

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos
Caso Práctico

Un Modelo Educativo Integral en la
Universidad Veracruzana

Que para obtener el grado de:

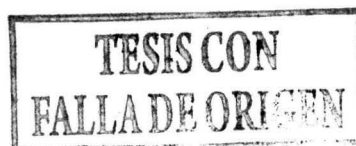
Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Enriqueta Sarabia Ramírez

Supervisor del caso práctico: Mtro. Jorge Cardiel Hurtado.

México, D.F.

2004.





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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA.

***De manera muy especial dedico
este trabajo a la memoria de mi padre.***

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ENRIQUETA

SARABIA RAMÍREZ

FECHA: 29 - ENE - 2004

FIRMA: 

Con todo mi amor a mis hijos:

Anabel y Luis Felipe.

...Gracias por su apoyo y comprensión.

A todos quienes hicieron posible lograr esta meta

De corazón gracias mil.

Enriqueta Sarabia Ramírez

INDICE

Introducción

1	MARCO REFERENCIAL	1
1.1	Universidad Veracruzana	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.2	Situación actual	7
1.1.3	Estadísticas	10
1.2	Tendencias Educativas	22
1.2.1	Internacionales	23
1.2.2	Nacionales	29
2	MARCO TEÓRICO	41
2.1	Modelos Educativos	41
2.1.1	Rígido	47
2.1.2	Semiflexible	49
2.1.3	Flexible	50
2.1.4	Modular	51
2.1.5	Departamental	53
2.2	Planeación Educativa	54
2.2.1	Definición de terminología	57
2.2.2	Proceso de Planeación Estratégica	62
2.2.3	Identificación de la problemática	71
2.2.4	Definición de objetivos	71
2.2.5	Estrategias de desarrollo	72
2.2.6	Evaluación	72
3	JUSTIFICACIÓN	73
4	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA A SOLUCIONAR	75
4.1	Análisis diagnóstico	79
4.1.1	Fortalezas y debilidades	80
4.1.2	Oportunidades y amenazas	82
4.2	Problemática	85
4.3	Pregunta a solucionar	87

5	OBJETIVOS DEL TRABAJO	88
6	METODOLOGÍA DE TRABAJO	90
6.1	Investigación documental	90
6.2	Entrevistas dirigidas	90
6.3	Análisis de la información	91
6.4	Reflexiones finales	91
7	MODELO EDUCATIVO INTEGRAL	92
7.1	Metodología para su desarrollo	92
7.2	Descripción del modelo	99
7.2.1	Objetivos	99
7.2.2	Características básicas	100
7.3	Estrategias de implantación	114
7.4	Evaluación	120
	RECOMENDACIONES	157
	<i>Conclusiones</i>	162
	<i>Bibliografía</i>	165
	<i>Anexos...</i>	

Introducción

Introducción

Hoy, los cada vez mayores retos que impone el dinámico mundo globalizador en el que nos encontramos inmersos, hacen necesaria la aplicación intensiva de actuales innovaciones y desarrollos tecnológicos que permitan la oferta de programas educativos flexibles e integrales que promuevan una educación más acorde a las disponibilidades de tiempo, intereses personales e inclinaciones profesionales de los estudiantes. Las instituciones de educación superior, y en especial las universidades públicas, enfrentan desafíos adicionales al reclamo tradicional, como de impulsar la calidad educativa, de ampliar su cobertura y de mejorar el funcionamiento global mediante sistemas eficientes e infraestructuras modernas.

En este sentido, la Universidad Veracruzana pretende dejar de lado los esquemas educacionales tradicionalistas, que han operado a lo largo de sus años de existencia, y que han sustentando su filosofía en un sistema educativo rígido, eminentemente pasivo y centrado en el profesor. Lo anterior ha derivado un proceso de análisis y reflexión profundo sobre la labor desarrollada. Reflexión que ha permeado e influido en las tareas de planeación y desarrollo institucional, naciendo una serie de proyectos estratégicos enmarcados dentro del plan de trabajo de la administración actual; uno de los cuales es precisamente el transitar hacia un nuevo *Modelo Educativo Integral Flexible* centrado en el aprendizaje significativo y de por vida de los estudiantes.

Una educación superior de calidad y relevancia debe dotar a los estudiantes de las herramientas y actitudes necesarias para el desarrollo permanente del conocimiento y su participación creativa en la solución de los problemas y demandas de la sociedad veracruzana y nacional. Significa, además, adecuar el quehacer institucional a las nuevas condiciones de la globalización, a la veloz expansión y continuo avance del conocimiento, al impresionante desarrollo de las nuevas tecnologías y a las profundas transformaciones en la naturaleza del trabajo; caracterizado éste, por una mayor competitividad y una permanente actualización, por lo que, el objetivo fundamental de este trabajo consiste en ***“analizar el proceso de desarrollo e implantación del nuevo modelo educativo que la Universidad Veracruzana ha contemplado***

como estrategia toral del programa de trabajo del actual rectorado; modelo que se distingue por ser flexible, centrado en el estudiante, que permita su formación integral mediante el desarrollo de sus habilidades críticas, creativas y emprendedoras y lo dote de las capacidades necesarias para satisfacer eficientemente las demandas del actual y cada vez mas competido mercado laboral”

Dentro del primer apartado denominado, **marco referencial** se lleva a cabo la contextualización de la Universidad Veracruzana en vista de ser la entidad educativa objeto de estudio; atendiendo a ello, se analizarán sus orígenes, su evolución en cuanto a su misión y visión, la normatividad que la regula, sus estadísticas, su impacto en la sociedad y el panorama organizacional, académico y administrativo de la misma; contexto que permitirá conocer las peculiaridades de esta entidad de educación superior que pretende consolidarse como una institución líder mediante la participación activa de sus egresados en el campo de trabajo, tanto a nivel nacional como internacional; pretensión que la induce a realizar un alto para analizar el camino recorrido a lo largo de más de 50 años de quehacer universitario y replantear estrategias que le permitan lograr sus objetivos. Por otra parte, dentro de este mismo apartado, se identifican las tendencias nacionales e internacionales en materia de política educativa en la educación superior, en el ánimo de precisar las directrices que debe tomar la Educación Superior en México y consecuentemente ser atendidas por la Universidad Veracruzana; institución objeto de análisis en este caso.

Como segundo apartado, se incluye el **marco teórico** referido a los distintos modelos educativos que privilegian en el ámbito de la educación superior, así como los procesos de planeación educativa utilizados en el nivel de referencia. Ambos aspectos son abordados de manera general a fin de destacar, en primer término, las características que distinguen a los diferentes modelos o filosofías educativas que las entidades han empleado en atención a su razón de ser y en segundo lugar se precisa la terminología básica empleada en los procesos de planeación en las IES; el proceso metodológico que conlleva la utilización de la planeación estratégica en el ámbito educativo; mismo que fuera recomendado por la **ANUIES** (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) dado el apego a sus criterios para lograr una educación de calidad para los mexicanos y aprobado para efectos de conducir

los ejercicios de planeación entre sus asociadas. Para lograr lo anterior fueron consideradas diferentes fuentes de información que se han dado a la tarea de publicar acerca de la situación de la Educación Superior en México y el mundo. Un tercer apartado justifica la presencia de los anteriores, los interrelaciona y le da sentido a su presencia en este trabajo.

Más adelante, el apartado cuarto: *Identificación del problema y la pregunta a solucionar*, se sustenta en un análisis diagnóstico de la institución de referencia, toda vez que partiendo de la identificación plena de *fortalezas y debilidades*; vislumbrando las *oportunidades y amenazas*; y precisando *la problemática* que la aqueja; la Universidad Veracruzana cuenta con elementos de definición clara del punto de partida que la conducirá hacia su modernización académica y podrá juzgar necesaria o no la transición hacia un modelo educativo distinto. Los apartados cinco y seis, puntualizan los objetivos del trabajo y describen la metodología empleada en desarrollo del mismo.

Por otra parte, a efecto de conocer las características generales del Modelo *Educativo Integral y Flexible* de la Universidad Veracruzana, fue necesario incluir un apartado especial que sintetiza la metodología utilizada para su desarrollo; presenta además, una descripción general del mismo y puntualiza las estrategias empleadas hasta ahora en el proceso de implantación; no sin concluir con una fase de evaluación a efecto de determinar el grado de avance en la implementación de la propuesta, esto mediante la selección de algunas facultades que operan a la fecha, el modelo centrado en el aprendizaje de los estudiantes; a fin de evaluar su operación, comprobar sus bondades y su repercusión en la formación integral de los jóvenes universitarios veracruzanos inscritos en esta institución educativa y estar en posición de elaborar recomendaciones al proceso.

Lógicamente se llega a conclusiones precisas sobre el particular con una serie de reflexiones y respondiendo a la pregunta planteada; entre otras, el que una campaña institucional de reforma académica, no puede concebirse ni realizarse sin la amplia participación de los académicos y las instancias colegiadas que dan rumbo a nuestra casa de estudios y que la puesta en práctica de una iniciativa de esta magnitud, solo será posible en la medida que toda la comunidad universitaria adquiera el compromiso para que se desarrollen estrategias de

operación acordes a los nuevos enfoques y prácticas educativas. Estas reflexiones fueron precisamente las que despertaron el interés por abordar esta problemática; la identificación plena con la misma en virtud de vivirla cotidianamente y el deseo sincero de compartir de manera conjunta esfuerzos que contribuyan al logro de la invaluable razón de ser de la Universidad Veracruzana, concretaron este proyecto.

Marco Referencial

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

1.1.1 Antecedentes

*Contexto Regional*¹

Veracruz, estado mexicano que alberga a la Universidad Veracruzana, se encuentra situado en la porción central de la vertiente del Golfo de México. La superficie total de su territorio es de 72,873 km². Su longitud es de aproximadamente 800 kilómetros; su anchura oscila entre los 52 y los 212, en tanto que su litoral se extiende a lo largo de 684 kilómetros.

La Sierra Madre Oriental recorre al estado de norte a sur, con derivaciones hacia la costa que forma la Sierra de los Tuxtla. En la región central sobresalen dos elevadas prominencias montañosas: el Pico de Orizaba, que con 5,747 Mts. sobre el nivel del mar, es la máxima cima geológica del país, y el Cofre de Perote, con 4,250 metros. Al norte, se alzan las regiones serranas de Huayacocotla y Chicontepec y se forma la llanura de la Huasteca Veracruzana, y en la parte media del estado se localiza la serranía de Zongolica.

Veracruz posee el 35% de los recursos hidráulicos del país. Sus principales ríos, por su profundidad y caudal, presentan condiciones adecuadas para la navegación, y son aptos para satisfacer con holgura, las necesidades de la agricultura, de la ganadería y de la industria.

Por su variada composición geográfica y por su posición frente al Golfo de México, en Veracruz existe una gran diversidad de climas. La llanura costera hasta la base de la Sierra Madre Oriental presenta un clima cálido húmedo, con temperaturas promedio de 25°C y precipitación media anual de 1500 mm. En el sureste, el clima es cálido con lluvias todo el año; la precipitación media anual se estima en 2500 mm y la temperatura promedio es de 24°C. En los declives medios de la sierra, se observan condiciones templadas y húmedas. Finalmente, en las alturas de los principales volcanes, el clima es frío.

¹ www.xalapa.gob.mx

La densidad promedio de la población es de 92 habitantes por km². Existe un alto grado de concentración demográfica en las zonas urbanas y elevada dispersión en el medio rural. En 10 de los 210 municipios del estado se concentra el 30% de la población.

Xalapa es la capital del estado y es una de las poblaciones más antiguas de Veracruz. El municipio de Xalapa cuenta actualmente con una población cercana a los 400,000 habitantes y tiene una superficie de 118.45 kilómetros cuadrados, lo cual representa el 0.16% del total del territorio estatal.

La ciudad de Xalapa se encuentra a 1427 metros s.n.m. Su clima es templado húmedo regular y la temperatura media anual es de 18°C, descendiendo notablemente durante el invierno debido a los vientos del norte; presenta lluvias abundantes en verano y principios de otoño.

Xalapa es el asiento de innumerables servicios educativos, culturales y de orden diverso, es una ciudad con amplia tradición cultural que cuenta con varios lugares históricos. Los servicios educativos de nivel superior son ofrecidos principalmente por la Universidad Veracruzana.

La ciudad de Xalapa es la sede de la Rectoría General de la Universidad Veracruzana, así como de diversas dependencias que se encargan de la administración universitaria.

Contexto Institucional²

La Universidad Veracruzana inició su existencia formal el 11 de septiembre de 1944. Su creación recoge los antecedentes de la educación superior en el estado de Veracruz al hacerse cargo de las escuelas oficiales artísticas, profesionales, especiales y de estudios superiores existentes en ese entonces dentro de la entidad.

A sus 59 años de creación se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado de Veracruz. Lo que nació como un pequeño grupo de escuelas y

² www.uv.mx

facultades es ahora una universidad grande y compleja, con presencia en cinco campus universitarios y en doce ciudades a lo largo del territorio veracruzano. Pocas universidades en el país han experimentado un despliegue geográfico tan importante. El conjunto de programas académicos impartidos por la Universidad Veracruzana la distinguen como una universidad pública de provincia con gran diversificación en su oferta educativa, lo que le permite contar con una población estudiantil cercana a los 60 mil alumnos.

En casi seis décadas de trabajo institucional, la Universidad Veracruzana ha logrado desarrollar una preponderante tradición de carácter humanista. Fiel al tiempo en que se creó y animada siempre por un espíritu de justicia social, la institución ha asumido el deber de ofrecer y hacer participar de los beneficios de la educación y la cultura nacional y universal a todos los sectores de la sociedad. Las artes (música, teatro, danza, artes plásticas), las ciencias humanísticas y sociales (filosofía, lingüística, antropología, literatura, derecho) son parte de la identidad institucional.

La Universidad Veracruzana ha experimentado importantes cambios a lo largo de su evolución, se manifiestan principalmente en una diversificación de los campos abordados, en el número de áreas de formación y carreras que ofrece, en la cantidad y calidad de sus programas relacionados con las actividades de investigación, extensión universitaria y difusión cultural; además del cambio en su cultura académica.

Desde 1948, la Universidad Veracruzana a través de su actividad editorial ha sido un espacio privilegiado para la divulgación del trabajo de docentes, investigadores, artistas y alumnos. La actividad que realizan sus grupos artísticos es también de alto nivel, su presencia y reconocimiento rebasan los límites nacionales. El quehacer de la Universidad Veracruzana se despliega día a día, con una gran variedad de acciones en cada una de sus funciones fundamentales. La dinámica de las actividades de investigación, docencia, extensión universitaria y difusión cultural refleja la importancia del papel que desempeña en la sociedad.

Misión Institucional

Como toda organización, la Universidad Veracruzana se creó para cumplir con la finalidad de ofrecer un servicio a la sociedad, esa finalidad o propósito constituye la *MISIÓN*;

la razón de ser y existir de la misma y del papel que juega dentro de la sociedad en la que se encuentra inmersa. Esta razón orienta el desarrollo futuro de la institución, permite proveerla de una base epistemológica con el fin de evaluar su desempeño.

“La Universidad Veracruzana es definida a través de su Ley Orgánica, como “una institución pública de educación superior, autónoma, de interés social y con personalidad jurídica y patrimonio propios...”cuyos fines esenciales son *conservar, crear y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad, con el mas alto nivel de calidad académica*”³

“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 a los diferentes sectores sociales, con el propósito de influir en la solución de sus problemas y plantear alternativas sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología”⁴

Lineamientos universitarios

La Universidad Veracruzana opera dentro de un marco de legalidad sustentado en la Constitución Política Federal y en la del Estado de Veracruz-Llave, en su Ley Orgánica, en la Ley de Autonomía, así como en los estatutos y reglamentos internos. Estos ordenamientos a lo largo de su historia han sufrido diversos cambios y adecuaciones para adaptarse a las condiciones y necesidades que en su momento se han requerido.

El cuerpo normativo que rige su actuar como institución de educación superior incluye: La Ley Orgánica, mediante la cual define su personalidad, precisa sus fines y define su estructura, congruente con la ley de autonomía; el Estatuto General, que establece las normas generales de la organización y funcionamiento de la universidad; el Estatuto del Personal Académico, cuyo objetivo es regular los asuntos académicos y particularmente el ingreso, promoción, permanencia y desarrollo de su personal académico, el Estatuto de los Alumnos;

³ Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana. Arts. 1 y 2

⁴ Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana .Pg. 75

que define las normas de ingreso, permanencia, evaluación, promoción y egreso de los alumnos; además de una serie de reglamentos que regulan situaciones muy particulares del actuar universitario.

La Universidad Veracruzana ha efectuado un análisis de la congruencia entre la legislación institucional y las nuevas disposiciones normativas de orden estatal y federal que involucran a la educación superior. Así también se ha analizado la normativa básica para detectar reformas de cara a la construcción del nuevo paradigma alternativo, la modernización y simplificación administrativa.

Organización

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 una Secretaría Académica General con sede en Xalapa; y las vicerectorías de las restantes 4 regiones como son: Veracruz, Poza Rica-Tuxpam, Nogales-Orizaba 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 programas académicos. La Dirección General de Investigaciones coordina los planes y actividades de los institutos; y la Dirección de Divulgación Artística dirige los programas de creación y recreación de los grupos artísticos.

Es pertinente puntualizar la existencia de la Dirección de Planeación Institucional que tiene a su cargo el desarrollo y coordinación de mecanismos de planeación, evaluación y difusión de resultados de las actividades de la universidad; depende en línea directa del rector y presenta dentro de sus grandes responsabilidades, el proceso de integración, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y de los Programas Operativos Anuales de las dependencias de la universidad. Tendrá siempre presente, el diseño de estrategias de desarrollo

que permitan la satisfacción de las necesidades de la sociedad y contribuyan al cumplimiento cabal de la misión institucional.

Se destaca la existencia del Sistema Escolarizado y del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA). Modalidades que apoyan un incremento en la cobertura y la atención de una mayor cantidad de solicitudes. El SEA nace en el año de 1977 y a la fecha ofrece 16 programas académicos en las diferentes regiones o campus de la universidad. En la zona Xalapa se oferta: Contaduría, Administración de Empresas, Derecho y Pedagogía. La reciente puesta en marcha de la universidad virtual permite a la UV ampliar aún más las posibilidades de educación y la posiciona como una universidad de alta tecnología.

Planeación Institucional

La Universidad Veracruzana se apoya en la *Planeación Estratégica* para asegurar la continuidad de su programa de desarrollo académico a mediano y largo plazo, como un principio de certidumbre en la administración y gobierno de la institución. “Reconoce en *la filosofía educativa y los principios de excelencia* uno de los atributos que caracterizan su *paradigma universitario alternativo*”⁵. La Dirección de Planeación Institucional desarrolla y opera ejercicios de diagnóstico, que dan cuenta de la situación real que se vive en la institución. La integración del PIFI (Programa Integral de Fortalecimiento Institucional) debe ser el resultado de un proceso de planeación estratégica y participativa que parta del reconocimiento del estado que guarda el funcionamiento y desarrollo de la universidad en tres niveles: el institucional, el de sus Dependencias de Educación Superior (DES) y el correspondiente a cada uno de los Programas Educativos (PE) que se ofrecen en las DES. El PIFI tiene como objetivo lograr que la institución mejore la calidad de sus servicios, de sus programas educativos y alcance un escenario deseable (visión) en el año 2006.

Con base en lo anterior, y en el marco de la visión institucional concebida en los programas de trabajo mencionados, la Dirección de Planeación Institucional ha coordinado y

⁵ Texto del Primer Informe Anual de Labores, correspondiente al segundo periodo al frente de la Universidad Veracruzana, presentado ante el Consejo Universitario General por el rector Víctor A. Arredondo, en sesión solemne celebrada el 12 de septiembre de 2002, en el Gimnasio Universitario de Xalapa, Ver.

desarrollado las propuestas que nuestra institución presentó en septiembre de 2001 (PIFI 1.0) y en el mismo mes del año 2002 (PIFI 2.0).

También hacia el interior, pero con proyección hacia el exterior, la Dirección de Planeación Institucional ha perfeccionado el *Sistema de Gestión de Indicadores*; ahora, todas las actividades de nuestras entidades académicas habrán de ser evaluadas gracias a los parámetros de referencia.

La experiencia adquirida en la implantación del Presupuesto por Programas a partir de 1999, permitió elaborar con mayor precisión el Programa Operativo Anual (POA) mediante una mejor definición de los *Proyectos Genéricos y Estratégicos* que conforman el presupuesto 2002; con ello se inicia el Programa de Consolidación y Proyección en el Siglo XXI, Hacia un Paradigma Universitario Alternativo. (*Anexo I "Presupuesto por Programa 2000". Protocolo de Proyecto.*)

1.1.2 Situación actual

Los retos que enfrenta la Universidad Veracruzana en la actualidad son grandes, numerosos y complejos. Éstos se derivan de las demandas de lo que se ha dado en llamar la sociedad del conocimiento, así como de las propias condiciones del país y del estado frente a una realidad que obliga a replantear estrategias y metas para alcanzar los objetivos institucionales propuestos.

El proceso de globalización plantea a la Universidad Veracruzana la amenaza de un medio ambiente generalizado de alta competitividad. A la exigencia de los mercados internos debemos sumar ahora los efectos de la movilidad de los factores económicos en el plano internacional.

En los últimos años se destaca el surgimiento de instituciones de educación superior privada, en las que se observa un mayor acercamiento con el sector productivo; por otra parte, la generación de ingresos representa una fortaleza para ellas no así para la institución pública; lo

anterior, se constituye en una amenaza para la Universidad Veracruzana ya que compite para los mismos espacios de trabajo. *El reto: incrementar la competitividad.*

“La institución es consciente de esta realidad; por ello, se encuentra inmersa en un vigoroso proceso de transformación que se caracteriza por la construcción de cimientos firmes que sustenten nuevos paradigmas que interconecten futuro y pasado, que tiendan puentes entre el conocimiento y la realidad, que tejan sólidos enlaces entre el logro individual y social, y que impulsen el bienestar colectivo, a partir del desarrollo de cada individuo.”⁶

En los últimos años, la universidad ha dado los primeros pasos para impulsar un cambio de paradigma universitario alternativo. Lo ha hecho en lo que respecta a su enfoque educativo. Se transita ahora de un modelo educativo basado en la enseñanza hacia uno centrado en el aprendizaje. El nuevo reto es migrar de un paradigma universitario basado en las funciones sustantivas tradicionales y desarticuladas entre sí, hacia un paradigma alternativo que promueva una verdadera distribución social del conocimiento.

El *plan de trabajo* que orienta el quehacer académico, administrativo y de gobierno universitario a lo largo del periodo 2001-2005, sistematiza los esfuerzos a realizar por la comunidad universitaria para cumplir su compromiso de construir, en los próximos años, ese **paradigma universitario alternativo** mediante la aplicación de **doce estrategias**, integradas en **cinco grupos temáticos**, que buscan consolidar la capacidad institucional para alcanzar los siguientes fines:⁷

1) Lograr la formación de recursos humanos de alta calidad en distintos niveles y modalidades; 2) la generación y transferencia de conocimiento relevante y socialmente útil; 3) la proyección y diversificación de las tareas de difusión cultural y extensión universitaria; 4) la ampliación y fortalecimiento de la cobertura y operatividad institucional a través de su plataforma tecnológica; y 5) el impulso a las tareas de anticipación social, cambio organizacional oportuno, transparencia y eficiencia administrativa, autogobierno y financiamiento.

⁶ Plan de Trabajo 2001-2005. Universidad Veracruzana.

⁷ Idem

Desde el Programa de Trabajo 1998-2001, la Universidad Veracruzana se propuso transitar, de manera gradual pero con paso firme, de un enfoque educativo centrado en la enseñanza, a otro en que el aprendizaje constituye el eje del proceso formativo. Este reto formidable, incorporado como una de las estrategias generales más importantes del Plan de Trabajo 2001-2005, tendrá indudablemente repercusiones de corto, mediano y largo plazo.

El nuevo enfoque responde a las necesidades impuestas por un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, que se caracteriza por una vertiginosa generación de nuevos conocimientos. Fomenta la noción de que el aprendizaje debe ser para toda la vida y, por ello, crea las condiciones para que los estudiantes no sólo asistan a aprender conocimientos útiles y actualizados para el ejercicio de una profesión, sino también para aprender a aprender, en espacios y bajo programas diseñados especialmente para este propósito.

Para que los estudiantes puedan tener éxito como individuos, ciudadanos y futuros profesionales dependerá en mucho de que se asegure la calidad de la formación universitaria integral, se promueva su capacidad de aprendizaje autónomo para la formación permanente, y se desarrolle su capacidad emprendedora, autoestima, disciplina y salud integral.

Durante la reunión de Consejo Universitario 2003, se analizaron los avances en la implantación del Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) al que se han incorporado las dos terceras partes de los programas académicos de licenciatura, enfoque iniciado en 1999, se anunció que para agosto de 2004 estará adscrito el 90 por ciento de los mismos, lo que permitirá cumplir la meta del total de programas en 2005.⁸ Los programas educativos que aún no operan este modelo están trabajando de manera intensiva en la elaboración de nuevos planes de estudio, lo que permitirá el logro de la meta.

El nuevo modelo educativo ha permitido a los estudiantes condiciones favorables para incrementar su autonomía y su responsabilidad, al hacerlo partícipe de la construcción de su perfil profesional. Entre las ventajas del modelo se destaca la flexibilidad como un mecanismo probado para el abatimiento de indicadores como la reprobación y la deserción, y se estima que

⁸ *Minuta de la sesión ordinaria del Consejo Universitario General de la Universidad Veracruzana celebrada en el Museo de Antropología de Xalapa el 27 de junio pasado (2003). Presidida por el Sr. Rector Dr. Víctor Arredondo Álvarez.*

en los programas incorporados al modelo flexible, el promedio de deserción en los tres primeros semestres es de 17 por ciento, muy por debajo del promedio nacional (23.5 por ciento).⁹

1.1.3 Estadísticas

Oferta Educativa

Los estudiantes constituyen el sector mayoritario de la comunidad universitaria y tienen una intensa participación en la vida académica de la universidad. Cuentan con representantes en los diversos órganos colegiados: Juntas Académicas, Consejos Técnicos, Consejos Regionales, y el Consejo General Universitario.

Sus derechos y obligaciones están contenidos en el Estatuto de Alumnos de la Universidad Veracruzana, disposición normativa que establece normas de ingreso, permanencia, evaluación, promoción y egreso de los mismos.

En el año 2001-2002 se ofertaron 177 programas, dos de nivel técnico, 11 de Técnico Superior Universitario (TSU) o Profesional Asociado, 119 de licenciatura, 21 especializaciones, 20 maestrías y cuatro doctorados. Del total mencionado, se encuentran inscritos 38 mil 222 estudiantes en la modalidad escolarizada, 5 mil 46 en modalidad abierta y 88 a distancia, haciendo un total de 45 mil 118 estudiantes en educación formal, en los programas de educación no formal se tiene una población de 10 mil 642 estudiantes. La suma de todos ellos es de 55 mil 760 alumnos. Además de los programas de las dependencias dedicadas a la investigación, así como aquellos desarrollados por 14 grupos artísticos, 6 Centros Regionales de Enseñanza de Idiomas, 2 Centros de Iniciación Musical, 6 Talleres Libres de Arte y la Escuela para Estudiantes Extranjeros.¹⁰

La oferta educativa de la universidad incluye programas educativos formales y no formales, estudios técnicos, de licenciatura y de posgrado. Los programas no formales consisten en cursos de iniciación musical, idiomas y artes; representan una oportunidad, ya tradicional, de extender los servicios a la comunidad. La demanda educativa en el periodo 2002-2003 fue de 33

⁹ Informe de actividades 2001-2002. Universidad Veracruzana.

¹⁰ Ídem.

mil 969 aspirantes, de los cuales 12 mil 399 se inscribieron en los distintos programas académicos. La distribución por área académica y modalidad se observa en el siguiente cuadro:¹¹

Cuadro No. 1
Inscritos de primer ingreso por áreas académicas
Ciclo escolar 2002-2003

<i>Áreas académicas</i>	<i>Inscritos</i>
Modalidad escolarizada	
Técnica	2,826
Económico-Administrativa	2,585
Ciencias de la Salud	2,562
Humanidades	1,770
Ciencias Biológico-Agropecuarias	750
Artes	265
Subtotal	10,758
Modalidad abierta	
Humanidades	819
Económico-Administrativa	776
Subtotal	1,595
Modalidad a distancia	46
Total	12,399

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%.

Cabe señalar, que el total de inscritos no incluye a los aspirantes con derecho a ingresar por segundo corrimiento ni por invitación, por no haber concluido aún el proceso de ingreso.

¹¹ *Idem*

Con la finalidad de atender a la creciente demanda estudiantil, la Universidad Veracruzana logró en cada una de las áreas académicas ampliar la oferta en 5%, lo que equivale a una oferta total de primer ingreso de 13 mil 540 lugares.

En los cuadros que a continuación se detallan se aprecian las carreras que por área académica ofrece la Región Xalapa y la oferta de primer ingreso en cada caso para el *Ciclo escolar 2002-2003*.¹²

Cuadro No. 2
Carreras que ofrece el Área Académica de Artes

Área Académica de Artes					
Región	Localidad	No	Facultad	Carrera	No. Alum.
Xalapa	Xalapa	1	Artes Plásticas	1 Artes Plásticas	70
		2	Danza	2 Danza	75
		3	Música	3 Música	73
				4 Educación Musical	30
4	Teatro	5 Teatro	40		
Xalapa	Totales	4	Facultades	5 carreras	298

Se observa que el área de Artes se integra de 4 facultades que ofertan 298 lugares de primer ingreso para las 5 licenciaturas señaladas.

Cuadro No. 3
Carreras que ofrece el Área Académica Biológica – Agropecuaria

Área Académica Biológico – Agropecuario					
Región	Localidad	No	Facultad	Carrera	No. Alum.
Xalapa	Xalapa	1	Ciencias Agrícolas	1 Ingeniero Agrónomo	140
		2	Biología	2 Biología	100
Xalapa	Totales	2	Facultades	2 carreras	240

¹² *Idem*

En el caso del Área Académica Biológica – Agropecuaria, región Xalapa, se ofrecen 240 lugares para jóvenes de primer ingreso en las dos facultades que la conforman y para cursar dos programas académicos.

Cuadro No. 4
Carreras que ofrece el Área Académica Económico – Administrativa

Área Académica Económico – Administrativa					
Región	Localidad	No	Facultad	Carrera	No. Alum.
Xalapa	Xalapa	1	Contaduría y Administración	1 Contaduría	200
				2 Contaduría (SEA)*	120
				3 Administración de Empresas	225
				4 Administración de Empresas (SEA)*	120
				5 Sistemas Computacionales Administrativos	100
		2	Economía	6 Economía	110
		3	Estadística e Informática	7 Estadística	100
				8 Informática	220
		4	Ciencias Administrativas y Sociales	9 Administración	100
				10 Publicidad y Relaciones Públicas	100
				11 Relaciones Industriales	100
Xalapa	Totales	4	Facultades	11 carreras	1495

El Área Económico-Administrativa, región Xalapa, ofrece una matrícula de primer ingreso equivalente a 1495 lugares. La integran 4 facultades y once programas académicos, de los que sólo dos se imparten en modalidad abierta.

* (SEA : Sistema de Enseñanza Abierta)

Falta página

N° 14

El Área Académica de Humanidades, región Xalapa, ofrece una matrícula de primer ingreso equivalente a 1475 lugares. La integran 8 facultades y once programas académicos, dos de los cuales se imparten en modalidad abierta.

**Cuadro No. 7
Carreras que ofrece el Área Académica Técnica**

Área Académica Técnica					
Región	Localidad	No	Facultad	Carrera	No. Alum.
Xalapa	Xalapa	1	Arquitectura	1 Arquitectura	200
		2	Física e Inteligencia Artificial	2 Física	40
		3	Instrumentación Electrónica	3 Instrumentación Electrónica	80
				4 Ciencias Atmosféricas	40
		4	Ingeniería Civil	5 Ingeniería Civil	150
		5	Ingeniería Mecánica Eléctrica	6 Ingeniería Mecánica Eléctrica	150
		6	Ingeniería Química	7 Ingeniería Química	80
				8 Ingeniería Ambiental	40
		7	Matemáticas	9 Matemáticas	40
8	Química Farmacéutica Biológica	10 Químico Farmacéutico Biólogo	90		
Xalapa	Totales	8	Facultades	10 carreras	910

El Área Técnica, región Xalapa, ofrece una matrícula de primer ingreso de 910 lugares. La integran ocho facultades y diez programas académicos.

A continuación y a fin de concentrar los cuadros de oferta educativa de nuevo ingreso de los programas académicos de licenciatura ofrecidos en la región Xalapa por las diferentes facultades y por áreas académicas, se integra el cuadro No. 8 que muestra como la región Xalapa atiende 5168 nuevos espacios en 32 facultades que operan 47 programas.

Cuadro No. 8
Concentrado de programas académicos por área académica, zona Xalapa

<i>Universidad Veracruzana</i>			
<i>Zona Xalapa</i>			
<i>Carreras, Facultades y Matrícula de nuevo ingreso</i>			
<i>Licenciatura</i>			
<i>Área Académica</i>	<i>Programas que oferta</i>	<i>Número de facultades</i>	<i>Matrícula Ofrecida</i>
ARTES	5	4	298
BIOLÓGICO AGROPECUARIA	2	2	240
ECONOMICO ADMINISTRATIVA	11	4	1495
HUMANIDADES	11	8	1475
CIENCIAS DE LA SALUD	8	6	750
TECNICA	10	8	910
TOTALES Zona Xalapa	47	32	5168

Egreso

La eficiencia terminal promedio de la Universidad Veracruzana se ha mantenido en el 70%, lo que la ubica por encima de la media nacional, misma que de acuerdo con lo reportado en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, es de 50% para el nivel licenciatura y alrededor de 40% en el nivel de posgrado.

Hasta mayo de 2002 el directorio institucional contaba con 18 mil 960 registros de las generaciones de egreso de 1994 a 2001, lo que representa 35.37% de los egresados. De ellos, 10 mil 691 corresponden a las generaciones de 1994 a 1998 con las que se planearon los estudios. El número de egresados en los siete años considerados en el Sistema Integral de Seguimiento de Egresados, SISE (53 mil 605) y el esfuerzo necesario de localización son de destacar. En el cuadro que se muestra a continuación se sintetiza el avance alcanzado por las diversas facultades, de acuerdo al área académica de adscripción.¹³

¹³ *Idem*

Cuadro No. 9
Egresados localizados en facultades por áreas académicas
Generaciones 1994-2001

<i>Áreas académicas</i>	<i>Total de egresados</i>	<i>Egresados localizados</i>	<i>Porcentaje de localizados</i>
Técnica	10 054	3 509	35%
Humanidades	11 875	2 735	23%
Económico Administrativa	17 236	6 764	39%
Ciencias de la Salud	11 358	4 622	41%
Ciencias Biológico Agropecuarias	2 565	1 072	42%
Artes	517	258	50%
Total	53 605	18 960	35%

Índice de titulación

El número de alumnos titulados para el ciclo escolar 2000-2001 es de 6 mil 448. Por nivel educativo la distribución es de la siguiente manera: técnico 84, técnico superior universitario 28 y licenciatura (sistemas escolarizado y abierto) 6 mil 336. Es relevante informar que 253 sustentantes de la UV obtuvieron el Testimonio de Alto Rendimiento a través del EGEL (Examen General de Egreso de Licenciatura) durante el año 2001, que además de lograr la titulación bajo esta modalidad, lograron posicionarse satisfactoriamente en las estadísticas nacionales de rendimiento académico. La cantidad de alumnos titulados a través del EGEL es de 3 mil 466.¹⁴

Se expidieron 6 mil 435 títulos: 5 mil 750 de licenciatura, 215 de nivel técnico, 108 de especializaciones, 70 de maestrías, dos de doctorado, 273 de universidades incorporadas y 17 menciones honoríficas.

¹⁴ *Idem*

Personal

La planta académica de la UV varía de acuerdo a los movimientos administrativos, para el ciclo 2002-2003 se consideró una población de 6 mil 374 profesores ubicados en las cinco regiones: Xalapa (3 mil 334), Veracruz (mil 91), Orizaba-Córdoba (660), Poza Rica-Tuxpan (659) y Coatzacoalcos-Minatitlán (415).¹⁵

El personal académico está constituido por maestros, investigadores, ejecutantes, instructores del deporte y técnicos académicos; tienen a su cargo desempeñar actividades de docencia, programas de investigación, actividades deportivas, de creación e interpretación artística y difusión y extensión universitaria, rigiéndose por los principios de libertad de cátedra, de investigación y de creación e interpretación del arte.

Para el periodo 2000-2001 se mantuvo una plantilla de 6238 académicos, y ascendió a 3275 personas la planta administrativa constituida por funcionarios, personal de confianza y personal administrativo técnico y manual. Estos últimos desempeñan diversos tipos de actividades de carácter administrativo y de apoyo a las labores de docencia, investigación y extensión y difusión cultural de la universidad. Por este ciclo se integraron estadísticas del personal por región y por función desempeñada, tal como lo muestra el siguiente cuadro.¹⁶

Cuadro No.10
Personal Académico por regiones (Incluye Técnicos Académicos)

PERSONAL ACADÉMICO POR REGIONES 2000-2001						
FUNCIÓN	XALAPA	VERACRUZ	CORDOBA ORIZABA	POZA RICA TUXPAN	COATZACOALCOS MINATITLAN	TOTAL
Docencia	2,267	1,057	600	612	422	4,958
Investigación	519	75				594
Difusión y Extensión	481	93	36	29	9	648
Otras Depend. Administrativas.	38					38
SUMA	3,305	1,225	636	641	431	6,238

¹⁵ Idem

¹⁶ Página Web de la Universidad Veracruzana. www.uv.mx

Cuadro No.11
Personal Administrativo por regiones

PERSONAL ADMINISTRATIVO 2000-2001						
FUNCIÓN	XALAPA	VERACRUZ	CORDOBA ORIZABA	POZA RICA TUXPAN	COATZACOALCOS MINATITLAN	TOTAL
Directivo	271	65	30	35	18	419
Administrativo	1,211	198	95	74	53	1,631
Técnico	213	104	51	29	20	417
Personal de Intendencia y Mantenimiento	357	234	99	73	45	808
SUMA	2,052	601	275	211	136	3,275

El personal académico de la Institución se encuentra agrupado en la Federación de Sindicatos y Asociaciones de Personal Académico de la Universidad Veracruzana (FESAPAUV). Las relaciones entre la universidad y su personal académico se rigen por el contrato colectivo, los lineamientos universitarios y evidentemente por los preceptos normativos de la Ley Federal del Trabajo.

Los miembros del personal administrativo técnico y manual de base se encuentran agrupados en el Sindicato de Empleados y Trabajadores de la Universidad Veracruzana (SETSUV) al cual corresponde la titularidad del Contrato Colectivo del Trabajo.

El personal de confianza tiene la opción de incorporarse a cualquiera de las dos agrupaciones gremiales que existen para este tipo de trabajadores: APECUV (Asociación de Personal de Confianza de la Universidad Veracruzana) y AFECUV (Asociación de Funcionarios y Empleados de Confianza de la Universidad Veracruzana); siendo ésta última la que mayor fortaleza representa. Las relaciones laborales entre la institución y estos trabajadores se rigen por el Estatuto del Personal de Confianza.

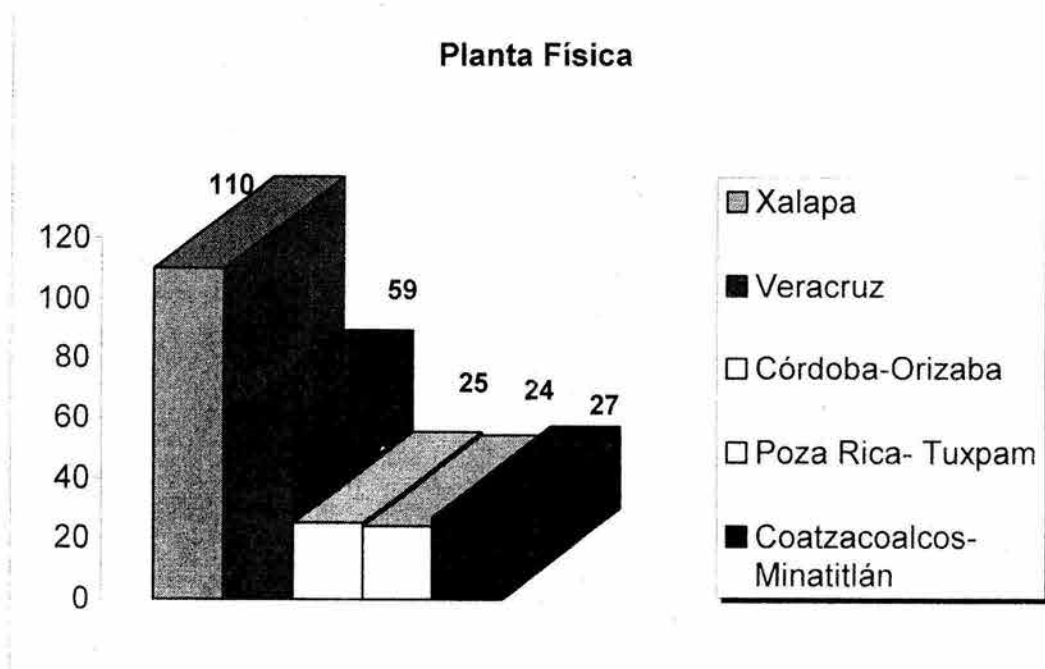
Infraestructura

La Institución ha logrado fortalecer sus recursos humanos y su infraestructura física y académica. El campus para la cultura, las artes y el deporte, de reciente creación en la zona

Xalapa inspira a la formación integral de los estudiantes y constituye sin lugar a dudas un escenario de primer mundo.

