantos tecnológicos; se promoverá el acceso a las bases de datos disponibles en el sistema bibliotecario de la Institución vía Internet.

Automatización de bibliotecas

Los avances tecnológicos en el terreno de la informática permitirán mejores administración y prestación de servicios bibliotecarios al público, con el empleo de herramientas computacionales. Este programa abordará particularmente las tareas referentes a la automatización del sistema bibliotecario de la Institución y su conexión con la Red Nacional de Bibliotecas y Redes Internacionales.

Los procesos de automatización en sus servicios públicos, es una tarea a mediano y largo plazos.

3.3.5.3 Centros de cómputo académico

Este programa busca impulsar el diseño de estrategias que permitan el uso de la tecnología informática para contribuir a implantar el modelo educativo integral.

Este desarrollo implica, entre otros aspectos, la transformación radical del aparato administrativo-académico en todos sus niveles, la reorientación de la práctica docente hacia un uso intensivo de la tecnología computacional, y el replanteamiento de las actividades de investigación.

El desarrollo informático juega un papel fundamental; la eficiencia y la simplificación administrativas son objetivos de transformación propuestos.

Se requiere de una cantidad y calidad mayores de recursos computacionales; es decir, debe aumentarse el existente o sustituir el obsoleto; por lo tanto, debe impulsarse un proceso de equipamiento computacional ordenado y racional.

3.3.6 Recursos presupuestales

Actualmente existe un esfuerzo relevante en el ámbito universitario nacional, para lograr que la información financiera sea homogénea y estándar. En ese contexto, la Universidad Veracruzana y la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, deben avanzar hacia el establecimiento de un sistema integral de información administrativa-financiero en el que se definan, calculen, registren y divulguen los datos y estadísticas financieras de manera unificada. Para lo anterior, se necesita contar con información actualizada del valor patrimonial y un registro único y estandarizado de todos los ingresos y egresos. Esta información es indispensable para una adecuada planeación, programación y presupuestación.

Es necesario también contar con información en tiempo real y en pantalla del estado que guardan las finanzas día a día en la Facultad; para tal efecto, los planes de trabajo deberán especificar los recursos requeridos para el logro de sus metas. Ese sistema permitirá establecer estímulos en donde se impulse y apoye el logro de metas programáticas y el ahorro y la obtención de recursos adicionales, especialmente con la participación de los núcleos académicos que satisfacen las exigencias del perfil PROMEP.

A continuación se presentan los presupuestos de ingresos y egresos correspondientes al año 2002 para la Facultad de Contaduría y Administración:

- a) Presupuesto de ingresos y egresos consolidado 2002
- b) Presupuesto de ingresos consolidado 2002
- c) Presupuesto de egresos consolidado 2002
- d) Presupuesto de ingresos propios 2002 consolidado
- e) Presupuestos 2002 servicios personales fondo genérico
- f) Presupuesto 2002 insumos y servicios normales fondo genérico
- g) Presupuesto genérico a dependencia
- h) Presupuesto 2002 proyectos estratégicos líneas de acción

En la información de los anteriores presupuestos queda de manifiesta la inversión que se ha realizado en la Facultad con la finalidad de poner en marcha o mantener en funcionamiento los programas que se requieren para la ejecución del modelo educativo integral.

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 2002
CONSOLIDADO¹⁶**

(MILES DE PESOS)		
CONCEPTO	PARCIAL	IMPORTE
INGRESOS:		
SUBSIDIOS		
FEDERAL ORDINARIO	759,752	
ESTATAL ORDINARIO	890,107	
SUBSIDIO ESTATAL ADICIONAL	173,334	1,823,193
INGRESOS PROPIOS, PATRONATOS Y FIDEICOMISOS	154,005	
REMANENTE PARA PAGO DE PEDIDOS 2000	2,010	156,015
SUBTOTAL FONDO GENÉRICO		1,979,208
REMANENTES PROGRAMAS ESTRATÉGICOS EJERCICIO 2000	109,095	
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2001	89,155	
SUBTOTAL PROGRAMAS ESTRATÉGICOS		198,250
TOTAL INGRESOS:		2,177,458
EGRESOS:		
GASTOS DE PROGRAMAS NORMALES		
SUELDOS Y PRESTACIONES	1,555,219	
SERVICIOS BÁSICOS	28,529	
INSUMOS Y SERVICIOS NORMALES	159,429	1,743,177
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DEL PROGRAMA DE CONSOLIDACIÓN Y PROYECCIÓN HACIA EL SIGLO XXI		434,281
TOTAL DE EGRESOS		2,177,458