En la región Xalapa se invirtieron 20 millones 723 mil pesos en 110 obras nuevas, así como en remodelaciones, ampliaciones y labores de conservación. En Veracruz se realizaron 59 obras con un monto de 15 millones 858 mil pesos. Cabe hacer mención que se concluyó la USBI-Mocambo, con una inversión total acumulada de 54 millones de pesos en dos años. Para Orizaba-Córdoba la inversión ejercida fue de 2 millones 895 mil pesos, con los que se realizaron 25 obras. En Poza Rica-Tuxpan, se ejerció un monto de 1 millón 925 mil pesos para la ejecución de 24 obras. Finalmente en Coatzacoalcos-Minatitlán se realizaron 27 obras en los programas de remodelaciones y ampliaciones así como en mantenimiento, con una aplicación de recursos por 12 millones 458 mil pesos.¹⁷

Cuadro No.12
Obras realizadas por región



¹⁷ Idem

El Sistema Estatal Bibliotecario de la institución está conformado por 59 bibliotecas, 50 de ellas cuentan con estantería abierta; 9 con estantería cerrada; 45% en proceso de automatización Unicornio; se dispone de 998 computadoras; 33 bibliotecas cuentan con mobiliario nuevo (56%); mientras que 43 (73%) cuentan con sensor contra robos. La infraestructura académica bibliotecaria contempla la Unidad de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI), en Xalapa, Veracruz y en construcción la de la Zona Coatzacoalcos; bibliotecas regionales y bibliotecas en cada entidad académica; además de seis centros de autoacceso.¹⁸

Cuadro No. 13
Infraestructura Académica Bibliotecaria por región

Región	Bibliotecas	Estantería Abierta	Estantería Cerrada	Automatizadas al 100% con Unicornio	PC,s	Mobiliario Nuevo	Sensor contra robos
Xalapa	31	26	5	67%	547	20	18
Veracruz	8	10	2	34%	354	3	8
Orizaba-Córdoba	10	5	0	10%	45	3	9
PozaRica-Tuxpam	7	5	2	82%	24	6	6
Coatza-Minatitlán	3	3	0	33%	28	1	2
TOTALES	59	50	9	45%	998	33	43

Finanzas

El pasado mes de junio de 2003, los consejeros universitarios conocieron un informe pormenorizado de los avances y pendientes que presenta el Plan de Trabajo 2001-2005; y aprobaron el Presupuesto de Egresos para ese año (2003) por un monto superior a los 2,557 millones de pesos (que representa un incremento del 19 por ciento respecto al ejercido en 2002).

19

¹⁸ *Idem*

¹⁹ *Minuta de la sesión ordinaria del Consejo Universitario General de la Universidad Veracruzana celebrada en el Museo de Antropología de Xalapa el 27 de junio pasado (2003). Presidida por el Sr. Rector Dr. Víctor Arredondo Álvarez*

1.2 TENDENCIAS EDUCATIVAS

Dado el alcance y el ritmo de las transformaciones de la sociedad, la educación superior y la investigación forman hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Por consiguiente, y dado que tiene que hacer frente a imponentes desafíos, la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas, se necesita crear vínculos entre las universidades que modifiquen los hábitos de pensamiento y vida abriendo nuevas perspectivas.

Las crisis en los sistemas sociales, la pérdida de prestigio, liderazgo y autoridad de las Instituciones de Educación Superior hacen que éstas estén bajo signos de crisis, no significando que hayan llegado al final del camino, sino un indicativo de la necesidad de cambios y transformaciones sobre la base de una dinámica de diversificación y flexibilidad.

En virtud de que la educación está llamada a jugar un papel importante, el cual estará en dependencia del papel e importancia que la sociedad, el estado y los gobiernos le otorguen a los cambios y transformaciones que son necesarias en el ámbito educativo para elevar la calidad, así como en la ejecución de planes que favorezcan la producción y aumento de empleo, es de vital importancia conocer la diferencia en los índices de desarrollo humano en los *diferentes países*, y la forma directa en que repercute en la enseñanza superior. Por ende se requiere precisar hacia donde se está orientando la Educación Superior, tanto en los ámbitos Internacional como Nacional, permitiendo vislumbrar un panorama general sobre el estado actual de las cosas en este sentido.

1.2.1 Internacionales

La necesidad de enfrentar los retos ha sido y es preocupación de la comunidad internacional. Entre los debates para lograr una educación superior en correspondencia con las exigencias de los nuevos tiempos, se destaca la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de octubre de 1998 y la celebración de cinco conferencias regionales preparatorias (La Habana, noviembre de 1996; Dakar, abril de 1997; Tokio, julio de 1997; Palermo, septiembre de 1997 y Beirut, marzo de 1998) promovidas por la UNESCO.²⁰

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción del 9 de octubre de 1998 se plantean las misiones y funciones de la Educación Superior recogidas en 17 artículos en los que se concentran importantes ideas que fundamentan la nueva visión de la educación en los planos internacional, nacional y de las instituciones.

En los momentos actuales, la naturaleza cambiante del conocimiento y la complejidad que tienen los problemas para ser resueltos, hacen que el concepto de disciplina con el que se habían estado analizando los problemas, sea necesario cambiarlo y aparezcan nuevos conceptos como los de interdisciplinariedad, multidisciplinariedad y transdisciplinariedad, que apuntan a una mejor solución de los problemas que están en constante cambio y transformación. Esto requiere de trabajo en equipos, con especialistas de diferentes ramas del saber, capaces de analizar la diversidad de factores relacionados con un problema.

La calidad y la masificación son dos pilares de suma importancia para los nuevos retos de la educación del siglo XXI; es necesario buscar nuevas vías y métodos para que el proceso de masificación no implique una pérdida de calidad, en torno a ello, las universidades deben tener bien definidas sus políticas sobre la base de la eficiencia en el plano interno y externo. La calidad está muy relacionada con la forma en que cada institución de educación superior le da respuesta a las necesidades de la sociedad y su entorno y en la medida en que logra un potencial

²⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Consejo Ejecutivo 159ª reunión. 159 EX/41. PARIS, 16 de mayo de 2000. Informe del director general sobre los resultados del Foro Mundial de Dakar sobre la Educación

humano de excelencia capaz de atender dichas necesidades, donde prime un proceso democrático en el acceso y la participación.

En la última década se hizo cada vez más evidente que el modelo educativo que por casi 100 años había servido para orientar las funciones de los sistemas educacionales, había perdido dinamismo y significatividad educacional, social y cultural. Todo indicaba que se había llegado a un punto de agotamiento de un ciclo de las políticas educacionales donde lo fundamental había consistido en la expansión matricular, cuantitativa y acelerada de unos sistemas financiados por el Estado y gestionados por organismos fuertemente centralizados desde el punto de vista organizativo y curricular.

La pérdida del dinamismo del modelo educativo hasta hace poco vigente, parecía residir en la incapacidad estructural del modelo para conciliar, por una parte, las necesidades del crecimiento con las de construcción de una mejor y más equitativa calidad de vida para todos; y, por otra, la incapacidad para responder adecuadamente a los desafíos que a los sistemas educativos plantean los procesos socioculturales de carácter universal dinamizados por la revolución científica tecnológica.

En estas condiciones, la innovación, el cambio y las reformas terminaron por convertirse en una de las preocupaciones más urgentes de las autoridades y administradores de la enseñanza, al extremo en que hoy la mayoría de las instituciones educativas se encuentran en proceso de reformas, concebidas en función de conceptos y parámetros radicalmente distintos de los que podríamos considerar consistentes con el *paradigma educativo tradicional*.

La reforma educativa que se impulsa actualmente a nivel mundial ha sido concebida bajo un principio básico diferente del tradicional. Se le entiende como proceso continuo de desarrollo del sistema educativo, como proceso sostenido de transformaciones dentro del cual, las intervenciones y programas obedecen a demandas específicas y puntuales.

Los sistemas educativos han dejado de ser comprendidos de una manera *simplista*, como una organización lineal de estudios superpuestos en que, si bien los niveles superiores

determinan la condición de ingreso desde los inferiores, cada nivel opera como una estructura cerrada y sin vínculos orgánicos con los restantes. Tanto desde el punto de vista de la formulación de los fines y contenidos curriculares como desde el de la gestión de las instituciones, los sistemas han devenido actualmente en una compleja trama de agentes, actores, redes e instancias sociales y pedagógicas que reclaman y/o asumen tareas en la educación integral y continua de la persona.

Hoy, por ejemplo, la función académica tiende a socializarse en el sentido de que las atribuciones educadoras que tradicionalmente se concentraron en las escuelas y fueron atribución exclusiva de los profesores, han ido siendo asumidas cada vez más como derecho compartido por una gran diversidad de agentes sociales, como son: *la familia, medios de comunicación, grupos de pares, gremios, sindicatos, grupos empresariales, servicios públicos no pedagógicos, etc.*, actualmente operan en paralelo con la escuela y/o penetran de manera sustantiva a las funciones de ésta.

Probablemente uno de los fenómenos de orden político cultural más gravitante en el carácter de las reformas y en las tendencias del desarrollo curricular sea la crisis del Estado contemporáneo. El modelo del *Estado Benefactor* ha fracasado; el gigantismo y costos de la administración pública, la ineficiencia de la burocracia estatal y el lastre que ello implica para la innovación, la incapacidad de los grupos dirigentes para equilibrar empleo y crecimiento demográfico, etc.

Además de la crisis del estado benefactor, otros fenómenos sociales y culturales propios de la vida contemporánea que afectan severamente la organización y contenidos de la enseñanza, son:

- La aparición del mercado mundial y la inserción y competitividad de las economías nacionales dentro del mismo.

- El desarrollo de tendencias de reagrupamiento interno de los actores del mercado global, originando bloques regionales con objetivos de intercambio y cooperación mutua, como de participación solidaria en el mercado mundial.
- La planetarización de la cultura. El advenimiento de estilos de vida cada vez más universales y homogéneos y como contrapartida, los esfuerzos por configurar una identidad nacional, sin menoscabo de los valores y tradiciones propias de cada pueblo y nación.
- La gran preocupación por el desarrollo sustentable, el cuidado de los recursos naturales no renovables y las condiciones del equilibrio y sanidad ecológica.
- El paso a la sociedad de la información y el conocimiento y el replanteo de las formas de un trato más interpretativo y creativo de la enseñanza con el saber.
- Las nuevas posiciones en la formación valórica de la persona, los nuevos énfasis en la dimensión *axiológica* y moral inherente a un nuevo orden de convivencia con los consecuentes peligros en la aparición de fundamentalismos de índole ético-valórico.

En teoría, la descentralización de la gestión educativa está animada por requisitos de eficiencia, productividad, objetividad (transparencia) y mensurabilidad y sería, por tanto, una condición propia de la modernización en este ámbito. En cambio, la descentralización curricular está animada por objetivos relacionados con el *protagonismo y libertad* que los individuos y grupos deben tener en el establecimiento de condiciones para realizar sus propios proyectos de vida. En consecuencia, la descentralización curricular se encontraría más ligada a la modernidad, esto en el repertorio de los derechos personales y al deseo y voluntad de dotar de mayor protagonismo social y cultural a cada comunidad escolar haciendo emerger a las escuelas como unidades autónomas de decisión y gestión de calidades de enseñanza que se resuelven en una gran variedad de fórmulas, pero que tienen en común el hecho que, por encima de esas diferencias, concilian los intereses del país globalmente visto con los propios de cada comunidad escolar.

En sus líneas fundamentales esta nueva filosofía recoge el deber que las entidades educativas tienen de fijar más finalidades básicas y un tronco común de materias que son, para cada programa obligatorias, que cada plan y programas de estudio considere cumplir las enseñanzas mínimas nacionales e internacionales, como aquellos objetivos, contenidos y materias que diferenciadamente a cada una de ellas le importe enseñar.

El efecto sistémico constituye otro rasgo de las tendencias educativas modernas. La tendencia de proveer educación con valores y la de impartir enseñanza transversal se ha ido proyectando desde la educación básica hacia la educación superior. Aspectos tales como participación activa del estudiante en su propio aprendizaje, pertinencia cultural de los contenidos de enseñanza, educación en valores, etc., se han ido convirtiendo gradualmente en condiciones inherentes a la educación superior, del aprendizaje significativo y de la educación permanente.

La *tendencia* de mayor significación que se pone de manifiesto en este campo es, sin duda, la relativa al enriquecimiento que viene experimentando el concepto de educación integral en cuanto a la proyección que se le reconoce dentro de un proceso de *formación humana integral* y posibilitante del acceso continuo a niveles superiores de bienestar y libertad.

Los desafíos que la vida moderna impone al desenvolvimiento personal, han contribuido notablemente a robustecer la idea de educación integral, incorporando a ella acciones tendientes a favorecer la comprensión y valorización del trabajo y de los procesos productivos modernos.

Se reconocen necesidades básicas de aprendizaje, necesidades que abarcan tanto las herramientas para el aprendizaje; como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas; como los contenidos básicos del mismo, que abarcan; conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes; necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo. La amplitud de las necesidades básicas de aprendizaje y la manera de

satisfacerlas varían según cada país y cada cultura y cambian inevitablemente en el transcurso del tiempo.

Una *tendencia* más es la de establecer nuevas formas de decidir la elección y organización de las estructuras de conocimientos o “asignaturas” dentro de los planes y programas de estudio; fundamentalmente, con el propósito de desarrollar en los jóvenes las capacidades formales del pensamiento y habilidades de razonamiento, (metacognición) que son determinantes para el aprendizaje continuo, para innovar y para provocar cambios sociales.

Las exigencias de libertad y de participación; la comprensión y valoración de la vida; las motivaciones, intereses y expectativas se proyectarán ahora sobre puntos muy distintos de los que marcaban a generaciones anteriores. Esta tendencia nos ha revelado que la emergente cultura electrónica-visual estaría no sólo otorgando primacía a la imagen en lugar del concepto verbal, también esta haciendo nacer en los jóvenes nuevos esquemas formales de pensamiento para procesar la información. Desde el punto de vista de la organización del aprendizaje natural o espontáneo, la cultura electrónica-visual ha desterrado todo orden y jerarquía. En el cerebro de niños y jóvenes “los aprendizajes están discontinuados, se introducen sin respetar el orden serial, se asimilan caprichosamente de un modo que su relación desarticula el orden de sucesión temporal y espacial. Todo tiende a demostrar que la cultura electrónica estaría conformando una lógica distinta en los procesos formales del pensamiento de los jóvenes, además de unos estilos naturales de procesar contenidos de conciencia bastante diferentes de quienes se socializaron dentro de una cultura tradicional.

En suma, mientras las formas del aprendizaje natural de las nuevas generaciones son de carácter *multidireccional y de propensión holística*, debido a la organización oficial de los aparatos educativos, la enseñanza y los profesores todavía estarían operando de acuerdo a la lógica lineal y seriada del aprendizaje. En este sentido, el desencuentro que se estaría provocando entre los estilos de la enseñanza y las formas naturales del aprendizaje de los alumnos, no sólo serían causa de bajos rendimientos; también obrarían en los *desafectos estudiantiles* por el trabajo de los profesores.

Esta *tendencia* en la reforma, ha hecho notar de manera fuerte un reposicionamiento de la escuela frente a la dignidad personal del alumno, y sus derechos, a las metodologías didácticas, al régimen de disciplina escolar y otros componentes del curriculum, su expresión formal en la organización del plan de estudios no ha ido más allá de incorporar dentro del cuadro de las asignaturas, un espacio para situar algunas que el estudiante pueda elegir de acuerdo con sus intereses, o, en el mejor de los casos, añadir al listado de disciplinas de conocimiento un área de experiencias destinada al ejercicio de aptitudes y de desempeños sociales del alumno.

1.2.2 Nacionales

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”*.²¹

²¹ Plan General de Desarrollo. Universidad Veracruzana. 1997

La Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES y una amplia participación de las instituciones afiliadas, aprobaron en noviembre de 1999, a través de la Asamblea General de la Asociación un documento importante para la definición de las políticas que orientarán el desarrollo de la educación superior mexicana en el siglo XXI.²²

Después de una introducción en la que se describe el proceso de su elaboración, el texto comprende cuatro capítulos. Los dos primeros son de diagnóstico: el primero de la situación de la sociedad mexicana al final del siglo XX; incluyendo las *tendencias y los escenarios* previsibles en el contexto de la educación superior. El capítulo segundo se refiere al *Sistema de Educación Superior (SES)* de nuestro país, situándolo en un marco de referencia internacional y nacional. Primeramente se analiza el crecimiento y pertinencia del sistema, su diversificación y cobertura, la expansión de las Instituciones de Educación Superior (IES) particulares, la distribución geográfica de la matrícula, la migración de estudiantes de primer ingreso entre entidades federativas, y la eficiencia terminal. Bajo el rubro de calidad e innovación se considera la problemática de los académicos y los estudiantes, el proceso de enseñanza aprendizaje, la gestión institucional, la cooperación internacional y la educación abierta y a distancia, así como lo relativo al posgrado, la investigación y la difusión. Posteriormente se analiza la problemática del financiamiento y la de la coordinación, planeación y evaluación del SES, para terminar con consideraciones sobre los tipos de instituciones de educación superior y varios escenarios de matrícula, titulación y cobertura, en los horizontes del año 2006 y el 2020.

Los dos capítulos restantes son de tipo propositivo. El 3° contiene una *visión del SES* que se considera deseable para el país en el mediano plazo. A partir de lo anterior el capítulo cuarto contiene una *propuesta concreta de la ANUIES* para orientar el desarrollo de la educación superior del país, buscando una transformación de la misma con la profundidad que los desafíos del entorno del nuevo siglo parecen exigir. La propuesta, que se presenta como ambiciosa y realista, integral y gradual, comprende 14 programas de acción agrupados en tres

²² REVISTA 113 *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. Título del documento aprobado por la Asamblea General de la ANUIES en su XXX Sesión Ordinaria, celebrada los días 12 y 13 de noviembre de 1999.*

conjuntos, referidos a las mismas instituciones, al SES como conjunto, y al Estado mexicano; niveles de los que hace las consideraciones siguientes:

- **IES:** El SES de México se transformará en la medida en que cada una de las instituciones que lo conforman y sus dependencias académicas lo haga y, en el interior de cada una, en la medida en que los profesores, alumnos, autoridades y trabajadores lo consigan.
- **SES:** cada IES es el lugar clave de los cambios pero cada una tendrá más dificultad para superar sus debilidades y lograr la transformación deseada si trabaja de manera aislada; si trabaja en forma de red con otras instituciones, en cambio, su transformación y la del sistema serán más factibles.
- **Estado:** federación, entidades e incluso municipios. Si bien es claro que el peso principal del esfuerzo no puede recaer en nadie más que en las propias IES y sus integrantes, también lo es que el marco jurídico, el económico y el de las políticas públicas pueden ser favorables o desfavorables para sus esfuerzos en un grado tan importante que puede ser decisivo para el éxito o el fracaso de los esfuerzos de transformación.

Para precisar la orientación de la educación nacional se antoja interesante, transcribir la visión del SES (Sistema de Educación Superior) que la ANUIES sustenta en los ocho siguientes postulados:²³

- **Calidad e innovación.** Los retos que deberá enfrentar México en las primeras décadas del siglo XXI son de tales dimensiones que el SES no podrá estar a la altura de ellos si se limita a crecer, sin transformarse a profundidad... difícilmente podrá lograrse una elevación de la calidad manteniendo las formas tradicionales de trabajar. Por ello los valores de la calidad y la innovación deberán constituir puntos de referencia fundamentales en todos los programas de desarrollo y en todas las acciones que se lleven a cabo en el SES.

²³ *Idem*

- **Congruencia con su naturaleza académica.** ...El valor de lo académico, de la búsqueda de la verdad, se expresa en los tradicionales principios universitarios de pluralismo y libertad de cátedra e investigación. Las decisiones sobre docencia, investigación y difusión deben tomarse con el mayor rigor, pero con base en criterios académicos, con preferencia a otros de índole personal, política o ideológica.

- **Pertinencia en relación con las necesidades del país.** Las IES se deben a la sociedad que las hace posible y las necesita, de cuyas necesidades y preocupaciones no pueden estar al margen. Por ello, la docencia, la investigación y la difusión deberán planearse y llevarse a cabo, en buena medida, buscando atender la problemática del entorno de cada IES...

- **Equidad.** ...En la búsqueda de niveles educativos cada vez mejores, no deberá olvidarse la desigualdad... de condiciones que distinguen a unas IES, dependencias o programas con respecto a otros, y a ciertas personas, en particular alumnos, con respecto a otros. Sin renunciar a la aspiración de que todas y todos alcancen la más alta calidad, se buscarán formas de apoyar diferencialmente a instituciones y personas especialmente necesitadas, dispuestas a hacer los esfuerzos extraordinarios que su rezago relativo exige, para ponerse al nivel de sus pares más consolidados... la cobertura... deberá aumentar, tendiendo a su generalización y manejando, cuando sea necesario, procedimientos de selección basados en los méritos de los aspirantes y respetando el principio de igualdad de oportunidades.

- **Humanismo.** ...las IES deberán caracterizarse por un claro compromiso con los demás valores que la sociedad mexicana comparte y su marco jurídico establece... Los conceptos de paz, libertad, democracia, justicia, igualdad, derechos humanos y solidaridad precisarán el contenido de la noción de humanismo... la función educativa de las IES se orientará a la formación integral de ciudadanos pensantes, participativos y solidarios. De esta manera el concepto de humanismo no quedará fijado a su versión renacentista sino que, redefinido a la altura de los tiempos, dará respuesta a la profunda

insatisfacción de tantos contemporáneos ante un mundo en el que los progresos de la ciencia y la técnica no parecen ir acompañados por avances similares en el ámbito ético, y el incremento espectacular de la riqueza no va aunado a una mejor distribución de la misma.

- **Compromiso con la construcción de una sociedad mejor.** ...el compromiso con los valores de pertinencia, equidad y los demás a que se refiere el postulado anterior, lleva a la conclusión de que el quehacer de las IES deberá tener como una orientación fundamental la de contribuir a que México llegue a ser una sociedad más acorde con esos mismos valores, sin olvidar que el trabajo de las IES en esta dirección deberá hacerse respetando su naturaleza de instituciones académicas que establece el segundo de estos postulados.

- **Autonomía responsable** La naturaleza de las IES hace necesario para su buen funcionamiento el que la organización de las actividades y, en general, la toma de decisiones se haga mediante mecanismos establecidos y operados internamente y, en particular, por sus cuerpos académicos, sin interferencia de intereses externos... las IES no pueden situarse al margen del marco jurídico de la sociedad a la que se deben... la autonomía debe complementarse con los valores... de responsabilidad social y obligación de información a la sociedad, no sólo en lo que toca al uso de los recursos financieros, sino en relación con todas las actividades de docencia, investigación y difusión. La apertura a mecanismos rigurosos y objetivos de evaluación externa es un elemento básico de esta dimensión.

- **Estructuras de gobierno y operación ejemplares.** ...dada su complejidad... las IES deben dotarse de estructuras de gobierno que complementen armoniosamente autoridad y responsabilidad; delegación de autoridad y corresponsabilidad; decisiones técnicas y políticas; instancias académicas y laborales Las nociones de gobierno colegiado y participación son fundamentales, entendidas en el contexto de una institución académica. La autoridad se ejercerá con espíritu de servicio. El funcionamiento cotidiano de las IES deberá ser un ejemplo... evitando desperdicios de tiempo y recursos, con estructuras

flexibles y sistemas eficientes de planeación, operación y aseguramiento de la calidad. Las relaciones laborales y, en general, interpersonales que se den en su interior, harán de ellas comunidades en las que prevalezcan los valores académicos y el compromiso con el cumplimiento de los propósitos institucionales, al tiempo que se respeten los derechos de las personas y se mantenga un clima de laboriosidad y cordialidad.

El documento de ANUIES que presenta una prospección hacia el año 2020 propone que, hacia esa fecha y gracias al compromiso efectivo del gobierno federal, de los gobiernos de las 32 entidades federativas y sus municipios, de los poderes legislativos y de la sociedad civil en su conjunto, las Instituciones de Educación Superior de México integran un vigoroso Sistema de Educación Superior, que forma profesionales e investigadores de alto nivel, genera y aplica conocimientos, extiende y preserva la cultura, haciéndolo con calidad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los *estándares internacionales*, gracias a lo cual el SES contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad.

En las propuestas de desarrollo de la educación superior que está proponiendo la ANUIES se indica que la educación superior mexicana enfrenta los desafíos de constituirse en la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, de atender con calidad a una población estudiantil en constante crecimiento, como resultado de la dinámica demográfica del país y la expansión de la matrícula de los niveles básico y medio superior y de ofrecer servicios educativos de gran calidad que proporcionen a los estudiantes una formación que integre elementos *humanistas y culturales* con una sólida capacitación técnica y científica. Se propone, asimismo, que el SES que habrá de surgir de la transformación del sistema vigente deberá ser abierto, altamente innovador y dinámico, que responda a las nuevas formas de organización y trabajo así como a los cambios del entorno científico, tecnológico, económico y social. Las instituciones que lo integran se orientarán hacia el conjunto del sistema y desarrollarán amplios programas de colaboración entre sí... La noción de redes de instituciones, como elemento característico de un sistema abierto, en contraposición a la de IES que funcionan de manera aislada, constituye una idea clave en la propuesta.

Al comenzar el año 2000, y considerando: los retos que plantearán al SES tanto el desarrollo previsible y deseable de la sociedad mexicana en las primeras décadas del siglo XXI, en lo demográfico, lo económico, lo político y lo social, en el contexto mundial, como el desarrollo de los niveles anteriores del sistema educativo mexicano; la situación del propio Sistema de Educación Superior nacional prevaleciente en la actualidad, así como los futuros escenarios posibles del SES; las IES agrupadas en la ANUIES adoptan, como definición de la tarea que deben realizar, el siguiente enunciado que sintetiza la misión del SES:

"En el horizonte de las dos primeras décadas del siglo XXI, la misión del SES es la de lograr el mejoramiento del conjunto y de cada una de sus instituciones, gracias al compromiso de sus miembros en procesos rigurosos y permanentes de evaluación y aseguramiento de la calidad." ²⁴

El mejoramiento del SES consistirá pues en su transformación en un gran conjunto de carácter abierto, compuesto por 32 sistemas estatales bien integrados al interior de cada uno y entre sí, en los cuales numerosas IES de diverso tipo y excelente calidad, cada una según su propia misión, llevarán a cabo sus funciones de docencia en diversos niveles, incluyendo:

- *Alto grado de pertinencia*, en función de las necesidades del entorno;
- *Mayor cobertura*, como proporción de la demanda atendida;
- *Mejor eficiencia*, como proporción del egreso con respecto al ingreso;
- Elevados niveles de *rendimiento académico*; y
- Una cuidadosa atención a la equidad, para ofrecer *apoyos especiales* a quienes más lo necesiten y merezcan.

La estrategia de cambio de la ANUIES, que tiene como principio orientador fundamental la búsqueda del mejoramiento integral y el aseguramiento de la calidad del SES, mediante sus

²⁴ *Idem*

Instituciones de Educación Superior, comprende los 14 programas siguientes que se agrupan en los tres niveles mencionados. Se destaca el objetivo u objetivos generales de cada uno.²⁵

I. Programas de las Instituciones de Educación Superior

1. Consolidación de cuerpos académicos

Para el año 2006 el personal académico de las IES se habrá incrementado para poder atender al alumnado de los programas de profesional asociado, licenciatura y posgrado con proporciones numéricas adecuadas, y su perfil cualitativo se habrá modificado significativamente, con cifras adecuadas también de personal de carrera y de asignatura, que tengan el perfil deseable y se complementen para cumplir las funciones de las IES con altos niveles de calidad.

2. Desarrollo integral de los alumnos

Apoyar a los alumnos del SES, a través del diseño e implementación por las IES de *programas de desarrollo integral*, de suerte que una elevada proporción de ellos culmine sus estudios en el plazo previsto y logre los objetivos de formación establecidos en los planes y programas de estudio.

3. Innovación educativa

Mejorar y, en su caso, transformar los modelos educativos prevalecientes, con miras a alcanzar mejores niveles de calidad y pertinencia en todos los niveles de la educación superior.

4. Vinculación

Incrementar la pertinencia de las actividades de las IES, fortaleciendo sus estrategias de vinculación con su entorno, entendido de manera integral, de manera que el diseño y la implementación de sus programas sustantivos se hagan considerando las necesidades de los diversos sectores sociales, con especial atención a los más desprotegidos.

²⁵ *Idem*

5. Gestión, planeación y evaluación institucional

Avanzar en la transformación de las IES en organizaciones abiertas a su entorno, eficientes y ágiles, que cuenten con mecanismos efectivos de aprendizaje institucional y toma de decisiones, gracias a lo cual mantengan elevados niveles de calidad, pertinencia, cobertura, eficiencia terminal, niveles de desempeño y equidad en todas sus funciones.

II. Programas del Sistema Nacional de Educación Superior

6. Evaluación y acreditación

Crear el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación (SNEA) para: Contribuir al mejoramiento y aseguramiento de la calidad de las IES públicas y particulares, de tipo universitario y tecnológico y de educación normal, reconociendo y promoviendo la diversidad institucional existente, propiciando que las instituciones y sus dependencias académicas verifiquen el cumplimiento de su misión y objetivos. Además, para garantizar a los usuarios de los servicios educativos que las IES y los programas académicos acreditados cumplen con los requisitos de calidad y cuentan con la infraestructura y con los mecanismos idóneos para asegurar la realización de sus proyectos. Por último, para establecer canales de comunicación e interacción entre los diversos sectores de la sociedad civil en busca de una educación de mayor calidad y pertinencia.

7. Sistema de información

Proporcionar a quienes toman decisiones y realizan estudios en el campo de la educación superior de México un medio eficaz de apoyo a sus tareas, mediante un auténtico Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) que ponga a disposición de todos ellos, la información cuantitativa y cualitativa necesaria en forma confiable, consistente y actual.

8. Redes académicas y movilidad

Apoyar la transformación del SES en un conjunto de instituciones abiertas, en las que el variado conjunto de actividades de cooperación científica y técnica y el intercambio académico, tanto, nacional como internacional, se reconozcan como actividades estratégicas para el mejoramiento del conjunto, y se cuente con mecanismos de cooperación entre las IES, sobre todo entre las del mismo ámbito regional o local, favoreciendo el aprovechamiento óptimo de los recursos.

9. Universidad virtual

Preparar profesionales en el nivel de posgrado y de licenciatura, en áreas de alta prioridad para el desarrollo económico y social del país; contribuir a la actualización de conocimientos de los profesionales; y ampliar la cobertura de educación superior para cumplir las metas de crecimiento deseadas.

III. Propuestas para acciones del Estado

10. Expansión y diversificación de la educación superior

Planificar y crear nuevas IES que, junto con las existentes, den atención a la demanda social de educación superior en todas las entidades; incrementar la cobertura y atender simultáneamente la pertinencia, la eficiencia terminal, el nivel de desempeño y la equidad, buscando que las IES nuevas y las preexistentes se integren en los Sistemas Estatales respectivos y en el SES.

11. Consolidación de la infraestructura

Dar soporte a los esfuerzos de desarrollo cuantitativo y cualitativo del SES, tanto en las IES existentes como en las nuevas que se establezcan, asegurando que se cuente con los elementos necesarios de infraestructura.

12. Planeación y coordinación de la educación superior

Articular los distintos tipos de IES, subsistemas en que se agrupan y programas académicos y modalidades que en ellas se imparten, por medio de mecanismos eficientes de coordinación y planeación en el ámbito nacional y en cada una de las entidades federativas, para conformar un sistema de educación superior vinculado con las necesidades del desarrollo del país.

13. Marco jurídico de la educación superior

Adecuar el marco jurídico federal y estatal para la educación superior y su coordinación, en atención a los nuevos contextos en que operan las instituciones de este nivel de estudios, incluyendo los elementos de autonomía, rendición de cuentas, relaciones laborales, financiamiento y el establecimiento de mecanismos de planeación y coordinación a nivel nacional y estatal.

14. Financiamiento de la educación superior

Lograr que la inversión social en educación superior se incremente significativamente para lograr la consolidación de las IES públicas mexicanas. Incrementar los recursos públicos destinados a educación superior por la federación, los estados y los municipios. Contar con un modelo de financiamiento simple, multivariado y sustentado en criterios de desempeño que considere la diferencia de costo por nivel educativo y área del conocimiento y que garantice objetividad, transparencia y equidad en la asignación de recursos públicos a las IES, favorezca su consolidación e impulse el logro de altos niveles de calidad. Disminuir el contexto de incertidumbre sobre el financiamiento del quehacer universitario actual, y propiciar la planeación a mediano y largo plazos. Contar con políticas fiscales que apoyen a la educación superior.

El documento de lineamientos estratégicos para la transformación de la educación superior en México que presenta la ANUIES contiene, sin duda alguna, una propuesta de largo plazo, fundada en un diagnóstico realista de la problemática vigente en el SES, así como en una visión amplia sobre las posibilidades de orientar el desarrollo de la educación superior para

lograr una mejor articulación entre los retos tecnológicos y sociales del país y las capacidades y potencialidades de las IES.

La propuesta de la ANUIES se da a conocer en el contexto de un amplio debate internacional sobre el tipo de universidad que se requiere para enfrentar los retos del siglo XXI. Basta recordar la cumbre de UNESCO en París a finales de 1998 en que los representantes de los países afiliados a la organización acordaron un plan de acción común, varios de cuyos planteamientos se reflejan en esta propuesta. Cabe, en este mismo sentido, remitir a los trabajos de distintas comisiones europeas que en los últimos años han presentado reportes con propósitos similares a los del documento de ANUIES; por ejemplo la Comisión Dearing en el Reino Unido (1997), la Comisión Attali en Francia (1998) y la Comisión Bricall en España (2000). Por último puede referirse, en este mismo contexto, al documento elaborado por un grupo de trabajo de UNESCO y Banco Mundial (Task Force on Higher Education and Society) en que se reconoce y pondera el papel estratégico de la educación superior para los países en vías de desarrollo.

El tema de la reforma de la educación superior está a la orden del día; el documento de ANUIES representa, en ese sentido, una contribución muy importante, tanto para el debate académico como, principalmente, para la instrumentación de acciones que avancen en la dirección de lograr un Sistema Educativo Superior a la altura de los retos y problemas de la Nación.

Marco Teórico

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELOS EDUCATIVOS

La transformación de la sociedad contemporánea es sin duda el reto más grande que existe para la cultura humana y en particular para el sistema educacional, cuyo papel es preponderantemente importante en tal transformación.

En los tiempos actuales se habla de dos concepciones de la educación: *la tradicional* y *la moderna*; esta última viene intentando insertarse en todo el ámbito educativo desde hace varias décadas, sin embargo las arraigadas costumbres tradicionalistas del sistema mismo, impiden un rompimiento estructural definitivo; y aún imperan tendencias muy marcadas en este sentido, a pesar de hablarse y promoverse en las altas esferas educativas la adopción de nuevas filosofías de enseñanza.

Se puede decir que hoy, en términos generales, se acepta la urgencia del compromiso con el cambio, pero aún no se materializa en actos, actitudes, contenidos, políticas y filosofías, al menos en lo que respecta al sistema educativo.

Es precisamente la Universidad Veracruzana, una Institución de Educación Superior que ha venido intentando un cambio trascendente en su actuar educativo con miras a transitar a un paradigma universitario distinto al que por décadas ha imperado a su interior.

Veamos de manera sucinta, las características que distinguen a estas dos formas de concebir a la educación; cada una de estas concepciones educativas tiene una mirada diferente sobre el hombre que indudablemente va a repercutir en variables como estilo de educación, actividad escolar, metodología, fines educativos, contenidos didácticos, criterios del aprender, fines que persigue, etc.

TRADICIONAL

Se entiende por educación tradicional a todo lo que de algún modo tenía vigencia pedagógica hasta fines del siglo pasado. Bajo este esquema, es la sociedad quien exige a las instituciones educativas que sean las trasmisoras de su patrimonio cultural, del conjunto de

contenidos que ella misma estima valiosos; reducidos previamente a ideas o conocimientos depositados en material bibliográfico, como libros, revistas, etc. En una postura radical, puede decirse que estos materiales pasan a la cabeza del maestro y de allí a la del alumno, a su memoria, cuya capacidad de retener y conservar la información ha sido desarrollada.

Así, la mente es concebida como la variante del libro, y la obligación del educando es llenarla de datos, ideas y conocimientos. Bajo esta concepción educativa en la generalidad, el profesor viene a ser una réplica hablante del libro y quien se sabe de memoria todas esas verdades fundamentales que constituyen el patrimonio cultural. Si entramos a observar una clase tradicional, de las que todavía abundan, se confirmará que el profesor en la mayoría de los casos es quien habla y el alumnado está en silencio escuchando, ejerciendo su rol de sujeto pasivo.

Para este enfoque, las verdades que los textos contienen son mucho más importantes que las que el estudiante puede descubrir, porque lo que debía ser descubierto ya fue hecho y de modo definitivo. Ante esto lo que le corresponde al estudiante es inclinarse y recibir todo aquello que otros más inteligentes que él han descubierto para siempre; su obligación es aprenderlo y repetirlo correctamente. Subyace una concepción del saber absoluto e inmanente.

La clave no es lo que el estudiante haga para aprender sino la habilidad que tenga el profesor para enseñar, para hacer penetrar en las mentes las verdades que es necesario *aprender*. El eje está en el profesor y en lo que éste hace, ya que es quien habla y señala lo que hay que hacer porque es él, el único que lo sabe. Es preciso entonces, desarrollar las habilidades del profesor para que la educación funcione. El problema no está en la materia, ya que ésta se encuentra desarrollada en los libros, lo que hace falta es una persona que cuente con los métodos adecuados para que los conocimientos escritos pasen a la cabeza del estudiante.

En esta concepción tradicional y estática, el fin educativo sólo es conocido por el profesor, el estudiante no tiene idea cual es la finalidad de lo que aprende, ni el para que, ni el porque son conocidos por él, esto marca la *escisión* entre fin y medios. El fin es externo a la actividad educativa. El estudiante solo conoce los contenidos de la lección del día, que es repetida por el profesor y que él debe a su vez aprender a repetir. La duración de la sesión esta

determinada por una variable temporal de cincuenta minutos basada en el criterio de resistencia de la memoria en la captación de datos.

El material o contenido a aprender es presentado en materias aisladas divididas lógicamente; representa cada una, un sector de la realidad y producen en quien aprende separaciones mentales entre las materias haciendo imposible una relación entre ellas. Esta división no permite tener una comprensión macro de la realidad, ni comprender que en realidad todo forma parte de una única realidad múltiple. El conocimiento se suministra en fragmentos o partes diferentes y diferenciadas que se guardan en la memoria en compartimentos separados por rótulos, como "Contabilidad", "Matemáticas", "Economía" o "Administración". Esta división del trabajo escolar en asignaturas tiene su correlato social en el modelo de división del trabajo o "*Fordismo*".

A todo esto le importa poco lo que el alumno puede entregar al proceso, o lo que conoce, o lo que le interesa aprender. Él es sólo una máquina que efectúa correctamente la operación que se le asigna. Mientras sepa repetir en el aula la fórmula de anualidades, por ejemplo; poco importa que no sepa la conexión que pueden tener estos datos para su vida, para la realidad en la que se mueve cotidianamente. El estudiante ha vivido en dos esferas que no se mezclan: *la escuela y la vida*, cada una con un eje diferente, en donde sabe cosas que son útiles en el aula pero que no le sirven afuera de ella. Recibe elementos aislados que no puede relacionar, no participa en el sentido profundo de lo que aprende, y no sabe que hacer con esos conocimientos cuando sale a vivir. En la escuela le sirve para "pasar" un examen; que en definitiva solo comprueba la capacidad de memoria que tiene un alumno y no constituye ninguna garantía que lo que se repite haya sido entendido, ni mucho menos recordado mas allá de la instancia de la evaluación.

Esta escuela que enseña las respuestas correctas no hace lo propio con el sentido y el criterio que hacen a una respuesta justa. Por lo tanto la persona mejor adaptada a ella no es necesariamente quien mejor se adapte a la realidad fuera de la escuela. El mejor producto de la educación tradicional es una persona a la que por muchos años se ha tratado como un ser individual y no como un miembro del grupo, al que no se le dio la oportunidad de apreciar su

energía, su fuerza modeladora, y muchos menos se le capacitó para actuar eficientemente en un grupo.

MODERNA

Ahora veamos una concepción moderna de la educación; entiéndase por ésta, toda renovación que a través de diferentes escuelas, tendencias y orientaciones comienzan a tener aplicación y vigencia más profundas, a partir de la última década.

A través de ella se concibe un ser humano cuya principal característica es la de un organismo inteligente que interactúa con su medio social y que posee necesidades educativas específicas. El medio favorece u obstaculiza las tendencias activas del sujeto. Si las favorece le permite actuar, crecer y es la oportunidad para que la inteligencia, en función de la situación, planee esquemas de acción que aprovechen los beneficios al máximo y recoja los resultados del intento. Si por el contrario el medio le crea dificultades, el sujeto funcionaliza su inteligencia para tratar de superarlas.

Al resolver el problema actuando, habrá tenido experiencia que le permitirá conocer un conjunto de errores y aciertos, y es ahí precisamente donde se produce el aprendizaje. Aprender será ahora resolver activamente problemas vitales y no simple acumulación de datos descontextualizados. La experiencia como ciclo total de la actividad deja una conducta, un saber, una guía para la acción, una pauta de conducta para futuras acciones. Las experiencias que una persona vive le dejan saldos que le ayudan a crecer, a enriquecerse anímica y espiritualmente. Este crecer es educación, por eso la experiencia coincide con educación. En este considerar a la educación como experiencia, el eje del proceso educativo no estará más en el profesor sino en el propio estudiante, que es quien debe desarrollar habilidades que le faciliten aprender, investigar, comunicarse, expresarse, experimentar, actuar en grupos, etc.

Indudablemente el profesor deberá desarrollar a su vez un cierto tipo de habilidades que le permitan acompañar, guiar a sus alumnos en el aprendizaje. El profesor deja de ser el centro para convertirse en mediador entre el alumno y el conocimiento.

Los métodos didácticos que usa este profesor- mediador están asentados sobre la lógica que permite al alumno, resolver los problemas que se le presentan. Pensar es "pensar para", es pensar dentro de una situación conflictiva que necesita resolución. La obtención de solución es el aprendizaje.

Esta educación moderna está inmersa en una realidad social en permanente cambio, los avances científicos son tan vertiginosos que sería imposible estar al tanto de todos. En una cultura que cambia, la acumulación de datos no tiene sentido porque estos quedan obsoletos muy rápidamente.

La educación estática tenía verdades halladas, sagradas, eternas. Hoy la verdad hay que descubrirla, y se le descubre investigando, siendo protagonistas activos de la educación. Bajo un modelo educativo de estas características es mucho más importante la habilidad que un estudiante desarrolle para encontrar los datos que necesita en función de una necesidad específica que su capacidad para acumular datos desconectados en la memoria.

Además lo importante del hoy es seguir aprendiendo y reactualizar permanentemente lo aprendido. El alumno para aprender debe primero comprender el "para que" hace algo. Es imposible despertar el interés, llamar la atención del alumno si este no conoce el objetivo de lo que está aprendiendo. Los contenidos didácticos también serán diferentes. Ya no se tiende a la división sino a la reunión de los contenidos en áreas o unidades de trabajo.

Por el contrario, en un aula donde son los alumnos quienes en grupo o individualmente están investigando un tema, será el profesor quien esté callado. Aquí todos tienen posibilidad de participar, aportar para el crecimiento del grupo, oportunidad de ensayar y equivocarse. Lo mas importante es la oportunidad que tiene la persona de probarse en sus capacidades para resolver problemas. Por supuesto que es mucho mas fácil dar clases de la manera tradicional, ya que la moderna exige creatividad y desafíos constantes para crear un clima que le de oportunidades a todos de participar y crecer. El profesor que conscientemente se adhiera a una concepción moderna de la educación deberá plantearse interrogantes como *¿qué deben lograr los alumnos? ¿Qué tipos de capacidades deben tener? ¿Cómo lograr que adquieran capacidad crítica, espíritu de colaboración, inventiva, capacidad para tomar decisiones, para enfrentar situaciones inéditas?*

Se deja de lado una enseñanza con un rol pasivo del educado para centrarse en el "aprender haciendo", donde cada uno se autoeduca activamente en un proceso natural sostenido a través de los intereses concretos- analíticos- sintéticos dentro de un proceso de escolaridad. Se hace hincapié en la atención a diferencias individuales, y se utilizan juegos educativos. Destaca la reflexión didáctica a partir del análisis de experiencias concretas, procurando trabajar continuamente la relación teoría-práctica. Asumir el compromiso con la transformación social, con la búsqueda constante de conocimientos y experiencias es también una característica esencial.

Debe romperse con una práctica individualista promoviendo el trabajo común de profesores y especialistas. Discutir el tema del currículo en su interacción con una población concreta y sus exigencias. El enfoque curricular ha de ampliar el "que", el "porque", el "para que" y desde que condiciones ha de llevarse a cabo la enseñanza, pero siempre poniendo en el centro de sus consideraciones al estudiante. Para que los contenidos curriculares cumplan su objetivo se necesita una adecuada selección y el uso acertado de estrategias didácticas, que no podrán ser independientes del contenido, los objetivos ni el contexto. Educador es el profesional que intencionalmente se dedica a la actividad de crear condiciones de desarrollo de conductas deseables. Paulo Freire decía que en toda educación encontramos siempre un "para que", "a favor de quien", y un "contra que".

El comportamiento que se espera de un docente en la actualidad no es el mismo que en una educación tradicional. La praxis educativa nunca es burocrática, tiene y debe ser una acción comprometida ideológica y afectivamente. Educación implica pasión. El objetivo del profesor-educador es que los alumnos se potencien, se desenvuelvan, se realicen, debe estar abierto a la crítica, a la creación y al cambio para poder orientarlos hacia el aprendizaje y su desarrollo personal. El objetivo es que cada educando sepa y pueda trabajar orientando y sabiendo que aspecto de su personalidad esta potenciando. Somos conscientes que para enseñar no basta con saber la asignatura.

En la formación del profesorado se hace imprescindible, fusionar la teoría y la práctica. Ya no basta con una formación netamente teórica; es necesario que cuando el docente entre al aula lleve realidades; su actividad debe regirse por un pensamiento práctico derivado no tanto de

su saber teórico, debe promover esta fusión en los esquemas mentales del alumno. Las reflexiones teóricas deberán transformarse en teorías activas, en principios de acción, en pensamiento práctico que sirva para revisar la comunicación que se da en el aula y en cada situación en la que interviene el profesorado. El ejercicio del pensamiento crítico y de interpretación y comprensión del mundo es vital y trascendente; nótese como el papel del enseñante-transmisor ha quedado obsoleto.

El dominio del marco teórico de una asignatura o disciplina no garantiza saber aplicarlo a la enseñanza, por lo que, la persona que se va a dedicar a la enseñanza necesita de una formación específica que permita lograr resultados favorables.

Dentro de las concepciones tradicional y moderna se han desarrollado diversos modelos educativos, que se distinguen por predominar currículum rígido, flexible, semiflexible, departamental, modular o mixto, entre otros. Veamos a continuación las características generales de cada uno, a efecto de permitimos tener una idea clara de sus bondades y en un momento dado opinar sobre su eficiencia y eficacia dentro del proceso educativo.

2.1.1 Rígido

- Modelo basado en la disciplina como criterio para seleccionar y ordenar los contenidos en los que cada asignatura aporta, independientemente del resto de las asignaturas, una dimensión específica.
- Las materias requeridas para cursar un programa y obtener un título o grado están previamente determinadas y su secuencia temporal está claramente señalada en periodos definidos de tiempo y ciclos escolares.
- Señala la seriación obligatoria entre materias correspondientes a diferentes periodos escolares.

- Los currículos se estructuran, generalmente, por áreas que agrupan asignaturas afines; en algunos casos, se presentan como listados de asignaturas aisladas con la carga horaria. En ambos casos se establece la secuencia temporal obligatoria y el valor en créditos, así como los requisitos previos para cursar algunas de las asignaturas.

Estructura y organización del currículo rígido

- Tiempo de duración del programa
- Listado de asignaturas
- Asignaturas organizadas por áreas de conocimiento
- Tronco común
- Asignaturas por áreas terminales
- Asignaturas obligatorias por área
- Estancias en empresas

Desde el punto de vista de diseño y planeación de un curso, el esquema general que se sigue en este modelo es:

- 1. Programa Analítico:** Temas a enseñar.
- 2. Objetivos:** Qué debe aprender el alumno.
- 3. Actividades de enseñanza-aprendizaje:** Cómo se le debe enseñar.
- 4. Evaluación:** cómo se comprueba que ha adquirido el conocimiento.

Debemos notar que este esquema tiene elementos positivos, el profesor puede ser un magnífico expositor, el caso escogido puede ser interesante y didáctico y el examen puede ser bien diseñado y producir una evaluación acertada de los conocimientos del alumno y en conjunto producir un muy buen aprendizaje por parte de los alumnos, pero es importante notar que bajo esta óptica, *sólo el conocimiento es objeto de enseñanza-aprendizaje; concretando:*

- El proceso educativo (actividades de enseñanza-aprendizaje) está en la mayor parte de los casos concentrado en la exposición del maestro.
- Sólo el conocimiento es evaluado.
- Aunque es obvio que se están desarrollando habilidades, actitudes y valores, este proceso no es intencionado ni programado y no se evalúa su logro.

2.1.2 Semiflexible

- Los conocimientos requeridos para una carrera se organizan en etapas constituidas por grupos de asignaturas que no necesariamente tienen una secuencia temporal obligatoria previamente definida.
- No cuenta con ciclos académicos en los que se deba cursar una asignatura específica, sino que generalmente se señala un rango de ciclos académicos en los que una asignatura específica deberá ser cursada.
- Se organiza en tres niveles o etapas constituidas por un grupo de cursos básicos de nivel general, que son comunes a todos los programas del área de conocimiento; un segundo grupo de cursos que corresponden a los requerimientos específicos del programa académico seleccionado; y un tercer grupo de cursos que permiten profundizar en un área del programa de estudios o de un programa distinto; en algunas de las etapas, las asignaturas están organizadas por áreas.
- La posibilidad de seleccionar cursos permite una mayor amplitud de matices en la especialización.
- Facilita el reconocimiento y acreditación de los cursos y créditos ya obtenidos cuando el estudiante decide hacer cambios de carrera, abandona temporalmente los estudios o decide cambiar de institución.

- Se requiere una importante infraestructura de apoyo y tutoría para el estudiante, actividad que no siempre cuenta con los recursos necesarios o que no se reconoce como relevante para el funcionamiento del modelo.

La Estructura y organización del currículo semi-flexible, comprende en lo general tres áreas:

1. *Básica*: A través de ella se pretende sentar las bases para el estudio de una carrera universitaria, las experiencias educativas que la conforman son de carácter obligatorio.
2. *Disciplinaria*: Se identifica con la formación profesional necesaria para adquirir el carácter distintivo de cada carrera e incluye los conocimientos mínimos de cada disciplina.
3. *Terminal*: Contribuye a delinear la orientación del perfil profesional de cada estudiante, ofreciendo una gama de experiencias educativas optativas.

2.1.3 Flexible

- Permite que las actividades de aprendizaje se seleccionen considerando tanto los requerimientos del programa, como las características del estudiante.
- No hay un listado predeterminado de materias a cursar y/o actividades escolarizadas definidas y secuenciadas.
- Se definen con precisión los objetivos del programa, el perfil de ingreso, las características de los académicos participantes y el perfil de egreso.
- La determinación de los cursos, seminarios y actividades a desarrollar por los estudiantes es hecha generalmente por un tutor asignado a cada estudiante y/o una instancia colegiada en la que participa el cuerpo docente asignado al programa, es usual que el trabajo de investigación juegue un papel fundamental en la definición de las actividades a desarrollar por el estudiante.

- Es utilizado con frecuencia en programas de tipo tutorial, en donde el currículo no se centra en asignaturas sino que es definido para cada uno de los participantes en el programa de acuerdo con el proyecto de investigación...en el caso de requerir cursos, éstos estarán relacionados con las necesidades particulares de los participantes y/o de sus respectivos proyectos de investigación.
- El tutor o un Consejo Académico indica la asignatura y aprueba la unidad académica y/o institución en la que deberá cursar.
- El tutor orienta, hace recomendaciones, dirige el trabajo, participa tanto en la definición de las actividades complementarias a realizar por los estudiantes, como en la dirección de los proyectos de tesis.
- Permite reconocer las características particulares de cada uno de los estudiantes, sin embargo se requiere de un estudiante disciplinado y con capacidad para el autoaprendizaje.

Estructura y organización del currículo flexible

- Trabajo de investigación, seminario de investigación, actividades complementarias de autoaprendizaje
- Cursos y seminarios en apoyo al trabajo de investigación
- Titulación
- Tesis réplica

2.1.4 Modular

- Los contenidos del programa no se encuentran organizados en asignaturas, sino que se organizan en módulos.
- Se reconoce que para analizar la realidad hay que optar por una perspectiva inter y multidisciplinaria.

- Para la organización de un programa de estudios hay que buscar formas que permitan la integración de conocimientos de diversas disciplinas.
- En el diseño curricular se analiza la relación entre la práctica de la profesión y la producción económica y la secuencia se construye con las necesidades impuestas por los problemas concretos a resolver.
- El módulo es una unidad en sí misma que contempla, teórica y prácticamente, la totalidad de un proceso definido por un problema concreto, llamado *Objeto de Transformación* que constituye la base para el diseño de los contenidos del módulo y pretende la integración del conocimiento a través de la investigación de un problema eje y el servicio a la comunidad, por lo que el módulo es una unidad de enseñanza-aprendizaje autosuficiente, encaminada a la aprehensión de un problema de la realidad abordado desde múltiples enfoques mediante el trabajo de investigación.
- Los grupos son pequeños, el profesor es una figura que integra las funciones académicas y su papel es el de asesorar, orientar y coordinar, el estudiante adquiere el conocimiento a través de su relación con el objeto de transformación.
- Reporta algunos problemas...entre otros, los que se refieren al sistema de evaluación del aprendizaje en las diferentes carreras, la fragmentación del conocimiento, la desvinculación docencia-servicio-investigación y el conocimiento superficial en algunas áreas.
- Vincula el proceso de enseñanza-aprendizaje a problemáticas de la realidad socialmente definidas.
- Rompe con los modelos tradicionales de educación y establece un nuevo método en el cual el estudiante se constituye en el "artífice de su propia formación".
- Establece como eje del proceso de educación el triángulo docencia- investigación-servicio. La investigación como producción de conocimientos en función de objetivos sociales concretos;

la docencia como comunicación y confrontación práctica de los conocimientos; y el servicio como la aplicación social de estos conocimientos.

En torno a cada objeto de transformación se han estructurado las unidades de enseñanza-aprendizaje llamada módulos que se cursan en un determinado periodo. El plan de estudios de cada carrera está integrado por un determinado número de módulos.

En un tronco común el alumno incorpora conocimientos generales de las áreas en las que se inscribe su carrera, adquiere destrezas y desarrolla actitudes de trabajo esenciales para el correcto abordaje de problemas en su futura profesión.

En el tronco de carrera se dedica específicamente a estudiar problemas fundamentales de su futuro campo profesional. En cada uno de los módulos, el alumno realiza una investigación que constituye el eje del trabajo modular. Esto le permite desarrollar una gran capacidad para el análisis crítico, el planteamiento de soluciones y la aplicación práctica de las mismas.

Se considera que el proceso de enseñanza- aprendizaje así concebido tiene como resultante una formación más sólida de los estudiantes pues permite relacionar recíprocamente la teoría y la práctica.

2.1.5 Departamental

Integración de unidades académicas denominadas departamentos que integran disciplinas específicas o un conjunto homogéneo de éstas.

2.2 PLANEACIÓN EDUCATIVA

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado a que deberá enfrentarse en los días por venir; como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, tranquilizarse y disfrutar por adelantando las buenas promesas.

Hoy, planear es un requisito de supervivencia de las organizaciones; y es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo; cada vez se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que emergen del proceso globalizador que vivimos actualmente.

Los cambios sustanciales de orden nacional e internacional y su impacto directo en la economía de nuestro país y del mundo en general han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones; su estabilidad se reduce cada vez, dado que predominan las situaciones de cambio y la exigencia del entorno mismo de mentalidades distintas en sus líderes, que les permitan vislumbrar alternativas de solución a la problemática que se presenta y sean además capaces de enfrentar de manera victoriosa los retos del mundo contemporáneo.

Si bien es cierto que el desarrollo y el cambio ofrecen oportunidades, también implican riesgos, especialmente en un ambiente dinámico, incierto y de competitividad. En este sentido, aquella organización que no decida de manera anticipada *que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien habrá de hacerlo*, y que siga actuando de manera reactiva y sin orientación alguna, difícilmente podrá mantenerse viva, ser competitiva y pertinente en su entorno.

Aunque el exacto futuro rara vez puede ser predecido y los factores fuera de control pueden interferir con los mejores planes; *sin planeación los acontecimientos se dejarían al azar*. El proceso de planeación se concibe como un proceso intelectual, pues de manera conciente se determinan líneas de acción basadas en propósitos, hechos determinados y en estimaciones adecuadas.

Todos los días se libra una batalla contra la improvisación en todos los órdenes de la actividad humana. Antes de emprender cualquier empresa, y aún estando ya en operación; hoy en día, es preciso resolver toda una larga serie de interrogantes para poder asegurar, en lo posible, el éxito de la misma.

Las instituciones, de cualquier naturaleza que sean, dirigidas y administradas por hombres, no escapan a esta legítima aspiración por la excelencia. Sin embargo, si este espíritu por la excelencia responde a reacciones desarticuladas, ocasionales, sin metas definidas, muy poco de positivo podrá lograrse.

La educación superior se encuentra, pues, en el momento actual, frente a un grandísimo dilema. Por una parte contempla la imperiosa necesidad de mantener e incrementar su nivel académico para que marche acorde con las exigencias y el ritmo de conocimientos que señala la época presente; y por la otra, se enfrenta a la característica falta de recursos para lograrlo.

Frente a esta urgencia se apuntan dos posibles alternativas: un conformismo que nos llevará inevitablemente a un funesto y destructivo estancamiento académico, o bien, la actitud positiva de constante análisis, estudio y acción que intente resolver el problema de la insuficiencia de recursos.

La primera alternativa podría calificarse de suicida, y por ello se impone descartarla. La segunda alternativa precisa de un estudio serio y juicioso que tienda a producir medidas que cada día mejoren y hagan más eficiente tanto la organización administrativa como la académica. Frente a los peligros que confronta la educación superior por escasez de recursos, resulta una verdadera exigencia buscar una mayor productividad en los campos universitarios.

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional en favor de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno; y que en el logro de los objetivos se sume y canalice la energía individual y colectiva de los mexicanos, a fin de que se resuelvan los inaceptables rezagos educativos y se creen las condiciones que

propicien el futuro bienestar colectivo y la inserción plena de México en el ámbito internacional.

Consecuentemente, con tanta o mayor exigencia que en otra clase de entidades, se requiere en las universidades, del estudio previo de posibilidades de acción y de la programación adecuada de las mismas para poder obtener resultados satisfactorios y realizar plenamente los fines para los cuales han sido creadas. Antes de actuar es preciso estudiar, analizar y programar todo aquello que tienda a asegurar la eficiencia y eficacia de la institución.

Prioritario es, que esta aspiración tan natural por la excelencia se canalice y se articule dentro de un verdadero programa de acción, ambicioso pero viable y con metas claramente definidas.

El Plan Nacional de Desarrollo del gobierno de la República considera a la educación como la primera y más alta prioridad para el desarrollo del país, prioridad que habrá de reflejarse en la asignación de recursos crecientes para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que la hagan cualitativamente diferente y transformen el sistema educativo; de ahí que se establezca la *educación, como estrategia central para el desarrollo nacional*.²⁶

En este contexto, la Universidad Veracruzana se suma a los esfuerzos nacionales por lograr una educación de calidad para los mexicanos y se ha apegado a los criterios que la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) ha aprobado para efectos de conducir los ejercicios de planeación entre sus asociadas; que no es otra metodología que la que propone la *Planeación Estratégica*.

Dada la trascendencia del proceso de planeación en las entidades educativas, se integra este apartado en el que se detallarán aspectos generales que lo distinguen, como lo es su metodología además de precisar los términos asociados al mismo.

²⁶ *Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006 México*

2.2.1 Definición de terminología

Planeación

La Planeación implica más allá que la simple espera de la ocurrencia de los eventos futuros, a la luz del diseño o visualización de escenarios esperados; implica, la forma de modificarlos, mejorarlos y exponenciar los beneficios; alterarlos y sacarles el mayor provecho posible.

Planear es el acto de fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, puesto que a través de ella, se pretenden entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, que habrán de ser proyectados posteriormente y permitirán el diseño de escenarios futuros de los cuales se busca rescatar el mayor provecho.

Estrategia

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes que conllevan la asignación de recursos e implementación de decisiones tácticas. Acciones que se encaminan hacia el logro de una posición competitiva y ventajosa de la entidad dentro del entorno socioeconómico en el que se desenvuelve, en el ánimo de mejorar la eficacia de la gestión.

Definiremos a la estrategia como el conjunto de acciones a realizar para lograr los objetivos, implica definir el problema a resolver, plantear soluciones, asignar los recursos humanos y materiales necesarios y establecer los mecanismos de evaluación necesarios para medir los avances o resultados.

Planeación Estratégica

Proceso que constituye una respuesta lógica a la necesidad de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante, permite factorizar y conceptualizar una problemática, hasta comprenderla y estar en posición de tomar decisiones que orienten hacia el logro de objetivos específicos y contribuyan a la conquista de posiciones estratégicas en un horizonte de mediano y largo plazo. Requiere precisar lo siguiente:

¿Dónde estamos?

¿Adónde vamos?

¿Hacia donde debemos ir?

¿Cómo debemos ir?

Se reconoce como la primera etapa en el proceso de Administración Estratégica, mediante la cual se visualizan escenarios futuros de las organizaciones con respecto al análisis del medio ambiente interno y externo, para definir alternativas que permitan diseñar estrategias y alcanzar así, los objetivos establecidos a partir de la misión y filosofía institucional.

El carácter estratégico de la planeación se lo da el hecho de tratar de prever un camino sobre el que se habrá de transitar, y además de la búsqueda anticipada de rumbos por recorrer que vislumbran posibilidades de cambiar el destino. La planeación estratégica conlleva la realización ordenada de una amplia gama de actividades que comprometen el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación lo constituye el proceso constante de actualización; un plan al que no se le da seguimiento y no entra en un proceso permanente de actualización pierde vigencia; tal vez solo nos alumbrara momentáneamente el camino a seguir, para finalmente recorrerlo a oscuras.

Misión

Expresión de la razón de ser de una entidad, se fundamenta en los principios y valores institucionales. La misión representa la finalidad o propósito que se desea cumplir, expone de manera concreta el porqué de la existencia de la organización y manifiesta qué se debe hacer para conseguirla, identificando además hacia quienes dirige sus esfuerzos.

Visión

Proyección institucional, perspectiva ideal de la entidad que implica la categorización de un estado de cosas que aun no son, pero que se desean en un futuro. Su determinación implica la identificación plena del futuro deseado, llevar a cabo un proceso de representación de la realidad; analizar los medios e instrumentos que permitan transformar la realidad que se vive; diseñar los escenarios futuros deseables y seleccionar la imagen que a futuro se desea. Muchas instituciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo de tiempo; representa la imagen que la institución define respecto a su futuro y consecuentemente este concepto se asocia al concepto de objetivos organizacionales.

Objetivos

Los objetivos son los propósitos de la entidad, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser; y lógicamente se definen en función de la misión y visión. Existen muchos términos que expresan objetivos; como son: metas, fines, misiones, propósitos, miras, estándares, etc., y en general todos significan un estado de cosas que se juzgan deseables en ciertos ámbitos de la entidad. En toda entidad existe una jerarquía de objetivos; cada uno de ellos se va determinado en base a una orientación más amplia, que evita la dispersión o pérdida de la unidad organizacional.

Representan una situación futura, una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la entidad, un estándar que permite evaluar el desempeño. Los objetivos no sólo representan el punto terminal de un proceso de planeación, sino además, los fines que se persiguen a través de las demás fases del proceso administrativo, como son organización, integración de personal, dirección y control; aplicables a todas y cada una de las áreas que conforman la organización.

Metas

Expresión cuantitativa de los objetivos planteados; representan los resultados concretos que se desean lograr en planes específicos.

Táctica

Constituye el esquema específico para emplear algunos recursos de la estrategia general. Son los planes de acción para la ejecución de las estrategias; por lo que conllevan el establecimiento de objetivos, definición de alternativas, y determinación de cursos de acción; concretados mediante la elaboración de planes operativos; programas, presupuestos, y definición de procedimientos.

Se asocian a este término, decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de jerarquía de la organización.

Plan

Puede ser definido como un curso de acción predeterminado en un periodo específico y representa una respuesta proyectada a un ambiente anticipado, para conseguir un conjunto específico de objetivos. Un plan requiere dar respuestas a las preguntas qué, cómo, cuándo, dónde y quién.

Políticas

Son guías genéricas que delimitan la acción pero no especifica el tiempo; constituye la definición de propósitos comunes de una entidad y establece líneas de orientación y límites para la acción de los individuos responsables de la implementación de los planes. Igualmente las políticas se catalogan como parte de los planes en el sentido de que enuncian criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Su intención no es obtener absoluta uniformidad de acción, sino servir de guía a las personas que van a desarrollar otro tipo de planes para que puedan conocer cuando hacer excepciones a las prácticas usuales y cuando no hacerlo.

Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Constituyen la secuencia cronológica de las acciones requeridas para lograr un objetivo preestablecido; marcan los pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes; en consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Representan guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Reglas

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Se conceptualiza como el tipo de plan más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas

Están constituidos por un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción específico. Se catalogan planes operacionales relacionados con el tiempo; ya que básicamente correlacionan dos variables: actividades y tiempos de ejecución. Constituyen una herramienta importante de planeación en el nivel operacional de las entidades. Todos los programas demandan coordinación y oportunidad.

Presupuestos

Constituyen planes operacionales relacionados con el dinero requerido en un determinado periodo; un presupuesto es la expresión de resultados esperados traducidos a términos cuantitativos; se le llama “un programa en cifras”; además de poder expresarse en términos financieros, existen otras unidades de medida que se utilizan para su integración, como son: horas – hombre, de unidades de producto, kilómetros recorridos, u otra unidad de medida aceptable. Constituyen igualmente instrumentos de control y evaluación de resultados.

2.2.2 Proceso de Planeación Estratégica

Las organizaciones viven ambientes de creciente presión y de cambios constantes del entorno que exigen mayor capacidad para anticiparse a ellos, para estar en posibilidades de aprovechar las oportunidades que presenta y poder actuar con la flexibilidad debida para contrarrestar las amenazas que igualmente vienen aparejadas. El vertiginoso mundo actual experimenta procesos de cambio profundo y acelerado y reclama procesos de planeación perfilados hacia horizontes más lejanos que vislumbren posibilidades de redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y a las oportunidades que brindan.

Los administradores no deben aferrarse a los éxitos de años pasados, si es que los tuvieron; en estos tiempos están obligados a *visualizar* la tendencia de los cambios que se estén dando en la sociedad toda, con la finalidad de estar en posibilidad de afrontar con éxito relativo, lo que depara el futuro. El pasado debe ser un punto importante de referencia, pero de ninguna manera debe ser el modelo en el que se sustenten las estrategias de las organizaciones.

La planeación realizada en el nivel institucional de la organización recibe el nombre de planeación estratégica; los directivos a través de ella, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles; quienes teniendo presente las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles de la organización definen estrategias que habrán de aplicarse en un horizonte temporal proyectado a largo plazo, dentro de un enfoque global que incluya a la organización como entidad constituida por recursos, capacidades y potencialidades.

Un adecuado proceso de planeación estratégica implica necesariamente:

1. *Atención a las oportunidades.*: Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras para advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver, por qué y qué esperan ganar.

2. *Establecimiento de objetivos:* La planeación estratégica implica el establecimiento de objetivos para toda la organización; posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas habrán de seguir la misma acción. En los objetivos se especifican los resultados esperados o puntos terminales, indican lo que debe hacerse, lo que requiere mayor énfasis.
3. *Desarrollo de premisas.* Un aspecto importante de la planeación es el establecimiento de premisas; mismas que constituyen elementos indispensables para su puesta en marcha. La aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes ya existentes de la compañía, orientarán mayormente el camino a definir.
4. *Determinación de cursos alternativos:* La planeación busca y examina cursos de acción alternativos, habrá algunos que no son perceptibles a primera vista, por lo que debe ponerse mayor énfasis en ellos. Difícilmente habrá planes para los que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.
5. *Evaluación de cursos alternativos:* Las alternativas deben ser ponderadas a la luz de las premisas y metas. Además de las fortalezas y debilidades de la entidad y las amenazas y oportunidades del entorno.
6. *Formulación de planes derivados:* Es raro que una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida; lo indicado es invariablemente la definición de planes derivados en apoyo al plan básico.
7. *Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación:* Una vez tomadas las decisiones y establecidos los planes, es necesario darle un significado en términos de dinero y consecuentemente deben ser trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la organización es pasar de la planeación, a la administración estratégica; es darle, de

hecho un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte. El conocimiento de la misión, objetivos y estrategias de la organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlo. Sirve también como mecanismo motivador pues al participar en su establecimiento, lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo.

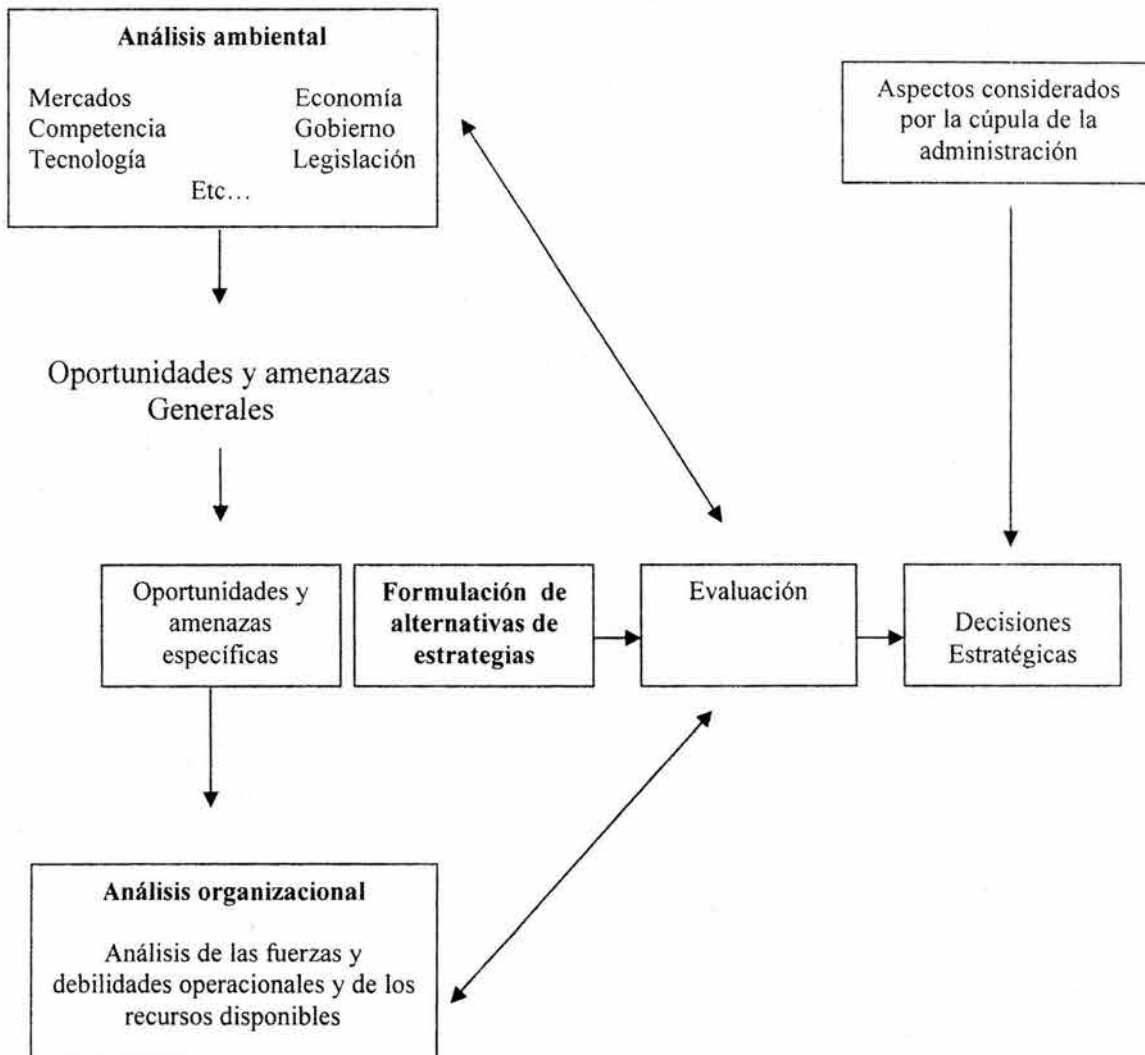
La planeación y la administración estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De lo contrario resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear pero una gran centralización a la hora de ejecutar.

La estrategia no es otra cosa, más que la definición de la posición futura de la organización o entidad frente a sus servicios, productos y mercados, su tamaño, su rentabilidad o pertinencia social, su grado de innovación y su relación con el entorno. Se define a través de tres actividades básicas a saber; análisis ambiental, análisis organizacional y formulación propiamente de estrategias. El nivel institucional de la organización define los objetivos de la empresa y para alcanzarlos elige la estrategia o estrategias que considera más adecuadas con base en lo anteriormente señalado. El proceso a seguir para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales se resume en el siguiente cuadro:²⁷

²⁷ *Administración, Proceso Administrativo. Adalberto Chiavenato. Ed. Mc. Graw Hill Pg. 117*

Cuadro No. 14

Proceso de elección de estrategias organizacionales



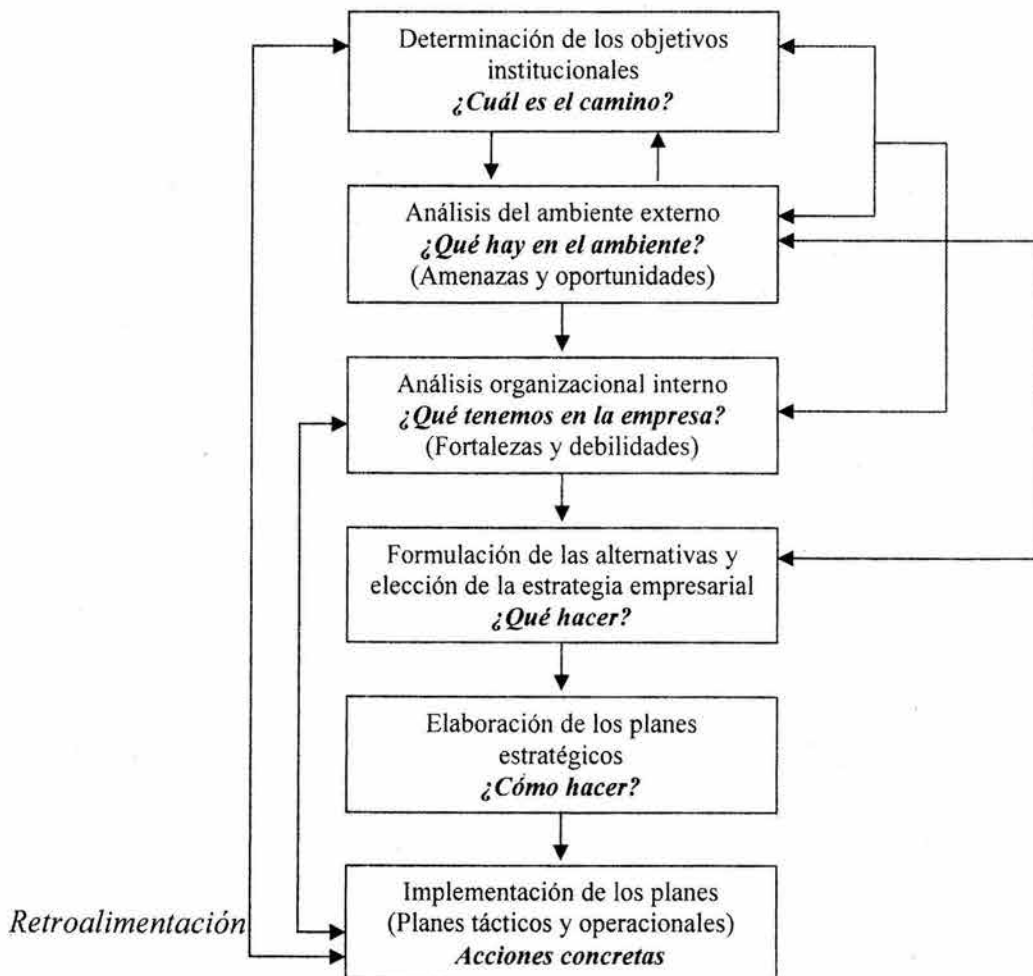
Se desprende que el proceso de planeación estratégica se puede definir fundamentalmente en cuatro componentes diferentes, que son:

1. Definición de los objetivos y metas institucionales en función a la misión y visión.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.

3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

...y queda esquemáticamente representado mediante el siguiente cuadro, que de paso se comenta, habrá de ser desarrollado de manera general una vez presentado el mismo.²⁸

Cuadro No. 15
Proceso de Planeación Estratégica



²⁸ Idem Pg. 150

Misión y metas institucionales

Como primer componente del proceso de planeación estratégica se identifica la definición clara y precisa de la misión y las metas principales de la organización; constituyéndose esta etapa en la proveedora del contexto dentro del cual se formularán las estrategias de desarrollo de la institución y habrán de definirse los criterios a la luz de los que se evaluarán las estrategias definidas.

La exposición de la misión se traduce en el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; se identifica el enfoque y dirección estratégica, establece visión y metas, dentro del marco de sus principales valores filosóficos.

La socialización de la misión es trascendente; para lograr la apropiación de la misma por parte de los grupos de interés de la compañía; individuos o grupos, dentro o fuera de la organización, es indispensable que durante la fase de construcción se considere su opinión; se promueva que se identifiquen con ella y la hagan suya. El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad la actividad de la organización; implicando lo anterior, responder a preguntas tales como: *¿Qué? ¿Quiénes? ¿Cómo?*

Un componente más de la exposición de la misión consiste en elaborar una síntesis de la filosofía institucional, destacando los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas y que además, orientan la administración de su organización. La filosofía plantea la manera como la entidad intenta desarrollar sus funciones y a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Por tanto, una exposición de la filosofía de la institución puede tener un impacto importante en la forma como una organización se dirige a sí misma.

Exploración del entorno

El ambiente está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y factores que influyen en las actividades de las entidades; se recomienda para efectos de tener

una mayor apreciación y comprensión del mismo, descomponerlo en dos segmentos; el *macroambiente*, que incluye variables tecnológicas, políticas, económicas y legales, entre otras y el *ambiente interno* de la propia organización.

Para efectos de llevar a cabo el análisis del entorno en lo general, existe una herramienta que integra y correlaciona las fortalezas y debilidades organizacionales con las oportunidades y amenazas del entorno; se le conoce como matriz FODA; (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas; y se define como una estructura conceptual que facilita un análisis sistemático del entorno y la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas externas.

Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Así pues, la matriz de análisis FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO, se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA, trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deban afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución. La estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la

sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. La estrategia DO, tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas; puede ser el caso de una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades. Podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

El análisis organizacional implica el estudio de las condiciones internas que prevalecen en la entidad a fin de identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la misma. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el análisis de los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales de que dispone o puede disponer la organización, para desarrollar sus operaciones actuales o futuras. Además requiere el análisis de la estructura organizacional de la entidad a fin de destacar sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y áreas de trabajo y la distribución de los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Es necesaria también, una evaluación del desempeño actual de la entidad y hacer comparativos respecto a los años anteriores en función de logros, resultados, eficiencia, eficacia, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo, etc.

El estudio del ambiente externo, consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la organización. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La entidad está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por ella misma y que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible; lo mínimo que puede hacer la organización es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las entidades padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas del mercado, el gobierno, los empleados, la comunidad, los directivos, los proveedores, etc. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos de la organización, con sus parámetros y restricciones.

Existen dos determinantes básicos del desempeño organizacional que forman parte del ambiente externo de una entidad que son: el ambiente del sector en el cual compete una organización y el país (o países) donde está localizada. Mediante el análisis del ambiente externo se pueden identificar oportunidades y amenazas que le permitan a la organización orientar sus estrategias considerando los diversos cambios posibles para lograr responder a las exigencias de sus clientes.

Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una organización obtenga ventajas competitivas. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad, eficiencia y pertinencia de una organización.