¹⁶ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p 10

**PRESUPUESTO DE INGRESOS 2002
CONSOLIDADO¹⁷**

(MILES DE PESOS)		
CONCEPTO	PARCIAL	IMPORTE
INGRESOS:		
SUBSIDIO ORDINARIO:		
SUBSIDIO FEDERAL	759,752	
SUBSIDIO ESTATAL	890,107	
SUBSIDIO ESTATAL ADICIONAL	173,334	1,823,193
INGRESOS PROPIOS		
AUTOFINANCIABLES	67,800	
PATRONATOS Y FIDEICOMISOS	51,205	
PATRONATO PRO-U.V.	15,000	
	20,000	154,005
SUBTOTAL FONDO GENÉRICO		
REMANENTES FONDO GENÉRICO		1,977,198
REMANENTE PARA PAGO DE PEDIDOS 2000		2,010
TOTAL FONDO GENÉRICO		1,979,208
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2001		
PROMEPE	25,244	
FOMES 2001	27,607	
FAM 2001	16,300	
OBRA SEP	6,300	
FIDEICOMISO PREMIO AL DECANO	3,704	
CONVENIOS ESPECÍFICOS	10,000	89,155
REMANENTES PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2000		
PROMEPE	49,138	
CONVENIOS ESPECÍFICOS	5,231	
CONTRAPARTE INSTITUCIONAL FOMES 97/2000	1,125	
FOMES 97/2000	11,948	
FAM 99	4,111	
FAM 2000	1,529	
OBRAS PÚBLICAS PREDIO "LA ALAMEDA"	8,182	
FIDEICOMISO PLANTA FÍSICA U.V.	27,831	109,095
TOTAL PROGRAMAS ESTRATÉGICOS		198,250
TOTAL INGRESOS		2,177,458

¹⁷ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p 11

**PRESUPUESTO DE EGRESOS 2002
CONSOLIDADO¹⁸**

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	PARCIAL	IMPORTE
EGRESOS:		
GASTOS DE PROGRAMAS NORMALES		
SUELDOS Y PRESTACIONES	1, 555, 219	
SERVICIOS BÁSICOS	28, 529	
INSUMOS Y SERVICIOS NORMALES	159, 429	1, 743, 177
GASTOS DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS		
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	144, 226	
EVENTOS AUTOFINANCIABLES	51, 205	
PATRONATOS Y FIDEICOMISOS	15, 000	
PATRONATO PRO-U.V.	20, 000	
PROMEPE	25, 244	
FOMES 2001	27, 607	
CONTRAPARTE INSTITUCIONAL FOMES 2001	5, 600	
FAM 200	16, 300	
OBRA SEP	6, 300	
FIDEICOMISO PREMIO AL DECANO	3, 704	
CONVENIOS ESPECÍFICOS	10, 000	325, 186
REMANENTES DE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 2000		
PROMEPE	49, 138	
CONVENIOS ESPECÍFICOS	5, 231	
CONTRAPARTE INSTITUCIONAL FOMES 97/2000	1, 125	
FOMES 97/2000	11, 948	
FAM 99	4, 111	
FAM 2000	1, 529	
OBRAS PÚBLICAS PREDIO "LA ALAMEDA"	8, 182	
FIDEICOMISO PLANTA FÍSICA U.V.	27, 831	109, 095
TOTAL DE FONDOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA DE CONSOLIDACIÓN Y PROYECCIÓN HACIA EL SIGLO XXI		434, 281
TOTAL EGRESOS		<u>2, 177, 458</u>