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía, lo cual repercute directamente en el bienestar y rendimiento de una organización. El cambio tecnológico y social puede representar tanto una oportunidad como una amenaza que es necesario considerar. La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas, ya que puede indicar la existencia de algunas necesidades insatisfechas.

Por su parte, los factores políticos y legales también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente.

2.2.3 Identificación de la problemática

Una vez conocido el contexto organizacional y el entorno que circunda a la entidad, se está en posición de detectar áreas de debilidad que habrán de atenderse mediante el diseño de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos de la organización previamente planteados.

Si una organización está presentando dificultades, la forma más directa de identificar soluciones es planteándose la pregunta: "*¿Cuál es el problema?*". No es tan fácil como suena porque el problema que se aprecia generalmente va aparejado de un conjunto de problemas interconectados; además de que el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

El diagnóstico de la situación actual y detección de problemas, frente al ambiente externo e interno y la identificación de oportunidades y amenazas, constituye el punto de partida para fijar los objetivos institucionales y definir las estrategias institucionales.

2.2.4 Definición de objetivos

Las entidades no buscan un objetivo único, pues necesitan satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias que le impone tanto el ambiente externo como su organización misma. Los objetivos están en constante evolución; son eminentemente dinámicos y modifican las relaciones tanto internas como externas de la entidad. Una vez que se conoce el estado de la realidad que privilegia en la organización, y detectadas algunas áreas de oportunidad, o bien áreas de debilidad; se habrán de diseñar planes estratégicos que redefinan acciones que faciliten el logro de los objetivos institucionales.

2.2.5 Estrategias de desarrollo

Después del análisis del ambiente interno y externo de la organización y después de identificar las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas que se le presentan, se posee una herramienta invaluable para generar alternativas estratégicas. La formulación de alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o innovadores; todo dependerá de la situación que prevalezca en la organización; pudiendo ésta adoptar una dimensión pasiva o activa. La definición de estrategias implica contestar la pregunta *¿Cómo hacer?...*

El proceso de selección de estrategias requiere identificar aquellas que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo estatal, nacional e internacional en el que se desenvuelva.

2.2.6 Evaluación

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser probadas y evaluadas. Las estrategias de programas importantes son consideradas como una hipótesis que debe ser probada. Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, sin embargo, esto no siempre sucede en el mundo real.

La toma de decisiones estratégicas constituye un proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo. La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos; no sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Justificación

3. JUSTIFICACIÓN

La intención de precisar a la Universidad Veracruzana como unidad de observación y de ubicar las tendencias del mundo y de nuestro país en la difícil tarea de la universidad de atender con pertinencia y calidad los requerimientos de la sociedad a la que sirven, es dejar en claro, cual es la orientación que aquella debe dar a los trabajos de modernización de su quehacer, sin perder de vista los parámetros que el dinamismo mundial impone. Evidentemente, también se hace trascendente describir a nivel teórico las características de los distintos modelos que imperan en la práctica educativa, para entender mayormente el propuesto por la unidad de estudio. Por otra parte, la precisión teórica de conceptos relativos al proceso de planeación estratégica dentro de este ámbito es por demás necesario e imprescindible para determinar el tipo de metodología que requiere la Universidad Veracruzana implementar para concretar sus ideales de cambio de paradigmas educativos.

La Universidad Veracruzana esta cierta de que la globalización representa una serie de amenazas y oportunidades para todos los mexicanos y que la forma de enfrentarlos permitirá lograr o no el desarrollo nacional tan anhelado. Sabe que como universidad pública que es, juega un papel muy importante ya que tiene que ofrecer respuestas innovadoras en un medio internacional más competitivo, debe saber aprovechar los adelantos tecnológicos, informativos y académicos que mejoren la producción de conocimientos así como sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este sentido la Universidad Veracruzana comprometida con su país y su estado, debe atender grandes transformaciones; situación que formaliza en su Plan de Trabajo, mediante la declaratoria siguiente: *“transitar hacia una nueva concepción y organización del quehacer científico, el trabajo multi e interdisciplinario, conformar una estructura flexible y dinámica que le permita anticipar los cambios sociales, en vez de seguirlos con retraso y desde lejos, y finalmente modificar su filosofía, ya que debe preparar hombres y mujeres, creativos y autodidactas, capaces de convertirse en verdaderos constructores del futuro”*.²⁹

²⁹ Plan de Trabajo 2001-2005 Universidad Veracruzana.

La Universidad Veracruzana ha estado en constantes cambios tratando de responder a las necesidades de la sociedad, y aunque ha logrado diversas transformaciones; aún resultan insuficientes frente a los grandes retos del mundo contemporáneo y al ritmo tan acelerado del entorno; de ahí la importancia que juega la planeación estratégica en una institución con una planeación tradicional donde su alcance había sido más bien a corto plazo y no planteaba transformaciones estructurales o innovaciones en el quehacer universitario, dadas sus condiciones internas y de la sociedad misma. Ahora, la institución decide adoptar un enfoque de planeación estratégica que derivó la necesidad de establecer un horizonte más amplio de transformación y de analizar su desempeño en relación con su entorno social, económico y ambiental.

El cambio de perspectiva significa ver a la Universidad Veracruzana como un sistema integral, cuyas partes están unidas por una misión común y los esfuerzos redunden en beneficio colectivo; así, la práctica de la planeación pasará de ser reactiva orientada hacia ajustes menores, a proactiva, buscando impactar a la sociedad en la que se inserta.

Identificación del Problema y la Pregunta a Solucionar

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y LA PREGUNTA A SOLUCIONAR

Se ha venido insistiendo en como las IES mexicanas están enfrentando la necesidad de cambios profundos provocados en gran medida por la dinámica de su medio ambiente; y en el hecho de que la sociedad está inmersa en un proceso de transformación constante. Que el proceso de globalización de la economía está generando una gran interdependencia internacional cada vez mayor y que como fenómeno mundial presenciamos la transición de la era industrial a la era de los sistemas y la información, implicaciones trascendentes para nuestro país y por lo consiguiente para las profesiones.

Bajo este contexto, las universidades mexicanas están llamadas a tener un papel fundamental y de primer orden en la construcción del México del siglo XXI y en particular la Universidad Veracruzana deberá tener un papel relevante en este llamado nacional, por su historia de liderazgo académico y cultural, por el potencial de su capital humano y por su presencia desconcentrada en diversas localidades de la entidad; además, las perspectivas productivas del Estado de Veracruz y su estratégica posición geográfica en el sureste del país, en el Golfo de México y en la región del Caribe; ahora en los tiempos en que nuestro país se propone una participación activa y relevante en los procesos actuales de globalización, que le plantean grandes retos.

Las IES padecen los efectos de la falta de planeación de su quehacer y la Universidad Veracruzana no está exenta de ello, pero lo más importante es la plena conciencia que tiene del compromiso que debe asumir, lo que propicia una gran motivación a cumplirlo de la mejor manera. Ahora se encuentra inmersa en un proceso constante y evolutivo de planeación de sus actividades, que le permitirán responder proactivamente a su entorno.

La Universidad Veracruzana afirma su apertura al mundo contemporáneo y es consciente de las nuevas dimensiones de la economía, la política y las comunicaciones, la institución piensa globalmente y actúa regionalmente; reconoce y da prioridad a un desarrollo endógeno de nuestra economía, sociedad y cultura. Es una institución flexible, abierta y sujeta a constantes innovaciones para lograr su cometido. Desea ser una universidad en permanente vinculación

con sus egresados para su actualización constante, y con los sectores social y productivo para encontrar soluciones a un nuevo desarrollo equitativo y sustentable.

La Universidad Veracruzana conoce las nuevas dimensiones del valor del conocimiento científico y tecnológico y su impacto sobre la economía y la política, no obstante, ratifica e impulsa su liderazgo en el campo de las humanidades y la cultura, así como la creación artística. Busca la articulación de la ciencia, el humanismo y las artes como única vía para el enriquecimiento del espíritu de los hombres.

Con el propósito de cumplir con los fines institucionales, la Universidad Veracruzana formula planes y programas de estudios en los diferentes niveles y modalidades de la educación impartida; define líneas prioritarias de investigación que promueven de manera especial las investigaciones que orientadas a solucionar problemas estatales y nacionales; y difunde y extiende con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.

La globalización no solo está modificando los mercados de trabajo sino también les está imponiendo nuevas reglas de competitividad. Se están produciendo estándares bajo los cuales se rigen las nuevas condiciones, tanto en el ámbito nacional como internacional, como ejemplos se cita; la inmersión en procesos de evaluación externa, (Ciees), la acreditación de programas académicos (Caceca), la tendencia a la presentación de exámenes generales de ingreso y egreso (Ceneval), y la promoción de los procesos de certificación de las profesiones por parte de organismos colegiados preocupados por la calidad de los egresados. (IMCP, ANFECA). En este sentido, la calidad de los egresados de la Universidad Veracruzana está siendo puesta a prueba a través de los exámenes generales de egreso, también será necesario garantizar la calidad de los programas académicos ofertados; el no someter a las instituciones a procesos evaluatorios; representa una amenaza, como lo sería la falta de reconocimiento y prestigio académico, así como de pertinencia social. Por otra parte aquellos programas académicos que deseen apoyos financieros habrán de satisfacer ciertos estándares de calidad para acceder a ellos, no cumplirlos desencadenaría una amenaza más.

La Universidad Veracruzana se ve amenazada ante una situación en que la producción de conocimientos cobra una importancia sin precedentes, frente a una situación interna donde la investigación científica y tecnológica presenta un significativo rezago.

Las crisis vividas en México, su retraso social y económico, aunado a su problemática política, en el corto plazo representan ya un conjunto de amenazas a la educación superior en general y a la Universidad Veracruzana en particular.

La reducción del presupuesto en términos reales, plantea a la Universidad Veracruzana enormes limitaciones en sus planes inmediatos de desarrollo. Las medidas de austeridad permiten seguir operando para cubrir un nivel mínimo de necesidades, pero no permiten impulsar innovadoramente las actividades académicas, una amenaza más que pone a la institución en proceso de reflexión profunda, en el sentido de cuales fuentes de financiamiento se puedan abrir y permitan lograr las metas establecidas.

Quizá más importante que las transformaciones de la sociedad, la política, la ciencia y la tecnología es la velocidad con que éstas ocurren. En las últimas cinco décadas los cambios se han presentado en forma tan acelerada, que se manifiestan a una velocidad sin precedentes; velocidad que provoca un acortamiento en los periodos que podríamos llamar de estabilidad. Esta dinámica de la realidad plantea a la Universidad Veracruzana la amenaza de convertirla en obsoleta, los cambios radicales suceden con tal rapidez que la esencia del mundo real se ha transformado, esta es la realidad contemporánea, ***realidad a la que no puede sustraerse la Universidad Veracruzana y por lo cual asume su papel con un alto grado de responsabilidad social e intenta a través de sus acciones mantenerse en niveles competitivos y de pertinencia social.***

La misión institucional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la universidad; por lo que, se debe llevar a cabo un proceso constante de análisis y reflexión de la misma; debiendo ser difundida entre todos sus integrantes de tal manera que al declararla formalmente se desarrollen a través de ella, símbolos y sentimientos que preservan la identidad institucional. La misión aclara, estimula y orienta la iniciativa

personal de quienes integran las organizaciones; establece además un marco de referencia que permite desarrollar estrategias y programas tendientes a resolver los problemas; minimizar el impacto de las amenazas y disminuir el grado de intensidad de las debilidades institucionales.

En torno a lo anteriormente expuesto, la Universidad Veracruzana, presenta doce estrategias recogidas en los 5 grupos que integran la columna vertebral del Plan de Trabajo 2001-2005, con las que busca consolidarse institucionalmente. Es precisamente el primer grupo de 4 estrategias el que se dirige a fortalecer la capacidad institucional para *asegurar la formación de recursos humanos de alta calidad* el que constituye el *eje toral* de este proceso de innovación educativa que contempla dicho programa; éstas son:

- 1) *El fortalecimiento del enfoque académico centrado en el aprendizaje,*
- 2) *La consolidación y diversificación de los procesos de innovación académica,*
- 3) La ampliación de la cobertura educativa universitaria mediante el uso intensivo de las nuevas tecnologías, y
- 4) El aseguramiento de la calidad y los resultados de los programas académicos.

La segunda estrategia contempla el profundo proceso de innovación académica que ha impulsado la comunidad universitaria a través de la aplicación gradual del *Modelo Educativo Integral y Flexible*, MEIF, (antes Nuevo Modelo Educativo); estrategia que no se puede desarticular de la primera, dado el enfoque centrado en el aprendizaje que privilegia en la propuesta del modelo. La transformación gradual de que se habla es un hecho real cuyos efectos podrán ser valorados en los próximos años. Aún no es posible contrastar los resultados de la aplicación del MEIF con los del modelo rígido vigente, pero sí se encuentra información sobre evaluaciones parciales.

Desde el Programa de Trabajo 1998-2001, la Universidad Veracruzana se propuso transitar, de manera gradual pero con paso firme, de un enfoque educativo centrado en la enseñanza, a otro en que el aprendizaje constituye el eje del proceso formativo. El nuevo enfoque responde a las necesidades impuestas por un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, que se caracteriza por una vertiginosa generación de nuevos conocimientos.

Fomenta la noción de que el aprendizaje debe ser para toda la vida y, por ello, crea las condiciones para que los estudiantes no sólo asistan a aprender conocimientos útiles y actualizados para el ejercicio de una profesión, sino también para *aprender a aprender*, en espacios y bajo programas diseñados especialmente para este propósito.

Cuando se habla de construir un ***paradigma universitario alternativo***, se reconoce la profundidad y complejidad de lo que esto significa y las trascendentes implicaciones que conlleva. La universidad contemporánea debe abrir puertas y ventanas; más aún, debe derribar paredes y muro; tanto los que la bloquean hacia dentro como hacia fuera; es necesario asumirse como auténtico agente para la distribución social del conocimiento. Bajo esta perspectiva la universidad debe cambiar la concepción tradicional de orientar su papel de transmisión del conocimiento sólo a los usuarios tradicionales; los alumnos escolarizados y a través de los medios comúnmente conocidos. Evidentemente este proceso de cambio no debe de hacerse de manera improvisada, requiere de trabajo arduo, sistemático y eficaz. Este precisamente es el gran reto que la Universidad Veracruzana ha enfrentado en los últimos años y debe concretarse en una oferta educativa de calidad y relevancia que responda a los grandes retos de Veracruz, del país y del mundo globalizador que se vive.

La Universidad Veracruzana ha emprendido esfuerzos notables para consolidar su capital académico, humano, físico y tecnológico; quien apoyada en sus fortalezas e impulsada por un trabajo colectivo ordenado y una mayor estabilidad institucional; vislumbra una perspectiva prometedora para enfrentar con certeza los pendientes no satisfechos y los cambios de estructura y funcionamiento que la posicionen más adecuadamente para atender los retos.

Hoy por hoy, la Universidad Veracruzana se apoya en la filosofía de la planeación estratégica para asegurar la continuidad de su programa de desarrollo académico a mediano y largo plazo, como un principio de certidumbre en la administración y gobierno de la institución.

4.1 ANALISIS DIAGNÓSTICO

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Como lo marca la metodología de la Planeación Estratégica, es necesario partir de un análisis preliminar que precise la posición que guarda la unidad objeto de estudio, respecto de

oportunidades y amenazas en relación a sus fortalezas y debilidades. Para efectos de este trabajo, es evidentemente que no se llegó a conclusiones válidas sin antes llevar a cabo ese análisis diagnóstico de la situación prevaleciente en la universidad, del cual se derivó lo siguiente:

4.1.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- ✍ Se cuenta con un patrimonio histórico generado a lo largo de medio siglo de trabajo institucional.
- ✍ Institución pública, autónoma, grande y compleja con presencia en cinco regiones del estado de Veracruz.
- ✍ El impacto poblacional de la universidad se dispersa a lo largo de las regiones y permite la ampliación de la oferta educativa.
- ✍ La desconcentración geográfica, como factor de desarrollo y vinculación a la sociedad en las principales zonas económicas del estado.
- ✍ Liderazgo académico reconocido a nivel regional, nacional e internacional.
- ✍ Madurez Institucional que sustenta su función educativa.
- ✍ Experiencia en investigación docencia, difusión y vinculación.
- ✍ Políticas gubernamentales tendientes fortalecer el desarrollo de las universidades públicas
- ✍ Diversificación de opciones de formación profesional, diversidad de programas académicos.
- ✍ La cobertura institucional abarca diversas áreas académicas: *Técnica, Humanidades, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativo, Biológico-Agropecuaria y Artes.*
- ✍ Reciente desarrollo de una infraestructura significativa en materia de estudios de posgrado.
- ✍ Fortalecimiento de infraestructura física, tecnológica, académica y administrativa en las cinco regiones que la conforman.
- ✍ Consolidación de una labor prestigiada en el terreno de la creación artística, literaria y de difusión cultural.

- ✎ Consolidación del Sistema de Enseñanza Abierta, como una modalidad educativa basada en el autoaprendizaje; que permite atender una mayor demanda educativa.
- ✎ Labor editorial importante que se privilegia de ser un espacio para la divulgación de trabajos.
- ✎ Consolidación de una infraestructura importante destinada al desarrollo de las artes y la difusión cultural.

Debilidades:

- ✎ La Universidad Veracruzana fue creada sin un modelo predefinido, su creación obedeció básicamente al deseo de cristalizar el ideal de la educación superior en el estado de Veracruz.
- ✎ El Estatuto Orgánico de 1944 que le dio origen, estableció una estructura académica basada en escuela y facultades y se definió que el fomento a la cultura lo realizarían otras dependencias; tales como institutos, museos y bibliotecas.
- ✎ Se le entregó en su inicio, una infraestructura física dispersa, integrada por un conjunto de bienes muebles e inmuebles que ya venían siendo utilizados como espacios educativos.
- ✎ Hasta 1997 se manejó una administración centralizada, encabezada por el Rector, como máxima autoridad, cuyo nombramiento dependía directamente del Sr. Gobernador del Estado; por lo que la falta de autonomía plena constituyó uno de sus grandes problemas estructurales.
- ✎ El proceso de desarrollo de la universidad se apegó siempre a las formas de organización original.
- ✎ Hasta la fecha existe una total *desarticulación entre las funciones de docencia e investigación; además de vinculación y extensión.*
- ✎ Crecimiento desarticulado y falta de planeación, tanto en el aspecto de infraestructura física como académica y administrativa.
- ✎ Ausencia de definición explícita de objetivos y estrategias a largo plazo.
- ✎ Indefinición de funciones, estructura y líneas de autoridad.
- ✎ Carencia o inadecuación de mecanismos institucionales para supervisar y autorregular la función académica.

- ✎ Se distingue como una entidad cuya estructura orgánica, administrativa y académica, es compleja.
- ✎ Desvinculación entre los aspectos académicos y administrativos.
- ✎ Normatividad compleja e insuficiente, no acorde a los tiempos que se viven actualmente.
- ✎ Fragmentación del quehacer universitario, ante la desarticulación académica y de colaboración e intercambio entre las regiones.
- ✎ Ausencia de una comunicación adecuada, derivada de la dispersión regional y aislamiento de los espacios académicos, que provoca problemas académicos, administrativos y financieros.
- ✎ La multiplicación de centros de estudio a lo largo de la geografía veracruzana, origina dispersión de esfuerzos, intereses y recursos.
- ✎ Erosión del sentido de pertenencia, falta de interés y cooperación plena.
- ✎ *Ausencia de esquemas de negociación con los sindicatos.*
- ✎ Existencia de obstáculos para el desarrollo de un trabajo eficiente y comprometido, como son las restricciones laborales y los recursos humanos.
- ✎ Escasa relación con el sector productivo e incipiente vinculación con la investigación y el desarrollo tecnológico.

4.1.2 oportunidades y amenazas

Oportunidades

- ✎ *Filosofía educativa del Sistema Educativo Nacional e Internacional.*
- ✎ Incremento en la demanda de servicios educativos.
- ✎ Existencia de programas de apoyo para el desarrollo de programas de investigación y desarrollo docente.
- ✎ Apoyos de instituciones educativas nacionales e internacionales para favorecer el intercambio.
- ✎ *Existencia de personal calificado para apoyar las actividades del cambio institucional.*
- ✎ *El clima de cambio orientado a la búsqueda de excelencia y la calidad total, es un movimiento internacional.*

- ✍ Posibilidad de mejora organizacional.
- ✍ Posibilidad de búsqueda de acceder a proyectos autofinanciables.
- ✍ *Mercados en busca de profesionales capacitados y formados integralmente.*
- ✍ *Mayor incidencia en la firma de tratados o convenios internacionales.*
- ✍ *Mayor especialización de los mercados.*
- ✍ *Internacionalización de la Universidad Veracruzana.*

Amenazas

- ✍ *Obsolescencia y falta de capacidad organizacional.*
- ✍ *El desprestigio y pérdida de confianza social.*
- ✍ *Institucionalización de los problemas tradicionales.*
- ✍ *Pérdida de rumbo y más inflexibilidad de parte de los miembros.*
- ✍ *Escasez de financiamiento.*
- ✍ *Desperdicio de oportunidades de financiamiento federales.*
- ✍ *Desintegración de las áreas de trabajo y pérdida total de la eficiencia institucional.*
- ✍ *Inflexibilidad permanente para aceptar los cambios que se propongan.*
- ✍ *Pérdida de la identidad y del sentido de pertenencia a la institución.*
- ✍ *Incumplimiento de los estándares de calidad en materia educativa.*
- ✍ *Mayores niveles de competencia local, regional, nacional e internacional.*
- ✍ *Incumplimiento de la misión institucional.*
- ✍ *Pérdida de eficiencia y eficacia en su quehacer académico.*
- ✍ *Falta de estabilidad para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno.*
- ✍ *Crecimiento acelerado de la oferta educativa por parte de las instituciones privadas.*

Las listas anteriores no guardan correlación alguna, sólo se presentan como puntos aislados; se propone un ejemplo de integración de una Matriz FODA, en la que se visualiza la interrelación entre las fortalezas institucionales y las oportunidades del entorno; así como las debilidades y las amenazas que se identifican. Es un mero ejemplo y no se contempla la totalidad de las fortalezas y debilidades apuntadas anteriormente y por tanto, no se identificó una oportunidad y amenaza para cada una de ellas. Véase el siguiente cuadro:

Cuadro No. 16

Ejemplificación de una Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Madurez institucional.</p> <p>2. Experiencia en investigación docencia, difusión y vinculación.</p> <p>3. Políticas gubernamentales tendientes fortalecer el desarrollo de las universidades públicas.</p> <p>4. Disposición directiva para promover los cambios institucionales.</p> <p>5. Prestigio institucional y reconocimiento nacional e internacional.</p> <p>6. Existencia de una infraestructura técnica, científica, cultural y administrativa.</p>	<p>1. Incremento en la demanda de servicios educativos.</p> <p>2. Existencia de programas de apoyo para el desarrollo de programas de investigación y desarrollo docente.</p> <p>3. Apoyos de instituciones educativas nacionales e internacionales para favorecer el intercambio.</p> <p>4. Existencia de personal calificado para apoyar las actividades del cambio institucional.</p> <p>5. El clima de cambio orientado a la búsqueda de excelencia y la calidad total, es un movimiento internacional.</p> <p>6. Posibilidad de mejora organizacional.</p>
ETCÉTERA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Infraestructura poco equilibrada.</p> <p>2. Rezago tecnológico y científico.</p> <p>3. Estructura orgánica poco flexible y abierta.</p> <p>4. Carencia de estrategias institucionales bien definidas y entendidas.</p> <p>5. Sistemas de información deficientes.</p> <p>6. Falta de apoyo y cooperación entre los miembros de la organización.</p> <p>7. Poco o nulo espíritu de servicio y colaboración entre los miembros de la organización.</p> <p>8. Falta de interrelaciones positivas entre las áreas y los miembros de ellas.</p>	<p>1. Obsolescencia y falta de capacidad organizacional.</p> <p>2. El desprestigio y pérdida de confianza social.</p> <p>3. Institucionalización de los problemas tradicionales.</p> <p>4. Pérdida de rumbo y más inflexibilidad de parte de los miembros.</p> <p>5. Desperdicio de oportunidades.</p> <p>6. Desintegración de las áreas de trabajo y pérdida total de la eficiencia institucional.</p> <p>7. inflexibilidad permanente para aceptar los cambios que se propongan.</p> <p>8. Pérdida de la identidad y del sentido de pertenencia a la institución.</p>
ETCÉTERA	

4.2 PROBLEMÁTICA

Atendiendo a la metodología propuesta para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, se instrumenta un análisis diagnóstico a la Universidad Veracruzana, que permite precisar la problemática³⁰ específica que en ella privilegia; la que se enfoca desde diversas aristas. Si bien es cierto, la problemática presenta de manera enunciativa situaciones académicas, administrativas, laborales, de infraestructura, etc., se intenta destacar aquellos problemas relacionados con la puesta en marcha del MEIF, por lo que son agrupados en este sentido y mostrados con letra cursiva:

- a. *Rigidez de la mayoría de los planes de estudio de los programas académicos ofertados.*
- b. *Los planes de estudio en lo general favorecen la desarticulación entre el aspecto teórico y práctico.*
- c. *Desarticulación en las funciones sustantivas de la universidad; docencia, investigación, vinculación y difusión y extensión.*
- d. *Existencia mayoritaria de programas académicos que promueven aún las corrientes educativas tradicionales.*
- e. *Dificultad para llevar a cabo el proceso de implantación de la nueva filosofía educativa.*
- f. *Falta de eficacia en las estrategias implementadas para transitar al nuevo modelo.*
- g. *Resistencia al cambio por parte de la comunidad universitaria; principalmente profesores autoridades de nivel medio.*
- h. *Falta de capacitación disciplinaria y pedagógica de los profesores.*
- i. *Implantación incompleta del Modelo Educativo Flexible.*
- j. *Carencia de espíritu de pertenencia a la universidad por parte de sus miembros.*
- k. *Inconsistencias en el ámbito jurídico, administrativo, académico y laboral.*
- l. *Número insuficiente, en algunas DES y en algunos programas académicos, de profesores habilitados para desarrollar con eficacia sus funciones de docencia, generación y aplicación del conocimiento, tutorías y gestión académica.*

³⁰ **Problemática:** Conjunto de problemas ordenados o relacionados de manera sistemática a partir de algún criterio. Guía Metodológica para el diseño curricular dentro del modelo educativo flexible. Universidad Veracruzana. Para ser usada en el Diplomado: Diseño curricular dentro del nuevo modelo educativo.

- m. Número insuficiente de programas acreditados en las áreas de Humanidades, Técnica, Económico-Administrativa y Biológico-Agropecuaria.
- n. Proporción desigual entre programas de alumnos que reciben tutoría.
- o. Porcentaje heterogéneo de programas educativos con tasas de titulación superiores a 70 por ciento.
- p. Prevalencia de programas con tasas altas de deserción en los primeros semestres.
- q. Desconocimiento parcial del nivel de satisfacción de los estudiantes de los servicios que reciben.
- r. Conocimiento insuficiente de la aceptación social de los programas académicos.
- s. Número aún insuficiente en algunas DES de cuerpos académicos consolidados y registrados.
- t. Baja proporción de profesores de tiempo completo adscritos al Sistema Nacional de Investigadores o al Sistema Nacional de Creadores.
- u. Disponibilidad heterogénea entre regiones universitarias y programas de infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico de profesores y alumnos.
- v. Existencia desigual de acervo bibliohemerográfico entre las diferentes zonas y programas académicos.
- w. Necesidad diferenciada de dotación de equipo de cómputo y reemplazamiento de equipos obsoletos.
- x. Disponibilidad heterogénea entre áreas académicas y regiones universitarias de cubículos para profesores de tiempo completo.
- y. Explotación parcial del Sistema Integral de Información Universitaria. (SIIU).
- z. Inexistencia de controles sistematizados de evaluación de resultados.

El aspecto medular del presente trabajo, tiene que ver con un proceso reflexivo sobre los avances y tropiezos que la Universidad Veracruzana, definida como unidad de análisis para estos efectos, ha presentado a lo largo del proceso de implantación de la estrategia total de innovación académica que pretende. La problemática que se ha gestado en este ir y venir de acciones, los logros y pendientes que se precisan; las dificultades y bondades que se perciben con su implantación, son objeto de este caso. Derivado del señalamiento de la problemática se procede a construir la pregunta que habrá de orientar la solución del caso.

4.3 PREGUNTA A SOLUCIONAR

Toda vez que se reconoce que la Universidad Veracruzana no está respondiendo a las necesidades y requerimientos de la sociedad al formar profesionales bajo los cánones tradicionalistas de enseñanza centrados en el profesor; se antoja necesario continuar orientando los esfuerzos hacia el tránsito exitoso de la nueva filosofía educativa que promueve el MEIF; dado que impulsa el desarrollo integral de los estudiantes; y consecuentemente se les brinda mayores oportunidades profesionales, dado su pertinencia como tales. Para lograrlo, la universidad debe estar conciente de los avances y tropiezos, de los éxitos y fracasos obtenidos a lo largo del proceso y planear adecuadamente sus acciones. Bajo estas premisas, se desprende la pregunta central de este trabajo:

Pregunta...

¿Como logrará la Universidad Veracruzana en la Zona Xalapa, hacer efectiva la estrategia toral de su plan de desarrollo, consistente en la implantación de un modelo educativo integral?

Objetivos del Trabajo

5. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Ya se ha comentado, que durante los últimos cuatro años se ha venido experimentando en diversas escuelas y facultades de la Universidad Veracruzana, el establecimiento y aplicación del llamado Nuevo Modelo Educativo (Hoy denominado Modelo Educativo Integral y Flexible), resultado de la reforma educativa y del cambio institucional que se viene impulsando por parte de las autoridades y de los propios integrantes de la comunidad universitaria. Que la implementación de la propuesta ha estado acompañada de un conjunto de acciones institucionales y colectivas que dan lugar a importantes transformaciones en los ámbitos educativo y académico, reorientando las prácticas y relaciones entre docentes y alumnos e impactando los esquemas de organización administrativa, financiera y laboral, tanto como la propia imagen institucional.

Y que a lo largo de este proceso, diferentes actores han mantenido un interés particular por conocer y evaluar el impacto que estos cambios están teniendo en el funcionamiento y proyección de las diversas escuelas y facultades, enfocándolo siempre desde una perspectiva integral y diversa, que permita ubicar la trayectoria y magnitud que tales cambios están teniendo y pueden tener en el funcionamiento regular de la institución universitaria.

Así pues, a través de mesas de trabajo, foros, asambleas, congresos y trabajos de investigación de diferentes interesados se ha logrado obtener una visión aproximada de la situación que priva en la universidad, ubicando su alcance y problemática institucional, lo que ha sido de gran utilidad para formular propuestas que garanticen el mejoramiento de los derechos y beneficios de los trabajadores académicos, así como de los estudiantes mismos.

Para responder la pregunta planteada en el apartado anterior, se hizo acopio de información institucional, de académicos, de funcionarios, de estudiantes y de otros organismos relacionados con el proceso de implantación del MEIF.

Con el propósito de continuar profundizando en las actividades de seguimiento y evaluación del Modelo Educativo Integral y Flexible y toda vez que se está concluyendo la primera etapa de implantación de la propuesta al estar próxima a egresar la primera generación

de egresados formados bajo la guía de esta propuesta educativa, se tuvo a bien hacer un análisis y reflexión sobre la información obtenida por los medios antes descritos; en este sentido el objetivo fundamental de este trabajo, además de obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones, es contribuir en este proceso evaluatorio del MEIF, dejando constancia escrita de las diferentes opiniones encontradas a lo largo de la búsqueda de información sobre el particular. Así que, además de: *“Analizar el proceso de desarrollo e implantación del Modelo Educativo Integral y Flexible que la Universidad Veracruzana ha contemplado como estrategia toral del programa de trabajo del actual rectorado”* es imprescindible contextualizar algunas situaciones que faciliten la comprensión del estado actual que prevalece en la institución educativa elegida para efectos de este trabajo; por lo que traducido lo anterior a objetivos particulares, éstos se definirían en los siguientes términos:

1. Llevar a cabo una contextualización general de Universidad Veracruzana. (Unidad de análisis)
2. Realizar un ejercicio de diagnóstico.
3. Definir la política educativa vigente en los ámbitos nacional e internacional.
4. Precisar la metodología que conlleva un ejercicio de planeación estratégica.
5. Describir los elementos fundamentales que caracterizan el Modelo Educativo Integral y Flexible de la Universidad Veracruzana. (Unidad de observación)
6. Opinar sobre el proceso de implantación del MEIF en la Universidad Veracruzana.
7. Evaluar la situación y resultados generados por la aplicación del MEIF en las escuelas y facultades incorporadas al proceso, de las que se conozcan resultados.
8. Ubicar el alcance que han tenido, y están teniendo los cambios académicos en las condiciones laborales y operativas.
9. Definir las tendencias, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el MEIF
10. Formular propuestas que garanticen el funcionamiento adecuado del modelo.

Metodología del Trabajo

6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La metodología utilizada en la integración de este trabajo se centra fundamentalmente en la búsqueda de fuentes de información que contengan datos relativos a procesos evaluatorios sobre la implantación y eficacia del MEIF; además de hacer acopio de información básica para lograr una contextualización integral que facilite el desarrollo del caso; por otra parte, se llevaron a cabo entrevistas a funcionarios, académicos y estudiantes de las Licenciaturas en Economía, Negocios Internacionales, Agronomía y Psicología; cuyas opiniones permitieron construir un juicio más certero sobre el proceso de implantación y puesta en marcha del modelo; se suman a lo anterior, las experiencias vividas a lo largo de tres años de trabajo colegiado al interior de la Facultad de Contaduría y Administración de la Zona Xalapa en pro de la puesta en marcha del modelo.

6.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para determinar el grado de implementación de la propuesta, se hizo acopio de información y resultados que se derivaron de investigaciones y encuestas de opinión realizadas *por estudiantes y académicos interesados*, así como de la propia *FESAPAUV* (Federación de Sindicatos de Académicos de la Universidad Veracruzana); organización sindical que se ha dedicado a darle seguimiento al proceso de implantación del modelo mediante la instauración de foros de discusión y reflexión sobre el particular.

Por otra parte, se hizo uso de la tecnología de la información, pues se tuvo a bien completar el marco conceptual con el apoyo del internet, donde fue posible localizar información valiosa que permitió darle un sustento teórico al trabajo.

6.2 ENTREVISTAS DIRIGIDAS

Por otra parte se seleccionaron *algunas facultades* que operan a la fecha el modelo curricular flexible, objeto de la propuesta, a fin de evaluar su operación; comprobar las

bondades del mismo y su repercusión en la formación integral de los jóvenes universitarios veracruzanos inscritos en esta institución educativa.

6.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se llevó a cabo un análisis profundo de toda la documentación y/o información recabada, a fin de lograr una interiorización plena sobre la problemática que implica la puesta en marcha del MEIF. La información recabada fue sometida a un proceso de examen y depuración de la misma; que permitió rescatar los elementos importantes y necesarios para fundamentar teóricamente el trabajo y darle una solución al caso práctico presentado.

6.4 REFLEXIONES FINALES

Producto del proceso de análisis y reflexión necesario para precisar y dimensionar la problemática que implica para la Universidad Veracruzana el apoyar el cambio de paradigma educativo mediante la implantación del MEIF, se logra concretar la diversidad de repercusiones que trae aparejada; se concretan ideas que se vierten a través de sugerencias viables de aterrizarse como acciones concretas que apuntan hacia la consecución de las metas planteadas.

Modelo Educativo Integral

7. MODELO EDUCATIVO INTEGRAL

Este apartado pretende hacer un bosquejo de la forma en que la Universidad Veracruzana inicia su proceso de transformación, hasta vislumbrar la puesta en marcha de la estrategia central de cambio de paradigma; partimos de los primeros pasos que se dieron para definir la estrategia de transición, la forma en que logró concretarse el desarrollo de un documento guía que establece los lineamientos que rigen el modelo propuesto y define algunas estrategias a ser utilizadas por la administración central para lograr paulatinamente su adopción en las diferentes entidades académicas de Xalapa.

7.1 METODOLOGÍA PARA SU DESARROLLO

La elaboración e implantación de un nuevo modelo educativo responde a la necesidad de actualizar el papel de la Universidad Veracruzana en el sistema de educación superior nacional e internacional; los tiempos modernos reclaman a las universidades una mayor eficiencia y racionalidad en su quehacer y, al mismo tiempo ciertos estándares de calidad y pertinencia social en la formación de sus egresados.

La Universidad Veracruzana indiscutiblemente comparte la idea que desde cualquier perspectiva que se mire, el país ha cambiado aceleradamente en las últimas décadas, motivados esos cambios por las fuerzas que se ejercen tanto en el plano regional, nacional como internacional.

Cabe destacar que la única constante en el mundo contemporáneo es el cambio, se escucha tal vez en contrasentido, pero es la realidad que impera. El mundo gira, el mundo cambia, los paradigmas se modifican y ¿porqué no, los de la Universidad Veracruzana? Sin embargo, las cosas no cambian solo por cambiar, previo a un proceso de esta naturaleza, hay que analizar, evaluar, reflexionar y decidir.

En principio, la Universidad Veracruzana reconoce que el fenómeno de la globalización ha generado debates interminables acerca de si éste constituye una amenaza o una fortaleza para nuestro país, sus instituciones de educación superior y sus egresados desde luego; reconoce también que existe la amenaza de ver perdida su pertinencia social dado los niveles de

competitividad que se exigen, además de la amenaza para la soberanía nacional y las tradiciones culturales; pero a su vez, lo identifica como un medio para el desarrollo y modernización de México, vislumbra entonces; oportunidades de ofrecer respuestas innovadoras a un medio internacional más competitivo que afecta e impacta nuestra economía y recursos; y por otra parte debe saber aprovechar los adelantos tecnológicos y científicos que renueven y mejoren la producción del conocimiento, el proceso de enseñanza aprendizaje y consecuentemente se tenga una repercusión favorable en los mercados.

Ha tenido la Universidad Veracruzana muy presente, que una educación superior de calidad y relevancia debe dotar a los estudiantes las herramientas y actitudes necesarias para el desarrollo permanente del conocimiento y su participación creativa en la solución de los problemas y demandas de la sociedad veracruzana y nacional. Lo anterior significa, adecuar el quehacer institucional a las nuevas condiciones de la globalización, a la veloz expansión y continuo avance del conocimiento, al impresionante desarrollo de las nuevas tecnologías y a las profundas transformaciones en la naturaleza del trabajo, que se caracteriza por una mayor competitividad y una permanente actualización.

Las tendencias en materia educativa, no son producto de una sola mente que ande por ahí escrudiñando, o de un grupo de estudiosos preocupados. La preocupación se traspola a niveles de carácter mundial, de ahí las reuniones internacionales de la UNESCO para abordar problemáticas educativas actuales, reflexionar sobre ellas y llevar a cabo el planteamiento de estrategias que reorienten el quehacer de las instituciones de educación superior.

En nuestro país, las IES poseen la gran responsabilidad de formar profesionales dignos, capaces y de calidad que permitan el desarrollo integral del mismo. En este sentido existen inquietudes en materia educativa a nivel nacional, sobre la forma de atender los retos actuales y venideros de este mundo globalizado que nos toca vivir. Las intenciones de México en materia de educación, se encuentran recogidas en el *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO*, en el que se sientan las bases para el Programa Sectorial de Educación 2001-2006 en el ámbito de la Educación Superior también, donde igualmente se deja sentir la preocupación por la mejora de la calidad en la educación e impulsar la incorporación de un nuevo enfoque educativo.

Atendiendo a esa preocupación constante por la educación Superior, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), mediante el documento *LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI*, sienta las bases que orientarán las acciones de las IES en esta materia. La ANUIES define como objetivo prioritario, el desarrollo de programas estratégicos que permitan la mejora de la calidad del sistema de educación superior en nuestro país.

Por su parte, el Gobierno del Estado de Veracruz da a conocer a través del Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, sus inquietudes en materia de educación; al respecto destaca que Veracruz requiere de recursos humanos preparados para modernizar las distintas actividades productivas y alcanzar los niveles de competitividad que impone la globalización económica, característica de la época actual y que se acentuará durante el próximo milenio.