¹⁸ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 12

**PRESUPUESTO DE INGRESOS PROPIOS 2002
CONSOLIDADO¹⁹**

(MILES DE PESOS)		
CONCEPTO	PARCIAL	IMPORTE
CUOTAS Y COLEGIATURAS:		
INSCRIPCIONES	20, 570	
EXPEDICIÓN DE CREDENCIAL	510	
EXÁMENES	756	
EXÁMENES DE ADMISIÓN	9, 100	
EXAMEN DE SALUD INTEGRAL	1, 200	32, 136
SERV. DERIV. DE ACT. EDUCACIONALES:		
SERVICIOS Y PRODUCCIONES	8, 275	
CUOTAS POR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	9, 150	17, 425
PROY., CONVENIOS Y CONTRATOS:		
PROGRAMAS ESPECÍFICOS		100
PROY., CONVENIOS Y CONTRATOS:		
CONVENIOS RUTGERS UNIVERSITY-CAMDEN		100
PRODUCTOS FINANCIEROS:		
INTERESES BANCARIOS U.V.		11, 000
SERVICIOS AUXILIARES:		
VENTA DE LIBROS Y REVISTAS	150	
SERVICIOS DE FOTOCOPIADO	75	
ALQUILER DE ESPACIOS UNIVERSITARIOS	600	
CENTROS DE CÓMPUTO	25	850
OTROS INGRESOS:		
SANCIONES ECONÓMICAS	1, 800	
DEVOLUCIÓN DE PAGOS EN EXCESO	900	
INGRESOS VARIOS	3, 489	6, 189
TOTAL DE INGRESOS		67, 800

¹⁹ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 13

**PRESUPUESTO 2002
SERVICIOS PERSONALES
FONDO GENÉRICO²⁰**

(MILES DE PESOS)	
CONCEPTO	IMPORTE
SUELDOS:	
MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	152, 232
ADMIVO., TÉCNICO , MANUAL Y CONFIANZA	169, 849
ACADÉMICO	441, 325
SUBTOTAL SUELDOS:	763, 406
PRESTACIONES LIGADAS:	
MATERIAL DE APOYO	41, 782
RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD	190, 342
PRIMA VACACIONAL	37, 565
AGUINALDO	87, 798
FONDO DE AHORRO	45, 506
ESTÍMULO DE PUNTUALIDAD	3, 866
PRIMA DOMINICAL	142
I.P.E.	102, 595
S.A.R.	15, 166
DÍA FESTIVO	4, 237
PRODUCTIVIDAD GENERAL C-54	3, 659
INCENT. A LA PROD. POR CUMP. C-55	960
BONO 20 DÍAS	28, 094
SUBTOTAL PRESTACIONES LIGADAS:	561, 712

²⁰ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 14

**PRESUPUESTO 2002
SERVICIOS PERSONALES
FONDO GENÉRICO²¹**

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	IMPORTE
PRESTACIONES NO LIGADAS:	
DESPENSA	28, 679
AYUDA PARA AHORRO	12, 209
AYUDA PARA RENTA	20, 190
AYUDA ÚTILES	970
AYUDA GUARDERÍA	300
AYUDA TRANSPORTE LOCAL	124
COMPENSACIONES CONTRACTUALES	13, 470
ESTÍMULO DE ANTIGÜEDAD	109
BONO ANUAL	6, 777
IMPRESIÓN DE TESIS	118
ESTÍMULO 10 DE MAYO	80
REINTEGRO DE GASTOS MÉDICOS	95, 097
INDEMNIZACIÓN POR JUBILACIÓN	18, 500
LIQUIDACIONES	7, 500
AYUDA GASTOS DE FUNERAL	1, 400
SEGURO DE VISA	1, 262
I.M.S.S.	5, 100
REINTEGRO DE ARANCELES	638
SUBSIDIO HIJOS DE TRABAJADORES	255
ESTÍMULO LABORAL C-56	5, 323
BONO SEXENAL	12, 000
SUBTOTAL PRESTACIONES NO LIGADAS:	\$230, 101
TOTAL SUELDOS MÁS PRESTACIONES	\$1, 555, 219