Tomando como referente las recomendaciones de las diferentes instancias que abordan la problemática de la educación, la Universidad Veracruzana en Consejo Universitario General de febrero de 1997 aprueba su Plan General de Desarrollo (PGD); en el que establece la misión y el perfil que la comunidad universitaria ha elegido para si misma; perfil en el que se delinear los rasgos académicos, normativos y administrativos que nuestra institución desea alcanzar en el año 2005. Es aquí donde surge el documento *Consolidación y Proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI*, que conjuntamente con el PGD exponen los esfuerzos de planeación realizados y constituyen la base de la *transformación institucional*.³¹

Etapas

El proyecto institucional de cambio de filosofía educativa y de implantación del Nuevo Modelo, se reconoce como un proyecto de cambio estructural, un proyecto que involucra grandes transformaciones y cuyo impacto se espera favorable tanto para la universidad como la sociedad misma. Este proceso de cambio institucional se concibió en un inicio, bajo *tres etapas* fundamentalmente:

³¹ *Consolidación y Proyección hacia el Siglo XXI. Universidad Veracruzana. 1997*

1. *Desarrollo de los lineamientos del modelo.*
2. *Descenso de la propuesta hacia las entidades académicas mediante facilitadores.*
3. *Diseño de estrategias de arranque de la propuesta por áreas académicas y por regiones.*

La primera etapa del proyecto de innovación académica fue trabajada por un grupo de aproximadamente 20 académicos adscritos al Instituto de Investigaciones en Educación de la propia Universidad Veracruzana, que se abocaron al desarrollo de una propuesta de documento rector, que habría de sentar las bases de un nuevo modelo; bajo la coordinación de una destacada académica de la institución y conocedora de estos procesos; a quien se finalmente se le responsabiliza de la Coordinación del Nuevo Modelo; área que nace en la nueva estructura que adopta la universidad, bajo este escenario, se crea el Documento *Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana; Lineamientos para el nivel de licenciatura. Propuesta*; en el que se explicitan los principios en los que se fundamenta el modelo, los fines que se desean alcanzar; así como las estrategias para lograrlos.

Evidentemente el grupo de especialistas alimentó su propuesta con las opiniones y comentarios de la comunidad universitaria que sobre el particular vertieron a lo largo de numerosas reuniones de trabajo, talleres y cursos; con independencia del apoyo recibido de especialistas en la materia a los que fue necesario recurrir a fin de concretar las ideas de la propuestas y quienes desplegaron todo su profesionalismo y experiencia en la asesoría del trabajo; por otra parte, el análisis de las experiencias de otras instituciones de educación superior que ya cuentan con modelos orientados a las nuevas filosofías de educación fue de gran valía; un ejemplo palpable es el apoyo recibido de la Universidad de Guadalajara.

No puede dejar de mencionarse que otro elemento importante para el desarrollo del modelo ha sido la voluntad administrativa, que se ha traducido en apoyos de distinta naturaleza sin los cuales no habría sido posible avanzar. Un factor más que se conjugó fue el financiamiento recibido por parte del Fondo para el Mejoramiento de la Educación (FOMES).

Se consideró que para iniciar la implantación del modelo eran necesarias varias condiciones, entre otras, el *convencimiento de los académicos* y estudiantes de involucrarse en los procesos de cambio, contar con escenarios físicos y los recursos que el modelo intrínsecamente demanda y con la adecuada planeación y definición de la organización curricular y demás acciones que deberán desarrollarse.

La segunda etapa del proyecto implicaba la consideración de la propuesta por las diferentes carreras; éstas se incorporarían en primera instancia al proyecto mediante un representante denominado *facilitador*, cuya función, precisamente, fue la de apoyar su integración al ámbito curricular y es en ese punto donde el trabajo desciende a toda la comunidad.

La tercera etapa contemplaba que una vez que fuesen evaluadas las posibilidades de inicio en cada una de las carreras, a partir de las consideraciones planteadas, habría de ser necesario diseñar estrategias de arranque por *áreas académicas y por regiones*, de tal manera que la coordinación del nuevo modelo estuviera en posición de mantener un adecuado seguimiento de los procesos a fin de orientarlos de la mejor manera y avanzar así con mayor certeza.

Como punto de partida de los trabajos de esta etapa, tenemos las acciones emprendidas por la Secretaría Académica General quien en coordinación con los especialistas del Nuevo Modelo, diseñan un Programa Institucional de Transición hacia el Nuevo Modelo.

Programa Institucional

Así pues, se desarrolló un programa institucional de transición, que consideraba el cumplimiento de 6 fases a saber; partía desde la exploración del entorno que facilitaba la justificación del proyecto hasta vislumbrar el arranque del modelo en las distintas entidades académicas. A continuación se comenta de manera general, el objetivo, las premisas definidas y cada una de las fases que lo integraron:

Objetivo: Dar continuidad a los procesos de reorganización académica-administrativa y modificación de planes y programas de estudio en cada de las escuelas y facultades de la

universidad, para alcanzar paulatinamente la formación integral de los estudiantes, bajo un modelo educativo que permite la flexibilidad académica.

Premisas:

1. Cada una de las entidades académicas coordinará los proyectos específicos de sus programas.
2. Integración de una coordinación institucional que atenderá el proyecto de transición hacia el nuevo modelo de formación integral de los estudiantes.
3. Establecimiento de metas, acciones y tiempos para capacitar a los académicos, en materia de diseño curricular.

Fases:

I: Exploración del entorno y detección de los factores que afectan a la Universidad Veracruzana.

1. Elaborar un bosquejo del entorno que rodea a la UV y determinar sus características.
2. Realizar un análisis de los factores que influyen en el desarrollo de la institución, en términos de oportunidades y amenazas.
3. Ponderar posibles escenarios futuros, basándose en la situación prevaleciente.

II: Diseño de la situación ideal de la Universidad Veracruzana en un horizonte futuro.

1. Análisis realista de los recursos técnicos, financieros y políticos necesarios.
2. Definir las principales características que constituyen la imagen ideal de la Universidad Veracruzana
3. Construir la imagen ideal de la Universidad Veracruzana, dentro de un futuro posible y deseable.

III: Diagnóstico de la situación actual y capacidad de respuesta de la Universidad Veracruzana.

1. Identificar fortalezas y debilidades de la Universidad Veracruzana
2. Identificación de la problemática prevaleciente en la Universidad Veracruzana e indagar sus posibles causas.

3. Describir objetivamente la situación actual, sin querer dar soluciones, aún.
4. Determinar la capacidad de respuesta de la universidad frente a los retos del entorno.

IV: Definir los objetivos y estrategias de la Universidad Veracruzana, que le permitan avanzar en dirección de su imagen ideal y desde luego en función del diagnóstico realizado.

1. Determinación de objetivos generales.
2. Definición de estrategias.
3. Establecimiento de metas.
4. Precisión de áreas de responsabilidad.
5. Definición de estrategias para su evaluación y seguimiento.

V: Integración de proyectos estratégicos necesarios que permitan transitar hacia un modelo educativo integral dentro de la Universidad Veracruzana y lograr los objetivos generales planteados.

Diseño de proyectos estratégicos específicos por entidad responsable, que permitan mejorar el desempeño y la calidad de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad Veracruzana.

VI: Puesta en marcha de los proyectos por cada una de las entidades responsables.

Cada entidad académica, implementará acciones concretas definidas en los programas, perfilando el objetivo de cada uno de ellos, se sugiere:

1. Análisis del Entorno: Identificar los factores que influirán en el desarrollo de la Universidad Veracruzana.
2. Visión: Diseño de la imagen ideal que se pretende para la Universidad Veracruzana en un horizonte futuro de diez años.
3. Diagnóstico: Realizar un diagnóstico actual de la Universidad Veracruzana, en el marco de sus prioridades institucionales y determinar su capacidad de respuesta frente a los retos del entorno.

5. Integración de Proyectos Estratégicos necesarios que permitan transitar hacia un modelo educativo integral dentro de la Universidad Veracruzana y lograr los objetivos generales planteados. (*anexos II y III; Ejemplos de Proyectos Estratégicos 2001*).
6. Puesta en marcha de los proyectos por cada una de las entidades responsables.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO ³²

El Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) que propone la Universidad Veracruzana como elemento central sobre el que fija su cambio de filosofía institucional y unidad de observación de este trabajo, es necesario describirlo para ubicar todos y cada uno de sus rasgos distintivos, conocerlo y tener los bases para sustentar una opinión favorable o desfavorable sobre él. En este sentido, se puntualizan sus objetivos y se describen sus características básicas, como son: la formación integral y los ejes que la conforman; las áreas de formación que involucra, los conceptos de transversalidad y dimensionamiento crediticio y se concluye con las estrategias de operación del modelo.

7.2.1 Objetivos

General

Propiciar en los estudiantes de las diversas carreras que oferta la Universidad Veracruzana una formación integral y armónica: intelectual, humana, social y profesional.

Particulares

Desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr:

- La apropiación de valores intelectuales, humanos, sociales, culturales y artísticos.
- Un pensamiento lógico, crítico y creativo.

³² *Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel de licenciatura. Propuesta. 1998.*

- 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.

7.2.2 Características Básicas

Formación Integral

La formación integral parte de la idea de desarrollar, equilibrada y armónicamente, diversas dimensiones del sujeto que lo lleven a formarse en lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. En el nuevo modelo que se pretende, la Universidad Veracruzana deberá propiciar que los estudiantes desarrollen procesos educativos *informativos* y *formativos*. Los primeros 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 formativos, se refieren al desarrollo de habilidades y a la integración de valores expresados en actitudes.

En la práctica educativa común, el término *habilidad* es usado para denotar el potencial que un individuo tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos o destrezas.

Las *actitudes* se pueden definir como una forma de predisposición relativamente estable de conducta que nos hace reaccionar ante determinados objetos, situaciones o conocimientos, de una manera 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 valor, de cierta forma, es el hilo conductor que califica y da sentido a una actitud. Los valores son la parte que mueve a las

decisiones y actividades en el ámbito de la educación, sirven para guiar las metas y los procedimientos de aprendizaje.

El nuevo modelo 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.

Fines de la formación integral

Los fines sobre los que girará la formación integral abarcan lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. Cada uno de éstos atiende los siguientes aspectos:

Formación intelectual. Este tipo de formación 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. Un alumno formado de esta manera, desarrolla la habilidad para razonar, analizar, argumentar, inducir, deducir y otras, que le permiten la generación y adquisición de nuevos conocimientos y la solución de problemas.

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 en el crecimiento personal y social del ser humano como individuo. La formación humana debe abordar al sujeto en sus dimensiones emocional, espiritual y corporal.

Formación social. Fortalece los valores y las actitudes que le permiten al sujeto relacionarse y convivir con otros. Desde esta perspectiva se propicia la sensibilización, el reconocimiento y la correcta ubicación de las diversas problemáticas sociales; se fortalece el trabajo en equipo, el respeto por las opiniones que difieren de la suya y el respeto hacia la diversidad cultural.

Formación profesional. Este desarrollo está orientado hacia la generación de conocimientos, habilidades y actitudes encaminados al saber hacer de la profesión. La formación profesional incluye tanto una ética de la disciplina en su ejercicio como los nuevos saberes que favorezcan la

inserción de los egresados en condiciones favorables en la situación actual del mundo del trabajo.

Ejes integradores de la formación

En esta propuesta se considera necesaria la incorporación de tres los ejes integradores indispensables para la formación de profesionales con un alto grado de pertinencia social y profesional; **Teórico, Heurístico y Axiológico**. Los ejes “son las perspectivas desde las cuales se deberán desarrollar los procesos de enseñanza y abordar los contenidos curriculares para alcanzar la formación en las cuatro dimensiones que el modelo propone”.³³ A continuación se definen:³⁴

1. *Eje Teórico*: Este eje se refiere a las formas de aproximarse al conocimiento y se sustenta en el estudio de la sistematización y de la construcción del mismo, que permite al sujeto estar en posibilidad de comprender la realidad y de participar en la producción de su explicación racional.
2. *Eje Heurístico*: Este eje comprende el desarrollo de habilidades, procedimientos y procesos que nos ofrecen una posibilidad razonable para solucionar un problema.
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.

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

³³ Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana Lineamientos para el nivel licenciatura. Propuesta. Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones en Educación 1998. Pg.92

³⁴ Idem Pgs. 43-45.

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 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, una de las opciones más innovadoras de la actual propuesta radica en 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 debemos entenderlos 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 en el trabajo cotidiano en el aula.

Transversalidad

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

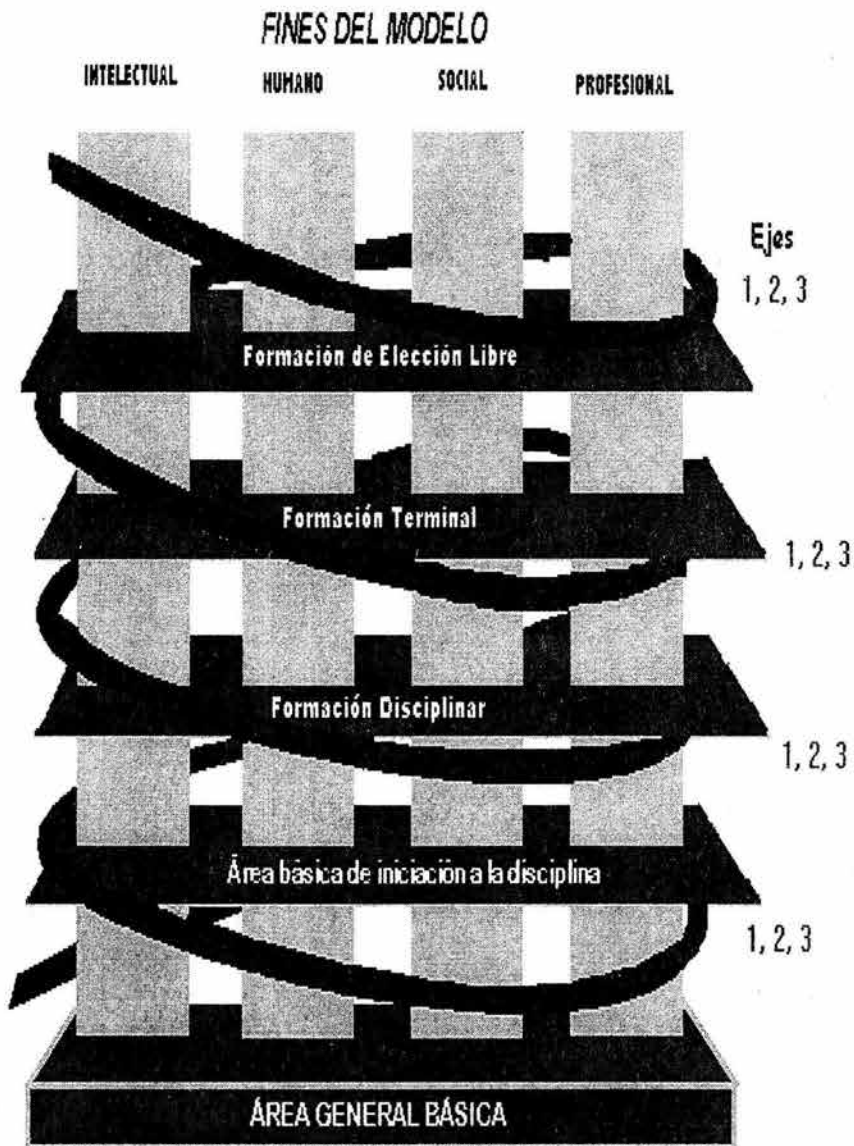
Desde esta perspectiva, el sentido de que los ejes integradores se articulen, penetren y desarrollen el modelo educativo, apunta directamente hacia una formación integral de los estudiantes, que no comprenda únicamente la enseñanza y el aprendizaje de saberes científicos, tecnológicos y la aplicación de éstos, sino una educación interdisciplinaria, humanística, que impacte a la sociedad, e 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 los objetivos del modelo.
- d) La integración de las propuestas y las acciones curriculares expresadas en los planes y programas de estudio.

De la postura que adopten los responsables de la elaboración del plan de estudios, de los programas y de la puesta en marcha de diversas 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.

Figura No. 1
Transversalidad del Modelo



- 1.- Eje Epistemológico-Teórico;
- 2.- Eje Heurístico;
- 3.- Eje Socioaxiológico.

Áreas de formación en los planes de estudio:

La nueva orientación académica de la Universidad Veracruzana apunta hacia la formación integral de los estudiantes mediante la conformación de un currículum flexible, apoyado en el sistema de horas crédito: "Este tipo de currículum permite que las actividades de aprendizaje se seleccionen considerando tanto los requerimientos del programa, como las características del estudiante (...) la determinación de los cursos, seminarios y actividades a desarrollar por los estudiantes es hecha generalmente por un tutor asignado a cada estudiante y/o una instancia colegiada en la que participa el cuerpo docente asignado al programa..."³⁵

En un sentido amplio, el sistema de créditos se considera únicamente como un sistema de medición de las actividades de aprendizaje, adaptable a una estructura curricular electiva y flexible; es decir, cada alumno tiene la oportunidad de seleccionar su carga académica, de acuerdo con su interés y disponibilidad de tiempo para cursar la carrera, bajo ciertos lineamientos.

La implantación de un modelo flexible logrará la incorporación de nuevas experiencias educativas apoyadas en un trabajo eficaz y eficiente por parte de quienes operan los *currícula* universitarios. Bajo este nuevo enfoque, en el diseño de las estructuras curriculares se incluyen cursos y otras experiencias educativas de carácter obligatorio y optativo; que habrán de cubrir las siguientes cuatro áreas de formación: *Básica*; *General* y *Disciplinaria*, *Terminal* y de *Elección libre*.

1. **Básica:** Corresponde a la adquisición y/o acreditación de conocimientos y habilidades de carácter inter y multidisciplinario, metodológico, instrumental y contextual, mediante los cuales el estudiante será capaz de comunicarse eficazmente y sentar las bases para el estudio de una carrera universitaria. Dentro de esta área se consideran dos campos; el **General** aplicable a todas las disciplinas que comprende las habilidades del pensamiento crítico y creativo, las habilidades de comunicación y la capacidad para resolver problemas en las actuales condiciones sociales; y el de iniciación a la **Disciplina**, que corresponde a las experiencias de formación

³⁵ *Idem* pg. 49

necesarias para adquirir el carácter distintivo de cada carrera, por lo que comprende los aprendizajes mínimos que cada profesional debe manejar en función de su disciplina.

2. **Terminal:** Prevé el conjunto de experiencias de carácter disciplinario a elegir por parte del estudiante para determinar la orientación de su perfil profesional. Es donde se concentra el mayor número de cursos y experiencias educativas de carácter optativo.
3. **Elección libre:** Dirigida a fortalecer la formación integral de los estudiantes. Como su nombre lo sugiere, cada quien elegirá los cursos que satisfagan su interés personal; no existiendo restricciones para su elección, salvo que sólo incluye la variedad y cantidad de experiencias que la universidad oferte.

Dimensionamiento crediticio

Un crédito es el valor o puntuación de una asignatura, y la ANUIES, en el mismo documento, propone asignar un valor de 2 créditos por cada hora/semana/semestre de clases teóricas o seminarios, y 1 crédito por cada hora/semana/semestre de prácticas, laboratorios o talleres, considerando como criterio para la diferenciación que las clases teóricas o seminarios requieren, por cada hora, una hora adicional de trabajo fuera del aula.

De acuerdo con las recomendaciones de la ANUIES, los planes de estudio en el nivel de licenciatura deberán estar conformados para cubrir un total de créditos comprendido entre 300 y 450, quedando bajo la responsabilidad de los cuerpos colegiados la determinación del número de créditos para cada carrera, dentro de los límites establecidos y en función de los estudios realizados.

Con fundamento en lo anterior, dentro de los lineamientos generales del modelo, se propone que las licenciaturas de la Universidad Veracruzana tengan un total de créditos entre 350 y 450. La razón del rango crediticio establecido para las licenciaturas, está fundamentada en que para lograr la formación integral propuesta no es conveniente conformar carreras con valores en créditos muy bajos.

Debe asignarse valor en créditos a todas aquellas experiencias educativas que se consideran obligatorias para las licenciaturas; quedan comprendidos en este grupo los cursos que corresponden al área de formación básica general, así como el servicio social y la experiencia recepcional, que corresponden al área de formación terminal, pero que se consideran obligatorias para todas las disciplinas. Véase el cuadro siguiente en el que se muestra el valor en créditos para las experiencias educativas comunes a todas las disciplinas.

Cuadro No. 17
Valores en créditos para las experiencias educativas comunes

Cursos	Créditos
Taller del aprendizaje del inglés I y II	12
Taller de computación básica	12
Curso taller de habilidades del pensamiento crítico y creativo	6
Curso taller de lectura y redacción a través del análisis del mundo contemporáneo	6
Servicio social	12
Experiencia recepcional	12

Las experiencias y contenidos restantes deberán ser definidos para cada carrera por los cuerpos académicos correspondientes, ajustándose a los rangos propuestos. La distribución de los contenidos cubiertos por los cursos se realizó con la intención de lograr un balance adecuado entre las diferentes áreas de formación, siendo los porcentajes mínimos y máximos sugeridos para las experiencias educativas en cada una de las áreas de formación, los que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 18
Porcentajes máximos y mínimos por áreas de formación

Área de formación	Mínimo	Máximo
Básica	20%	40%
Disciplinar	40%	60%
Terminal	10%	15%
Electiva	5%	10%

Es importante señalar que en el contexto curricular de este nuevo modelo, se plantea la reducción del número de horas-clase por las que el alumno deberá transitar. Se recomienda que el estudiante no emplee más allá de entre 12 y 18 horas a la semana de actividades en el salón de clases, lo cual permitirá que tenga un día libre a la semana para dedicarlo a otro tipo de experiencias educativas. Esta recomendación deberá ser atendida en el momento de la elaboración de los programas desde la perspectiva del nuevo modelo. Ello no significa menos trabajo académico, sino la diversificación de las experiencias educativas, que resultan en mayor número de horas de dedicación a las tareas académicas a través de una gama de modalidades que no necesariamente implican al salón de clases, pero que sí tendrán un valor crediticio formal.

Con la finalidad de poder avanzar hasta tres periodos escolares anualmente, se proponen en este modelo dos periodos de 16 semanas cada uno y un periodo de verano de cinco semanas. Esta propuesta contribuye a la flexibilidad en tiempo del proyecto curricular.

El siguiente cuadro resume los valores relevantes del dimensionamiento inicial para la distribución de los cursos y actividades bajo los lineamientos del modelo propuesto. Los porcentajes sugeridos brindan la suficiente flexibilidad, permitiendo la adecuación a los currícula correspondientes a las diferentes licenciaturas.

Cuadro No. 19

Dimensionamiento inicial para la distribución de los cursos y otras experiencias educativas

36

<i>Área de formación básica</i>	<i>Área de formación disciplinar</i>	<i>Área de formación terminal</i>	<i>Área de formación electiva</i>
<p>General</p> <p>Inglés I y II (12)</p> <p>Computación básica (6)</p> <p>Habilidades del pensamiento crítico y creativo (6)</p> <p>Lectura y redacción a través del análisis del mundo contemporáneo (6)</p> <p>30 créditos obligatorios</p>	<p>Cursos y experiencias que definen el carácter distintivo de cada disciplina en particular</p>	<p>Servicio social (12)</p> <p>Experiencia recepcional (12)</p> <p>24 créditos obligatorios.</p> <p>Cursos y experiencias para la orientación final del perfil profesional</p>	<p>Cursos y experiencias educativas elegidas por el alumno, que pueden corresponder a cualquiera de las otras áreas y a cualquier disciplina, para complementar la formación general del estudiante</p>
<p>Iniciación a la disciplina</p> <p>Cursos y experiencias básicas necesarias para el acceso al estudio de cada disciplina en particular</p>			
20-40 %	40-60%	10-15%	5-10%

³⁶ *Idem Pg. 61*

Estrategias de operación del modelo³⁷

* *Experiencias educativas*

Es necesario que los nuevos planes de estudio asuman el reto de proponer y organizar experiencias de aprendizaje para el estudiante que promuevan la articulación y eliminen la separación entre realidad y escuela.

Las experiencias educativas deben ser entendidas no sólo como las que se realizan en el aula sino como aquellas que promueven aprendizajes, independientemente del ámbito donde se lleven a cabo. El logro de la formación integral del alumno dependerá no sólo de los conocimientos recibidos en el aula, sino de la ampliación de los límites de los contextos de aprendizaje.

De acuerdo a lo anterior, el modelo sugiere realizar innovaciones en el nivel de los planes de estudio con la finalidad de implantar y desarrollar diversas experiencias educativas que trasciendan el ámbito del salón de clases; experiencias que, en primera instancia deberán tener valor crediticio.

A continuación se enumeran algunas de las actividades que pueden ser consideradas experiencias educativas y a las cuales se propone otorgar valor en créditos:

- a. Actividades en el aula: Consisten en tareas presenciales que establecen horas contacto entre maestro y alumno.
- b. Las prácticas profesionales: Son actividades supervisadas, vinculadas con la profesión y que los estudiantes realizan en el campo laboral.
- c. El servicio social: Es una experiencia formativa que le permite al estudiante retribuir a la sociedad lo que ésta le ha dado a través de su educación y que le posibilita constatar y valorar la pertinencia social de los conocimientos adquiridos.
- d. La vinculación con la comunidad: Ofrece al alumno un espacio innovador de aprendizaje, en cualquier momento de su trayectoria escolar, que le permite un conocimiento directo de la problemática social, sensibilizarse de los problemas de su entorno, considerar la pertinencia social del conocimiento, así como valorar los saberes de la comunidad.

³⁷ *Idem Pg. 63*

- e. La investigación: Promueve el aprendizaje de habilidades de indagación, de observación y de reflexión que permiten el desarrollo del pensamiento lógico-formal, analítico y crítico que tendrá como finalidad principal la creación o generación de conocimientos.
- f. El trabajo recepcional: se impulsará como un trabajo de equipo con el cual se pretende obtener un resultado de investigación, producto tecnológico o de cualquier otra índole; integrando los saberes multi, inter y transdisciplinares.
- g. Las estancias académicas son las visitas que realizarán los estudiantes, durante cierto tiempo, a otras instituciones educativas, dentro y fuera del país.
- h. Las experiencias artísticas, lograrán la completa integralidad del estudiante, pues las manifestaciones artísticas han sido medios efectivos para alcanzar la armonía entre el individuo y el mundo.
- i. Las actividades deportivas: Son experiencias educativas que deben ser incluidas como una acción imprescindible de la formación integral.
- j. Las actividades en biblioteca y de comunicación electrónica: Son actividades fuera del aula que enriquecen los procesos de enseñanza aprendizaje.

** Tutorías académicas*

El desarrollo de un sistema de tutorías académicas es un instrumento importante para el logro de los fines del modelo. Una formación integral en un modelo semiflexible como es este caso, exige la transformación de los procesos de enseñanza aprendizaje y por tanto un cambio radical en el ejercicio de la docencia. El estudiante bajo estos esquemas se sitúa en el centro del proceso, quien con la orientación de su tutor, detenta el control en cuanto a la selección de contenidos y el tiempo en que logrará su formación profesional.

Este tipo de acción docente significa a su vez, un trabajo del profesor de corte diferente al que tradicionalmente se ha venido realizando en el aula; además del establecimiento de relaciones distintas con los estudiantes.

** Proceso de Admisión*

El modelo que se propone incluye dentro de sus consideraciones, la necesidad de diseñar un nuevo mecanismo de admisión de los estudiantes. Se pretende ir más allá de un examen de

selección y deberá implicar un conocimiento exhaustivo del aspirante en relación a sus potencialidades, limitaciones, áreas de mejora y posibilidades de éxito en su trayectoria universitaria. Esta información permitirá a la institución orientar al estudiante en su tránsito por la universidad y proponerle estrategias para culminar satisfactoriamente su formación profesional. La propuesta de admisión incluye tres etapas:

1. *Preparación para el proceso de admisión:* Ofreciendo la universidad servicios auxiliares que permitan a los aspirantes contar con mejores elementos para acceder a este proceso.
2. *Selección:* Donde se determinará el perfil académico de partida de los aspirantes a través de alguna prueba estandarizada como se ha venido realizando; además de considerar la posibilidad de incluir el promedio del bachillerato para completar los criterios de selección.
3. *Ubicación y diagnóstico:* A través de la utilización de los resultados del examen de admisión; implementar estrategias remediales y de ubicación.

También se reconoce la importancia de realizar un examen médico integral para conocer el estado de salud de los aspirantes.

**Proceso de Egreso*

De acuerdo con el fin general del modelo que se propone, la definición del proceso de egreso apunta a considerar además de la conclusión de los estudios planteados en la estructura formal del currículo, las prácticas de laboratorio o de campo, la realización del servicio social y las experiencias recepcionales. De no ser así, no se justificaría una formación integral.

Las autoridades centrales y la coordinación del nuevo modelo consideraron que dadas las características del cambio que se pretendía, era necesaria la presencia de una instancia que valorara el proceso de construcción realizado y desarrollo de las acciones por las distintas entidades académicas en torno al diseño de los planes y programas de estudio y condujera además los futuros desarrollos. El proceso de retroalimentación se consideró fundamental y necesario trabajarlo a partir de la propuesta.

Una vez definido teóricamente el modelo y sus estrategias de operación, la administración central, de manera aislada y desarticulada, comienza los trabajos de arranque de la propuesta, es precisamente en el siguiente apartado, donde se comentarán las estrategias institucionales de implantación del MEIF.

7.3 ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DEL MEIF (Antes NME) ³⁸

En este apartado denominado estrategia de implantación del modelo, se puntualizarán los programas y acciones, que enmarcados dentro de ciertas políticas, han sido trabajados a lo largo de estos últimos años, mediante esfuerzos conjuntos de autoridades y cuerpos académicos; en el ánimo de *comprender, aceptar, apropiar y poner en marcha el proyecto* institucional objeto de este trabajo.

Se comentaba líneas atrás, que durante la fase de desarrollo del modelo, se desarrolló un Programa Institucional de Transición al Nuevo Modelo, que marcaba las directrices generales. Sin embargo para hacer realidad la propuesta era urgente dejar el discurso y el escritorio y concretar acciones que indujeran el cambio. Vayamos pues a precisar que acciones verdaderamente se concretaron a nivel de las Direcciones Generales de Área, a nivel de la Coordinación del Nuevo Modelo y de las diversas entidades académicas; cuales de ellas tuvieron eco y cuáles quedaron en el papel solamente; se antoja interesante destacar tres niveles de situaciones concretas:

1. ***Proceso de sensibilización***
 - ***Nombramiento de facilitadores***
 - ***Cursos de capacitación dentro del NME***
2. ***Centralización de acciones a través de las Direcciones de Área***
3. ***Oferta del Diplomado de Diseño Curricular***

³⁸ *El concepto de estrategia en el Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana. 1998; “se refiere al conjunto de métodos, políticas, procedimientos e instrumentos que se aplicarán a fin de cumplir la misión y los objetivos del desarrollo institucional; estrategia que se materializará a través de una serie de programas y de políticas generales...”*

...Los programas y políticas de desarrollo se modificarán, perfeccionarán o generarán mediante el análisis y la evaluación periódica de resultados. De esta manera, más que una estrategia, se propone un proceso de estrategia; un mecanismo a través del cual la estrategia y las políticas de desarrollo institucional se ajusten periódicamente y construyan su viabilidad.”

La primera etapa incluía el inicio de un proceso de sensibilización y aceptación de la propuesta, mediante el nombramiento de facilitadores y el desarrollo de competencias en el modelo.

Recordemos que como acción inicial de descenso de la propuesta a la comunidad académica se nombraron representantes por carrera y región para iniciar el descenso de la propuesta, a quienes se denominó facilitadores y tendrían a su cargo el ser promotores del modelo; supuestamente se daría un efecto multiplicador con su labor. Ese fue el inicio de este largo camino que se ha recorrido para hacer realidad parcialmente el proyecto estratégico institucional de transitar hacia un nuevo modelo.

En definitiva, esta estrategia no tuvo resultados favorables. Los facilitadores elegidos no contaban con un marco de referencia integral sobre la propuesta, igualmente no estaban convencidos del proyecto recién destapado y consecuentemente su nombramiento como tal quedó perdido y verdaderamente nunca fungieron como elementos de desdoblamiento de la misma. Es más, las mismas autoridades no le dieron un seguimiento a esta alternativa y se desvaneció...en pocas palabras, no funcionó.

En paralelo y dentro de las acciones de acercamiento del modelo hacia la comunidad universitaria, se priorizan actividades de capacitación a directivos y académicos a través del ofrecimiento de un sin fin de cursos relativos al modelo quedando insertos en el Programa Permanente de Desarrollo de Competencias Académicas de la universidad.

La universidad a la par con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, fortalecía el programa de competencias académicas, mediante cursos que promovían el conocimiento del modelo y el desarrollo de habilidades propias y necesarias para su implantación. Sin embargo, al no existir exigencia para el desarrollo de competencias, había quien tomaba los cursos por curiosidad, por convicción, por compromiso; nunca a nivel de entidad académica se desarrolló un programa integral de capacitación en este sentido; por lo que el grado de información y desarrollo de habilidades en la materia era desigual.

El año 1999 fue de mucho penar, pasos hacia delante y otros tantos hacia atrás, hubo entidades que se convencieron más temprano de las bondades del proyecto o simplemente

acataron una disposición central sin estar plenamente convencidos de la efectividad del modelo y de los beneficios que pudiese reportar; así pues en este ir y venir; logran entrar al modelo, para ese año, solo 12 programas académicos de las distintas zonas y áreas académicas; 6 de los cuáles correspondían a la *zona Xalapa*; Ciencias Administrativas y Sociales, Filosofía, Psicología, Ciencias Agrícolas y Sociología del sistema escolarizado; este último programa también del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA).

Para el año 2000, se logran insertar en la nueva modalidad educativa 6 programas más; 2 foráneos y 4 correspondientes a la *zona Xalapa*; Teatro, Antropología y Pedagogía; este último en sus modalidades de escolarizado y abierto.

Como los trabajos de las entidades se percibían lentos y teniéndose presente lo contemplado en la fase de desarrollo del modelo, en el sentido de diseñar estrategias de arranque por áreas académicas y por regiones; se decide implementar acciones centrales que apoyaran mayormente los trabajos; así pues las 6 áreas académicas que conforman la estructura académica de la universidad (Artes, Biológico-Agropecuaria, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica) inician fuertes acciones de fortalecimiento de la propuesta y desarrollan de manera particular sus programas de acción para agilizar la puesta en marcha del modelo en las distintas entidades académicas adscritas a las mismas. Es así como cada una de las *áreas académicas* diseña su plan de acción que habrá de arrancar a mediados del año 2000, con miras a lograr resultados a Agosto de 2001, fecha que coincide con el ingreso de estudiantes a la universidad.

Como parte de la estrategia, las Direcciones Generales de Área definen acciones precisas que quedan recogidas en programas específicos; dentro de los que destacan las siguientes:

1. Coordinar directamente las acciones de las entidades académicas, mediante la definición de lineamientos para la transición al nuevo modelo educativo de los programas a su cargo; para todas las regiones y tanto para el sistema escolarizado como abierto. (*Anexo IV Lineamientos para la Transición al Nuevo Modelo Educativo*)

2. Integrar Comisiones Estatales de Diseño Curricular por programa académico que se pretenda impulsar para el año 2001; con la participación de 2 académicos por programa académico y por región. Tendrán bajo su responsabilidad llevar al foro estatal, las propuestas a fin de consensuarlas y aprobarlas para todas las regiones.
3. Nombrar un coordinador de los trabajos de la comisión estatal, quien será el encargado de dirigir las acciones de la comisión y servir de enlace con la Dirección del Área Académica respectiva y los coordinadores del proyecto del NME.
4. Nombrar por programa académico una Comisión Interna de Diseño Curricular que tendrá bajo su cargo la realización de los trabajos al interior de cada entidad académica, mismo que serían sometidos a discusión y aprobación en el seno de la Comisión Estatal; quien habría de acordar lo definitivo. Comisión que habría de delinear su propio programa de trabajo.
5. Solicitar el desarrollo de un programa de trabajo por Comisión Estatal, que contemplará acciones detalladas y siguiendo el formato propuesto (*Anexos V y VI Formato de plan de acciones detallado y ejemplo de definición de estrategias*).

Las acciones desarrolladas por las Direcciones de Área, no fueron del todo apoyadas por la comunidad, entre los vacíos del modelo, los temores de los académicos y directivos de las entidades, la resistencia al cambio, la incertidumbre que prevalecía, la falta de respuesta concretas ante las inquietudes de los actores, y otras más, no se lograron cabalmente los objetivos planteados.

Se reconocen los esfuerzos institucionales realizados; es una realidad que desde que en la Universidad Veracruzana se aprobó el Nuevo Modelo Educativo, se han construido estrategias para implantarlo en todas las licenciaturas que se ofrecen en esta casa de estudios, sin embargo aún no se completa la meta planteada de ingresar todos los programas académicos al nuevo modelo.

Para que llegue a todos ellos es necesario que los cuerpos colegiados de las facultades diseñen su plan de estudios de acuerdo con este nuevo modelo educativo. Se reconoce y queda en claro, que cuando los maestros universitarios se han decidido construir un nuevo plan de estudios, la heterogeneidad de sus saberes en este campo y la ausencia de una coordinación clara y precisa ha representado más dificultades que vías de solución, es por ello que al inicio del año

2001, ante el escaso éxito de las acciones emprendidas, se plantea una nueva estrategia; el promover a través de la Coordinación del Nuevo Modelo Educativo, la impartición de un Diplomado denominado Diplomado de Diseño Curricular dentro del Nuevo Modelo Educativo, en donde los docentes comisionados para diseñar los planes y programas de estudio de sus respectivas carreras, habrían de emprender los trabajos inherentes al encargo, siguiendo los lineamientos del Nuevo Modelo Educativo y bajo la conducción cercana y precisa de un grupo de coordinadores formados en diseño curricular.

Para apoyar los trabajo del Diplomado, se desarrollaron materiales de apoyo, que contienen fuentes de información básicas para el logro del objetivo, desde algunas lecturas fundamentales para entender los procesos globalizadores, los conceptos básicos como currículo, objetivos, perfiles, estructura curricular, y /o experiencias educativas, pasando por el instrumento que el enfoque de competencias provee dentro del diseño curricular y la elaboración de programas, hasta las estrategias de operación que los cuerpos colegiados deberán construir para implementar el nuevo plan de estudio en sus entidades. Algunas de las lecturas serán motivo de reflexión y de discusión grupal, otras más serán de apoyo para la elaboración de los documentos.

El objetivo general del diplomado se definió en los siguientes términos: *“Los docentes de la UV comisionados para tal fin, diseñen el plan y los programas de estudio de sus respectivas licenciaturas, siguiendo los lineamientos del Nuevo Modelo Educativo, en un ambiente de colaboración y responsabilidad social.”*³⁹

La estructura del plan de estudios del Diplomado, consta de 5 experiencias educativas y 35 créditos, al término del cual habrá de quedar integrada una nueva propuesta de plan de estudios, debiendo contener desde la fundamentación del cambio hasta las estrategias de operación del nuevo plan. Veáse el siguiente cuadro.

³⁹ www.uv.mx

Cuadro No. 20
Diplomado en Diseño Curricular
Mapa curricular

Experiencias educativas	Horas Teoría	Horas Práctica	Total horas	Créditos
Fundamentación	60	15	75	9
Objetivos, Perfiles y estructura	60	15	75	9
Programas de experiencias educativas	45	15	60	7
Mapa Curricular	30	15	45	5
Estrategias de operación	30	15	45	5
TOTALES	225	75	300	35

Para efectos de acreditar el diplomado, se realizarían evaluaciones parciales por cada experiencia educativa cursada; debiendo los participantes entregar documentos parciales que acrediten cada modulo y al final el documento completo del nuevo plan de estudios.

Con el respaldo de esta nueva estrategia, en el 2001 se concretan acciones de 5 programas más; uno de ellos de *Xalapa*, Enfermería del sistema escolarizado; para el 2002 se observan resultados mayormente halagadores, entran 6 programas de tres de las regiones y 5 más de la *Zona Xalapa*; a saber: Nutrición, Química Clínica, Química Farmacéutica Biológica, Economía e Informática; todos del sistema escolarizado.

Con independencia del Diplomado en Diseño Curricular; a lo largo del proceso de transición, la Universidad Veracruzana a través de la Dirección General de Desarrollo Académico, el Programa Permanente de Desarrollo de Competencias Académicas y la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento UV-FESAPAUUV, ha ofrecido un sin fin de cursos, talleres y diplomados para promover el desarrollo profesional de su personal a través del fortalecimiento de las competencias propias de su perfil y de mejorar la calidad de las distintas funciones universitarias donde participan. Por ejemplo, de reciente creación tenemos el Diplomado en Computación, Diplomado en Redes de Computación, Diplomado para el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y creativo, y el Diplomado en la lengua

española para el Modelo Educativo Integral y Flexible. Por cuanto hace a los cursos y talleres, en su mayoría se orientan a desarrollar o fortalecer las competencias de los académicos para un buen desempeño dentro del marco del MEIF. Cada vez se oferta una mayor variedad de temáticas, todas identificadas con el modelo.

En paralelo al trabajo de la propuesta académica, las entidades que deciden integrarse al nuevo modelo plasman dentro de su *PLADEA* (Plan de Desarrollo de Entidades Académicas) sus requerimientos de infraestructura física, tecnológica y administrativa e igualmente de necesidades de capacitación que resulten. No puede hablarse de la puesta en marcha de un proyecto de esta naturaleza sin pensar en los requerimientos de tipo financiero indispensables para su implantación. Así que, el reto no es simplemente aterrizar una propuesta académica, sino implantar programas de desarrollo y modernización de infraestructura física y tecnológica; así como continuar con los programas permanentes de capacitación disciplinar y pedagógica.