²¹ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 15

**PRESUPUESTO 2002
SERVICIOS BÁSICOS
FONDO GENÉRICO²²**

(MILES DE PESOS)	
CONCEPTO	IMPORTE
TELÉFONO, TELMEX	11, 799
ELECTRICIDAD	14, 735
AGUA POTABLE	1, 995
TOTAL	28, 529

²² Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 17

**PRESUPUESTO 2002
INSUMOS Y SERVICIOS NORMALES
FONDO GENÉRICO²³**

(MILES DE PESOS)	
CONCEPTO	IMPORTE
ARRENDAMIENTOS	21, 102
SERVICIOS VARIOS	5, 949
DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN DE LA CULTURA	25, 600
ACTIVIDADES ACADÉMICAS	29, 191
PROG. DE ESTUDIO Y PRÁCTICAS DE CAMPO	4, 857
SERVICIOS BANCARIOS	437
MTTO. DE INMUEBLES Y EQUIPO	12, 400
SERVICIOS DE TRASLADO	13, 286
HONORARIOS PROFESIONALES	13, 092
MATERIALES Y SUMINISTROS	25, 461
INSTALACIONES	35
SUBSIDIOS A SINDICATOS	5, 433
SUBSIDIOS A AGRUPACIONES	2, 586
TOTAL	159, 429

²³ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 18

PRESUPUESTO 2002²⁴

PRESUPUESTO GENÉRICO A DEPENDENCIA

(MILES DE PESOS)

CLAVE	DEPENDENCIA	IMPORTE
11301	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN	28, 300, 813

PRESUPUESTO GENÉRICO A DEPENDENCIA

(MILES DE PESOS)

CLAVE	DEPENDENCIA	IMPORTE
11923	DIR. GRAL. DEL ÁREA ACADÉMICA ECONÓMICO-ADMIVA.	4, 229, 589

²⁴ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. pp. 19-20

**PRESUPUESTO 2002
PROYECTOS ESTRATÉGICOS
LÍNEAS DE ACCIÓN²⁵**

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	IMPORTE
LÍNEA DE ACCIÓN 1 APOYO AL DESARROLLO INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	26, 827
LÍNEA DE ACCIÓN 2 MEJORAMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS	83, 670
LÍNEA DE ACCIÓN 3 MEJORAMIENTO DEL PROFESORADO	174, 069
LÍNEA DE ACCIÓN 4 MODERNIZACIÓN ESTRUCTURAL	148, 248
LÍNEA DE ACCIÓN 5 EVALUACIÓN INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y RESULTADOS	1, 467
TOTAL EGRESOS:	434, 281

²⁵ Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana, Secretaría de Administración y Finanzas, Abril de 2002. p. 25

3.3.7 Programación

a) Programación de ampliación y modernización de la planta física

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2002												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Construcción de salones.	Construir salones de clase.	2 salones.											X	X	
Construcción de cubículos.	Construir cubículos para maestros de tiempo completo.	5 cubículos										X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2003												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Construcción de salones.	Construir salones de clase.	2 salones.											X	X	
Construcción de cubículos.	Construir cubículos para maestros de tiempo completo.	5 cubículos										X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2004												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Construcción de salones.	Construir salones de clase.	2 salones.											X	X	
Construcción de cubículos.	Construir cubículos para maestros de tiempo completo.	5 cubículos										X			
Construcción de área para educación continua.	Construir área para los cursos de educación continua.	1 área.								X					

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2005												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Construcción de salones.	Construir salones de clase.	2 salones.											X	X	
Construcción de cubículos.	Construir cubículos para maestros de tiempo completo.	5 cubículos										X			
Construcción de área para educación continua.	Construir área para los cursos de educación continua.	1 área.								X					
Construcción de Centro de Cómputo.	Construir Centro de Cómputo.	1 centro de cómputo.									X				

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2006												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Construcción de salones.	Construir salones de clase.	2 salones.											X	X	
Construcción de cubículos.	Construir cubículos para maestros de tiempo completo.	5 cubículos										X			
Construcción de área para educación continua.	Construir área para los cursos de educación continua.	1 área.								X					

b) Programación de ampliación y modernización del centro de cómputo

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2002												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Modernización del equipo e instalaciones.	Adquirir computadoras con tecnología de punta.	40 computadoras multimedia.										X			
	Instalar aire acondicionado	1 aire acondicionado											X		
	Adquirir sillas.	20 sillas.										X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2003												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Adquisición y mantenimiento de equipo de cómputo.	Adquirir computadoras y mantenerlas actualizadas.	10 computadoras										X			
Actualización de paquetería.	Adquirir paquetería actualizada para prácticas.	1 Paquetería Contable.		X											
		1 Paquetería Administrativa													
		1 Paquetería Estadística.													
		1 Paquetería Financiera.													
		1 Paquetería Fiscal. 1 Paquetería para Simuladores de negocios													

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2004												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Servicio de Infraestructura de Red	Adquirir software operativos.	1 software operativo.			X										
	Adquirir software de seguridad.	1 software de seguridad.			X										
	Adquirir software de desarrollo de aplicaciones en web.	1 software de desarrollo de aplicaciones en web.					X								

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/ 2005												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ampliación del Centro de Cómputo.	Implantar área interactiva	1 área interactiva.			X										
	Implantar área para docentes.	1 área para aplicaciones referentes a materias dedicado a docentes.									X				
	Implantar área para autoevaluación	1 área de autoevaluación para alumnos.									X				
Capacitación a distancia.	Cursos de capacitación y actualización.	6 cursos de capacitación vía Internet para egresados de las carreras de Contaduría y Administración		X	X		X			X	X	X			

c) Programación ampliación y modernización de los servicios bibliotecarios

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN /2002												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Adquisición de mobiliario.	Adquirir sillas.	30 sillas											X		
	Adquirir carro porta libros.	1 carro porta libros												X	
	Adquirir exhibidor para información y avisos.	1 exhibidor												X	
Adquisición de material bibliográfico.	Adquirir material bibliográfico de acuerdo a los planes de estudio.	150 libros										X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/ 2003												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Adquisición de equipo de cómputo para consulta bibliográfica.	Adquirir computadoras e impresora.	3 computadoras			X										
		1 impresora			X										
Adquisición de material bibliográfico.	Adquirir material bibliográfico de acuerdo a los planes de estudio.	150 libros		X								X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2004													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Modificación de infraestructura.	Construir baños para hombres y mujeres.	2 baños.									X					
Adquisición de material bibliográfico.	Adquirir material bibliográfico de acuerdo a los planes de estudio.	150 libros.		X									X			

PROGRAMA	ACCIONES	METAS	CALENDARIZACIÓN/2005													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Adquisición de material bibliográfico.	Adquirir material bibliográfico de acuerdo a los planes de estudio.	150 libros		X									X			

d) Programación de las tutorías

Clave de Maestro Tiempo Completo	No. de Tutorados				Hrs. por Tutorado				Total de Horas de Tutoría				Carga Total de Hrs. por Semestre			
	Año	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
A	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
B	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
C	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
D	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
E	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
F	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
G	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
H	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
I	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
Ñ	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
O	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
P	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
Q	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
R	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
S	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
T	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
U	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
V	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
W	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120

X	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
Y	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
Z	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
AA	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
BB	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
CC	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
DD	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
EE	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
FF	5	10	15	20	12	12	12	12	60	120	180	240	30	60	90	120
TOTAL	140	280	420	560	12	12	12	12	1680	3360	5040	6720	840	1680	2520	3360

Clave de Maestro Medio Tiempo	No. de Tutorados				Hrs. por Tutorado				Total de Horas de Tutoría				Carga Total de Hrs. por Semestre			
	Año	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
A	2	4	6	8	12	12	12	12	24	48	72	96	12	24	36	48
B	2	4	6	8	12	12	12	12	24	48	72	96	12	24	36	48
C	2	4	6	8	12	12	12	12	24	48	72	96	12	24	36	48
TOTAL	6	12	18	24	12	12	12	12	72	144	216	288	36	72	108	144

3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta etapa está inmersa dentro de la evaluación integral de los procesos y resultados académicos.

En la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, se debe avanzar en el conocimiento pormenorizado de las condiciones académicas de los estudiantes y de su rendimiento a lo largo de su formación universitaria. Esta información es indispensable para establecer acciones de apoyo específicas que les permita avanzar en sus carreras y concluir exitosamente sus estudios.