7.4 EVALUACIÓN

Para efectos de atender este apartado se localizaron memorias de estudios realizados por académicos y estudiantes interesados en el proceso y problemáticas que ha presentado la implantación del Nuevo Modelo Educativo en diferentes entidades académicas de la Zona Xalapa; se hace acopio de resultados e información obtenida de los siguientes trabajos:

1. Encuesta de opinión realizada en el año 2000 por la Mtra. Victoria Lucía Carmona Mota, entre el personal académico de la zona Xalapa.
2. Foro de reflexión y análisis celebrado en la Ciudad de Xalapa en junio de 2000, auspiciado por la FESAPAUV con participación de dirigentes sindicales y académicos.
3. Trabajo de investigación realizado por estudiantes de la Facultad de Psicología, bajo la coordinación de la Mtra. Ángeles González Hernández en el año 2002.
4. Otros medios de acopio de información.

1. Encuesta de opinión

Primeramente se tuvo a bien analizar un trabajo de investigación realizado por la *Mtra. Victoria Lucía Carmona Mota*, en el que recoge la opinión del personal académico de la Universidad Veracruzana, Zona Xalapa; sobre la implantación del Nuevo Modelo Educativo; efectuado en el año 2000.⁴⁰ Se definió una muestra de 276 académicos a quienes se les aplicó una encuesta a fin de que dejaran sentir sus apreciaciones sobre el modelo en transición. El instrumento que se diseñó ex profeso fue aplicado en 19 entidades académicas tanto a profesores de tiempo completo como a los de asignatura; además de técnicos académicos; los cuadros que a continuación se muestran detallan el número de entrevistas realizadas por facultad y por académico.

Cuadro No. 21

Distribución de la muestra de acuerdo a la facultad donde se realiza su actividad principal

<i>Entidad Académica</i>	<i>No. Entrevistas</i>	<i>Porcentaje</i>
Ingeniería Mecánica Eléctrica	14	5.07
Ciencias Administrativas y Sociales	8	2.90
Pedagogía	22	7.97
Químico Farmacéutico Biólogo	21	7.61
Contaduría y Administración	26	9.42
Ciencias Agrícolas	14	5.07
Matemáticas	7	2.54
Bioanálisis	9	3.26
Historia	7	2.54
Biología	23	8.33
Nutrición	15	5.43
Arquitectura	28	10.15
Estadística e Informática	15	5.44
Economía	12	4.35
Ingeniería Química	9	3.26

⁴⁰ *Carmona Mota, Lucía Victoria. Trabajo Recepcional; Encuesta de opinión en el personal académico de la Universidad Veracruzana, Zona Xalapa, sobre la implantación del Nuevo Modelo Educativo.*

Antropología	6	2.17
Centro de Idiomas	6	2.17
Música	24	8.70
Sistema de Enseñanza Abierta	10	3.62
Total	276	100

Cuadro No. 22

Distribución de la muestra de acuerdo a la actividad principal

<i>Actividad</i>	<i>No. Entrevistas</i>	<i>Porcentaje</i>
Académico de carrera	106	38.41
Académico de asignatura	139	50.37
Técnico Académico	31	11.22
Total	276	100

El instrumento aplicado para levantar la encuesta de opinión se integró de las 11 preguntas que a continuación se detallan, ofreciendo cada una de ellas diferentes opciones de respuesta:

1. ¿Conoce el documento del nuevo modelo educativo?

- a) Lo leí totalmente.
- b) Sólo lo leí parcialmente.
- c) No lo he recibido.
- d) Lo he recibido pero no lo he leído.
- e) Solo he asistido a pláticas informativas.
- f) No respuesta.

2. ¿Qué aspecto del nuevo modelo educativo te parece más importante?

- a) La formación intelectual, humana, social y profesional.
- b) La actualización y/o modernización del plan de estudios.
- c) La estructura por créditos.
- d) Que la estructura de este modelo no afecte laboralmente a los académicos.
- e) El desconocimiento o falta de información sobre el modelo.
- f) Otros.

- g) La implantación del modelo en cada facultad.
- h) No respuesta.

3. ¿Consideras que existe algún tipo de problema para la implantación del nuevo modelo?

➤ **Académicos**

- b) Capacitación del profesorado.
- c) Se requieren maestros de tiempo completo.
- d) La propuesta del nuevo modelo educativo no es conveniente.
- e) Desconocimiento del modelo.
- f) Resistencia al cambio de modelo.
- g) Disminución del número de créditos.
- h) Matrícula muy grande.
- i) No contesto.

➤ **Laborales**

- a) Tipo o forma de contratación y/o distribución de cargas.
- b) Contrato colectivo de trabajo y/o estatuto del personal académico.
- c) Situación de los maestros por asignatura, por horas y técnicos académicos.
- d) Cierre de contratación de nuevos docentes.
- e) No respuesta.

➤ **De infraestructura**

- a) Falta de aulas, cubículos, laboratorios (insuficiencia de espacio, instalaciones inadecuadas).
- b) Insuficiencia del centro de cómputo.
- c) Falta de equipo didáctico.
- d) No respuesta.

➤ **Otros**

- a) Falta de credibilidad.
- b) Falta de información.
- c) No respuesta.

- 4. ¿Sabes si en esta facultad se está trabajando para implantar el nuevo modelo educativo?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta.
- 5. ¿Se lleva alguna asesoría para el trabajo que se está desarrollando?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta.
- 6. ¿La implementación del nuevo modelo educativo ha sido analizada en reunión con tu sindicato seccional?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta.
- 7. ¿La junta académica aprobó la implementación del nuevo modelo educativo?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta.
- 8. ¿La junta académica nombró una comisión responsable para llevar a efecto la implementación del nuevo modelo educativo?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta

9. **¿En esta facultad se propuso ya la elaboración de un nuevo plan de estudios acorde con el nuevo modelo?**
- a) Si.
 - b) No sé.
 - c) No.
 - d) No respuesta
10. **¿Personalmente estás de acuerdo en que se implante el nuevo modelo educativo en tu entidad?**
- a) Si.
 - b) No.
 - c) No respuesta
11. **¿Qué porcentaje de tus compañeros académicos consideras que están a favor de cambiar hacia el nuevo modelo?**
- a) 0-20
 - b) 21-40
 - c) 41-60
 - d) 61-80
 - e) 81-100
 - f) No sé
 - g) No respuesta

Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta de opinión fueron analizados por tipo de pregunta; resulta interesante señalar los porcentajes de respuesta obtenidos:

1. El 33.33% de los académicos manifiestan haberse documentado sobre los lineamientos del modelo en proceso de implantación; un 24.28% manifiestan haberlo leído parcialmente y el 26.81% comentan no tener conocimiento de él.

2. El aspecto que destaca un 25% de los académicos como de mayor importancia en la implantación del modelo, es la formación intelectual, humana, social y profesional; un 8.70% dice que el proceso de actualización del plan es lo más relevante y un 32.25% no contestó la pregunta.
3. Respecto a la pregunta sobre si consideran la existencia de algún tipo de problema para la implantación del modelo; un 71.74% de los encuestados contestó que sí; un 14.86% dice no saber y el resto se abstuvo de contestar.
4. Un 45.46% de encuestados comenta que el principal problema que debe atenderse en este proceso es la capacitación de los profesores; un 17.17% manifiesta la necesidad de contar con un mayor número de profesores de tiempo completo; un 6.06% comenta que el NME no es conveniente y un 5.05% expresa que percibe resistencia al cambio.
5. Como principales problemas académicos se destaca en un 55.56% el tipo o forma de contratación, la situación de maestros de asignatura y técnicos académicos un 11.62% y un 4.54% lo relacionan con el Contrato Colectivo de Trabajo y/o Estatuto del Personal Académico.
6. Relacionado con los problemas de infraestructura física, un 67.68% de los académicos señaló la insuficiencia de espacios como principal problema; el 6.57% hace hincapié en la insuficiencia de los centros de cómputo, un 2.52% señala la falta de equipo didáctico y sobresale un 27.27% de abstenciones.
7. En cuanto a otro tipo de problemas se aduce en un 11.62% a la falta de información, un 10.60% a la falta de credibilidad institucional y un altísimo 77.78% de no respuesta.

8. Un 77.17% de académicos señaló que tiene conocimiento de que se están dando acciones de transición hacia el nuevo modelo; el 14.13% no sabe nada al respecto; el 5.8% dijo que no y el 2.90% no contestó.
9. El 41.3% de los académicos que conocen sobre los trabajos para implantar el modelo, dice no saber el porcentaje de avance de los trabajos y un 23.6% dice que estima a lo más un 20% de adelanto.
10. Un 46.48% de los encuestados respondió afirmativamente sobre la pregunta formulada respecto a la existencia de asesorías especializadas para el trabajo de referencia; un 30.35% no sabe nada al respecto y el 18.31% dice no contar con esos apoyos.
11. El personal entrevistado comenta en un 63.38% que la propuesta no ha sido analizada en su entidad de manera conjunta con el sindicato; el 23.49% no sabe nada al respecto y sólo un 6.86% contestó afirmativo.
12. Un 55.87% dice que su junta académica ⁴¹no ha promovido ningún proceso de aprobación del modelo; el 19.25% no sabe y el 15.49% dijo que si se aprobó.
13. En relación al nombramiento por parte de la junta académica de una comisión especial para llevar a cabo los trabajos de implantación del modelo, el 49.3% dice que si tiene conocimiento de ello, un 33.80% lo negó y un 10.33% dice no saber nada al respecto.
14. Del total de encuestados el 50.23% contestó que su entidad ya se propuso la elaboración de un nuevo plan de estudios acorde a los lineamientos del modelo y sobre los avances que se llevan un 42.1% mencionó no saber y el 30.9% contesto entre un rango del 41%-80%.

⁴¹ La junta académica representa el órgano máximo de decisión en las entidades académicas.

15. De los 276 académicos encuestados el 63.8% están de acuerdo que se implante el modelo, el 27.2% no está de acuerdo y el 10% restante no contestó.

En términos generales y a manera de conclusión de este apartado, ***“se destaca la desinformación, en menor escala se revelan avances importantes y sobretodo la opinión favorable de un porcentaje significativo de académicos sobre la implantación del modelo a pesar de reconocer la existencia de problemáticas académicas, laborales y de infraestructura.”***

2. Foro de reflexión y análisis

Como segundo elemento que permite valorar el proceso de implantación del modelo están las opiniones recogidas por la organización sindical de los académicos donde ha existido y existe preocupación e interés por conocer el impacto que esta transformación académica puede tener a nivel de las condiciones docentes y de trabajo, así como de los derechos y prestaciones de los docentes incorporados al nuevo esquema educativo.

Frente a este proceso y atendiendo la importancia que adquiere para la vida académica e institucional de la Universidad Veracruzana, el Sindicato de Personal Académico (FESAPAUV), como un organismo que está involucrado y preocupado por las implicaciones que el Nuevo Modelo Educativo pueda tener en el ámbito académico-laboral, ha llevado a cabo la realización de un foro de reflexión, análisis y propuestas sobre el proceso de implantación de esta nueva propuesta académica, contando con la participación de representantes sindicales de las distintas facultades que están llevando adelante la iniciativa y con algunos de los académicos que participan en el proceso.

En tal sentido, la reunión buscó cumplir con los objetivos de: *conocer el grado de avance de implantación del Nuevo Modelo Educativo en las facultades incorporadas a la propuesta; detectar problemáticas de carácter académico, administrativo y laboral, surgidos a raíz de la implantación del modelo y evaluar las implicaciones que han tenido estos cambios sobre las condiciones laborales, académicas y administrativas.*

El foro se llevó a cabo el día jueves 6 de abril del 2000, a iniciativa del Comité Ejecutivo Estatal del FESAPAUV y con la asistencia de representantes seccionales de 8 facultades (de un total de 12) que están incorporadas al proceso. Las facultades presentes fueron: *Psicología* – zonas Poza Rica, Veracruz y *Xalapa* –; Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria –zona Coatzacoahuila - Mina–; *Sociología, Ciencias Agrícolas, Ciencias Administrativas y Sociales* –zona *Xalapa*–; y, Educación Física –zona Veracruz–. Se contó además con la participación de 10 integrantes de los comités ejecutivo estatal y regionales de las 5 zonas de la Universidad Veracruzana.

A continuación se presenta un resumen general de la información y las opiniones que expresaron los asistentes al evento, respetando para su presentación el esquema temático establecido inicialmente, es preciso mencionar que en la práctica la discusión se dio de manera amplia e intercalando puntos de vista sobre los distintos aspectos considerados.⁴²

Aspectos académicos

Para la mayor parte de los asistentes, este tema representa el punto medular del proceso, ya que concentra la atención y el esfuerzo de los docentes de cada facultad, al tener que comprender y aplicar los lineamientos generales de la propuesta del Nuevo Modelo Educativo y hacerlos efectivos mediante la elaboración de una propuesta específica de plan de estudios para su facultad o carrera.

En términos de la organización académica un punto que destaca es que, dependiendo de cada facultad, el establecimiento de la propuesta institucional ha adoptado distintas estructuras curriculares, que comprenden la organización del conocimiento, ya sea por asignaturas, por áreas o por módulos, lo que conlleva distintas maneras de concebir y agrupar el conocimiento disciplinar y la manera de orientar la participación del docente en el plan de estudios. Si bien, se

⁴² Documento de relatoría del Foro de análisis, reflexión y propuestas en torno a los avances del nuevo modelo educativo de la Universidad Veracruzana; integrado por el Lic. Arturo Hinojosa Loya y el Mtro. Víctor M. Méndez Sánchez; académicos de la Universidad y representantes del organismo sindical que vela por los intereses de los académicos en esta universidad.

parte de una base organizativa común que está planteada en el documento de propuesta del Nuevo Modelo Educativo, de donde los docentes recogen lineamientos específicos para definir las cuatro áreas de organización del conocimiento (básica, disciplinaria, electiva y terminal) de la carrera a la que pertenecen, la decisión para que se especifique el tipo de estructura curricular que desean utilizar queda bajo la responsabilidad de cada cuerpo académico de facultad, dando lugar a una diversidad de propuestas de Nuevos Modelos Educativos, como se puede ver en el caso de las facultades de Agronomía (Xalapa), Sistemas de Producción Agropecuaria (Coatzacoahuila), Ciencias Administrativas y Sociales y Sociología (Xalapa), en relación a las demás facultades que están incorporadas al Nuevo Modelo Educativo. Otra de las cuestiones relacionadas con este tema es que, como parte del cambio curricular realizado en todas las facultades, la mayoría de propuestas siguieron conservando una carga de trabajo equivalente a la que tenía cada profesor en el plan de estudios anterior, lo que indica que se puso poca atención a la recomendación hecha en el documento de propuesta del Nuevo Modelo Educativo, en el sentido de reducir la carga de los alumnos frente a grupo y abrir opciones para que participen en otras experiencias educativas, ya sea dentro o fuera de su propia facultad.

En la reunión se planteó que este asunto pueda ser tratado con más profundidad en posteriores reuniones de trabajo, ya que tiene serias implicaciones en las condiciones de trabajo de los profesores, particularmente los de carrera, para quienes originalmente se había ofrecido reducir su carga a un máximo de 12 horas frente a grupo y otras de 6 u 8 horas en otras experiencias educativas y ahora ya no se quiere aceptar.

Respecto a cómo está impactando la propuesta del Nuevo Modelo Educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la mayor parte de los asistentes comentó que representa una opción adecuada para transformar los esquemas tradicionales de transmisión y aprehensión del conocimiento, por lo cual muchos docentes están tratando de incorporar nuevas formas de desempeño que ayuden a lograr este propósito de contribuir a que el alumno tenga una formación más integral, significativa y de por vida. Sin embargo, debe destacarse también que hay docentes que no ven con entusiasmo esta iniciativa y por lo tanto se resisten a incorporarse al proceso, manteniendo en ocasiones actitudes que ayudan poco a que se de una educación más activa con los alumnos. En otros casos existe poca comprensión de la propuesta, ya sea por falta

de información adecuada proveniente de las autoridades responsables, o bien porque una cantidad considerable de profesores trabajan por horas y difícilmente pueden incorporarse de lleno a una actividad académica que implica compromisos y esfuerzos notables.

En relación a las actividades de los docentes bajo los lineamientos de la nueva propuesta educativa, se ha hecho evidente que la implantación del modelo ha significado un mayor involucramiento de los docentes para comprenderlo, manejarlo y aplicarlo, ya sea mediante la integración de comisiones académicas de facultad, reuniones de academias por áreas de conocimiento, foros, cursos de formación y actualización, asesorías, así como de otras actividades ligadas al plan de estudios, como tutorías y visitas a centros de información y documentación, por señalar algunas de las que se han echado a andar. Esto ha representado un esfuerzo enorme de tiempo y dedicación principalmente de los docentes de asignatura que en muchas ocasiones forman la parte activa de estas acciones, sin que en ocasiones se reconozca su esfuerzo a nivel institucional.

Sobre la relación docentes – alumnos, se comentó que la incorporación de actividades novedosas como las tutorías o la realización de experiencias educativas fuera de salón, han representado y representan espacios novedosos para el diálogo y el intercambio de experiencias con los alumnos, con quienes regularmente se convive poco y de manera informal. La mayoría de los asistentes al foro comentaron que la idea de las tutorías académicas y de otras experiencias educativas resultan muy atractivas, sin embargo, en la medida que casi todas las facultades han mantenido un número de créditos y horas casi equivalente al del anterior plan, este tipo de actividades se tiene que hacer como complemento de la carga habitual pero sin recibir ninguna retribución económica, más que constancias de participación que son acreditables ante el programa de productividad de la Universidad Veracruzana. En algunas facultades las tutorías se realizan como una carga extra casi obligada para los profesores de asignatura, lo que se traduce en compromisos de trabajo no formalizados que es necesario regular o por lo menos definir en términos laborales y, por lo tanto, sindicales.

Coincidieron la mayoría de los presentes, en que la decisión de incorporarse al proceso de implantación y desarrollo del Nuevo Modelo Educativo, ha representado para la mayoría de

las facultades, la oportunidad de proyectarse como entidades vinculadas con el cambio y comprometidas con los principios institucionales de transformación académica. En términos generales, consideran que las carreras se han beneficiado y han adquirido otra imagen, más favorable, que puede traducirse en crecimiento disciplinario y profesional y en mayores oportunidades para los egresados y para los propios docentes. Sin embargo, existen algunos problemas operativos en esta fase de implantación que no han logrado ser resueltos por las autoridades centrales, tales como la falta de una normatividad clara y definida acerca de cuestiones de administración escolar, movilidad académica, acceso a las instalaciones, carga de los profesores y otros que al no ser especificados, generan desconcierto interno entre alumnos, docentes y autoridades y dan lugar a comentarios externos a veces poco favorables para la dependencia y la propia universidad.

Se comentó también sobre el número de alumnos con que debe contar un grupo para impartirse una experiencia educativa, asunto que ha dado lugar a confusiones respecto a su aplicación en términos administrativos y laborales; se argumenta que en las asesorías proporcionadas por los responsables de establecer la propuesta, se sugirió la idea de integrar grupos no mayores de 25 alumnos para cada una de las materias, con el objetivo de que las actividades y relaciones con los alumnos pudieran realizarse más adecuadamente en la medida que eran grupos reducidos. Existe además el referente de que en las experiencias educativas del área básica general, los grupos escolares no rebasan un número mayor a 30 alumnos, pues se presume que las actividades implícitas en cada uno de los cursos requiere de mejores condiciones y una atención más directa por parte del profesor; así que en términos administrativos escolares –y por lo tanto laborales–, se acepta la formación de grupos reducidos, en el número que sea necesario para cada facultad; situación similar se observa con algunas de las experiencias educativas del área de iniciación a la disciplina de algunas carreras, en donde ha sido posible crear grupos con población de entre 20 a 25 alumnos. Sin embargo, esta posibilidad de contar con grupos reducidos para las diversas experiencias educativas, se ha venido reduciendo cada vez más y en algunos casos ni siquiera ha existido la posibilidad de plantearlo como parte operativa del plan de estudios, pues en la práctica los profesores siguen teniendo grupos de hasta 50 alumnos por experiencia educativa y las autoridades administrativas y laborales no admiten siquiera que esos grupos se reduzcan, ya que implicaría un enorme gasto

presupuestal en contratación de personal, infraestructura y mobiliario, y al parecer tales implicaciones no estaban del todo claramente previstas en la operatividad general de la nueva propuesta educativa. Los vaivenes mostrados por las autoridades respecto al asunto del tamaño de los grupos por experiencia educativa, ha generado problemas de planeación académica, asignación de cargas, distribución de espacios y claridad en la operatividad del plan de estudios de algunas facultades, ya que no se tiene precisión normativa, ni organizativa, ni laboral, dando lugar a la incertidumbre y la desconfianza. En este punto también hubo coincidencia acerca de que es imprescindible pedir a las autoridades, a través de la representación sindical, que se defina con claridad la normatividad que debe regir la integración de los grupos escolares, atendiendo principalmente los criterios académicos y señalando los casos en que no procede la integración de grupos de tamaño no mayor a 30 alumnos, también a partir de elementos académicos. Esto ayudaría enormemente a que los cuerpos docentes tuvieran una idea precisa de las posibilidades y los límites que ofrece la implantación del Nuevo Modelo Educativo, en relación a la organización curricular y la planeación académica.

Aspectos administrativos

Es importante mencionar, que la mayor parte de los asistentes señalaron su desconocimiento acerca de las transformaciones que se están dando al interior de sus dependencias, sobre todo en lo que respecta a la cuestión de los alumnos; sin embargo, se hizo evidente que se ha intentado introducir cambios en los mecanismos de inscripción, del Estatuto de Alumnos y de control escolar, que pueden tener un impacto sobre las condiciones académicas y laborales de los profesores.

En el caso de las inscripciones, los alumnos del Nuevo Modelo Educativo tienen que elegir sus experiencias educativas, maestros y horarios en la etapa previa a la terminación del semestre, para que de esa manera se tenga una idea del número total de alumnos que desean ingresar para el próximo período educativo; de este modo se tiene previsto el número de grupos por abrir y de maestros encargados por experiencia educativa y por periodo, con el riesgo de que algunos profesores queden sin carga específica debido a que no tienen demanda por parte de los alumnos.

Si bien a estas alturas de la propuesta educativa no se han dado casos problemáticos por este procedimiento, lo cierto es que a futuro existe el riesgo de que se presenten situaciones de complicación para algunos maestros que no tengan demanda de las experiencias educativas que ofrecen y puedan ser puestos a disposición de personal o reubicados en actividades que no vayan con su perfil académico. En tal sentido, hace falta delinear una estrategia sindical e institucional que evite caer en situaciones de riesgo para el personal docente y asegure que sus condiciones laborales serán respetadas, sin menoscabo de sus derechos académicos.

Otro asunto de importancia, es el relativo al Estatuto de los Alumnos, ya que en la práctica se ha intentado aplicar una normatividad especial para los alumnos incorporados al Nuevo Modelo, queriendo limitarlos en cuanto a sus oportunidades de exámenes finales, sin que exista un acuerdo de Consejo Universitario que convalide las nuevas medidas que se intentan aplicar. Por otra parte, al permitirse la libre elección de los alumnos respecto a experiencias educativas, horarios y maestros, deja de tener vigencia la figura de grupo escolar definitivo y de adscripción a semestre, por lo que la normatividad para designar representantes estudiantiles deja de ser operativa y requiere de propuestas específicas y adecuadas.

En materia de auditorías académicas se siguen manejando los procedimientos habituales para darle seguimiento al desempeño de los docentes, sin embargo ante el surgimiento de nuevas prácticas académicas como las tutorías, asistencia a centros de información y consulta documental, eventos deportivos y culturales y otras experiencias educativas que podrán realizarse fuera de las dependencias de adscripción, se considera indispensable ir proponiendo mecanismos claros y operativos que ayuden a corroborar el cumplimiento adecuado de los compromisos académicos por parte de los docentes y alumnos, según las actividades programadas.

Respecto al asunto del control escolar, se ha observado un aumento de medidas establecidas por las autoridades académico-administrativas, para que los alumnos puedan cumplir con las actividades contempladas en la nueva propuesta curricular, tales como la asistencia a tutorías, cursos intersemestrales, cursos en otras facultades, participación en eventos deportivos y culturales y asistencia a eventos académicos.

Por parte de la Dirección de Administración Escolar se ha diseñado un programa informático para llevar adelante este control, con el propósito de agilizar su manejo y tener disponible la información de manera ágil y concentrada; hace falta entonces que las autoridades respectivas, dentro y fuera de cada facultad, pongan a disposición de los docentes y alumnos la información suficiente sobre el asunto.

En relación a la infraestructura, mobiliario y recursos que cada facultad requiere para que el establecimiento del Nuevo Modelo Educativo tenga mayor grado de éxito y demuestre sus bondades académicas, los asistentes al foro manifestaron: que no existen aún las condiciones institucionales para responder a las necesidades de salones, salas audiovisuales, cubículos, centros de cómputo y computadoras, recursos documentales, equipos y aparatos audiovisuales, que demanda cada facultad para hacer efectivas las actividades contempladas para su respectivo plan de estudios; incluso en el caso de las adecuaciones hechas recientemente a salones y otros espacios para llevar adelante la implantación de la propuesta académica, han resultado insuficientes y no resuelven de fondo la situación. Aún cuando las autoridades centrales de la Universidad Veracruzana han mostrado disposición para dotar de la mayor parte de recursos que exige cada dependencia, lo cierto es que existen rezagos históricos y, en ocasiones, inadecuada planeación institucional para responder a las demandas planteadas, por lo que se han dado situaciones tensas y conflictivas entre autoridades, docentes y alumnos de varias facultades. Una parte considerable de los profesores considera que no se hizo un cálculo adecuado de lo que podría representar una transformación institucional de esta dimensión, lo que ha desembocado en problemas reales para llevar adelante las labores programadas y, sobre todo, para atender con mayor efectividad las demandas de espacios y recursos que a futuro se plantearán. Esta problemática se halla presente en todas las zonas y facultades del estado, siendo en algunos casos más marcada que en otras, particularmente en aquellas que ya venían padeciendo desde hace años la falta de espacios y apoyos académicos, o bien que son de reciente creación y apenas están en proceso de aprovisionamiento de los recursos que requieren para su funcionamiento. Independientemente de cual sea la situación particular de cada facultad, lo cierto es que existen rezagos que deben ser superados, para que, tanto maestros como alumnos y autoridades de facultad, sientan que hay un compromiso efectivo para llevar adelante la transformación institucional que plantea la nueva propuesta educativa.

Aspectos laborales

Este tema constituyó el punto central de la reunión de trabajo, por el significado que tiene para los docentes que se han incorporado al proceso de cambio educativo y por las posibles implicaciones que puede tener sobre las condiciones generales de trabajo. Para su revisión y análisis se tomaron como base las cuestiones relacionadas con cargas académicas, diversificación de la actividad docente, promociones académicas, productividad y movilidad laboral; asuntos todos ellos que preocupan a buena parte de los docentes y requieren ser precisados en su definición y operatividad normativa a nivel institucional.

La preocupación planteada por los docentes, encuentra su justificación en el hecho de que hay una actitud poco clara de las autoridades centrales para definir el tipo de carga académica que debe poseer un maestro que se incorpore a la propuesta de Nuevo Modelo Educativo.

Los responsables y asesores de la propuesta institucional recomendaron que la organización de cargas académicas se proyectara a los maestros de tiempo completo con una carga promedio de 10 a 12 horas frente a grupo y que el resto de su carga, entre 6 a 10 horas, se distribuyera en labores relacionadas con otras experiencias educativas (tutorías, prácticas profesionales, vinculación con la comunidad, etc.) para así diversificar su desempeño académico. Sin embargo, debido a que la mayor parte de las facultades decidió elaborar sus propuestas tomando como base la relación carga contra carga, entre el viejo y el nuevo plan de estudios, los maestros siguen conservando su carga base en actividades académicas frente a grupo, teniendo que incorporar las otras experiencias educativas, como una sobrecarga que debe cumplir sin que se contemple alguna retribución económica por su cumplimiento. Esta situación ha permitido que las autoridades laborales adopten ahora una actitud de confrontar carga contra carga al momento de hacer la revisión sobre la situación académica de cada maestro; las facultades que han decidido hacer efectiva la reducción de carga académica frente a grupo a un máximo de 12 horas (como en el caso de Sociología, sistema escolarizado), han tenido que enfrentar la presión, para que los maestros de tiempo completo incorporados al Nuevo Modelo

Educativo cubran efectivamente con su carga académica según las anteriores condiciones laborales, con la consabida resistencia de los docentes, pues consideran que de esta manera se desvirtúan las bases mismas de la propuesta educativa y del desempeño académico.

Respecto a este asunto, la dirigencia sindical planteó claramente que, mientras los docentes de las distintas facultades integradas a la nueva propuesta educativa, no exijan el cumplimiento de las condiciones laborales para que se reduzca la carga frente a grupo y se destine tiempo para el cumplimiento de las otras experiencias educativas, sin que represente una sobrecarga para el docente, se seguirán presentando este tipo de irregularidades o imprecisiones por parte de las autoridades centrales. También se puso énfasis en la necesidad de elaborar con carácter de urgente, la propuesta de normatividad laboral y administrativa que debe regir las relaciones entre los docentes y la institución educativa.

En el marco de esta discusión, se habló también del caso de la denominada Área Básica General, la cual está planteada como obligatoria, incorporando 5 experiencias educativas que son definidas y orientadas en su contenido y ejecución por cuerpos académicos que no forman parte directa, en muchos casos, de las facultades donde se van a impartir como parte del Nuevo Modelo Educativo. Incluso, la designación directa de los docentes que estarán a cargo de estas experiencias educativas, queda bajo la responsabilidad de la denominada Dirección del Área Básica General, quien certifica la capacidad de los docentes y otorga el visto bueno para que sean contratados en determinada carrera, incluso aún cuando no sean parte de su cuerpo académico, limitando así las posibilidades de los directores de facultad para que ejerzan cierta autoridad sobre los maestros que laboran en dicha área.

Otras inquietudes que se relacionan con el Área Básica General y que dieron pauta a varias interrogantes y observaciones fueron: ¿Quién controla el Área Básica General y bajo qué normatividad?, ¿Cómo se contrata al personal adscrito a las experiencias educativas de esta área?, ¿Con respecto a la permanencia, traslado laboral y promoción, se está a disposición de quién y cómo se efectuarán estos trámites?, ¿De qué manera impacta el área básica el funcionamiento académico interno de las facultades?, ¿A qué sección sindical pertenecen y quiénes representan a los docentes adscritos en esta área?, ¿Los maestros del área básica qué

decisión pueden tener en la vida interna de cada facultad si es que no pertenecen directamente a ella?. Si bien no se ha tenido respuesta a gran parte de estas preguntas, desde la perspectiva sindical y ante la falta de una normatividad por parte de las autoridades encargadas del Nuevo Modelo Educativo, se advierte una violación al Contrato Colectivo de Trabajo, al estarse dando una nueva forma de contratación con los maestros de estas experiencias educativas, y asimismo se está perfilando una iniciativa en la definición de otro tipo de docente que funciona sin horario, sin carga académica definida y sin facultad de adscripción.

Una vez que se abordaron la mayor parte de los temas del foro, se dio paso a la participación final de los asistentes, quienes en su mayoría coincidieron en señalar, que si bien el proceso de implantación del Nuevo Modelo Educativo ha tenido *dificultades, tropiezos, errores y ausencias* importantes en su funcionamiento, lo cierto es que tiene también *elementos favorables* para generar y reproducir propuestas académicas que sean innovadoras y atractivas para los cuerpos académicos de cada facultad y para los universitarios en su conjunto. Se vive un momento de *cambio institucional* que puede traer cambios profundos y significativos para todos los integrantes de la Universidad Veracruzana.

Un fragmento de una de las ponencias que fue presentada por la carrera de Ingeniería en Sistemas de Producción agropecuaria, de Acayucan, Ver.: “La implementación del nuevo modelo educativo debe de considerar de manera conjunta los aspectos académicos, laboral y administrativo, en aras de lograr el éxito; el ignorar cualquiera de estos aspectos, durante la puesta en práctica del mismo, ha traído consigo graves problemas, que han puesto en riesgo el logro de los fines perseguidos, amenazando la calidad de la educación ofrecida en nuestra Universidad. Un cambio de la trascendencia del NME, no debe hacerse bajo un esquema de ensayo de prueba y error como parece ser que se está haciendo. Actualmente, en el proceso de implantación del NME, existe una gran distancia entre el planteamiento teórico del NME y su aplicación práctica.”

3. Trabajo de investigación

Por otra parte, se hizo acopio de los resultados del trabajo de investigación realizado por estudiantes de la Facultad de Pedagogía de la UV Xalapa bajo la coordinación de la Mtra. Ángeles González Hernández; trabajo que se concretó en el año 2002 y cuyos resultados fueron dados a conocer a través de un documento denominado **“Representaciones académicas sobre el Modelo Educativo Integral y Flexible de la UV”**. Los investigadores definen una representación como un acto de pensamiento mediante el cual un sujeto, sea individuo, familia, grupo o clase, se relaciona con otros sujetos, con los objetos y con su realidad cotidiana; es un proceso creativo y autónomo con el que el individuo da significado a sus acciones y a las acciones de los otros.⁴³

Al momento de la investigación 28 programas educativos en distintas facultades funcionaban bajo los lineamientos generales de esta propuesta. El grupo de colaboradores de la Maestra González Hernández compartía la necesidad de realizar un ejercicio evaluativo que permitiera a los actores de la propuesta, reflexionar de manera autocrítica y constructiva sobre su papel dentro de la misma, sobre sus perspectivas y, sobre todo, acerca de cómo viven y recrean su experiencia dentro del proceso de implantación del MEIF, con el fin de que este proceso dialógico les permita diseñar y ejecutar cursos de acción hacia la mejora de esta propuesta curricular flexible.

Se consideró como población de estudio a alumnos, maestros y directivos de cinco facultades de la **zona Xalapa** que iniciaron la operación del MEIF en los años 1999 y 2000: **Sociología, Pedagogía, Ciencias Agrícolas, Psicología y Ciencias Administrativas y Sociales**. Se eligió por muestreo aleatorio y sistemático a los informantes; se realizaron diez grupos focales con estudiantes e igual número de entrevistas con docentes, tomando como categorías de estudio, los fundamentos de la propuesta del MEIF, siendo éstas:

⁴³ *Gaceta Universidad Veracruzana*. Marzo 2003, Nueva época No. 63

1. *Flexibilidad*
2. *Enseñanza tradicional*
3. *Aprendizaje según el nuevo modelo educativo*
 4. *Perfil del estudiante*
 5. *Formación Integral*
 6. *Multidisciplinariedad*
 7. *Interdisciplinariedad*
 8. *Transversalidad*
9. *Acompañamiento o Tutoría.*
 10. *Identidad Grupal*
 11. *Relación horizontal*
 12. *Participación política*
13. *Recursos*

En el **resultado** del proceso de codificación de los datos se pudo identificar en la generalidad del discurso una consistencia en la presencia de todas las categorías de análisis en las tres variables consideradas: *estudiantes, maestros y directivos*, lo que permitió identificar representaciones similares de los tres actores respecto a lo que constituye su propia vivencia colectiva e individual dentro del proceso de implantación del MEIF de la UV.

Estudiantes

Por cuanto hace al actor *estudiantes* está presente de manera insistente la categoría flexibilidad. De hecho y no obstante que refieren haber recibido poca información sobre la propuesta del MIEF, los estudiantes interpretan con suma claridad el principio de flexibilidad, destacan este componente como uno de los que aporta las mayores ventajas por cuanto hace a la posibilidad de elegir experiencias educativas, profesores, así como determinar los tiempos para cubrir sus créditos académicos.

Sin embargo, los estudiantes señalan que el proceso de flexibilización del currículo ha sido sumamente difícil y enfrenta una serie de obstáculos que limitan su operación: “Hay

restricciones a esa flexibilidad, como son la disposición de horarios, la disposición de maestros para impartir algunas materias y la secuencia que tienen estas materias”

El planteamiento de flexibilidad de los estudiantes rebasa con mucho el de la propia propuesta del MEIF, señalan que esa flexibilidad se traduzca en nuevas formas de trabajo académico dentro del aula, dándole importancia mayúscula al trabajo docente. Marcan la diferencia entre la enseñanza tradicional y la enseñanza que debiera promover el MIEF; en la primera resaltan el papel pasivo, dependiente y receptor del estudiante frente al papel asumido por el docente transmisor de conocimientos, que controla el espacio del aula y el uso de la voz, que impone tareas, que no diversifica sus estrategias de enseñanza ni actualiza sus conocimientos. Los estudiantes dibujan perfectamente la tipología del que llaman maestro tradicional y alumno tradicional: “Un 50 por ciento de los maestros sigue con el papel tradicionalista porque es muy difícil que, con 20 años de experiencia manejando el modelo tradicional, de repente les quieran cambiar todas sus pautas y todos sus sistemas de enseñanza”. “Los alumnos tradicionales están como simples receptores de información, cumplen un papel como pasivo, están como siempre. No cuentan con una inventiva ni creatividad, sino que siempre están a la espera de que el maestro les dé los puntos y las actividades que se deben realizar”. Frente a esta pasividad, los estudiantes subrayan que el Modelo Educativo Integral y Flexible les ha permitido asumir nuevas actitudes y avanzar hacia una nueva cultura académica: “Tenemos la responsabilidad de que nosotros debemos ser autodidactas (...) que también seamos propositivos, que no solamente nos quedemos con lo que dice el maestro, sino que incluso en clase le hagamos cuestionamientos”.

Algunos alumnos asocian la calidad del trabajo docente con el tipo de contratación y la política de estímulos al desempeño que mantiene la institución, por lo que subrayan la necesidad de propiciar la evaluación permanente del trabajo docente como una condicionante para la mejora del trabajo académico.

Frente a la enseñanza tradicional, los estudiantes dibujan una propuesta de aprendizaje que corresponda con los planteamientos del MEIF y en la que, nuevamente, el docente cumple un papel fundamental. Incluso reclaman una transformación radical en la relación maestro-

alumno, en términos de una comunicación horizontal, igualitaria y de respeto mutuo: “Todavía mantiene ese legado de ser superior a otro”. “Que haya un trato justo (...) que no haya favoritismos (...) algunos maestros discriminan a los alumnos, tan sólo por el lugar de donde vienen (...) incluso por condiciones de sexo o también por las ideas que tengan”. “Hay maestros muy rígidos, muy prepotentes; deben ser accesibles”.

Por otro lado, el sistema de tutorías propuesto por el MEIF abre amplias expectativas a los estudiantes que llegan a traducirlo en un acompañamiento del docente en su proceso de aprendizaje y formación humana e integral. Sin embargo, comentan que se han topado con serias dificultades para operar dicho sistema. Otro elemento que destacan es la formación considerando los valores humanos como “la tolerancia”, la responsabilidad, la honestidad, la prudencia”.

A pesar de los inconvenientes a los que hacen referencia los alumnos, también toman en cuenta las oportunidades de cambio que el MEIF ha significado; al mismo tiempo manifiestan su preocupación por lo que califican como un proceso de individualización del estudiante —a través del cual se puede llegar a una pérdida de identidad e integración grupal-, y por la dificultad para participar y tomar decisiones académicas.

Docentes

Por cuanto hace a la variable discursiva *docentes*, identificamos que comparten significaciones similares con los estudiantes respecto a su vivencia a partir de la implantación del MEIF. Al mismo tiempo que destacan las ventajas del principio de flexibilidad, puntualizan que este proceso se ha topado con serias dificultades, de manera que hasta el momento se ha logrado sólo una semiflexibilización del currículo.

También señalan que, de manera paradójica y por las características de su implantación, esta flexibilización conlleva una condición de rigidez y, en algunos casos, dificulta el proceso de aprendizaje. Además, afirman, el solo hecho de iniciar una propuesta curricular distinta no garantiza un cambio en el trabajo académico dentro del aula. Aducen tradiciones en el trabajo

docente, resistencias, falta de capacitación, pero sobre todo, la necesidad de un cambio de cultura académica tanto desde la parte docente como de los estudiantes.

Hay quienes mencionan que son los alumnos quienes están generando cambios, ya que asumen una nueva actitud y comportamiento que los hace más participativos, responsables y autónomos, aunque también numeran las dificultades del estudiante tradicional:

“Eso tiene que ver con un cambio de mentalidad del maestro. Desde luego que los profesores tenemos la convicción de que hay que cambiar nuestros procesos didácticos para propiciar una mayor participación por parte de los estudiantes; sin embargo, eso no se logra tan fácilmente”.

Al igual que el estudiante, los docentes hacen conciencia sobre la necesidad de una relación horizontal y de acompañamiento entre maestro-alumno, y en cuanto al sistema de tutorías coinciden en señalar sus limitantes y contratiempos. Finalmente, destacan que la flexibilización curricular ha incidido en la integración e identidad grupal de los estudiantes e incluso que limita su participación política y su capacidad de decidir:

“La falta de cohesión grupal está creando problemas de liderazgo académico en los alumnos. ¿Por qué? Porque no conviven más tiempo (...) El clima del aula, el clima de confianza favorece mucho la productividad de los alumnos (...) hay una ausencia de liderazgo académico, ya no se diga político, en lo político están los alumnos totalmente anulados (...) Se ha perdido la identidad estudiantil propiamente dicha, en el sentido de que mis problemas son tus problemas”.