Para este propósito la Facultad, con el apoyo de la Dirección General de Administración Escolar y por medio del sistema integrado de información, se habrá de realizar el seguimiento de las trayectorias escolares de sus alumnos. En un primer momento, se aprovechará la información disponible sobre la aprobación de todas las materias que se ofrecen actualmente en los planes y programas de estudio, para identificar las que presenten mayores índices de reprobación; para

cada una de éstas, la Junta Académica diseñará y aplicará acciones de grupo o individuales.

Se impulsarán estudios que evalúen la trayectoria escolar de los universitarios, los cuales se realizarán con base en calificaciones, índices de aprobación y reprobación, número de alumnos regulares e irregulares, y bajas temporales y definitivas. Con ello se establecerá un sistema de información sobre el comportamiento escolar a fin de desarrollar mecanismos que ayuden a determinar la problemática de la eficiencia terminal.

El concepto original del servicio social se reorientará para recuperar su sentido de práctica profesional y reforzar el espíritu solidario de los prestadores en beneficio de la sociedad, los cuerpos colegiados establecerán las formas y campos de actividad en que esta labor deba desarrollarse por parte de los estudiantes de cada carrera. Se generarán bancos de información sobre los programas e instituciones receptoras, lo cual facilitará la asignación de nuevos prestadores de dichos programas. También será necesario actualizar la normatividad vigente.

Se generarán programas que apoyen la titulación de los egresados; para ello se promoverán y apoyarán las asesorías del personal académico con el fin de facilitar la elaboración de los trabajos recepcionales, y se agilizarán los trámites administrativos relacionados con la titulación.

Otra línea de trabajo fundamental a realizar está dirigida a la promoción del uso de los exámenes generales de calidad profesional como opción de titulación de nuestros egresados. A partir del convenio establecido con el Ceneval, se llevará al cabo la comparación de nuestros perfiles curriculares con los correspondientes a los exámenes diseñados por este organismo. La información resultante será empleada para incorporar, en su caso, los contenidos disciplinarios y las experiencias de enseñanza-aprendizaje ausentes.

Con el apoyo del proyecto Fomes *evaluación de estudiantes y egresados* se diseñarán programas informáticos tutoriales para la carrera de Contaduría. Estos programas permitirán a los estudiantes prepararse mejor para sustentar los exámenes generales de calidad.

Se establecerán los mecanismos necesarios para que se desarrolle un sistema de información que contenga los datos básicos de los egresados, así como su práctica profesional. Con base en esa información, se tomarán decisiones pertinentes a fin de mejorar los procesos de planeación curricular en todas las áreas y para retroalimentar los planes y programas de estudio.

Por último, la evaluación de los procesos y resultados académicos se habrán de constituir en el medio ideal para valorar el desempeño de las entidades académicas en el logro de las metas institucionales. De tal forma que los siguientes programas operativos anuales se planeen sobre la base de los resultados obtenidos y se propicie una articulación cada vez más estrecha entre las tareas institucionales de evaluación, planeación, programación y presupuestación.

Se establecerán mecanismos de supervisión y evaluación permanentes de los resultados de la actividad docente mediante el seguimiento y control del avance de los programas de estudio de la Facultad. Existe la necesidad de establecer criterios y mecanismos institucionales de observancia general, integrar y disponer al 100 por ciento de programas de estudio actualizados al inicio de cada semestre; depurar los instrumentos para seguimiento y control de avances programáticos, y de asistencia del personal académico. Los reportes servirán para mejorar el desarrollo de los programas de estudio y establecer los ajustes necesarios; tarea que se realizará con el objetivo de evaluar periódicamente el cumplimiento de la función docente y de las metas programadas por semestre lectivo.

La etapa de evaluación del plan y los programas de estudio va a permitir tener una visión integral de la situación actual de los proyectos y programas que conformar los nuevos planes.

Como se mencionó anteriormente, para ello se tendrán que desarrollar proyectos como el de *seguimiento de egresados* y programas como el de *vinculación con los sectores productivos*.

Así mismo, se deberán establecer mecanismos que permitan obtener información que permitan evaluar de manera permanente los planes de estudios; y corregir oportuna y correctamente las desviaciones y eficiencias encontradas.

CONCLUSIÓN

La propuesta de planeación de un modelo educativo integral para la Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, se genera de que el cambio es una condición para mejorar; por ello se han planteado cambios radicales en la concepción de la enseñanza, en la organización de lo que debemos enseñar, en el quehacer docente y la carga académica, en el papel de los estudiantes y de lo que deben aprender.

El proceso de desarrollo de las estrategias ha representado una acción de gran complejidad en la que necesariamente se ve involucrada toda la comunidad universitaria de esta entidad. Por lo que los programas que sustentan la planeación del modelo educativo integral se han a ejecutado bajo las premisas de que los estudiantes, académicos y autoridades se van a involucrar en el proceso de cambio, la creación de escenarios físicos y la asignación de recursos que el modelo demanda han sido prioritarios para la operación de un nuevo enfoque educativo; sin embargo, es impensable la ejecución del modelo sin modificar la organización escolar, los sistemas de apoyo a lo académico y la administración universitaria en general.

La planeación del modelo educativo integral nos ha permitido desarrollar acciones que van desde una adecuada orientación educativa, la actualización del plan y los programas de estudio, el establecimiento de nuevos sistemas de apoyo al estudiante, la realización de tutorías y asesorías académicas, la ampliación de los programas de becas estudiantiles, hasta la diversificación de las actividades de aprendizaje.

La eficiencia y el éxito de la planeación van a depender de la evaluación que nos permita mantener un adecuado seguimiento de los procesos para corregir los posibles errores y avanzar así con mayor certeza.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis del desarrollo de la Carrera de la UV. La Licenciatura en Administración. Evolución Curricular. Universidad Veracruzana. 2000.

CASTREJÓN, J. y Asoc. *Planificación y modelos universitarios.* México: ANUIES, 1975.

CHAIN, Ragueb. *Trayectorias escolares.* Universidad Veracruzana y Universidad de Aguascalientes. México: 1995.

CISNERO, Lidia. *Documento de lecturas para la tutoría académica en el sistema escolarizado.* Universidad de Guadalajara. 1997.

Consolidación y proyección hacia el siglo XXI. Universidad Veracruzana. 1998.

DAVID, Fred. *Conceptos de administración estratégica.* México: Prentice Hall, 1999.

DE SERRANOS GARCÍA, Gabriel y Ángel Olivas Bravo. *Acción Tutorial en grupo. Plan básico de actuación de tutores.* Madrid: Escuela española, 1989.

DÍAZ BARRIGA, Frida y Asoc. *Metodología de diseño curricular para educación superior.* México: Trillas, 1990.

Documento del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Veracruzana. 1995.

Manual de bienvenida. Facultad de Contaduría y Administración, Zona Xalapa, Universidad Veracruzana. 2002.

Guía metodológica para el diseño curricular dentro del modelo educativo flexible. Universidad Veracruzana. 2002.

Hacia una nueva cultura académica. Universidad Veracruzana. 2002.

Manual de ingreso. Universidad Veracruzana. 2000.

**FALTA
PAGINA**

163

MINTZBERG, Henry, *et al.* *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1997.

Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el Nivel de Licenciatura. Propuesta. Universidad Veracruzana. 2000.

PLADEA Plan de Desarrollo de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. 2002.

Plan General de Desarrollo. Universidad Veracruzana. 1998.

Presupuesto 2002. Universidad Veracruzana. Secretaría de Administración y Finanzas. 2002.

THOMPSON, Arthur y A. J. Strickland. *Dirección y administración estratégicas*. México: McGraw-Hill, 1994.

SÁNCHEZ, María Dolores. *Modelos académicos*. México: ANUIES, 1995.

www.adcom.fcasc.uv.mx/historial.html



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Miguel Hugo Garizurieta Meza**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.E. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
Dr. Francisco Ballina Ríos	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A. Luz María Montoya Pérez	Secretario
M.P. Patricia Ibargüengoita y Rentería	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 1 de abril del 2003.

El Coordinador del Programa.


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

M.P. 