Directivos

En el caso de los *directivos* identificamos coincidencias con las representaciones de los docentes y de los estudiantes. Subrayan las enormes ventajas que representa para los estudiantes una organización curricular flexible, pero al mismo tiempo asumen que dicho proceso ha presentado dificultades asociadas a factores de normatividad, rigidez en la operación de otras

áreas de la institución, una formación rígida en el bachillerato, tradiciones educativas, resistencias y la disposición limitada de recursos. “De la construcción a la operación hay un salto mortal, y entonces este modelo se ha ido adecuando, se ha ido interpretando de diversas maneras en cada uno de los contextos particulares (...) el modelo como detonador está cargando sobre sí toda la crítica de todas las partes de la universidad que no funcionan adecuadamente”.

Respecto al trabajo académico dentro del aula manifiestan sus reservas y subrayan la importancia del papel docente para impulsar nuevas formas de aprendizaje; sin embargo, aducen serias dificultades asociadas a la formación, cultura académica, normatividad, relaciones sindicales y, sobre todo, al proceso de envejecimiento de la planta docente: “Pensar que realmente el profesor va a generar, el grueso de los profesores, una nueva práctica a partir de que cuenta con un nuevo programa es hacer muchas fantasías”. “Los que podemos echar andar esto somos ya profesores con una edad promedio que anda entre los 47 y 48 años de edad (...) eso es un riesgo, no es la edad en sí, sino es lo que conlleva”.

Los directivos señalan la necesidad de asumir una nueva cultura académica y confiesan que son precisamente los laudos quienes muestran una mayor disposición al cambio, además asumen que el sistema de tutorías aún no ha funcionado según lo esperado. Por último, también están considerando los efectos negativos del MEIF sobre la identidad y la integración grupal de los estudiantes y la participación política no sólo de los alumnos sino también de los académicos.

Se reconoce que quedó establecido que, ante la falta de definición en algunos aspectos esenciales de funcionamiento de la propuesta, y sus posibles consecuencias académicas, laborales y administrativas, la implantación del Nuevo Modelo Educativo sería aprobada en lo general, pero durante el primer año tendría una *fase piloto* que serviría como referencia para avanzar en la definición de la normatividad y operatividad que debía regularlo.

La puesta en marcha, ha resultado una experiencia compleja y complicada para la universidad en su conjunto, pues ha implicado un enorme esfuerzo de organización de los cuerpos académicos, así como de los cuadros administrativos, técnicos y operativos, encargados de las diversas instancias organizativas de la Universidad Veracruzana –desde la Rectoría hasta

cada uno de los departamentos menores de la estructura institucional–, para responder a las exigencias que plantea el cambio académico general.

Paulatinamente las diversas áreas encargadas de la administración universitaria (Secretaría Académica, Administración Escolar, Planeación, Compras, Recursos Humanos, Informática, etc.), se han ido adecuando a las demandas que plantea la propuesta académica, si bien en muchas de ellas la comprensión que se tiene de la iniciativa no es todavía muy clara y existen serios problemas de operatividad técnica y administrativa.

4. Otros medios

Con fecha 25 de octubre de 2002, el propio sindicato de Personal Académico de la Universidad Veracruzana, emite un documento elaborado por dos académicos involucrados en los procesos de seguimiento de implantación del *MEIF*; un Manual para la implantación del Modelo Educativo Flexible,

El interés de esta organización sindical a lo largo de este proceso, por conocer y evaluar el impacto de los cambios que trae aparejada la implantación del *MEIF* en las distintas entidades académicas, ha motivado a sus líderes a continuar profundizando las actividades de seguimiento y evaluación del modelo; de ahí que se hiciera realidad un nuevo foro estatal el 25 de julio pasado en la ciudad de Xalapa, Ver.

Los resultados de las mesas de trabajo y la reunión plenaria a que hubo lugar, durante los trabajos del foro, aún no han salido a la luz pública, están siendo trabajados para finalmente emitir una memoria escrita que contenga los pormenores del foro.

Con independencia del acopio documental realizado, es importante destacar que se llevaron a cabo entrevistas personales con directivos y estudiantes de diferentes facultades a fin de tener mayores elementos de juicio que permitieran opinar sobre el proceso de implantación del modelo.

A nivel institucional sólo se manejan cifras estadísticas sobre los programas que han adoptado la nueva filosofía, de aquellos que están en proceso de transición; no se tuvo a la mano información sobre acciones evaluatorias sobre la efectividad del modelo, máxime que recientemente acaba de egresar la primera generación de egresados, tan sólo en un programa académico.

A manera de resumen y como antesala de un comparativo de opiniones vertidas en los diferentes trabajos analizados, se concentran los resultados que se consideraron más relevantes en cada uno de ellos; destacando los problemas que cada trabajo refiere; posteriormente se integrará un cuadro comparativo de opiniones; que permitirá identificar las que son comunes a los tres trabajos y a partir de ellas se formularán las recomendaciones al caso objeto de estudio.

En la *Encuesta de Opinión*, destaca lo siguiente:

- Sólo un 33% de los académicos manifiesta haberse documentado sobre el modelo.
- El 32.25% no contestó sobre el aspecto de mayor relevancia del modelo.
- Un 71.74% refiere algún tipo de problema con la implantación del modelo.
- Un 45.46% ubica como principal problema a atender al proceso de capacitación.
- Principal problema que se detecta, el tipo de contratación opina un 55.56%.
- Un 67.68% advierte problemas de infraestructura física, insuficiencia de espacios.
- 77.78% no comenta sobre otro tipo de problemas.
- El 77.17% conoce que se están dando acciones de transición.
- Sólo el 41.3% conoce en materia de trabajos para la implantación del modelo.
- El 46.48% sabe que se dan asesorías especializadas.
- El 63.38% comenta que la propuesta no ha sido analizada conjuntamente con el sindicato.
- Un 55.87% comenta que la junta académica no ha promovido ningún proceso de aprobación.
- El 49.3% tiene conocimiento sobre la existencia de una comisión especial para llevar los trabajos.
- El 50.23% dice estar enterado de que su entidad propuso la elaboración de un nuevo plan de estudios.

Del Foro promovido por la *FESAPAUV* se desprende lo siguiente:

Aspectos Académicos:

- Limitada aplicación y comprensión de los lineamientos del modelo.
- Adopción de distintas estructuras curriculares (organización académica).
- Las propuestas conservan una carga de trabajo equivalente.
- No se reduce la carga de los alumnos frente a grupo.
- No se abren opciones de experiencias educativas.
- Hay docente que no ven con entusiasmo la propuesta.
- Resistencia al cambio y aplicación de nuevas filosofías.
- Integración de comisiones académicas, celebración de foros, cursos y talleres.
- Incorporación de actividades novedosas como las tutorías.
- Falta de disponibilidad de tiempo y profesores para las tutorías.
- Número de créditos equivalente al plan anterior.
- Existencia de problemas operativos y carencia de normatividad apegada a los lineamientos del modelo.
- Excesivo número de alumnos por grupos.
- Mayores cargas de trabajo para profesores de asignatura, sin retribución económica.
- Restricciones presupuestales para abrir renglones.
- Se permea un clima de incertidumbre y desconfianza.

Aspectos Administrativos

- Desconocimiento sobre el avance de las transformaciones administrativas.
- Poca flexibilidad en la elección de experiencias y profesores por parte de alumnos.
- El Estatuto de los alumnos ha quedado rebasado, dado las características del modelo.
- Desaparece el concepto grupo y generación, entre los estudiantes.
- Necesidad de instrumentar mecanismos de control tanto de profesores como de estudiantes.
- El control electrónico de administración escolar aún no está a disposición de alumnos y profesores.
- No existen las condiciones de infraestructura necesaria para operar el modelo.

- Inadecuada planeación institucional para resolver las demandas planteadas por las entidades académicas.
- Existencia de situaciones de conflicto entre autoridades, docentes y alumnos.

Aspectos laborales

- Actitud poca clara por parte de las autoridades centrales para definir la carga académica.
- La mayoría de las entidades realizó las propuestas de carga contra carga.
- Existe sobrecarga sin que contemple retribución económica.
- Los profesores de las entidades que redujeron carga frente a grupo, difícilmente cubren de manera efectiva su extracarga.
- Existe resistencia de los profesores.
- Existencia de imprecisiones en la normatividad laboral
- Problemas de identificación de autoridad en profesores del área básica.

Del ***Trabajo de Investigación*** se capta de interés lo siguiente:

Estudiantes:

- Prevalencia de desinformación
- Infraestructura académica insuficiente
- Existencia de obstáculos, relativos a disponibilidad de horarios, disponibilidad de profesores y secuencia de las experiencias educativas.
- Las nuevas formas de trabajo requeridas por el nuevo modelo distan mucho de ser aplicadas.
- Se continúa el papel tradicional del profesor y el rol pasivo del estudiante.
- Se visualiza como problemática que frena el cambio, el tipo de contratación de los profesores.
- Los estudiantes reclaman una transformación radical.
- Reflexionan sobre las oportunidades que el MEIF brinda.

Docentes

- El principio de flexibilidad se ha topado con dificultades y denota características de rigidez.
- Aducen tradicionalismo en el trabajo docente, falta de capacitación y resistencia al cambio.
- Necesario un cambio de mentalidad en los profesores, más que en los alumnos.
- Perciben una falta de cohesión grupal y ausencia de liderazgo académico entre estudiantes.

Directivos

- Subrayan ventajas a la organización curricular flexible.
- El modelo presenta dificultades asociadas a normatividad, rigidez de operación, tradiciones educativas, resistencias y disposición limitada de recursos.
- Respecto del trabajo académico tienen sus reservas.
- Subrayan trascendente el trabajo del docente, lo que implica un cambio.
- Se presentan dificultades serias de formación, cultura académica, normatividad, relaciones sindicales y envejecimiento de la planta docente.
- Ven mayor disposición al cambio entre los estudiantes.
- Efectos negativos del MEIF sobre la identidad e integración grupal.
- Indefinición en algunos de los aspectos esenciales de funcionamiento de la propuesta.
- La puesta en marcha ha sido difícil y compleja.

Cuadro No. 23
Comparativo de opiniones, problemáticas comunes identificadas y propuestas realizadas.

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
<i>Respuestas</i>	<i>Aspectos Académicos</i>	<i>Estudiantes</i>	<i>En lo general</i>	<i>Generales</i>
Sólo un 33% de los académicos manifiesta haberse documentado sobre los lineamientos del modelo.	Limitada aplicación y comprensión de los lineamientos del modelo.	Prevalencia de desinformación	Desinformación generalizada	Continuar con los trabajos de socialización de la propuesta.
El 32.25% no contestó sobre el aspecto de mayor relevancia del modelo.	Adopción de distintas estructuras curriculares (organización académica).	Infraestructura académica insuficiente	Infraestructura académica insuficiente	Promover proyectos autofinanciables en las entidades que apoyen la captación de recursos, necesarios para solventar esta deficiencia.
Un 71.74% refiere algún tipo de problema con la implantación del modelo.	Las propuestas conservan una carga de trabajo equivalente.	Existencia de obstáculos, relativos a disponibilidad de horarios, disponibilidad de profesores y secuencia de las experiencias educativas.	Existencia de obstáculos que frenan la flexibilidad; como disponibilidad de horarios y profesores y secuencia de experiencias.	Promover procesos de retroalimentación de la propuesta, identificar puntos de conflicto y porque no, realizar los ajustes necesarios.
Un 45.46% ubica como principal problema a atender es el proceso de capacitación.	No se reduce la carga de los alumnos frente a grupo.	Las nuevas formas de trabajo requeridas por el nuevo modelo distan mucho de ser aplicadas.	Continúan las estrategias tradicionalistas en el aula, por lo que es urgente atender los procesos de capacitación de los profesores.	Estructurar e implementar un programa de formación y capacitación docente acorde con las competencias que el MEIF demanda.

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
Principal problema que se detecta, el tipo de contratación opina un 55.56%.	No se abren opciones de experiencias educativas.	Se continúa el papel tradicional del profesor y el rol pasivo del estudiante.	Resistencia al cambio por parte de los profesores	Continuar con los procesos de sensibilización y venta del proyecto.
Un 67.68% advierte problemas de infraestructura física, insuficiencia de espacios.	Hay docente que no ven con entusiasmo la propuesta.	Se visualiza como problemática que frena el cambio, el tipo de contratación de los profesores.	Un problema que frena el cambio es el tipo de contratación del académico.	Incentivar mediante un adecuado programa de estímulos la participación del personal en este proyecto.
77.78% no comenta sobre otro tipo de problemas.	Resistencia al cambio y aplicación de nuevas filosofías.	Los estudiantes reclaman una transformación radical.	Problemas operativos y carencia de normatividad apegada al modelo.	Continuar trabajando en pro de solucionar las carencias detectadas en las propuestas y promover el desarrollo de una normatividad acorde al modelo.
El 77.17% conoce que se están dando acciones de transición.	Integración de comisiones académicas, celebración de foros, cursos y talleres.	Reflexionan sobre las oportunidades que el MEIF brinda.	Falta de controles administrativos	Promover acciones de capacitación entre el personal y potenciar las bondades del SIIU.
Sólo el 41.3 conoce en materia de trabajos para la implantación.	Incorporación de actividades novedosas como las tutorías.	Docentes	Importantes restricciones presupuestales	Coordinar acciones con el área financiera de la universidad para que presupueste adecuadamente los recursos requeridos.

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
El 46.48% sabe que se dan asesorías especializadas.	Falta de disponibilidad de tiempo y profesores para las tutorías.	El principio de flexibilidad se ha topado con dificultades y denota características de rigidez.	Inadecuada planeación institucional	Trabajar de manera conjunta con la administración central y hacerle llegar observaciones y sugerencias que propicien acciones de mejoramiento.
El 63.38% comenta que la propuesta no ha sido analizada conjuntamente con el sindicato.	Número de créditos equivalente al plan anterior.	Aducen tradicionalismo en el trabajo docente, falta de capacitación y resistencia al cambio.	Se permea un clima de incertidumbre y desconfianza.	Se insiste en los procesos de sensibilización y socialización de la propuesta.
Un 55.87% comenta que la junta académica no ha promovido ningún proceso de aprobación.	Existencia de problemas operativos y carencia de normatividad apegada a los lineamientos del modelo.	Necesario un cambio de mentalidad en los profesores, más que en los alumnos.	Número de créditos equivalente al plan anterior.	Constituir una comisión permanente de evaluación y seguimiento del MEIF y revalore la propuesta.
El 49.3% tiene conocimiento sobre la existencia de una comisión especial para llevar los trabajos.	Excesivo número de alumnos por grupos.	Perciben una falta de cohesión grupal y ausencia de liderazgo académico entre estudiantes.	Mayores cargas de trabajo para profesores de asignatura, sin retribución económica	Vislumbrar mecanismos retroalimentadores del quehacer académico y sugerir a las instancias correspondientes. Ejemplo: El programa de desempeño académico.

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
El 50.23% dice estar enterado de que su entidad propuso la elaboración de un nuevo plan de estudios.	Mayores cargas de trabajo para profesores de asignatura, sin retribución económica.			
	Restricciones presupuestales para abrir renglones.	El modelo presenta dificultades asociadas a normatividad, rigidez de operación, tradiciones educativas, resistencias y disposición limitada de recursos.		
	Se permea un clima de incertidumbre y desconfianza.	Respecto del trabajo académico tienen sus reservas.		
	<i>Aspectos Administrativos</i>	Subrayen trascendente el trabajo del docente, lo que implica un cambio.		
	Desconocimiento sobre el avance de las transformaciones administrativas.	Se presentan dificultades serias de formación, cultura académica, normatividad, relaciones sindicales y envejecimiento de la planta docente.		

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
	Poca flexibilidad en la elección de experiencias y profesores por parte de alumnos.	Ven mayor disposición al cambio entre los estudiantes.		
	El Estatuto de los alumnos ha quedado rebasado, dado las características del modelo.	Efectos negativos del MEIF sobre la identidad e integración grupal.		
	Desaparece el concepto grupo y generación, entre los estudiantes.	Indefinición en algunos de los aspectos esenciales de funcionamiento de la propuesta.		
	Necesidad de instrumentar mecanismos de control tanto de profesores como de estudiantes.	La puesta en marcha ha sido difícil y compleja		
	El control electrónico de administración escolar aún no está a disposición de alumnos y profesores.	Subrayan ventajas a la organización curricular flexible.		
	No existen las condiciones de infraestructura necesaria para operar el modelo.			

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
	Inadecuada planeación institucional para resolver las demandas planteadas por las entidades académicas.			
	Existencia de situaciones de conflicto entre autoridades, docentes y alumnos.			
	<i>Aspectos laborales</i>			
	Actitud poca clara por parte de las autoridades centrales para definir la carga académica.			
	La mayoría de las entidades realizó las propuestas de carga contra carga.			
	Existe sobrecarga sin que contemple retribución económica.			
	Los profesores de las entidades que redujeron carga frente a grupo, dificilmente cubren de manera efectiva su extracarga.			
	Existe resistencia de los profesores.			

ENCUESTA DE OPINION	FORO DE ANALISIS	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMATICAS COMUNES	PROPUESTAS
	Existencia de imprecisiones en la normatividad laboral			
	Problemas de identificación de autoridad en profesores del área básica.			

Recomendaciones

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para la mejora del proceso de implantación de este Modelo Educativo Integral y Flexible se desprenden de los señalamientos de los participantes, mismos que ya fueron destacados en este trabajo:

1. Socialización de la propuesta.

La opinión generalizada vertida tanto por profesores y estudiantes, se da en el sentido de que privilegia un status de desinformación respecto de los lineamientos del modelo, y de los avances en las entidades académicas de los trabajos que faciliten la transición al modelo. Se percibe un clima de desconfianza e incertidumbre promovido en parte por el silencio de la autoridad respecto de algunas implicaciones de la propuesta, sobretudo el aspecto laboral; aunado lo anterior a la resistencia natural al cambio por parte de los profesores, es necesario continuar con los trabajos de socialización de la propuesta, de ahí que se recomienda:

- Generar procesos sistematizados de difusión, información y análisis de la propuesta que permitan socializar entre la comunidad universitaria sus objetivos, estrategias y metas específicas, a fin de lograr que estudiantes, maestros, directivos, trabajadores técnicos, manuales y administrativos acepten y hagan suyo este proyecto.

2. Desarrollo e implantación de procesos retroalimentadores al Modelo

Toda vez que se reconocen deficiencias estructurales y operativas de las propuestas; falta de uniformidad en el diseño de las mismas y la existencia de obstáculos que frenan su flexibilidad; como disponibilidad de horarios y profesores y secuencia de experiencias educativas, ausencia de normatividad que lo rija; además de reconocerse la falta de pertinencia del plan al haberse diseñado como una copia del anterior; se reconoce la necesidad de mantener una Comisión Permanente de Evaluación y Seguimiento del MEIF que de manera sistemática lleve a cabo acciones de retroalimentación y revaloración de las propuestas; y en caso necesario ejerza acciones correctivas o de mejora de las mismas. Así pues, una vez concluida una propuesta por alguna entidad académica e iniciada su puesta en marcha deben

promoverse procesos de retroalimentación, identificando puntos de conflicto y realizando los ajustes necesarios.

En este sentido, toda entidad académica adscrita al modelo, ha de continuar trabajando en pro de solucionar las carencias detectadas en las propuestas y promover el desarrollo de una normatividad acorde al modelo; por lo que se sugiere:

- Constituir una Comisión Permanente de Evaluación y Seguimiento del Modelo Educativo Integral y Flexible que promueva, coordine y sistematice los ejercicios evaluativos, a fin de involucrar e informar de sus resultados a todos sus actores e implementar estrategias de ajuste.
- Propiciar en las cinco regiones universitarias procesos permanentes de discusión y evaluación de los procesos de implantación de la propuesta, que permitan redefinir cursos de acción para su mejora.

3. Formación, capacitación y estímulos académicos.

Las estrategias tradicionalistas en el aula están a la orden del día a pesar del MEIF, las competencias requeridas por el modelo no han sido desarrolladas en todo el personal académico de la universidad; no ha existido un programa sistemático y con carácter obligatorio que coadyuve a concretar esta trascendente y necesaria actividad. Es urgente atender los procesos de formación y capacitación de los profesores, mediante la estructuración e implementación de un programa acorde con las competencias que el MEIF demanda.

Con independencia del problema señalado, otra situación que frena el cambio es el tipo de contratación del académico, por lo que para incentivarlo y promover su eficiencia se requiere un adecuado programa de estímulos al desempeño; máxime que se detectan mayores cargas de trabajo sin retribución económica, especialmente para profesores de asignatura. Vislumbrar mecanismos retroalimentadores del quehacer académico y sugerir a las instancias correspondientes es una estrategia viable para subsanar esta problemática.

Es conveniente:

- Estructurar e implantar con carácter obligatorio -cuando menos a los de nuevo ingreso- un programa de formación académica que dote a los profesores de los fundamentos epistemológicos y metodológicos para operar el Modelo Educativo Integral y Flexible, así como de las herramientas y estrategias de enseñanza-aprendizaje acordes a las necesidades de una flexibilización curricular y facilite una actitud positiva al cambio.
- Revisar y replantear los criterios de asignación de estímulos al desempeño y la productividad académica de docentes e investigadores, a fin de guardar congruencia y pertinencia con los lineamientos del MEIF, procurando de este modo que dichos programas efectivamente reconozcan y promuevan la participación de los académicos en las diversas experiencias educativas y actividades de esta propuesta.

4. Coordinación entre dependencias académicas

Los trabajos valorados revelan la existencia de obstáculos que frenan la flexibilidad del modelo; como disponibilidad de horarios y profesores y secuencia de experiencias educativas. Por otra parte, dado la limitación presupuestal que se vive, se limita la apertura de opciones de experiencias educativas a ofrecer a los estudiantes. Si bien es cierto, una entidad académica no podrá abrir un extenso abanico de oportunidades de elección, si puede apoyarse en la oferta educativa de otras entidades a las que el estudiante puede acceder, promoviendo así, la flexibilización de horario y espacios; y por ende la movilidad estudiantil que se espera con el modelo. A partir de estas reflexiones, se recomienda:

- Definir y organizar estructuras de vinculación entre las distintas facultades que han asumido el Modelo Educativo Integral y Flexible, a fin de establecer las competencias y compromisos de cada cual para garantizar las condiciones mínimas que posibiliten el trabajo interdisciplinario y la prestación de un mejor servicio a los estudiantes, en cuanto a la elección de sus experiencias educativas y los tiempos en que desean cursarlas.

- Analizar entre las diversas facultades la integración y organización de experiencias educativas a fin de garantizar al estudiante la diversificación en la integración de su plan semestral.

5. Sistema de tutorías

El MEIF trae aparejada la incorporación de actividades novedosas como las tutorías, cuyo impacto en el proceso enseñanza aprendizaje es de vital trascendencia. Lo anterior, hace urgente el desarrollo de competencias específicas entre los académicos que fungen como tutores; a través de un programa de capacitación específico. Necesario además, adecuar espacios propios para el desarrollo de las sesiones e indiscutiblemente diseñar un programa de acción tutorial en cada entidad académica. Cabe destacar que no todas las facultades que se encuentran operando el MEIF, están desarrollando trabajo tutorial. Con base en las consideraciones anteriores es pertinente:

- Socializar entre docentes y estudiantes el concepto, la metodología y los objetivos del sistema de tutorías.
- Acordar espacios y tiempos específicos destinados al trabajo de tutorías, con la mira de hacer posible su funcionamiento sin afectar otras tareas y actividades académicas de los estudiantes y docentes.
- Realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento y los alcances del sistema de tutorías.

6. Flexibilización de las estructuras administrativas

Como respaldo a la recomendación siguiente, tenemos la opinión generalizada de carencia de de controles administrativos; que curiosamente a pesar de que la Universidad invirtió en un proyecto millonario de modernización administrativa; el sistema de información universitaria está subutilizado, no se está trabajando al 100% de su capacidad, ni se están explotando sus bondades al máximo. Por otra parte, los vicios y las costumbres de años atrás pernean aún la labor cotidiana de información; se propone:

- Garantizar la flexibilización de las estructuras administrativas a fin de que respondan a las necesidades de operación del Modelo Educativo Integral y Flexible.

6. Recursos

Las importantes restricciones presupuestales dado la escasez de recursos financieros obliga a coordinar acciones con el área financiera de la universidad para que presupueste adecuadamente los recursos requeridos; además apoye los proyectos autofinanciables de las entidades que faciliten la captación de recursos necesarios para solventar la insuficiencia de recursos.

- Las autoridades universitarias habrán de cubrir, en la medida de las posibilidades financieras de la propia universidad, las necesidades prioritarias de cada entidad académica en materia de infraestructura suficiente y pertinente, equipamiento, tecnología y la asignación de financiamiento suficiente para atender los requerimientos de operación de la propuesta.
- Promover el desarrollo de proyectos autofinanciables que generen recursos propios a las entidades, contribuyendo así a fortalecer los techos financieros asignados presupuestalmente.

7. Planeación institucional

- En virtud de la Inadecuada planeación institucional, se sugiere que las entidades académicas trabajen de manera conjunta con la administración central y permanentemente se permitan hacerle llegar observaciones y sugerencias que propicien acciones de mejoramiento.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Es indiscutible que la Universidad Veracruzana se ha consolidado como la institución de educación superior más importante del estado de Veracruz y una de las de mayor tradición en el país, dado 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; ha expandido sus servicios a lo largo y ancho del territorio veracruzano, con presencia en las cinco regiones más importantes del mismo. Este crecimiento se refleja en una amplia oferta educativa en las diversas áreas del conocimiento y en los niveles educativos técnico, técnico superior universitario, de licenciatura y posgrado.

Es innegable también la necesidad de hacer conciencia del compromiso social que lleva aparejado y de la necesidad impostergable de adecuar sus estructuras tanto administrativas como académicas para estar en posición de atender las demandas del entorno cada vez más exigente, dadas las condiciones actuales que se viven.

La Universidad Veracruzana no es un ente aislado, por lo que no puede ni debe sustraerse a los retos del mundo actual; --es una realidad el proceso de globalización y los efectos que consigo trae aparejados, es una realidad también la existencia de políticas internacionales y nacionales que enmarcan el actuar de las Instituciones de Educación Superior;- en este sentido, se recalca que la Universidad Veracruzana no puede retraerse ante los retos del mundo contemporáneo, en aras de mantener su pertinencia social. Así pues, conciente de ubicarse en un contexto mundial cada vez más interconectado e interdependiente, se encuentra firme en sus decisiones respecto de adecuar su quehacer a la realidad que se vive; teniendo presentes en todo momento las consideraciones y perspectivas globales.

La gran oportunidad y reto de la Universidad Veracruzana de transformar radicalmente sus prácticas de docencia e investigación; día a día, paso a paso, se hace realidad; el tránsito de un esquema rígido y disciplinario tradicional hacia un modelo flexible y de carácter transdisciplinario se pone de manifiesto en diversas entidades académicas. Han sido ya muchos años de esfuerzo sostenido y conjunto, pero los resultados a la fecha son halagadores, a pesar de

los tropiezos; se espera que para finales del año 2005; la meta trazada en el proyecto institucional se haya alcanzado.

Si bien es cierto los resultados cuantitativos son halagadores, dado el número de entidades académicas que adoptan el modelo, por conveniencias, por convicción, por compromisos o porque subyazca alguna otra razón; desde el punto de vista cualitativo habría que hacer un alto en el camino y reorientar acciones.

En la actualidad la sociedad demanda profesionales formados de manera integral, en cuya preparación se desarrollen tanto los saberes teóricos, heurísticos, como axiológicos, se requiere gente cuya capacidad de pensamiento analítico y crítico le permita captar la realidad; entenderla y modificarla en su caso; gente con espíritu creativo, vital para proponer alternativas de solución a las problemáticas encontradas; o encontrar simplemente posibilidades de mejora a la realidad que se vive. Se necesitan profesionales casados con el cambio, en pro del cambio e insertos en el mismo; en este sentido queda sembrada la semilla de la duda, respecto de si se está logrando formar este tipo de profesionales a través del MEIF; que quede abierta esa interrogante como posibilidad de una futura investigación.

Respecto a la pregunta planteada *¿Como logrará la Universidad Veracruzana, en la Zona Xalapa hacer efectiva la estrategia toral de su plan de desarrollo, consistente en la implantación de un modelo educativo integral?*, se responde: Se ha hecho efectiva la estrategia de referencia, aunque de manera parcial; los logros se han venido acumulando lentamente desde 1999. Se reconoce que la puesta en marcha del proyecto de transición a una nueva filosofía educativa fue más difícil de lo que se esperaba, sobre todo, teniendo como referente a otras instituciones de educación superior que han vivido y superado este proceso de transformación de sus estructuras; igualmente se reconoce que todos los cambios trascendentes y profundos como el que se pretende no son fáciles; que en lo general se aprecian lentos en tanto la comunidad a quien se dirige los asimila, los acepta y los practica. Eso es precisamente lo que ha vivido en la Universidad Veracruzana, un proceso gradual de cambio, lentamente razonado, asimilado, apropiado y reconocido por su comunidad.

A estas alturas del proyecto de innovación académica, debe la universidad continuar con la apertura de espacios de discusión y de análisis, donde se evalúe el proyecto del NME, desde una perspectiva integral, buscando el consenso y la participación de toda la comunidad universitaria y comprometiendo en esto a todas las instancias académicas de la Universidad.

Como se señaló en las recomendaciones, es necesario que se le dé continuidad a la campaña de concientización y aceptación de la filosofía del NME y consecuentemente se continúe con los programas de desarrollo académico que faciliten en los profesores, el desarrollo de las competencias que dentro del marco del nuevo modelo son estrictamente necesarias para que éstos estén en posición de desenvolverse adecuadamente; se constituyan a su vez en promotores del cambio y se garantice el éxito del proyecto emprendido por la institución.

No deben dejarse de lado, los procesos de evaluación permanente como mecanismos identificadores de problemáticas y retroalimentadores del proceso de implantación y puesta en marcha; *es vital que se evalúen permanentemente los impactos académico, administrativo, financiero, laboral y cultural del NME*, en base a las experiencias de las entidades donde éste ha sido implantado.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

1. Esquivel Larrondo, Juan E (1995): La universidad hoy y mañana. Perspectivas Latinoamericanas. ANUIES. México.1995.
2. Ferrero, Juan J.: Universidad y Reforma, de la reforma necesaria, a la Reforma posible. Universidad de Deusto. 1988.
3. García Guadilla, Carmen: Situación y principales dinámicas de transformación de la Educación Superior en América Latina. Ediciones IESAC/UNESCO. 3era. Edición.
4. Mayor Federico, Compartir una ética del futuro. El correo de la UNESCO, 1998.
5. Scott, Peter, Fisuras en la Torre de marfil. El correo de la UNESCO. Septiembre 1998.
6. Tunnermann Bernheim, Carlos (1996): La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI. CRESAL/UNESCO.
7. UNESCO. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción. 9 de octubre de 1998.
8. Vela Valdés, Juan. Educación Superior: Inversión para el Futuro. Revista Cubana de Educación Superior. 2000.
9. Yarce Jorge, Calidad Total en la Educación, Revista educación y educadores Universidad de la Sabana no. 1 Año 1997.
10. Revista de la Educación Superior en Línea. Num. 113. La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. Título del documento aprobado por la Asamblea General de la ANUIES en su XXX Sesión Ordinaria, celebrada los días 12 y 13 de noviembre de 1999.
11. Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel licenciatura. p r o p u e s t a. Universidad Veracruzana 1999.
12. Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana Lineamientos para el nivel licenciatura. p r o p u e s t a. Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones en Educación 1998.
13. Consolidación y Proyección hacia el Siglo XXI. Universidad Veracruzana. 1997.
14. Programa de Trabajo 1998-2001. Universidad Veracruzana.
15. Programa Operativo Anual 1998. Universidad Veracruzana.

16. Plan General de Desarrollo. Universidad Veracruzana 1997.
17. Plan de Trabajo 2001-2005. Universidad Veracruzana.
18. Lineamientos Principales de un Plan de Desarrollo Institucional. Alfonso González Segovia. Trabajo presentado en el Primer Seminario sobre Programas de Financiamiento y Generación de Recursos para la Educación Superior, organizado por ANUIES y CONAFE, Oaxtepec, Mor., 16 y 17 de noviembre de 1972. Vicerrector de Finas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
19. La Educación Superior en Estados Unidos y en Latinoamérica. George R. Waggoner. Asesor de la Oficina de Planificación, Sector Universitario del Consejo Nacional de Universidades, y Decano del College of Liberal Arts and Sciences, de la Universidad de Kansas. Traducción de Francisco González Ortiz.
20. Revista de la Educación Superior en Línea. Num. 115. La Dimensión Internacional de las Universidades Mexicanas: Jocelyne Gacel Ávila. Presidenta de la Asociación Mexicana para la Educación Internacional e Investigadora de la Universidad de Guadalajara.
21. IMPLANTACION DE LA PLANEACION. JAIME CASTREJON DIEZ. Trabajo presentado en la reunión conjunta de la American Association for the Advancement of Science y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, sobre "La Ciencia y el Hombre", el 29 de junio de 1973.
22. El Proceso de Renovación. Está modificando su imagen institucional la UV. Julio Rubio Oca. Texto del mensaje leído por el subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP, durante el Primer Informe Anual de Labores, correspondiente al segundo periodo al frente de la UV, presentado por el Rector Víctor A. Arredondo.
23. Educación y Sociedad en América Latina de fin de siglo: del liberalismo al neoliberalismo pedagógico Adriana Puigróss Universidad de Buenos Aires
24. Gacel Ávila Jocelyne. (2000) "Políticas de internacionalización: estrategias e implementación", Educación Global, Núm. 4, Asociación Mexicana para la Educación Internacional.
25. Gacel Ávila, Jocelyne (1999a) Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Reflexiones y Lineamientos. Organización Universitaria Interamericana, AMPEI, Ford Foundation.

26. Gacel Ávila, Jocelyne (1999b) "La política de internacionalización: estrategia de cambio institucional", Educación Global, Núm.3, Asociación Mexicana para la Educación Internacional.
27. www.uv.mx
28. www.anuies.mx
29. www.newhorizons.org
30. www.microsoft.com
31. www.ceoreview.com
32. www.unesco.org/education/eduprog/wche/declarations

Anexos...



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA
SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS
PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO
UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA
CLAVE DES:
LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

RESPONSABLE: 5201 ARIAS LOVILLO RAUL
PERIODO: 01/01/2000 31/12/2000
TIPO DE PROYECTO: INSTITUCIONAL
ANUAL
CONTINUACION

JUSTIFICACION: La Universidad Veracruzana se encuentra en un proceso de transformación que busca el fortalecimiento académico hacia la calidad y la pertenencia social, objetivo señalado en el Programa de Trabajo 1998 – 2001 de esta Universidad, la estrategia considera como premisa fundamental el aprendizaje de los estudiantes, en torno a ello centrara sus esfuerzos para la revisión y modificación de sus planes y programas de estudio, la articulación interna de los programas sustantivos, la acreditación externa, la vinculación con los sectores social y productivo y la organización académica flexible . El proceso de transformación ha sido gradual, permanente y requiere de acciones específicas guiadas por los lineamientos conceptuales y normativos que permita la formación integral de los estudiantes acorde con los objetivos que se plantean en el Nuevo Modelo Educativo.

En el Área Académica Económico Administrativa, tres carreras han iniciado en 1999 en el Nuevo Modelo Educativo;

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA

SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS

PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO

UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA

CLAVE DES:

LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

La finalidad para el año 2000, es impulsar y apoyar un conjunto de acciones que permitan la continuidad del proceso de transición del resto de las carreras.

OBJETIVO:

Dar continuidad a los procesos para la reorganización académica – administrativa y modificación de planes y programas de estudio en cada una de las carreras del Área, para alcanzar la formación integral y flexible de los estudiantes en el Nuevo Modelo Educativo.

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA

SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS

PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO

UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA

CLAVE DES:

LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

ESTRATEGIAS

1. El proyecto es coordinado por el director de cada una de las entidades académicas, con apoyo de la Dirección del Área.
2. El director de cada facultad establecerá contactando con los responsables institucionales del Nuevo Modelo Educativo y los facilitadores de cada carrera.
3. Se programaran y convocaran a las reuniones necesarias entre los facilitadores y los coordinadores de academias, para la presentación y análisis de las propuestas para el plan y programas de estudio.
4. Se elaborara el programa de actividades para el 2000, estableciendo metas, acciones y tiempos específicos en los que se consideren cursos para capacitar a los académicos en las diferentes disciplinas, en diseño curricular, investigación, etc., con el apoyo de especialistas externos.
5. A partir de la evaluación de las acciones y propuestas de mejoramiento de los planes programas de estudio por parte de los académicos, la Dirección General del Área promoverá la realización de la reunión a nivel estatal con la participación de coordinadores de academias.

METAS

1. Elaborar y desarrollar 22 programas de actividades para el año 2000, para la elaboración de cada plan y programas de estudio. Se determinara en cada programa las reuniones requeridas para las academias. En el caso de las carreras de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos, el programa debe considerar las reuniones para acuerdos con entidades que ofrecen la misma carrera en las diferentes regiones.

ACCIONES

- 1.1 Llevar a cado dos reuniones mensuales por academia
- 1.2 Realizar una reunión mensual inter academias
- 1.3 Llevar a cabo cuatro reuniones (bimestrales) de las comisiones para el NME en cada programa académico en donde participen facilitadores (inter entidades) para el caso de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos. En estas reuniones cada comisión llevara las propuestas de todas las academias de programa académico. Para el caso de Administración de Empresas Turísticas y Estadística trabajaran con el apoyo de especialistas y definirán sus propios planes y programas de estudio.
- 1.4 Difundir las propuestas del nuevo plan y programas de estudio, entre los académicos de la entidad correspondiente, para su análisis.
2. Realizar 44 reuniones como mínimo (dos en cada carrera) entre las comisiones para el Nuevo Modelo Educativo de la carrera y los responsables institucionales del NME.

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA

SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS

PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO

UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA

CLAVE DES:

LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

ACCIONES

2.1 Programar las reuniones, organizarlas y presentar en ellas los trabajos e informes como propuesta para el plan de estudios de cada carrera en el NME.

3. Realizar un curso con expertos externos para cada una de las 5 disciplinas de los programas académicos de Área (Contaduría, Administración de Empresas, Sistemas Computacionales Administrativos, Estadística, Administración de Empresas Turísticas).

ACCIONES

3.1 Solicitar la impartición del curso a una institución externa como ANUIES, quienes están apoyando las acciones de transformación de las IES.

4. Realizar 5 cursos – taller de diseño curricular con expertos externos, uno para cada región.

ACCIONES

4.1 Organizar la impartición de los cursos de instituciones externas acreditadas (ANUIES, ANFECA, Escuela Panamericana de Hotelería, Asociación Mexicana de Estadística) para apoyar las acciones de transformación de los programas académicos.

5. Realizar una reunión estatal para el mejoramiento de los planes y programas de estudio de las carreras de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos.

ACCIONES

5.1 La DGAAEA convocara a los académicos de todas las entidades, a través de los directores de facultades, para realizar la reunión de trabajo para el mejoramiento de planes y programas de estudio.

5.2 La DGAAEA solicitara las propuestas de actualización de los programas de estudio a los académicos de las entidades en todas las regiones para realizar la reunión estatal de tomas de decisiones.

5.3 La facultad de Administración de Empresas Turísticas organizara la reunión estatal en Veracruz, para trabajar las carreras de Administración de Empresas, Contaduría y Sistemas Computacionales Administrativos, la reunión se realizara en mayo.

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA
SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS
PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO
UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA
CLAVE DES:
LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

META: 1 Elaborar y desarrollar 22 programas de actividades para el año 2000, para la elaboración de cada plan y programas de estudio. Se determinara en cada programa las reuniones requeridas para las academias. En el caso de las carreras de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos, el programa debe considerar las reuniones para acuerdos don las entidades que ofrecen la misma carrera en las diferentes regiones.

UNIDAD DE MEDIDA: 22 tareas complementarias a realizar.

ACCIONES

1.1 Llevar a cabo dos reuniones mensuales por academia.

1.2 Realizar una reunión mensual ínter academias.

1.3 Llevar a cabo cuatro reuniones (bimestralmente) de las comisiones para el NME en cada programa académico en donde participen los facilitadores (ínter entidades) para el caso de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos. En estas reuniones cada comisión llevara las propuestas de todas las academias de programa académico. Para el caso de Administración de Empresas Turísticas y Estadística trabajaran con el apoyo de especialistas y definirán sus propios planes y programas de estudio.

1.4 Difundir las propuestas del nuevo plan y programas de estudio, entre los académicos de la entidad correspondiente, para su análisis.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3		X		X		X		X		X		X
1.4				X		X			X			X

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

META: 2 Realizar 44 reuniones como mínimo (dos en cada carrera) entre la comisión para el Nuevo Modelo Educativo de la carrera y los responsables institucionales del NME.

UNIDAD DE MEDIDA: 44 Reuniones y/o sesiones de trabajo

ACCIONES

2.1 Programar las reuniones, organizarlas y presentar en ellas, los trabajos e informes como propuesta para el plan de estudios de cada carrera en el NME.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
				X			X					

META: 3 Realizar un curso con expertos externos para cada una de las 5 disciplinas de los programas académicos del Área (Contaduría, Administración de Empresas, Sistemas computacionales administrativos, Estadística, Administración de Empresas Turísticas).

UNIDAD DE MEDIDA: 5 Cursos de capacitación al personal académico.

ACCIONES

3.1 Solicitar la impartición del curso a una institución externa como ANUIES, quienes están apoyando las acciones de transformación de las IES.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		X	X	X	X							

META: 4 Realizar 5 cursos – taller de diseño curricular con expertos externos, uno para cada región.

ACCIONES

4.1 Organizar la impartición de los cursos de instituciones externas acreditadas (ANUIES, ANFECA, Escuela Panamericana de Hotelería, Asociación Mexicana de Estadística) para apoyar las acciones de transformación de los programas académicos.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		X	X	X	X							

 ARIAS LOVILLO RAUL

 Vo.Bo

 AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

META: 5 Realizar una reunión estatal para el mejoramiento de los planes y programas de estudio de las carreras de Contaduría, Administración de Empresas y Sistemas Computacionales Administrativos.

UNIDAD DE MEDIDA: 44 Reuniones y/o sesiones de trabajo

ACCIONES

5.1 La DGAAEA convocara a los académicos de todas las entidades, a través de los directores de facultades, para realizar la reunión de trabajo para el mejoramiento de planes y programas de estudio.

5.2 La DGAAEA solicitara las propuestas de actualización de los programas de estudio a los académicos de las entidades en todas las regiones para realizar la reunión estatal de toma de decisiones.

5.3 La Facultad de Administración de Empresas y Empresas Turísticas organizara la reunión estatal en Veracruz, para trabajar las carreras de Administración de Empresas, Contaduría y Sistemas Computacionales Administrativos, la reunión se realizara en mayo.

ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEP OCT NOV DIC

X

X

X

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA
SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS
PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO
UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA
CLAVE DES:
LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

FONDO :112

PARTIDA	JUSTIFICACION
7161 VIATICOS FUNC A Y ACAD	Viáticos para el Director del Área y coordinadoras para asistir a las reuniones estatales de academias.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para los académicos integrantes de la Comisión del NME en los programas de Contaduría, Administración de empresas y sistemas computacionales Administrativos. 2 reuniones al año.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para los académicos integrantes de la comisión del NME en cada programa académico Contaduría, Administración de empresas y sistemas computacionales Administrativos. 2 reuniones al año.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Misma anterior
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Misma anterior
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Misma
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Misma
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Misma
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para los coordinadores de academias para las reuniones estatales de academias de las carreras de Contaduría, Administración de empresas y sistemas computacionales Administrativos. (11,11 y 8 academias respectivamente) traslado de Xalapa a Veracruz en mayo, se trabajara de dos a tres días.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para las reuniones de academias estatales a realizarse en Veracruz, carrera de Contaduría 11 academias, carrera de Administración 11 academias y SCA 8 academias. La reunión se realizara en mayo 2 o 3 días.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para las reuniones de academia estatal en Veracruz 2 o 3 días, 11 academias de Contaduría, 11 de Administración de Empresas.
7164 VIATICOS PERS ACADEMICO	Viáticos para las reuniones estatales de academias a realizarse en Veracruz en el mes de mayo por 2 o 3 días. Se han considerado 11 academias de Admón. Y 11 de Contaduría por cada una de las regiones del SEA en las que se imparten estos programas.



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA
SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS
PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO
UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA
CLAVE DES:
LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

FONDO :112

PARTIDA

JUSTIFICACION

7165	VIATICOS A TERCEROS	Viáticos para los especialistas que acudan a impartir los cursos de diseño curricular y cursos disciplinarios. Cada curso de 40 hrs. 2cursos en cada región (uno en diseño curricular y uno disciplinario).
7165	VIATICOS A TERCEROS	Misma anterior
7165	VIATICOS A TERCEROS	Misma anterior
7165	VIATICOS A TERCEROS	Misma anterior
7165	VIATICOS A TERCEROS	Misma anterior
7171	HONORARIOS PROFESIONALES	Pago de honorarios por la impartición de 2 cursos para la región, en diseño curricular y disciplinario. Cada curso tiené una duración de 40hrs.
7171	HONORARIOS PROFESIONALES	Misma anterior
7171	HONORARIOS PROFESIONALES	Misma anterior
7171	HONORARIOS PROFESIONALES	Misma anterior
7171	HONORARIOS PROFESIONALES	Misma anterior
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Compra de mat. Computo para las reuniones, discos, tonner, etc.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Materiales diversos para respaldo e impresión de materiales resultados de las reuniones, discos, tonner, etc.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Material de cómputo para impresión y respaldo de información diversa, resultado de las reuniones.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Discos, tonner, etc. para el respaldo e impresión de los diversos materiales resultado de las reuniones. Se destinan 1000 pesos para cada región del SEA.



Anexo I
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
PRESUPUESTO POR PROGRAMA 2000

DEPENDENCIA: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA
SUB PROGRAMA: 41121 MEJORAMIENTO DE OS PROGRAMAS ACADEMICOS
PROYECTO: 49122 TRANSICION HACIA EL NUEVO MODELO EDUCATIVO
UNIDAD RESPONSABLE: 11923 DIRECCION GRAL. DEL AREA ACADEMICA ECONOMICA-ADMTVA
CLAVE DES:
LINEA DE ACCION: 21 DOCENCIA

FONDO :112

7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Materiales Para la impresión y respaldo de la información resultado de las reuniones, tonner y discos.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Materiales para la impresión y respaldo de información diversa de resultados de las reuniones.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Material diverso para impresión y respaldo de información de resultado de reuniones.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Respaldo de información de reuniones.
7208	MAT DE COMPUTO Y ACCES	Materiales para la impresión y respaldo de información diversa resultado de las reuniones.

TOTAL POR FONDO 616,370.00

TOTAL POR PROYECTO 616,370.00

ARIAS LOVILLO RAUL

Vo.Bo

AUTORIZO

Anexo II

UNIVERSIDAD VERA CRUZANA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN LICENCIATURA EN CONTADURÍA

Proyecto Estratégico 2001

Transición hacia una nueva propuesta de diseño curricular para el programa académico de la Licenciatura en Contaduría

JUSTIFICACIÓN

Atendiendo a las líneas estratégicas contempladas por el Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana orientadas hacia el año 2001 Y a la necesidad de la misma de atender a las demandas de la sociedad, a través del ofrecimiento de una educación superior de calidad, la Facultad de Contaduría y Administración se suma a los proyectos de la administración central, para incorporar una nueva propuesta curricular que permita dotar a sus estudiantes los conocimientos habilidades y actitudes necesarias que garanticen su participación exitosa en la solución de problemas del contexto profesional; por lo anterior, se ha iniciado el proceso de análisis, evaluación y reestructuración del Plan de estudios de la Licenciatura en Contaduría.

OBJETIVO GENERAL

La propuesta de una nueva currícula, para la Licenciatura en Contaduría pretende crear un nuevo perfil del profesional de esta disciplina que satisfaga adecuadamente las necesidades de empleadores y de la sociedad en general, dentro de un marco de competitividad nacional e internacional; lo anterior implica el rediseño de estrategias para implementar el proceso educativo y la consideración de los ejes teórico, heurístico y axiológico que orienten hacia la formación integral de dicho profesional.

ESTRATEGIA(S) GENERAL(ES)

(El cómo se logrará el objetivo; procedimientos)

1. Designación de dos académicos representantes de esta licenciatura a la comisión estatal de diseño curricular.
2. Integración de la comisión interna de diseño curricular de la licenciatura.

3. Definición del programa de actividades de la comisión interna 2000 - 2001
4. Implementación de cursos de capacitación y/o conferencias en tomo a las actividades de la propuesta curricular.
5. Otorgamiento de apoyos necesarios para la realización de las actividades de la comisión interna que deriven del proceso de transición al nuevo esquema curricular.
6. Reuniones periódicas de los integrantes de la comisión interna.
7. Reuniones conjuntas de la comisión interna y coordinadores de academias por áreas de conocimientos.

METAS

1. Designar la representación de este programa académico en la comisión estatal.

Unidad de medida

Nombramiento de dos representantes.

Acciones

- 1.1 *Formalización del nombramiento de los representantes ante el cuerpo colegiado correspondiente.*

Requerimientos por meta:

Justificación por requerimiento:

2. Nombramiento de los integrantes de la comisión interna de diseño curricular.

Unidad de medida

Nombramiento de doce académicos.

Acciones

- 2.1 *Formalización del nombramiento de los integrantes de la comisión interna ante el cuerpo colegiado correspondiente*

Requerimientos por meta:

Justificación por requerimiento

3. Definir y calendarizar las actividades de la comisión interna.

Unidad de medida

Plan de trabajo de la comisión interna.

Acciones

3.1 *Reuniones periódicas de los integrantes de dicha comisión. A fin de definir las acciones que conlleven a la evaluación del plan de estudios actual e integración de una propuesta de modificación a dicho plan.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*

Justificación por requerimiento:

- *Dar a conocer información necesaria para el arranque de los trabajos.*

4. Realización de cursos, conferencias, paneles de discusión y actividades complementarias que integren el fundamento de una nueva propuesta curricular.

Unidad de medida

Evento Académico: un curso, una conferencia o videoconferencia, un panel de discusión, recopilación y/o revisión de información sobre estrategias educativas, planes de estudio, etc. como elementos de capacitación y actualización sobre este particular.

Acciones

4.1 *Conferencias y/o videoconferencia sobre los nuevos enfoques de didáctica aplicable a la enseñanza de la Contaduría.*

4.2 *Curso sobre las nuevas estrategias educativas, dirigido a los integrantes de la comisión interna, así como a los profesores interesados adscritos a este programa académico.*

4.3 *Realización de paneles de discusión relativos a la definición del perfil profesional del Licenciado en Contaduría y necesidades del mercado de trabajo.*

Requerimientos por meta:.

- *Reproducción de material*
- *Instructor y/o conferencista*
- *Viáticos*

Justificación por requerimiento: *Capacitar a los integrantes de la comisión en relación a las nuevas tendencias de la educación superior, a través de su participación en cursos o conferencias. Hacer llegar a los integrantes de la comisión información relativa al nuevo modelo.*

5. Elaborar e integrar la fundamentación al plan de estudios 2001 de la Licenciatura en Contaduría. En base a la información aportada por cada una de las regiones de nuestra Universidad.

Unidad de medida

Fundamentación única que sustentará el plan 2001.

Acciones

5.1 *Creación de subcomisiones que atiendan de manera particular todos y cada uno de los aspectos que debe contener dicha fundamentación del plan de estudios como son:*

- *Análisis de las necesidades sociales.*
- *Análisis de la disciplina.*
- *Análisis del mercado ocupacional.*
- *Análisis de instituciones educativas que ofrecen carreras afines.*
- *Análisis de los lineamientos universitarios.*
- *Análisis del desarrollo de la carrera en la Universidad.*

5.2 *Reuniones periódicas de discusión y análisis de la información recabada.*

5.3 *Integración de la información procedente de las zonas, al proceso de fundamentación del plan de estudios 2001.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*
- *Papelería*

Justificación por requerimiento:

- *Formalización del documento de fundamentación del plan 2001.*

6. Definición del perfil del aspirante y perfil profesional de egreso del licenciado en Contaduría y determinación de los objetivos generales y específicos de este programa académico.

Unidad de medida

Perfiles de ingreso y egreso del plan de estudios 2001, así como los objetivos generales y específicos de este programa académico.

Acciones

6.1 *Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna.*

6.2 *Búsqueda, obtención y análisis de información que sustente la definición de perfiles y objetivos.*

6.3 *Integración al proceso de definición de perfiles y objetivos del plan de estudios 2001, acerca de la información procedente de las zonas.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*
- *Papelería.*

Justificación por requerimiento:

- *Documento que integre perfiles y objetivos.*

7. Elaboración y organización del mapa curricular.

Unidad de medida

Mapa curricular para el plan de estudios 2001.

Acciones

7.1 *Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna.* 7.2 *Reuniones periódicas de discusión y análisis de la información recabada.*

7.3 *Integración de la propuesta del mapa curricular del plan de estudios 2001, de esta carrera.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*
- *Papelería.*

Justificación por requerimiento:

- *Documento formal que presente el mapa curricular, elaborado con la participación de los integrantes de la comisión.*

8. Integración del catálogo de experiencias educativas.

Unidad de medida

Catálogo de experiencias educativas.

Acciones

8.1 *Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna.*

8.2 *Reuniones periódicas de discusión y 'análisis de la información recabada.*

8.3 *Integración del catálogo de experiencias educativas que dará esencia al plan de estudios 2001 de esta licenciatura.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*
- *Materiales*

Justificación por requerimiento:

- *Desarrollo y presentación formal del catalogo de experiencias educativas.*

9. Definición de requisitos de egreso.**Unidad de medida**

Requisitos de egreso del programa.

Acciones

9.1 *Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna.*

9.2 *Reuniones periódicas de discusión y análisis.*

9.3 *Definición de los requisitos de egreso para este programa académico.*

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*

Justificación por requerimiento:

- *Documento que presente los requisitos de egreso del programa académico en cuestión.*

10. Elaboración de los programas de estudio

Unidad de medida

Programas de estudio de las asignaturas propuestas en el plan de estudios 2001.

Acciones

10.1 Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna.

10.2 Reuniones periódicas de discusión y análisis de la información recabada.

10.3 Elaboración de todos y cada uno de los programas de estudio que correspondan a las asignaturas propuestas en el plan de estudios 2001.

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*

Justificación por requerimiento:

- *Presentación formal de los programas sintéticos y analíticos.*

11. Revisión y aprobación de la propuesta final por los académicos de la entidad correspondiente.**Unidad de medida**

Plan de estudios 2001.

Acciones

11.1 Celebración de reunión y análisis del plan propuesto por los académicos de la entidad correspondiente

11.2 Implementación de las observaciones pertinentes.

Requerimientos por meta:

- *Reproducción de documentos.*

Justificación por requerimiento:

Dar a conocer la propuesta de Plan de estudios 2001.

<i>Acciones</i>														
<i>10.1 Celebración periódica de reuniones de trabajo con los integrantes de la comisión interna</i>							X	X						
<i>10.2 Reuniones periódicas de discusión y análisis de la información recabada.</i>							X	X						
<i>10.3 Elaboración de todos y cada uno de los programas de estudio que correspondan a las asignaturas propuestas en el plan de estudios 2001.</i>							X	X	X					
Meta														
11. Revisión y aprobación de la propuesta final por los académicos de la entidad correspondiente.														
<i>Acciones</i>														
<i>11.1 Celebración de reunión y análisis del plan propuesto por los académicos de la entidad correspondiente.</i>									X					
<i>11.2 Implementación de las observaciones pertinentes.</i>									X					



Anexo III
UNIVERSIDAD VERACRUZANA
 DIRECCIÓN GENERAL DEL ÁREA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA

Proyecto Estratégico 2001 Transición al Nuevo Modelo Educativo para el programa académico de **Administración de Empresas**

JUSTIFICACIÓN: La revisión y actualización del Plan de Estudios de la carrera de Administración surge como una prioridad; y a partir del planteamiento que se realiza en el Nuevo Modelo Educativo se requiere de un proceso estratégico para lograr la transición del modelo educativo centrado en la enseñanza, al modelo orientado a la forma en que aprende el alumno; por lo que, nuestra Facultad se ve en la necesidad de iniciar con una serie de acciones que la involucran gradualmente a la reestructuración de los programas académicos; la carrera de Administración ha delimitado un programa para cumplir con este propósito.

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar e instrumentar el Plan de Estudios 2001 de la carrera de Administración considerando los lineamientos, metodología y el contenido indicado por el Nuevo Modelo Educativo.

ESTRATEGIA GENERAL: La participación de todos los integrantes de la Entidad a través de la creación de comisiones, una interna y una estatal.

METAS	UNIDAD DE MEDIDA	ACCIONES	CALENDARIZACIÓN												REQUERIMIENTOS POR META	JUSTIFICACIÓN POR REQUERIMIENTO		
			2000						2001									
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN			JUL	
Una reunión de la Comisión Estatal	Reunión	Reunión para consenso de la primera parte	█														*Fotocopias. *Viáticos para los integrantes de la Comisión Estatal.	*Fuentes de información para el análisis del documento. *Traslado de los integrantes de la Comisión Estatal.
Dar inducción al NME al 100% de los maestros.	Participantes	Cursos sobre inducción al NME para los coordinadores de Academia, facilitadores e integrantes de la Comisión Estatal.		█													*Un instructor. *Antologías sobre el NME.	*Información relacionada con el NME.

<p><i>Un foro sobre experiencias de aprendizaje.</i></p>	<p>Foro</p>	<p>Realización del foro interno sobre nuevas experiencias de aprendizaje para áreas específicas de la Licenciatura en Administración.</p>															<p>*Expositores. *Viáticos. *Material. *Equipo audiovisual.</p>	<p>*El foro requiere de una participación directa de diferentes actores, lo que permitirá tener una gama de experiencias para definir el perfil del Licenciado en Administración.</p>
<p><i>Cinco reuniones para dar a conocer el Plan General de Trabajo.</i></p>	<p>Reunión</p>	<p>Reuniones de las Comisiones Internas de Diseño Curricular para dar a conocer el Plan General de Trabajo.</p>															<p>*Antologías. *Carpetas de trabajo.</p>	<p>*Todos los integrantes de las Comisiones Internas de las diferentes zonas necesitan conocer el plan estratégico y operativo para elaborar el Plan de Estudios.</p>

Una reunión de trabajo.	Reunión	Reunión de la Comisión Estatal para elaborar la fundamentación, objetivos y perfiles.															<p>*Libros. *Antologías. Planes de estudios de otras universidades nacionales e internacionales.</p>	<p>*Para desarrollar la fundamentación, los objetivos y los perfiles del nuevo Plan de Estudios se requiere de un análisis de los siguientes aspectos: de las necesidades sociales, de la disciplina, del mercado ocupacional, de instituciones educativas que ofrecen carreras afines, de los lineamientos universitarios, del desarrollo de la carrera en la Universidad Veracruzana, y de la tendencia de otras universidades sobre la formación del Licenciado en Administración.</p>
Asistencia a un congreso.	Congreso	Asistencia al Congreso Internacional sobre Innovación Educativa en Administración.															*Viáticos.	*Los integrantes de la Comisión Estatal requieren de un conocimiento sobre las nuevas tecnologías e innovaciones sobre la enseñanza de la administración.

Una documento sobre la fundamentación, los objetivos y el perfil.	Documento	Revisión de la fundamentación, objetivos y perfiles por expertos disciplinares y de metodología curricular.																*Fotocopias.	*Sería el primero de los documentos formales que integrarán el nuevo Plan de Estudios.
Cinco reuniones informativas.	Reunión	Informe de avances a la comunidad académica de cada entidad.																*Documentos.	*Se dará a conocer a los integrantes de las entidades académicas de las diferentes zonas el documento integrado por la fundamentación, objetivos y perfiles.
Una reunión de trabajo.	Reunión	Reunión de la Comisión Estatal para acuerdos de la segunda parte, por las Comisiones Internas.																*Documentos.	*Se van a establecer los requisitos y lineamientos generales para formular la estructura curricular del nuevo Plan de Estudios.
Una reunión de trabajo.	Reunión	Reunión de la Comisión Estatal para elaborar el mapa curricular, experiencias educativas.																*Documentos. *Viáticos para los integrantes de la comisión.	*Es necesario que todos los integrantes de la Comisión Estatal participen directamente en el desarrollo del mapa curricular y las experiencias educativas y de esta forma se nos permita unificar los criterios en las diferentes zonas.

El presupuesto que se requiere para operar el nuevo Plan de estudios.	Presupuesto	Realizar la presupuestación para iniciar en septiembre de 2001.															*Información respecto a los requerimientos.	*Para elaborar el presupuesto correspondiente a la operatividad del Plan de estudios de la Licenciatura en Administración en el contexto del NME es necesario contar con información que nos permita cuantificar todas las acciones que se requieren en el mismo.
---	-------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---



ANEXO IV

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

DIRECCIÓN GENERAL DEL AREA ACADEMICA ECONOMICO-ADMINISTRATIVA

LINEAMIENTOS PARA LA TRANSICIÓN AL NUEVO MODELO EDUCATIVO

***DE LOS PROGRAMAS ACADEMICOS DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION DE
EMPRESAS, DE TODAS LAS REGIONES, DEL SISTEMA ESCOLARIZADO***

PARA OFERTARSE EN SEPTIEMBRE DEL AÑO 2001.

Marzo 2000

PRESENTACIÓN:

Uno de los programas más trascendentales de la actual administración universitaria está cimentado en la Transición al Nuevo Modelo Educativo. Este proyecto sustenta su importancia en la necesidad que tiene la institución de realizar una profunda reforma académica y flexibilizar los programas de licenciatura con la finalidad paralela de lograr una formación integral de los estudiantes (intelectual, humana, social y profesional), a través de la pro curación de un aprendizaje significativo y de por vida.

Tal como se expresa en el documento *Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el Nivel de Licenciatura*, las actividades van desde la orientación educativa, la actualización de planes y programas de estudio, el establecimiento de nuevos sistemas de apoyo al estudiante, la realización de tutorías, la diversificación de las actividades de aprendizaje (aprendizaje de la- investigación documental y bibliográfica, de idiomas, de cómputo académico, actividades en laboratorios, en talleres, en el campo del ejercicio profesional y actividades deportivas, artísticas y culturales).

En este marco, resulta no tan solo conveniente, sino necesario que las entidades de esta Área Académica en que se ofrecen las licenciaturas en Contaduría y Administración de Empresas, impulsen por convicción y en

beneficio de la formación de los futuros profesionistas, las acciones que se encaminen a dicha transición en estos programas académicos.

El ingreso al NME para estas carreras implicará una re ingeniería completa de cada plan de estudios, lo que significa tener la más amplia apertura para buscar cambios profundos y significativos en cada programa académico. Lo anterior no quiere decir que se descalifique en su totalidad el plan de estudios vigente, pero sí, se realice una evaluación objetiva y un nuevo diseño curricular que tienda hacia una formación pertinente, actualizada que conforme el mejor perfil del egresado de acuerdo a los cambios del mundo contemporáneo.

Por lo anterior, convocamos a los académicos vinculados a dichos programas de licenciatura, a que participen activamente en esta transformación institucional, ya que es en este núcleo, el de los académicos, donde pueden surgir los verdaderos cambios en el proyecto educativo de esta Universidad, con proyección hacia los sectores externos.

La función del presente documento se centra primordialmente en el apoyo que tanto para las entidades que participarán en este proceso de cambio, como para esta Dirección del Área, será fundamental ya que por estar distribuidos los mismos programas académicos en las diversas regiones universitarias, se hace necesario contar con

lineamientos generales que permitan lograr avances equilibrados en contenido y en temporalidad, hasta llegar a contar con planes y programas homogéneos, hasta donde el NME lo permite.

Sabemos de antemano que la Universidad se encuentra en una etapa de ajustes y definición de procesos y procedimientos alrededor del NME, por lo que habrá que integrar gradualmente los nuevos criterios, definidos en los varios ámbitos y áreas de este modelo, conforme se cuente con los mismos. Sin embargo, desde ahora se cuenta ya con la oportunidad de participar en el cambio curricular.

GENERALIDADES:

- La transición al NME para los programas académicos de Contaduría y Administración de Empresas tendrá como marco la propuesta institucional de *Lineamientos para el Nivel de Licenciatura elaborado por la Comisión Institucional* (libro café), así como otros documentos y programas que se han derivado del mismo.
- El trabajo de cada entidad se basará en el consenso de los académicos y autoridades de cada una.
- Las autoridades de cada entidad deben promover la participación activa de todos los académicos de la misma, según el programa académico, así como mantener informada a la comunidad de los avances y necesidades de apoyo a fin de considerar propuestas que permitan lograr avances de una manera más fluida y eficiente.
- Las autoridades de cada entidad, así como los coordinadores de academia por carrera, deberá mantener una estrecha y constante comunicación con fines de organizar, coordinar, realizar y apoyar todas las acciones vinculadas al logro de los objetivos.
- Deberá llegarse a la homogeneización de planes y programas en el Área de Formación Básica de Iniciación a la Disciplina y de Formación Disciplinaria, en las distintas regiones universitarias en que se ofrecen estas licenciaturas.

- La aprobación de los planes de estudio convertidos al NME tendrá necesariamente como base el análisis y la discusión de las propuestas vertidas por todas las regiones en que se imparten dichos programas académicos, así como el consenso reflejado en la versión preliminar a la aprobación de cada plan. o Se proporcionará asesoría para modificación de los planes y programas de estudio
- Apoyo eventual de expertos en áreas de conocimiento de cada programa educativo para una etapa avanzada del diseño. Ello para lograr el consenso respecto a la estructura del currículum sobre todo en las áreas de Iniciación a la Disciplina y de Formación Disciplinar. ¹
- La Dirección del Área informará a las autoridades de las entidades acerca de criterios administrativos y financieros sobre los cuales deberá realizarse la planeación de la operación del NME.

¹ Ver el proyecto estratégico 2000 "Transición hacia el Nuevo Modelo Educativo" para esta Área Académica contempla actividades y recursos específicos para el logro del objetivo. Sin embargo, el presente documento plantea los lineamientos para transitar al NME.

ESTRATEGIA DE ORGANIZACION

Para facilitar las actividades, se sugiere la integración de una Comisión Estatal con 10 Y 8 Académicos para Contaduría y Administración de Empresas respectivamente, así como Comisiones Internas por programa académico en cada región, con 10 a 12 integrantes.

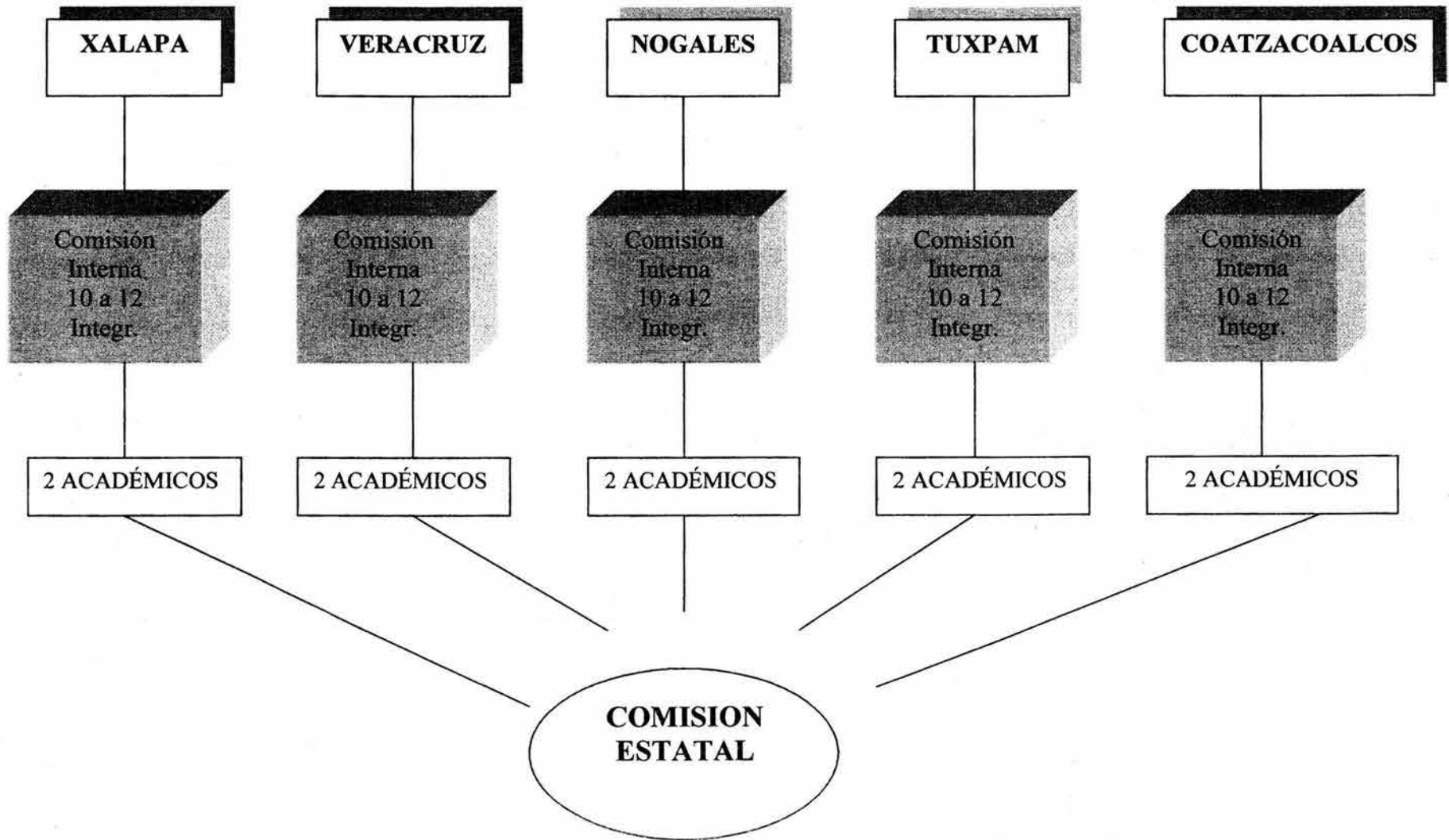
El procedimiento sería el siguiente:

1. Invitar a todos los académicos de cada licenciatura a una Junta Académica que tendrá como objetivo acordar la transición al NME. Se elegirá a 2 académicos por programa académico (2 para Contaduría y 2 para Administración de Empresas, según el caso de cada entidad) para que formen parte de una Comisión Estatal de Diseño Curricular. Dicha Comisión Estatal operativa tendrá bajo su responsabilidad, previo acuerdo en sus entidades de origen, llevar las propuestas para el Diseño Curricular de las licenciaturas, tomando los acuerdos necesarios para el desarrollo de los trabajos' en las diferentes entidades, facilitando con ello avances en el logro de los objetivos.
2. En dicha Junta Académica se deberá nombrar la Comisión Interna de Desarrollo Curricular (de entre 10 y 12 integrantes como máximo) para cada programa académico en la que queden considerados el Director de la entidad, el (los) Jefe(s) de Carrera (en su caso) y facilitador. Se sugiere así también a Coordinadores de Academia

(lo que no significa que la nueva estructura de plan de estudios deba corresponderse con el mismo número de Academias actual) y/o académicos que manifiesten interés y' disposición en participar. Dichas Comisiones tendrán bajo su responsabilidad realizar los trabajos acordados en la Comisión Estatal.

3. La Comisión Estatal elaborará un plan de trabajo detallado, teniendo en consideración las actividades generales y fechas que se presentan más adelante en el calendario, y que se serán las mismas para todas las regiones, con la finalidad de promover reuniones a nivel estatal para conocer avances y tomar los acuerdos que promuevan el logro de las siguientes metas planeadas.
4. Al interior de cada Comisión Interna de Diseño Curricular por programa académico, podrán subdividirse los integrantes así como las actividades para el logro de los objetivos, si así lo consideran conveniente
5. Se sugiere que el Director de la entidad funja como Coordinador de la Comisión Interna por programa académico.
6. La Comisión Estatal será coordinada por la Dirección General del Área Académica Económico-Administrativa. La comunicación se establecerá con uno de los integrantes a propuesta de la misma Comisión.

ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN



PRINCIPALES ACTIVIDADES Y CALENDARIZACION

MESES 2000/2001

No.	ACTIVIDAD	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
1	Realización de Junta Académica en cada entidad para elegir a los 2 académicos por programa académico que formarán parte de la Comisión Estatal. Y elección de los académicos que integrarán la(s) comisión (es) Interna (s) de Diseño Curricular	X												
2	Curso sobre fundamentos del Nuevo Modelo Educativo para todos los profesores de cada entidad. Se impartirá un curso de manera presencial en cada región ² , a cargo de la Comisión Institucional del NME y coordinado por 1 a Dirección del Área.		X											
3	Conferencia Magistral sobre las nuevas formas de enseñar las temáticas más importantes de las disciplinas, los mercados emergentes, etc., a través de Videoaula. ³ Coordinado por la Dirección del Área.		X	X										
4	Consecución de los medios necesarios para iniciar el desarrollo del trabajo (espacios, equipo, papelería, viáticos, etc.). A cargo de cada director de entidad.		X											

² El curso está programado de 30 horas, no necesariamente intersemestral. El horario será establecido de común acuerdo con el coordinador de cada región quien lo impartirá. Se sugiere tres horas diarias en un horario de inicio del día, y distribuirlo durante dos semanas. La solicitud del curso la hará la Dirección General del Área.

³ Se esperan propuestas de cada entidad sobre un experto que tenga una experiencia considerable en cada disciplina y tenga experiencia en modelos curriculares flexibles. Estas propuestas deben hacerse de inmediato a la Dirección del Área para conseguir la visita a la brevedad para cumplir con el calendario.

MESES 2000/2001

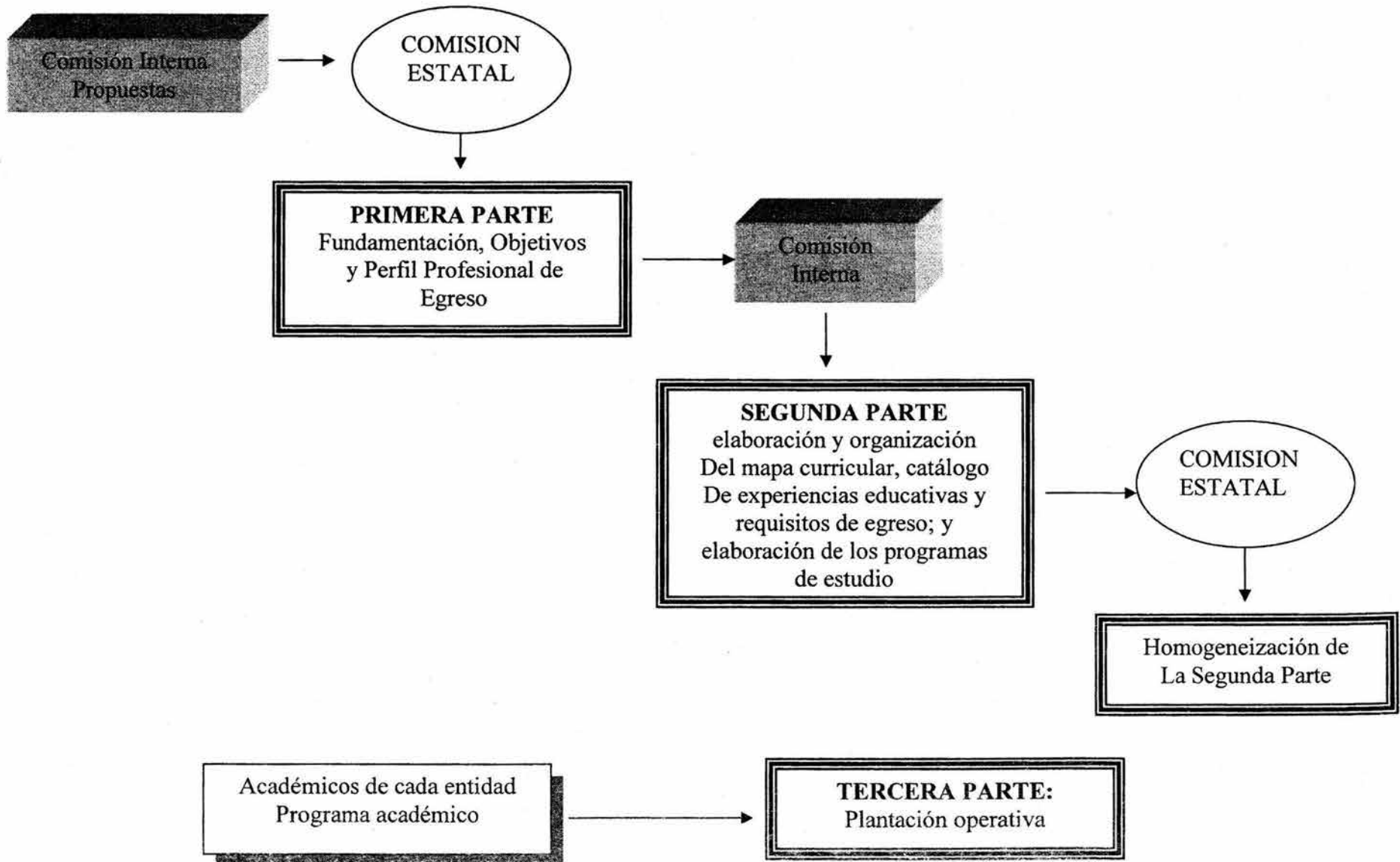
No.	ACTIVIDAD	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
5	Reunión de la Comisión Estatal para la elaboración de plan de acciones detallado. Así mismo, para tomar decisiones académicas sobre las tareas a realizar en la primera parte ⁴ . Se acordará el lugar de la reunión, buscando que se realicen en las diferentes regiones de manera equilibrada. Coordinación por la Dirección del Área.		X											
6	Reunión de Comisiones Internas de Diseño Curricular de cada programa académico en cada entidad para que los integrantes de la Comisión Estatal den a conocer en su entidad académica dicho calendario		X											
7	Reunión de la Comisión Estatal para la elaboración de la fundamentación del Plan de estudios, objetivos generales y el perfil profesional de egreso. (Primera parte)			X	X									
8	Informe de avances a la comunidad universitaria de la entidad. A cargo de cada director de entidad.				X									
9	Realización de la reunión de la Comisión Estatal para concretar acuerdos para la segunda parte a realizar por las comisiones internas				X									
10	Revisión de la fundamentación, objetivos y perfil de egreso por expertos disciplinares y de metodología curricular.					X								

⁴ La primera parte se refiere a la planeación académica vinculada estrechamente a la fundamentación del Plan de Estudios, Objetivos y Perfil Profesional de Egreso. La segunda parte se refiere a la planeación académica correspondiente con la elaboración y organización del mapa curricular, catálogo de experiencias educativas y requisitos de egreso; y elaboración de los programas de estudio de las experiencias educativas. Y la tercera parte se relaciona con la Planeación Operativa, Distribución de las cargas académicas entre el plan de estudios anterior y el nuevo.

MESES 2000/2001

No.	ACTIVIDAD	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
11	Elaboración y organización del mapa curricular, catálogo de experiencias educativas y requisitos de egreso; y elaboración de los programas de estudio de las experiencias educativas (Segunda Parte). A cargo de las Comisiones Internas con los acuerdos de la Comisión Estatal.					X	X	X						
12	Reunión de la Comisión Estatal para homogeneización de la Segunda Parte –en donde podrán aparecer diferencias en cada entidad para el Área de Formación Terminal-. Y, en su caso, acuerdos para afinar la propuesta final de cada programa académico.							X						
13	Informe a la comunidad universitaria de cada entidad, a cargo del Director de la entidad.								X					
14	Revisión de la propuesta final por los académicos de cada entidad (según programa académico); por la Comisión Institucional del NME; por la Dirección del Área; expertos disciplinares y de metodología curricular.								X	X				
15	Correcciones finales al plan y programas de estudio de cada licenciatura, de parte de la Comisión Estatal.										X	X		
16	Presentación de cada propuesta de Plan y Programas de Estudio ante la Junta Académica de cada entidad para su aprobación.												X	
17	Presentación de los planes y programas de estudio ante la Comisión del Área respectiva para su aprobación.													X
18	Planeación Operativa. Distribución de las cargas académicas entre el plan de estudios anterior y el nuevo, previo al sometimiento de los planes y programas ante la Junta Académica para aprobación.										X			
19	Presupuestación para dar inicio en Septiembre de 2001.								X					

PARTICIPACIÓN Y PRODUCTOS ESPERADOS





ANEXO V

UNIVERSIDAD VERACRUZANA
DIRECCIÓN GENERAL DEL AREA ACADÉMICA ECONOMICO-ADMINISTRATIVA
TRANSICIÓN AL NUEVO MODELO EDUCATIVO
Comisión Estatal de Diseño Curricular
PLAN DE ACCIONES DETALLADO

No. y acción del Documento General	Acciones detalladas	Responsables Especificar: Región, entidad, autoridad, órgano, tipo de comisión, etc.	Fecha de cumplimiento de la acción (d,m,a)	Observaciones	Nombre y firma de los integrantes de la comisión.



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 Gutiérrez
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 la alumna **Enriqueta Sarabia Ramírez**, 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 Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Presidente
M.A. Luis Enrique Hernández Ruíz	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
Dra. María de Lourdes Alvarez Medina	Secretario
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	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., 17 de noviembre de 2003

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez