

Doctora **Ana Beatriz**

L i r a R o c a s



Proyecto.

Inclusión, igualdad y sostenibilidad universitaria.

#OrgullosamenteUV

CONTENIDO

I.	Introducción	1		
II.	Antecedentes.	3		
III.	La educación superior y el Desarrollo Sostenible.	4		
IV.	Tendencias de la educación superior a nivel mundial.	5		
V.	Tendencias de la educación en México. .	7		
VI.	Tendencias educativas en el estado de Veracruz.	12		
VII.	Propuesta de Plan de Trabajo 2021-2025	15		
	VII.1. Prospectiva.	16		
	VII.2 Comunidad Universitaria.	17		
	VII.3 Ejes transversales.	17		
	VII.4 Ejes estratégicos.	22		
	VII.5. Alineación de la propuesta “Inclusión, Igualdad y Sostenibilidad” al Plan General de Desarrollo 2030.	48		
VIII.	¿Cómo se logrará lo propuesto?	49		
IX.	Referencias.	50		

I.- INTRODUCCIÓN

La Universidad Veracruzana (UV) es una Institución de Educación Superior (IES) pública y autónoma que, a lo largo de más de 70 años, ha formado a miles de profesionales con un alto sentido social, los cuales han contribuido al crecimiento y desarrollo del estado de Veracruz y del país. Hoy nuestra entidad no se puede entender sin el aporte de estas generaciones de egresados en prácticamente todas las ramas de la ciencia que, históricamente, han dado respuesta a los requerimientos de los sectores privado, público y social para alcanzar sus propios objetivos.

Caracterizada por su pensamiento crítico y propositivo, su comunidad impulsa el crecimiento profesional individual y colectivo, respetando la libertad de pensamiento y expresión que mantiene abiertos los espacios de diálogo y reflexión, propiciando el fortalecimiento institucional.

Nuestra historia se ha nutrido, desde sus inicios, del arte y la cultura, siendo éstos una fuente sustantiva de prestigio y reconocimiento tanto nacional, como internacional; abriendo las fronteras al trabajo académico y sus opciones de intercambio, visitas, trabajo conjunto, en fin, ampliando

los alcances y enriqueciendo nuestros aportes a la sociedad.

Lo anterior, sumando al deporte universitario han constituido elementos sustantivos de la formación integral del estudiante y, sin duda, han constituido gran parte de la riqueza cultural de las ciudades donde tenemos presencia.

Como toda IES, a lo largo de su historia ha enfrentado grandes retos, con singulares épocas de gloria en el cumplimiento de sus funciones sustantivas, a ellas queremos regresar, lo hemos hecho antes y lo podemos hacer ahora, sumando esfuerzos, despertando nuestra pasión de ser universitarios, reconociendo la importancia de todos los miembros de la comunidad universitaria y motivando la suma de voluntades.

El enorme desafío siempre será mantener la calidad académica y la pertinencia de nuestros planes y programas educativos, sin embargo, la cuestión presupuestal se vislumbra particularmente complicada. Muchas Casas de Estudio del país enfrentan severos problemas para cubrir incluso sus gastos corrientes. Lo anterior, sumado a la contracción del mercado interno que generó la disrupción pandémica, así como a los aspectos estructurales y coyunturales de la economía nacional, señala la necesidad

apremiante de tomar las previsiones necesarias para no caer en la insolvencia y sacrificar nuestro reto principal.

Nuestro proyecto parte de estas realidades, de nuestros grandes activos, nuestras enormes fortalezas, sin perder de vista que debemos presentar opciones viables tanto en el mediano, como en el largo plazo.

Mirar hacia una universidad capaz de absorber los cambios tecnológicos para usarlos a favor, reconociendo las nuevas formas de aprendizaje y los mecanismos diferentes en que nuestros estudiantes se comunican y aprenden.

El mundo ha cambiado a una velocidad impresionante, las formas de comunicación se complejizan y el escenario que amplía el acceso al conocimiento tiene tantas rutas que corre el riesgo de perderse. Andrea Schleicher, impulsor y coordinador del informe PISA, en múltiples entrevistas y documentos ha invitado a verificar si el mundo para cual formamos a nuestros estudiantes aún existe.

Con lo cual, impulsar una universidad en la que sus egresados sean profesionistas competitivos en la región, el país y el mundo; con habilidades y competencias acordes a las necesidades que demandan los mercados laborales implica el conocimiento, el indispensable acercamiento a

ellos. La ruta es la vinculación. Trabajar para darle vida académica y comunitaria, estrechando lazos entre los sectores para lograr el tipo de desarrollo que nos impulse a los primeros lugares de calidad y competitividad.

Tal como se observa, el proyecto contempla una mira de la transición que se ha vivido en los últimos años, así como, el estado actual que guarda la universidad, lo cual nos permite saber de dónde venimos considerando los retos de fondo y de largo aliento, así como la coyuntura de salud, y a donde vamos.

La disrupción pandémica en la que está sumergido el planeta genera, como nunca, un desafío inusitado, un reto global sin precedentes, sumamente complejo y de múltiples repercusiones que ya se empezaron a vislumbrar en todos los ámbitos, mismas que serán presentadas a grandes rasgos en este documento, para conocer su dimensión y posibles abordajes desde la visión particular de la Universidad Veracruzana.

La realidad obliga a revisar, analizar y repensar los planteamientos, problemáticas y tendencias descritas en los documentos rectores de los diversos niveles educativos.

Se iniciará el documento con los antecedentes de la Universidad Veracruzana, desde su Ley Orgánica vigente, hasta sus principales características como Institución de Educación Superior.

Continuamos con una revisión de las tendencias internacionales, latinoamericanas, nacionales, estatales y locales, describiendo el contexto de la educación superior pública durante la pandemia.

Posteriormente, se presentará de forma general la propuesta de trabajo rectoral 2021-2025, en el que, de manera central se identificarán los temas que nutren los ejes rectores, así como su alineación con el Plan General de Desarrollo 2030, para finalizar con la descripción de los mecanismos para lograr lo propuesto.

II.- ANTECEDENTES

La razón de ser de la Universidad Veracruzana como institución de educación superior pública se delinea en tres artículos de su Ley Orgánica en vigor:

Artículo 2. Los fines de la Universidad Veracruzana son los de conservar, crear y transmitir la cultura, en beneficio de la sociedad y con el más alto nivel de calidad académica.

Artículo 3. Las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana son la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y extensión de los servicios, las cuales serán realizadas por las entidades académicas.

Artículo 4. La Universidad Veracruzana deberá estar vinculada permanentemente con la sociedad, para incidir en la solución de sus problemas y en el planteamiento de alternativas para el desarrollo sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología, proporcionándole los beneficios de la cultura y obteniendo de ella en reciprocidad, los apoyos necesarios para su fortalecimiento.

Los antecedentes de la Universidad Veracruzana se remontan a principios del siglo veinte, sin embargo, su creación formal data del 11 de septiembre de 1944. Hacia 1996 adquiere su autonomía. Aún cuando, desde su nacimiento, la ciudad de Xalapa ha sido el corazón de esta máxima casa de estudios, siempre ha tenido presencia en distintos puntos del estado de Veracruz, siendo una de las Universidades más descentralizadas del país.

Integrada por cinco campus universitarios: Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán; y cuatro sedes de Universidad Veracruzana Intercultural (UVI): Grados Montañas, Huasteca, Selvas y

Totonacapan; así como siete Casas de la Universidad: Atlahuilco, Coyopolan, El Conejo, El Paisano, La Chinantla, Molino de San Roque y Vecinos del Manglar.

En los últimos años, la UV ha mantenido una matrícula superior a los 66 mil estudiantes en educación formal y con poco más de 22 mil estudiantes en educación no formal, siendo casi un total de 90 mil estudiantes. A los que ofrece 331 programas educativos (PE): 8 de nivel técnico, 6 de nivel Técnico Superior Universitario (TSU), 187 licenciaturas y 130 posgrados; además de una extensa gama de cursos en educación no formal.

Se ha destacado en varios rankings como una de las mejores a nivel nacional, el último conocido en 2021, el *Best Global Universities in Mexico* de U.S. News & World Report.

Se ha distinguido por su labor artística, teniendo diversos grupos artísticos y culturales de los que destaca la Orquesta Sinfónica de Xalapa, también ha destacado en su actividad deportiva, de investigación y de vinculación.

La Universidad Veracruzana es notoria por su visión humanista, artística y de justicia social, bajo los valores de respeto, igualdad, responsabilidad, solidaridad, dignidad y

honestidad, promoviendo comportamientos éticos, derechos humanos, desarrollo integral y diversidad cultural.

III. LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Tras un extenso trabajo de las Naciones Unidas y asociados, en 2015 fueron aprobados los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), a los que, de forma deseable, las instituciones deben alinearse. Las Naciones Unidas proponen en el ODS 4, "Garantizar una enseñanza inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos" (Naciones Unidas, 2018: 27), y específicamente el ODS 4.3 aborda la educación superior estableciendo que "a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria" (Naciones Unidas, 2018: 28).

Para alcanzar estos objetivos se considera la aplicación de la metodología de marco lógico que se encuentra plasmada para el ODS 4 en el Marco de Acción Educación 2030, en el que la **inclusión** es uno de los principales propósitos a alcanzar.

Las Naciones Unidas se han encargado de reafirmar que “la consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2018: 27), y en específico la educación superior es una importante aliada para alcanzar varios ODS más, así, algunos de los que la UNESCO ha señalado son: fin de la pobreza; salud y bienestar; igualdad de género; trabajo decente y crecimiento económico; producción y consumo responsables; acción por el clima y paz, justicia e instituciones sólidas.

Algunos elementos primordiales para alcanzar los ODS son: inclusión; igualdad; alianzas y colaboración entre organismos, instituciones, empresas, etc.; la internacionalización y; la promoción de una mejor calidad y la enseñanza digital. Todos ellos considerados en esta propuesta.

IV. TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A NIVEL MUNDIAL

La tendencia de la educación superior a nivel mundial ha sido positiva, con un aumento constante; según UNESCO, la matrícula de todo el mundo pasó de 13 millones de estudiantes en 1960 a 137 millones de estudiantes en 2005 (2008), pero su mayor aumento ha sido el de los últimos 20 años.

Tomando como referente la Tasa Bruta de Matriculación (TBM), entre 2000 y 2018, aumentó del 19% al 38% (UNESCO-IESALC, 2020). Aunque las cifras son alentadoras, es real que no todas las regiones del mundo aumentan de igual manera.

En 2000, América Latina tuvo una TBM de 23% que incrementó a 41% en 2010 y llegó al 52% en 2018; las regiones del mundo con mayor TBM son América del Norte y Oceanía, mientras que los niveles más bajos los presenta África Subsahariana, que 2018 tuvo una tasa de 9%, el doble de su tasa en 2010¹.

¹ Datos obtenidos del Instituto de Estadística de la UNESCO.
www.uis.unesco.org

Según el reporte de la UNESCO y el IESALC, *Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales*, presentado en el 2020, el aumento de la TBM ha llevado a un "mayor interés por los conocimientos y experiencias transfronterizos y la necesidad de una mayor variedad de programas académicos" (UNESCO-IESALC, 2020: 26). Los gobiernos han respondido construyendo más IES, intentando priorizar la masificación, la diversificación, la comercialización y la internacionalización, esto "ha permitido al sector privado desempeñar un papel más importante, así como conceder mayor autonomía a las universidades públicas" (UNESCO-IESALC, 2020: 26).

En el mismo reporte se establece que existe una relación entre el PIB per cápita y la TBM terciaria, en la que se determina que "un aumento en la matrícula universitaria tiende a coincidir con el aumento del PIB per cápita"²(UNESCO-IESALC, 2020: 33).

Uno de los grupos que más se ha beneficiado del incremento de la matrícula en las IES es el de mujeres, pues

² Afirmaciones ya propuestas dentro de las teorías del crecimiento endógeno.

es el que más ha crecido, en 2000 la TBM de hombres fue de 19% llegando a 36% en 2018, en el caso de las mujeres, en 2000 la TBM coincidió con la de hombres, 19%, para el 2018 la TBM de mujeres llegó a 41%.

El reporte mencionado anteriormente firma que "sólo el 4% de los países han logrado la paridad de género en materia educativa" (UNESCO-IESALC, 2020: 34), lo cual confirma que los esfuerzos en materia dentro de las IES deben seguir.

Otro tema importante en la inclusión es que aún no logra cubrir a los más vulnerables económicamente hablando, permanece una brecha que hace que algunos jóvenes con desventajas³ se queden atrás.

Según Oketch, algunos factores que han propiciado el aumento en el acceso a la educación superior son: "el desarrollo económico, aumento de la aspiración de la clase media, crecimiento de instituciones privadas y crecimiento de instituciones a distancia abierta... mayor demanda impulsada parcialmente por el cambio global hacia la lógica de la economía del conocimiento, políticas gubernamentales más solidarias y un creciente sentido de

³ Estas desventajas son principalmente socioeconómicas, pero también pueden ser por limitaciones físicas u orgánicas, étnicas, de religión, etc.

responsabilidad por la equidad social (UNESCO-IESALC 2020: 20).

En la educación superior se presentan algunos inconvenientes en la formación de talento humano como es el caso de las tasas de matrícula y las tasas de graduación, que arrojan el dato de abandono escolar. Esta última más frecuente en estudiantes con situaciones socioeconómicas desfavorecidas; otro tema tiene que ver con la ausencia de pertinencia de los programas educativos con respecto al mercado laboral y, sin duda, un elemento clave es la propia calidad de educación.

V. TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

De acuerdo con la medición que realiza el PNUD sobre el Desarrollo Humano, México se encuentra en la posición 74 a nivel mundial con un Índice de Desarrollo Humano de 0.779. Los componentes de este índice son: las capacidades de tener una vida larga y saludable, de adquirir conocimientos y la de lograr un nivel de vida digno

(PNUD, 2018: 1). Es justamente el componente referente a educación el que abordaremos.

Para México, el componente de educación presenta un índice de 0.703; este se mide por los años promedio de escolaridad, que, según INEGI, en 2020 fue de 9.74, y los años esperados de escolaridad⁴, que, a partir de la información de PNUD, en México es de 14.8 años. Los datos anteriores son poco alentadores, pues la expectativa de estudio es menor al nivel superior, lo cual significa que, en México, tener un título de grado es un privilegio, las siguientes cifras lo reafirman.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en el reporte *Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas*, en el que se determina que, en dicho año, el 16.9% de la población mexicana presentaba rezago educativo en 2018, cifra menor por 5% respecto al 2008, esto quiere decir que, del 2008 al 2018, 3.4 millones de personas dejaron de presentar rezago educativo. Pero la realidad nacional no es

⁴ Los años esperados de escolaridad son el número de años de escolarización que un niño en edad de estudiar espera recibir educación.

generalizada en todos los estados que componen al país, pues Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Michoacán y Guerrero aún cuentan con más de un cuarto de su población con rezago educativo. Para Veracruz, en 2018 el porcentaje de población con este tipo de rezago fue de 25%, más adelante hablaremos del caso particular.

En los estados que tienen una gran diversidad étnica, son los grupos nativos quienes presentan mayor rezago y más carencias; en 2018 el 31.1% de la población indígena registraba rezago educativo. En el Cuadro 1 se presentan los datos por grupo:

Tabla 1. Población con rezago educativo por grupo (%), 2018.

	Porcentaje de la población con rezago educativo
Total nacional	16.9%
Veracruz	25.0%
Población indígena	31.1%
Personas con discapacidad motriz	44.1%
Personas con discapacidad sensorial	36.2
Personas con discapacidad mental	53.8%

Fuente: Elaboración propia con datos del reporte de CONEVAL, *Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas*.

El rezago educativo es consecuencia de múltiples factores, sin embargo, una de las causas constantes de éste es el contexto económico y la desigualdad en el acceso a los servicios básicos, lo cual pone en una situación de vulnerabilidad a los individuos en edad de estudiar.

Es importante mencionar que el anterior rezago se presenta a pesar de que, en México, según lo establecido en el artículo 3º constitucional, la educación obligatoria abarca desde preescolar hasta la educación media superior, misma que debe ser gratuita, aunque recientemente, al ser reformado dicho artículo, se estableció que:

Artículo 3. [...]

X. La obligatoriedad de la educación superior corresponde al Estado. Las autoridades federales y locales establecerán políticas para fomentar la inclusión, permanencia y continuidad, en términos que la ley señale. Asimismo, proporcionarán medios de acceso a este tipo educativo para las personas que cumplan con los requisitos dispuestos por las instituciones públicas.

La recientemente aprobada Ley General de Educación Superior expone que:

Artículo 3. La educación superior es un derecho que coadyuva al bienestar y desarrollo integral de las personas.

La obligatoriedad de la educación superior corresponde al Estado conforme a lo previsto en el artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los Tratados Internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte y las disposiciones de la presente Ley.

[...]

Transitorios

[...]

Tercero. Con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en el presente Decreto, se estará a lo siguiente:

II. La gratuidad de la educación superior se implementará de manera progresiva en función de la suficiencia presupuestal, a partir del ciclo 2022-2023; sin detrimento de las acciones que se realicen con la entrada en vigor del presente Decreto;

Por lo que, en términos generales, el reto educativo es mayor, por un lado, debemos disminuir el rezago educativo en los niveles básicos de la educación en México, y por el otro, brindar una educación superior gratuita. Pero coexisten otros temas y retos de los que se tienen pocos datos, entre ellos están: la calidad de la educación, la proporción entre estudiantes, profesores y equipo, la brecha digital y la desigualdad de género. Retos transversales a todos los niveles educativos.

Adicionalmente, la gratuidad de la educación en nivel superior se convierte en uno de los principales desafíos que enfrentan hoy las IES públicas estatales.

En México, según datos de la Secretaría de Educación Pública en el documento de la Estrategia Nacional de Educación Inclusiva (ENEI) del 2019, en materia de educación superior solo se tiene una cobertura total del 39.7% de los jóvenes de entre 18 y 22 años. En la Tabla 2 se observa la población escolar por nivel dentro de la educación superior.

Tabla 2. Matrícula de educación superior por nivel y modalidad. Ciclo escolar 2018-2019.

Nivel	Total	Modalidad	
		Escolarizada	No escolarizada
Total	4,705,400	3,943,544	761,856
Técnico superior	173,520	168,969	4,551
Educación normal	91,978	91,978	0
Licenciatura universitaria y tecnológica	4,078,635	3,441,775	636,860
Posgrado	361,267	240,822	120,445

Fuente: SEP. 2019. Estrategia Nacional de Educación Inclusiva (ENEI). Pág. 30.

Otros desafíos que enfrentan las IES públicas son el abandono escolar, la capacidad de atención a más jóvenes, la pertinencia de los planes de estudio y la inclusión social, ya sea de personas con vulnerabilidades físicas, socioeconómicas o de acceso a servicios públicos.

El tema del abandono escolar ha estado en la mesa de las IES públicas desde hace mucho tiempo; son diversos los factores que llevan a los estudiantes a desertar de sus estudios superiores, entre los principales se encuentran los orden socioeconómico, existe una gran cantidad de estudiantes que migran a las ciudades sedes de las IES públicas y se encuentran con altos costos de manutención que a veces son difíciles de cubrir, aunque algunos optan por trabajar, una parte de los estudiantes que lo hacen encuentran que los horarios son poco convenientes.

Es notorio y positivo que la tasa de abandono en nivel medio superior haya disminuido (tabla 3), pero sigue siendo alta, solo se verá disminuida si las condiciones de seguridad social, pública y económica son las ideales para que los estudiantes se concentren en sus estudios.

⁵ Es el porcentaje de alumnos que abandonan la escuela de un nivel educativo, respecto a la matrícula de inicio de cursos del mismo nivel.

La tasa de abandono del nivel superior ha sido menor al del medio superior, pues al parecer, quienes llegan a una IES requieren de fuertes motivos para abandonar sus estudios. Del 2000 al 2016 la tasa de abandono escolar a nivel superior se ha visto aumentada (tabla 3). Sin duda la crisis sanitaria del 2020 tiene relación con dicho repunte.

Tabla 3. Tasa de abandono escolar (%)⁵

	Nivel educativo ⁶	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2015/ 2016	2019/ 2020
Nacional	Primaria	1.9	1.3	0.7	0.7	0.7
	Secundaria	8.3	7.7	5.6	4.4	4.2
	Media superior	17.5	16.5	14.9	13.3	10.2
	Superior	8.3	7.6	7.1	7.0	7.4
Veracruz	Primaria	2.1	1.7	1.4	1.4	1.7
	Secundaria	7.3	7.3	5.4	4.2	5.1
	Media superior	15.2	13.6	12.0	10.7	6.9
	Superior	10.6	12.4	13.1	12.4	11.6

Fuente: Elaboración propia con datos de SEP, *Sistema para el Análisis de la Estadística Educativa y Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2015-2016 y 2019-2020*, obtenidos de los Tabulados interactivos de INEGI.

⁶ La educación superior excluye posgrado.

Otro de los desafíos de las IES públicas es la atención a los alumnos, su cobertura. En la tabla 4 se observan las fluctuaciones de la tasa de absorción escolar, la cual, se relaciona con la variable deserción, y con las posibilidades de generar nuevos espacios para más estudiantes.

Tabla 4. Tasa de absorción escolar (%)⁷

	Nivel educativo ⁸	2000/2001	2005/2006	2010/2011	2015/2016	2019/2020
Nacional	Secundaria	91.8	94.9	96.5	97.2	96.9
	Media superior	93.3	95.3	96.7	105.7	102.1
	Superior	87.2	79.9	83.0	72.9	72.2
Veracruz	Secundaria	90.2	93.7	96.0	96.0	96.0
	Media superior	89.5	95.2	90.5	102.9	98.5
	Superior	61.1	60.8	66.2	62.7	54.4

Fuente: Elaboración propia con datos de SEP, *Sistema para el Análisis de la Estadística Educativa y Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2015-2016 y 2019-2020*, obtenidos de los Tabulados interactivos de INEGI.

Son las IES las que presentan menor capacidad relativa, ya sea por alumnos que alargan su permanencia en las

⁷ Es la proporción de alumnos de nuevo ingreso a primer grado de un nivel respecto a los alumnos egresados del nivel y ciclo inmediato anterior. Señala la capacidad del sistema educativo de atender la demanda que se deriva de la transición natural dentro del sistema educativo. El indicador es sensible a la

instituciones, por la poca apertura de nuevos espacios o por la falta de acompañamiento en procesos educativos terminales.

Uno de los retos más importantes que surge durante la crisis sanitaria fue el acceso a internet. El traslado a la educación a distancia llevó a evidenciar la desigualdades y vulnerabilidades del sistema educativo, uno de ellos fue la falta de acceso a internet y de equipos computacionales. Pudimos observar la brecha digital en materia educativa. Son los grupos que ya presentaban rezago los que viven con mayor intensidad esta brecha digital, las zonas indígenas y rurales.

Según la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019, se estima que en México el 70.1% de la población de seis años o más es usuaria de internet. En 2019, los tres principales medios para la conexión de usuarios a Internet fueron: Smartphone con 95.3%; computadora portátil con 33.2%, y computadora de escritorio con 28.9%.

migración de la población, es decir, puede alcanzar cifras mayores a 100% si se inscriben como nuevo ingreso alumnos provenientes de entidades federativas vecinas.

⁸ La educación superior excluye posgrado.

VI. TENDENCIAS EDUCATIVAS EN EL ESTADO DE VERACRUZ

La situación del Sistema de Educación Superior (SES) en el Estado de Veracruz presenta un grave problema de desarticulación, pues se observa todo un conjunto de distintas instituciones de educación superior desvinculadas unas de otras, que no comparten programas ni proyectos comunes en beneficio de la sociedad veracruzana.

Este problema de desarticulación tiene su origen, en primer lugar, en el “boom” de universidades privadas que se observa a finales de los 90, la cuales sin seguir algún criterio de calidad y pertinencia social se han ido extendiendo dentro de las zonas más urbanizadas del estado; estas IES privadas se enfocan en ofrecer carreras y programas de posgrado que presenten una alta demanda.

⁹ Este criterio de rango de edad es el utilizado comúnmente por la ANUIES en sus informes e investigaciones, aunque también puede ser utilizado el rango de 18-29 año, con el cual se produciría un cambio en términos cualitativos a la redacción, reflejando un mayor grado de gravedad al problema descrito.

En materia educativa consideramos el Programa Sectorial Veracruzano de Educación 2019-2024, que plantea como principal fin, que “toda la población del Estado cuente con oportunidades de acceso, permanencia y egreso de las instituciones educativas en las que logren aprendizajes de excelencia en entornos de bienestar que promuevan un desarrollo integral “

En Veracruz, la Universidad Veracruzana ha optado por enfocarse en la acreditación de sus programas, teniendo a la fecha casi el 100% de sus programas educativos acreditados a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo Para La Acreditación De La Educación Superior (COPAES).

El crecimiento de la demanda potencial de estudiantes universitarios, es decir, jóvenes entre 18-24⁹ años, ha presentado un aumento de aproximadamente 40 mil¹⁰ jóvenes en el periodo de 2010 a 2020, mientras que la

¹⁰ Cálculo realizado con base al dato del CENSO 2010 de INEGI con estimaciones y con la proyección de CONAPO para el año 2020. No se utilizó el dato del CENSO 2020 debido a que este presenta distorsiones derivado de las dificultades que se vivieron durante el proceso de levantamiento e INEGI no ha realizado las estimaciones pertinentes para presentar los datos conciliados.

ampliación de la matrícula del SES en el estado ha sido de aproximadamente 32 mil¹¹, para el periodo de 2011 a 2020, en el cual el crecimiento de la matrícula formal de la Universidad Veracruzana fue alrededor de 3 mil¹² estudiantes.

El principal origen del crecimiento de la matrícula de estudiantes de educación superior procedió de los Institutos Tecnológicos Estatales (o descentralizados), los cuales presentaron un incremento de poco más de 20 mil¹³ estudiantes, seguido de la aportación en matrícula de las IES privadas que, en conjunto, aportaron una matrícula de más de 6 mil estudiantes. En términos porcentuales la ampliación de la matrícula de los Institutos Tecnológicos Estatales represento el 62.3%, del total del periodo y las IES privadas representaron el 19.7%, mientras que la Universidad Veracruzana aportó únicamente el 10.5%. Lo anterior quiere decir que de la ampliación de la matrícula

¹¹ Dato calculado con los anuarios de educación superior de la ANUIES. Pasamos una matrícula de estudiantes de educación de 227,902 en el ciclo escolar 2011-2012, a tener una matrícula de 260,028 estudiantes en el ciclo escolar 2019-2020. Se incluye la matrícula de toda la educación superior: TSU, Licenciatura, Especialidad, Maestría y Doctorado.

que se obtuvo en la última década, 1 de cada 10 nuevos espacios fue aportado por la UV.

Los datos anteriores resaltan la profundización del problema de cobertura de educación superior en el estado, observando un aumento considerablemente el porcentaje de aspirantes rechazados por la Máxima Casa de Estudios, pasando de una tasa de rechazo de 58.63% en el ciclo escolar 2011-2012 a una tasa de 63.1% para el ciclo escolar 2020-2021¹⁴.

Cabe recordar que, bajo la perspectiva de Derechos Humanos, en materia educativa, se exhorta al Estado a brindar un espacio a cada persona en todos los niveles educativos. Lo anterior queda cristalizado en la nueva Ley de Educación Superior.

Por otra parte, el número de personas que solicitaron ingresar a la educación media superior en el ciclo 2019-

¹² Pasamos de una matrícula formal de 61191 a 64587. Para el ciclo 2020-2021 hubo un incremento de la matrícula hasta 66220 estudiantes.

¹³ Pasaron de tener una matrícula de 36764 a 56792 estudiantes en el periodo antes mencionado. Se incluye la matrícula de toda la educación superior

¹⁴ Dato calculado con los anuarios de educación superior de la ANUIES.

2020 fue de 120,454, lo que nos indica que solo 62.86% de los que solicitan un lugar, lo obtienen efectivamente y considerando las solicitudes de ingreso a IES públicas este porcentaje se reduce al 56.87%.¹⁵

Finalmente, en términos de transición y accesibilidad a la educación superior, conceptualizada como la población de 18 a 29 años con educación media superior que accede a una IES, el CONEVAL en su ficha del Sistema de Información de Derechos Sociales, calculan que dicha accesibilidad en el estado oscila alrededor del 43%, la cual se ha mantenido estancada en los últimos años¹⁶, sin un avance significativo.

En las tendencias educativas de Veracruz del SES público, se visibiliza la necesidad de que las IES públicas expandan sus fuentes de recursos financieros de manera que les permita ampliar su oferta. Lo anterior se observa en la estadística educativa, pues para el ciclo escolar 2019-2020, el número de lugares ofertados por todo el SES ascendía a 97,370, lo que representa el 84.84% de la demanda total

¹⁵ Dato calculado con los anuarios de educación superior de la ANUIES.

¹⁶ El dato de 43.0% es para el año 2018, para el año 2010 este porcentaje era de 43.7%, aunque se observa una disminución el

efectiva del ciclo, pero únicamente 57,822 de ellos fueron ofertados por IES públicas y el resto, 39,548, por IES privadas.

Además de buscar garantizar el acceso a una educación superior de calidad, esta política integradora y articuladora debe responder a un segundo aspecto que se aborda en el Plan Veracruzano de Desarrollo, diversificar la oferta educativa a partir de las necesidades del contexto, es decir, considerando la pertinencia académica.

Ante el escenario poco integrado y los recursos limitados para hacer frente a la demanda de matrícula en educación superior de calidad, la Universidad Veracruzana debe tomar el liderazgo que le corresponde dentro del SES, con base en el alcance y presencia que históricamente ha mantenido a lo largo de la entidad.

CONEVAL reporta que la variación no es diferente a 0 en términos estadísticos.

VII. PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO 2021 -2025

La propuesta que se presenta a continuación es resultado de la consulta y reflexión con los diversos colectivos que conforman la comunidad universitaria, alumnos, profesores, investigadores, egresados, trabajadores de confianza, eventuales, administrativos, técnicos y manuales, directivos, artistas, deportistas, colegas

dedicados a la difusión de la cultura y la ciencia y, por supuesto, proviene de la discusión y análisis que esa valiosa información nos brindó sobre la situación actual de nuestra Máxima Casa de Estudios. En ello aplicamos la metodología de marco lógico, que definió los tres ejes transversales y ocho ejes estratégicos que se pueden observar en el siguiente esquema y a partir de lo cual se define la prospectiva factible.

Esquema 1. Ejes transversales y estratégicos



VII. 1 PROSPECTIVA

Este proyecto establece las alternativas posibles a través de las cuales la Universidad Veracruzana estará en condiciones de reposicionarse como una de las principales instituciones educativas de nuestro país, no solo en dimensiones de matrícula e incluso de presupuesto relativo, sino por encima de todo, en calidad académica, consolidando una enseñanza de primer nivel centrada en el estudiantado, en la solución de los problemas y, por tanto, en la aplicación del conocimiento.

Un sistema educativo basado en tres ejes transversales que, como su nombre lo dice, habrán de tocar todos los aspectos de la vida universitaria. Aprovechando las virtudes identificadas en el actual modelo educativo y virando hacia la profundización de la flexibilidad curricular, con una visión inter y multidisciplinaria que se beneficia de la tecnología como herramienta de aprendizaje, innovación y creación.

Una universidad reconocida por su eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, manteniendo en todo momento el sentido social y humanístico que la caracterizan, para

consolidarse, nuevamente, como la palanca de desarrollo ha sido para Veracruz.

La UV se apuntalará en el país como una institución líder en docencia, en investigación trascendental y de calidad, implementación de tecnologías de la información y comunicación digitales, vinculación con los sectores sociales, promoción del arte, la cultura y el deporte; también será casa propiciadora de la innovación, la legalidad, la responsabilidad social, la cultura de paz, y de la defensa de los Derechos Humanos. Todo lo anterior para rectificar nuestra obligación social de ser partícipes en la importante tarea de construcción de un futuro sostenible, siendo la Veracruzana una universidad que abone sustancialmente a la solución de las problemáticas locales, nacionales, e incluso globales.

La Universidad Veracruzana llegará a ser una de las principales generadoras de capital científico y cultural en el mundo de habla hispana, basados en nuestro lema "Lis de Veracruz: Arte, Ciencia y Luz", profundizaremos la búsqueda permanente de una formación de excelencia para nuestros estudiantes, la realización de investigación relevante y de calidad en todos nuestros centros e institutos para que

respondan a necesidades genuinas de los diversos sectores de la sociedad, fomentando las artes, el deporte, la cultura y con la permanente divulgación de los principios y valores que rigen a la Universidad. Gracias a la UV el conocimiento, aprendizaje, arte y cultura serán para todos los Veracruzanos.

VII.2 COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Es la comunidad universitaria en quien, -como ya se ha dicho-, se inspira esta propuesta, y ella debe saber que todos quienes la componemos, somos importantes y merecemos reconocimiento, concurrimos como parte de un noble engranaje que da vida a la ciencia, la cultura, las artes y el deporte en favor de la formación de los profesionistas que habrán de salir al mundo a dar soluciones; perspectivas innovadoras para resolver, prever; desarrollar tecnología ética para la construcción social, capaz de diseñar las rutas de un desarrollo con características de equidad y justicia, una sociedad donde cada uno tenemos las condiciones necesarias para desplegar nuestras capacidades porque se respetan nuestros derechos humanos, una comunidad

comprometida con su entorno próximo y lejano, con la sociedad global.

En este sentido, nos debemos a quienes fuera de esta institución y que nos reconocen como aliados estratégicos, que confían en nuestro conocimiento para atender los temas de su interés. La sociedad y el medio ambiente demandan que esta gestión estreche lazos y reafirme el compromiso.

Teniendo conocimiento de la pluralidad de nuestra comunidad universitaria, se propone fortalecer una institución con visión de personas, una óptica resiliente que solo es posible alcanzar a partir de atender a cada uno de los grupos que conforman nuestra comunidad, en la que nadie debe quedarse atrás.

VII.3 EJES TRANSVERSALES

INCLUSIÓN

Entendemos que:

La inclusión se caracteriza por una experiencia social ampliamente compartida y la participación activa de una sociedad, por la igualdad generalizada de las posibilidades y las oportunidades de la vida que se ofrecen a los individuos en

el plano individual, y por el logro de un nivel de bienestar elemental para todos los ciudadanos.(Sen, 2001, en UNESCO-CIE, 2008: 7)

La Universidad Veracruzana, como la institución de educación superior pública de mayor presencia en el estado de Veracruz, debe ser un ejemplo de prácticas inclusivas en las que la exclusión o restricción de las oportunidades por condiciones de vulnerabilidad de cualquier tipo no deben tener lugar. Resulta indispensable identificar los retos de la diversidad existente y/o posible en nuestra comunidad, de tal manera que se creen las condiciones para garantizar el acceso tanto a la educación superior, como a la participación en ella desde el ámbito laboral.

Dicho lo anterior, vale destacar que nos referimos tanto a aspirantes, estudiantes, trabajadores e incluso egresados. Quizá de todos los retos que la inclusión plantea, la movilidad física resulta ser el más sencillo y claro de enfrentar. Sin embargo, capacidades diferentes en materia de audición, dicción y visión, presentan escenarios más complicados en los cuales aún no tenemos rutas claras.

Empero, este conocimiento ya existe en algunas de nuestras universidades hermanas, de las cuales habremos de aprender y adaptar a nuestra propia realidad.

Tenemos fortalezas en materia de inclusión por la ruta de la interculturalidad que habremos de robustecer, llevando su práctica al ámbito laboral para llenar de sentido nuestro lema, "que nadie se quede atrás".

IGUALDAD

Para alcanzar la igualdad es necesario defender que los seres humanos tenemos capacidades y necesidades comunes, independientemente del género, la clase, los roles, etc., eso es precisamente el punto de partida de la teoría de Nussbaum, de quien se retoma la idea de igualdad (Nussbaum, 1995: 61).

La teoría de Nussbaum nos lleva a pensar que, tal como lo propone Kant, los individuos no son instrumentos, sino fines en sí mismos (Nussbaum, 2002: 28); es esencial recuperar esta idea cuando se trata de formar potencial humano, pues esta concepción de igualdad se basa en aptitudes, necesidades y funciones básicas de todos, antes que en los poderes y estatus (Nussbaum, 1995, p. 62)., por

lo tanto, se resalta la dignidad de todos y de sus capacidades.

Un punto indispensable de esta teoría es que para alcanzar la igualdad se deben establecer parámetros de elección de vida, ofreciendo así la base de "bien" (Nussbaum, 1995: 80), donde el "bien" es una elección a la que se llega por medio de nuestras capacidades, pero a partir de un piso similar para todos los individuos.

Las capacidades humanas básicas funcionales propuestas por Nussbaum (1988) son las siguientes:

Vida. Ser capaz de vivir el tiempo normal y de forma satisfactoria.

Salud física. Ser capaz de tener buena salud: tener acceso a servicio médico, tener buena alimentación, poder hacer ejercicio, tener abrigo y tener oportunidades para la satisfacción sexual y reproducción.

Integridad física. Ser capaz de moverte a donde quieras, estar libre de ataques o abusos de cualquier tipo, ser capaz de satisfacer saludablemente las necesidades del cuerpo y de tener experiencias placenteras.

Sentidos, imaginación y reflexión. Ser capaz de usar todos los sentidos. Ser libre para imaginar, pensar y razonar,

teniendo una educación que lo permita. Teniendo acceso a experiencias culturales, a las artes y a todo aquello que permita expresarnos. Teniendo libre expresión.

Apego. Ser capaz de tener apego a cosas y personas; experimentar toda clase de sentimientos justificados sin estar sujetos a ellos, a traumas o negligencias.

Razón práctica. Ser capaz de formular la propia concepción del bien y del mal, pensar críticamente y vivir a partir de la conciencia propia.

Afiliación. Ser capaz de asociarse con otros, vivir con ellos y actuar por ellos. Tener empatía y compasión, ayudar a otros, buscar la justicia, respetar y proteger los derechos.

Relacionarnos con otras especies. Ser capaz de vivir en relación y respeto a los demás animales, plantas y el resto de la naturaleza. Respetar la naturaleza.

Jugar. Ser capaz de reír, jugar y divertirse.

Control total de nuestra vida. Ser capaz de vivir la propia vida en el propio contexto, conociendo los límites de ésta, sin que existan interferencias en nuestras elecciones. Tener libertad de asociación y de propiedad.

Como podemos ver la universidad puede y debe jugar un papel protagónico en el logro de generación de las condiciones para establecer ese piso parejo a partir del cual el individuo decide su vida y no sus condiciones materiales, sociales, culturales, físicas o de cualquier otro tipo, deciden su destino.

Es claro que hoy en día las mujeres seguimos buscando lugares dentro de áreas que históricamente son de hombres, aún se mantiene esa brecha de género en gran cantidad de espacios, pero específicamente el universitario no debería ser uno de ellos, por el contrario, las universidades, entornos donde el conocimiento nace y se comparte, es el lugar en el que se empodera a las personas al transmitirles conocimientos y, por lo tanto, un entorno donde residir la igualdad de oportunidades y de cierre de asimetrías por antonomasia.

La igualdad de género no solo se trata de la no discriminación por género, incluye también una vida libre de violencia, situación que, a pesar del gran esfuerzo realizado por diversos agentes, no se ha logrado disminuir.

Vale la pena dejar claro, además, nuestro concepto de género:

Género refiere no a las mujeres y a los hombres de por sí, sino a las relaciones entre ellos, sean éstas objetivas o subjetivas. El género no está determinado biológicamente, como consecuencia de los atributos sexuales de hombres y mujeres, sino que se modela culturalmente. Es un principio organizador central de las sociedades y generalmente preside los procesos de producción, reproducción, distribución y consumo (FAO, 2007: 41).

El cual se complementa perfectamente con la idea del Observatorio de Igualdad de Género de la CEPAL en la cual las universidades, evidentemente, jugamos un papel central:

La autonomía de las mujeres en la vida privada y pública es fundamental para garantizar el ejercicio de sus derechos humanos. La capacidad para generar ingresos propios y controlar activos y recursos (autonomía económica), el control sobre su cuerpo (autonomía física), y su plena participación en las decisiones que afectan a sus vidas y a su colectividad (autonomía en la toma de decisiones), son los tres pilares de la igualdad de género y de una ciudadanía partidaria. (oig.cepal.org).

Lo anteriormente analizado explica a la igualdad como eje transversal, pues en esta propuesta se busca que todas las personas que conforma de esta gran institución vivan en

condiciones de igualdad, como derecho fundamental, como obligación y como deber, y en ello se incluye la necesidad de hacer todo lo que sea posible para coadyuvar en la disminución de asimetrías y violencias, así como enviar el mensaje correcto tanto a nuestra comunidad, como a la sociedad en general, respecto de la importancia de trabajar permanentemente en la construcción de una sociedad más igualitaria y justa, constituyéndonos, nuevamente, en el faro de las ideas más humanas y empáticas.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad en los términos de Leonardo Ríos resulta consistente con nuestra perspectiva de mejora constante:

La expresión de desarrollo sostenible o sustentable es un anglicismo: proviene de *sustainable development*. Pero la expresión sajona *sustainable* no tiene la misma connotación que el término español sostener o sustentar cuyo significado es, <mantener firme un objeto, prestar apoyo, mantener una cosa en un medio o un lugar sin dejarlo caer o haciéndolo muy lentamente, sufrir, tolerar, conservar una cosa en su ser o estado>. Estas acepciones también están presentes en el vocablo inglés, pero este último tiene además una connotación dinámica positiva: *to keep going continuously, endure without living way* es decir avanzar continuamente,

mantener la andadura o la marcha, resistirla sin ceder, perseverar en el esfuerzo. La expresión inglesa se refiere a un proceso cuyo ritmo hay que mantener, es una concepción dinámica, no estática, que introduce una visión temporal de largo plazo. Mientras el vocablo español da la idea de un esfuerzo requerido para evitar que algo caiga, o para <conservar una cosa en su estado>, es decir, es una concepción estática, la inglesa se refiere al esfuerzo necesario para que un proceso dinámico se mantenga superando los escollos que se pueda encontrar, obliga por lo tanto a la identificación de las condiciones necesarias para que el sistema no sólo sobreviva sino para que pueda seguir avanzando (Ríos, et al., 2005).

Que haya una mejora permanente para la comunidad universitaria en su conjunto, que se avance de forma permanente y sostenida para todos los que integramos este gran colectivo y, por supuesto, para el estado de Veracruz. La UV tiene la gran responsabilidad de generar ciudadanos atentos a su contexto, con una formación pertinente al mundo actual, involucrada socialmente, y auspiciada por el gran prestigio que le precede, la Universidad Veracruzana debe ser un agente de cambio que impacte positivamente en el estado de Veracruz.

VII.4 EJES ESTRATÉGICOS

Con una visión de planeación estratégica, que se alimenta del proceso de marco lógico, definimos ocho ejes rectores para el proyecto, donde solo uno de ellos tiene prioridad por encima del resto, el eje uno que se refiere al estudiantado. El resto, comparten igualdad de importancia y habrán de ser operados de manera simultánea y paralela.

La complejidad de la institución requiere un orden en el abordaje, es la razón por la cual se presenta algún tipo de acomodo pero que no refiere una prioridad de alguno por encima de otro, salvo el primer caso, tal como ya se explicó.

Se trata de las rutas fundamentales que deben ser fortalecidas e impulsadas para alcanzar el mejoramiento integral de la Institución trayendo un próspero funcionamiento. Por lo demás, es importante resaltar que se encuentran alineadas al Plan General de Desarrollo 2030 de nuestra Máxima Casa de Estudios.

EJE 1. “QUE NADIE SE QUEDE ATRÁS”

DIAGNÓSTICO

Originalmente el eje se titulaba “que ningún estudiante se quede atrás”, con origen en la expresión del director del

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), el Dr. Francesc Pedró, quien dijo: “la pandemia no debe ser ningún freno a los esfuerzos que se vienen realizando para no dejar a ningún estudiante atrás”.

Si bien es cierto que el estudiantado es la razón de existir de las Universidades y ofrecer a la sociedad el profesional que ésta requiere para solventar sus muy diversas problemáticas, el compromiso, para que esto suceda de manera exitosa, todos los que participamos de la comunidad universitaria debemos ser considerados y trabajar con sincronía cual engranaje perfecto, de tal manera que el estudiantado viva un tránsito exitoso por la Universidad, salga adelante y logre sus objetivos de formación profesional, con la calidad, éxito y el disfrute propio de esa experiencia, que no solo es académica, sino vital.

Veracruz, como el resto del país, atraviesa por una etapa crítica agudizada por la disrupción pandémica, que alcanza al grueso de la población. Con lo cual, amén de completar los esquemas de vacunación para los integrantes de la comunidad universitaria, que nos ofrezca confianza para volver a las aulas, debemos considerar, los retos que las

familias veracruzanas habrán de afrontar para enviar nuevamente a nuestros estudiantes a las ciudades donde radican sus centros académicos. En este marco, resulta fundamental empatizar con la nueva situación socio económica que enfrentan al lado de sus familias.

Una amplia mayoría de ellos no viven en las localidades donde estudian, a pesar de la gran descentralización de nuestros programas académicos a lo largo de los cinco campus y de nuestra Universidad Veracruzana Intercultural, regresar al trabajo presencial implica resolver temas como transporte, renta, manutención, para los cuales, probablemente, ya no exista un ingreso familiar que lo permita. Con lo cual podríamos estar enfrentando condiciones de deserción mayores a las que ya hemos experimentado desde el inicio de la pandemia.

Una alternativa de origen puede ser a la que, justamente, la pandemia nos obligó; la educación a distancia. Es claro que no todos los planes educativos pueden migrar con la misma rapidez, incluso los hay que pueden ser cien por cien, entregados por esta ruta y los que no. Aquellos que invariablemente requieren de trabajo práctico y/o de campo. Pero ya comprobamos que podemos avanzar en el proceso de enseñanza-aprendizaje haciendo un uso

adecuado de la enorme variedad de recursos que la tecnología provee.

Lo anterior señala que el reto inmediato es justamente la rápida adecuación de los planes y programas al uso intensivo de estas herramientas. En tanto, las condiciones económicas, particularmente de empleo y, consecuentemente, de mecanismos de redistribución del ingreso, se recuperan, para estar en condiciones de continuar un avance certero en la formación de profesionales de alta calidad. Empatizar con las actuales circunstancias de la comunidad universitaria es fundamental para el éxito de nuestro retorno a la actividad presencial.

Como podemos observar el retorno no solo es una cuestión de cuidados de salud pública, -de suyo ya suficientemente compleja- sino también de condición económica.

Con lo cual, es necesario contemplar aspectos de carácter académico y también económico. Además de hacerlo en los términos anteriores, debemos buscar alternativas que disminuyan las complicaciones individuales de los estudiantes, como lo es la creación de condiciones de alimentación con costos accesibles para ellos y el acceso a equipos de cómputo o dispositivos adecuados.

Actualmente la UV solo cuenta con solo un Comedor Comunitario Universitario y; según la estadística institucional para marzo del 2021, la relación de alumno por computadora es de 1 a 20 (19.93), lo cual significa que tenemos una deficiencia en equipo que resulta indispensable para la formación académica.

Finalmente, a pesar de la ardua labor en materia de acreditación de los programas educativos, ya que aún existen disparidades notables, en algunas áreas, entre los conocimientos que se transmiten a los estudiantes y las necesidades y exigencias del mercado laboral actual. En resumen, la pertinencia de los programas. Este tema se abordará más ampliamente en el apartado de Vinculación.

En resumen, no debemos preguntarnos, como se preguntaba Cabrera (2017) cómo integrar las TIC's al aula. Sino debemos pensar ya en Aulas Digitales Nativas y Cursos Digitales Nativos para Nativos Digitales. Nadie se preguntaría seriamente si los teléfonos inteligentes o las computadoras portátiles tienen lugar en el aula, el siguiente punto en la agenda es discutir la integración de las redes sociales como herramienta educativa, la formación del docente a distancia, la gamificación y la nueva comunidad virtual (CEPAL, 2018).

Evidentemente los retos son de largo aliento.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Crear condiciones para la autonomía estudiantil en el marco de la digitalización que incida en la recuperación de la calidad académica.
- Revisar, actualizar, rediseñar y continuar los procesos de acreditación de los programas educativos.
- Empatizar con la nueva situación socioeconómica de la comunidad.
- Reconocer y atender las distintas situaciones de violencia e inequidad en la reconstrucción del tejido universitario.
- Flexibilizar el modelo educativo actual.
- Crear un programa permanente de mentores alumnos UV con estudiantes voluntarios de grados avanzados.
- Incrementar el número de comedores universitarios dignos.
- Dotación de dispositivos electrónicos suficientes y adecuados para el trabajo académico.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Recuperar y acrecentar nuestras posiciones regionales, nacionales e internacionales, en las distintas áreas académicas, artísticas y deportivas.
- Ampliar la matrícula presencial y virtual de alta calidad.
- Acreditar y reacreditar el 100% de los programas académicos.
- Consolidar los comedores universitarios en todas las regiones.

EJE 2. QUE TODA(O) ACADÉMICA(O) SEA RECONOCIDA(O)**DIAGNÓSTICO**

El reconocimiento, revaloración, redimensionamiento y fortalecimiento del ejercicio de la profesión docente universitaria es, sin duda, una asignatura pendiente.

El muy merecido reconocimiento a la contribución de todo el personal académico para enfrentar los efectos de la disrupción pandémica debe ser suficientemente público. Es preciso distinguir la preponderancia del rol docente que, incluso a nivel mundial, puede palpase, tal como lo refiere el documento de la UNESCO (2020b):

Durante esta crisis, los docentes han demostrado, una vez más, una gran capacidad de liderazgo e innovación para asegurar que el aprendizaje nunca se detiene y velar porque ningún alumno se quede atrás. En todo el mundo, han trabajado de forma individual y colectiva para encontrar soluciones y crear nuevos entornos de aprendizaje para sus alumnos, a fin de garantizar la continuidad de la educación.

Por supuesto, el personal docente de nuestra Universidad, no obstante lo inesperado de la pandemia, la forma abrupta en que irrumpió en todos los ámbitos de la vida personal y universitaria, han sido un elemento determinante para que existiera la continuidad pedagógica y se disminuyeran los impactos en el proceso educativo, cada uno enfrentando con sus propios medios el desafío de atenuar las brechas existentes, desplegando desde su espacio personal, soluciones aceleradas en materia de tecnología educativa, producción de materiales, seguimiento individualizado de estudiantes con problemáticas diversas, algunos con tutorización en plataformas digitales, identificando y proponiendo alternativas para problemas de conectividad, concientizando el estado emocional del estudiante por mortandad de familiares y salud afectada por el Covid-19, retos en materia de recursos de ambos lados del proceso

de enseñanza-aprendizaje, todos retos a la resiliencia y la creatividad.

La pandemia sorprendió a cada docente con un cúmulo diverso y amplio de experiencias y conocimientos adquiridos en su carrera profesional que no necesariamente respondía a las necesidades del momento, sin embargo, cada uno se esforzó, desde su perspectiva profesional y saberes pedagógicos hasta lograr que la UV no parara.

Invariablemente todo lo antes explicitado nos conduce a la necesidad de facilitar al docente su labor en los nuevos ambientes de aprendizaje presencial, virtual, semipresencial y a distancia para lo cual se habrá de establecer un programa integral y permanente de formación de profesores para el trabajo en ambientes híbridos, lo cual ya venía resultando una asignatura pendiente.

Cada profesor es poseedor de una diversidad de talentos y capacidades inherentes a su propia disciplina, a su enfoque formativo particular y característico, no obstante, el proceso didáctico requiere de bases sólidas, equivalentes y homogéneas que nos permitan transitar a una Universidad híbrida de alta calidad.

La incorporación de las innovaciones tecnológicas a la docencia ha sido un reto que surgió desde el arribo del fenómeno tecnológico en la educación. Se ha avanzado en la Universidad Veracruzana en este pendiente con diversas acciones, no obstante, la disrupción pandémica nos encontró con una planta docente con diferentes niveles de dominio y formación para la aplicación e incorporación de las innovaciones tecnológicas en su práctica docente, que agudizó la necesidad de detonar transformaciones emergentes para robustecer su quehacer profesional.

Aún cuando destaca en esta circunstancia que los profesores en ejercicio incorporando todos los medios y estrategias a su alcance asumieron la continuidad de su labor enfrentando y resolviendo todo lo inherente a lo que implica su tarea formativa, en un entorno crítico y complejo, por el confinamiento, la amenaza a su salud, la diversidad de condiciones de sus estudiantes y la carencia y/o insuficiencia en algunos casos de las habilidades tecnológicas requeridas para el uso de plataformas y producción de materiales especializados, no soslaya el tema de fondo, que es homogenizar competencias en el personal docente.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Reconocer, institucionalmente, la contribución de todo el personal académico para enfrentar los efectos de la disrupción pandémica.
- Dar voz a la comunidad académica, recuperar su presencia en el diseño de las transformaciones académicas.
- Abatir las brechas digitales y las desigualdades formativas de la planta docente en ejercicio para facilitar su labor en los nuevos ambientes de aprendizaje presencial, virtual, semipresencial y a distancia.
- Proporcionar el apoyo integral, no sólo técnico, también pedagógico, a los profesores para desempeñar su tarea.
- Fortalecer todas las estrategias y acciones necesarias para estimular y reconocer el invaluable rol de los académicos, su óptimo desempeño, su bienestar y su fortaleza profesional y por ende el beneficio para sus estudiantes, ya que contarán con herramientas suficientes para desarrollar su quehacer.
- Reintegrar el Sistema de Enseñanza Abierta y la Universidad Veracruzana Intercultural de todas las regiones donde tenemos presencia.

- Cerrar las asimetrías en las posibilidades de alcanzar grados superiores entre los diversos campus, de tal manera, que se amplíe en número de profesores con perfil PRODEP y SNI.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Recuperar las sinergias creativas para la integración y reconocimiento de todos los campus universitarios ampliando la oferta de grados.
- Diseñar una política de investigación centrada en la ética y el compromiso social que dé respuesta a las necesidades de los sectores social, privado y público.
- Al final del periodo rectoral la planta docente contará con un amplio sentido de bienestar personal y profesional, ya que se encontrará atendida en sus necesidades de formación y fortalecida en su desempeño al contar con la formación suficiente y necesaria para asumir el reto que implica la docencia en entornos no convencionales y percibirá el apoyo del cuerpo administrativo en la consecución de sus fines académicos.
- La Universidad Veracruzana transitará a una visión integral de la trascendencia e impacto de la labor

docente, implementando un sistema de formación que propicie la reflexión de la práctica docente, así como detecte y resuelva las necesidades de sus profesores en ejercicio, fortaleciendo e impulsando su labor docente durante y después de la pandemia.

EJE 3. QUE PREVALEZCA LA DIGNIDAD LABORAL

DIAGNÓSTICO

A nivel global la cuestión financiera ha sido la prioridad en casi cualquier organización, la UV no ha sido la excepción, y siendo los recursos financieros la prioridad, los recursos humanos han quedado desplazados.

Actualmente los cursos de capacitación son mínimos y en ocasiones están sujetos a las solicitudes y presupuestos de las entidades o dependencias, las cuales, al tener otros gastos, visualizan la capacitación como un asunto no prioritario. A *contrario sensu*, la capacitación, sobre todo en una universidad, debe tener una naturaleza integral y responder, no solo al mandato de la Ley Federal del Trabajo, sino en beneficio del desarrollo de las capacidades de la persona en la lógica de Nussbaum ya comentada.

Generalmente, el personal administrativo, gracias a su interés individual por cumplir con su trabajo, conoce su área de responsabilidad o tramo de autoridad y control. Lo hace, en general, a través de sus compañeros o antecesores, pero desconoce otros procesos que se desarrollan alrededor o en relación con su propio espacio de operación.

Se hace evidente la necesidad de que el personal administrativo conozca el trabajo transcendental que realizan el resto de las Dependencias y Entidades con las cuales está relacionado, al menos, de manera directa, en una lógica de cooperación y coordinación a favor de las funciones sustantivas de la Universidad.

Por otro lado, existen prácticas altamente discriminatorias, incluso altamente peyorativas como el proceso administrativo llamado "disposición de personal", el cual implica una connotación no solo negativa, sino claramente humillante para la persona humana.

Lo anterior, debe ser contrarrestado con mecanismos más humanos, que lejos de atacar la autoestima de las personas, sean capaces de fortalecer sus potencialidades e incrementarlas, a través de mecanismos de

capacitación, formación, profesionalización y movilidad laboral al interior de la Institución.

La burocracia exacerbada que ha venido colmado la vida universitaria en todas sus áreas ha restado importancia a la persona, empezando por el propio estudiante, el cual se ve relegado en la lista de urgencias de autoridades tan importantes para él, como los secretarios académicos de las entidades.

Con lo cual, una reingeniería de procesos administrativos redundaría en una mayor atención y disponibilidad de tiempo para el alumnado, entre otros muchos beneficios, como lo es la productividad del trabajo cuando la persona se siente reconocida, valorada y compensada.

Otro aspecto relevante de los procesos administrativos tiene que ver con las diversas gestiones que el personal académico se ve obligado a realizar particularmente aquellos que coordinan proyectos, intentan contratos y convenios, así como, en sus particulares intentos por lograr los perfiles PRODEP o SNI.

Lo anterior no se puede justificar al observar las cifras de personal de ambas categorías. Prácticamente existen 3 personas con algún tipo de contratación administrativa,

por cada académico. Lo que sustenta claramente la necesidad de una división adecuada del trabajo que responda a los objetivos universitarios.

Por otro lado, tenemos el tema, hoy más urgente que nunca, de la higiene y seguridad; la detección temprana de casos de contagio; la salud mental; en general el cumplimiento de los mínimos que establece la Secretaría de Educación Superior (SEP) en su programa de regreso a clases presenciales y que, en el caso del personal administrativo, debe asumirse cuanto antes ya que, en su mayoría, han debido regresar al trabajo presencial, aún de manera escalonada, en el mejor de los casos.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Crear un ambiente basado en la confianza y el respeto, donde todos nos sabemos importantes integrantes de la comunidad universitaria.
- Fortalecer la gestión del talento humano, teniendo en consideración que la función administrativa es el soporte de la función académica.
- Armonizar la normatividad.
- Llevar a cabo una reingeniería de puestos.

- La capacitación es un derecho del trabajador y por lo tanto es responsabilidad de la UV. Para lo cual se creará una entidad con presupuesto propio para la capacitación integral y el desarrollo del personal en funciones administrativas y de apoyo a la gestión académica.
- La capacitación del personal administrativo (confianza, eventual) y de funcionarios será obligatoria y reconocida para los procesos de evaluación, promoción y mejora salarial.
- Ofrecer movilidad y reubicación digna al personal en funciones administrativas y de apoyo a la gestión académica con base en un diagnóstico de competencias y de las necesidades de las dependencias y entidades.
- Generar y promover procesos y trámites eficientes que faciliten la gestión de usuarios.
- Mejorar los procesos de contratación y hacer eficientemente los trámites del personal académico.
- Atender y prevenir las condiciones de higiene, seguridad y calidad de vida a través de la integración de una Comisión de higiene y seguridad UV con el personal capacitado, con una estructura y presupuesto propio.

- Consolidar el sistema de gestión y control de riesgo en todos los planteles universitarios.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- La Universidad Veracruzana tendrá una estructura organizacional definida por procesos y no por tipo de personal, estos procesos son los de ingreso, permanencia y retiro.
- Constituir un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo que reconozca sus resultados y genere incentivos.
- Fortalecer los lineamientos para la promoción y basificación del personal.

EJE 4. QUE IMPERE LA EFICACIA Y EFICIENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Planeación

DIAGNÓSTICO

El proceso de planeación que se enmarca en el Reglamento de Planeación y Evaluación de la Universidad no se encuentra alineado con el marco establecido por la

Gestión por Resultados (GpR) y Presupuesto basado en resultados (PbR).

La elaboración de los planes institucionales y de trabajo en los distintos niveles que ordena el Reglamento es deficiente en múltiples aspectos, entre los que resalta la formulación de objetivos poco claros y no cuantificables, que en su mayoría no se encuentran formulados bajo los lineamientos que recomiendan los organismos evaluadores del país. Igualmente identificamos la falta de generación de indicadores pertinentes a cada nivel de planeación, que permitan dar seguimiento y monitorear el avance en los objetivos.

El proceso mismo de planeación carece de mecanismos o instrumentos que permitan dar seguimiento y monitorear su cumplimiento. Carece de instrumentos que permitan identificar acciones y programas eficaces con relación a los objetivos.

Debe quedar muy claro que la evaluación no se trata de una búsqueda de culpables ni de adjudicación de errores, como tradicionalmente se piensa, sino debe ser asimilada como una preciosa herramienta para generar información sobre la existencia o no, de los resultados esperados atribuibles a una acción. Por lo anterior, es muy importante

que se lleve a cabo de manera rigurosa y continua, puesto que los datos que arroja resultan ser sumamente valiosos en el proceso de toma de decisiones de cara a las actividades de planeación y presupuestación del siguiente ciclo.

Es claro que el proceso administrativo debe modernizarse, alejándose de criterios burocráticos que no abonan a los objetivos de eficacia y eficiencia e ir profundizando la GpR, cuyo éxito en la administración pública se encuentra internacionalmente demostrado.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Realizar una propuesta de reforma al Reglamento de Planeación y Evaluación de la Universidad con el objetivo de alinear el proceso de planeación al establecido por la Gestión por Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR). La reforma contemplaría normar el proceso, para incluir buenas prácticas de planeación, evaluación y monitoreo de la actividad institucional de la Universidad.
- Elaborar un Plan Estratégico aplicando la Metodología del Marco Lógico y la Teoría de Cambio, donde se identifiquen plenamente los principales problemas que

presenta la institución y permita la formulación de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, cumpliendo cabalmente los lineamientos que establecen los órganos técnicos evaluadores del país, así como el marco de la Gestión por Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

- Establecer un mecanismo de monitoreo a través del desarrollo de un Programa de Seguimiento al Desempeño Institucional, donde sea posible transparentar el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales, y con ello generar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles de la universidad, así como en los subsecuentes periodos.
- Elaborar un guía de lineamientos y buenas prácticas para la realización de los planes contemplados en la reglamentación de la universidad en sus distintos niveles, basada en el enfoque de la Gestión por Resultados (GpR) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR), sustentada en prácticas que cuenten con evidencia suficiente sobre su efectividad y que cumplan con los requerimientos

mínimos que establecen los órganos técnicos evaluadores del país.

- Capacitar al personal encargado de realizar la planeación institucional, así como a las personas que participan en el diseño de actividades institucionales y programas presupuestarios con el fin de que se realicen los procesos de planeación con la de mayor rigurosidad y acorde a los lineamientos y buenas prácticas establecidas.
- Procurar devengar el presupuesto de Egresos a más tardar al tercer trimestre de cada año con el objeto de que todos los requerimientos se hayan ejecutado oportunamente de acuerdo con las metas establecidas.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Consolidar el sistema de planeación institucional de la Universidad con el fin de que se mantengan articulada de manera efectiva los objetivos institucionales con los cursos de acción que toman los distintos niveles y áreas de la Universidad.
- Consolidar una cultura de la planeación en toda la estructura institucional, orientada a resultados y donde se articulen las actividades y programas institucionales con los objetivos últimos propuestos y recursos disponibles.

- Contar con personal profesionalizado en materia de planeación y seguimiento de acciones y programas institucionales.

Evaluación y monitoreo

DIAGNÓSTICO

No se identifica un mecanismo que permita conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos que se enmarca en los distintos instrumentos de planeación institucional, ni resultados esperados de las acciones institucionales y programas presupuestarios. Tampoco son evidentes los instrumentos que permitan generar información sistemática que contribuya a la corrección de los cursos de acción, si fuera necesario, así como tampoco algún sistema de mejora continua para las actividades institucionales.

El sistema de evaluación de las acciones institucionales y programas presupuestarios de la Universidad es deficiente al no ser capaz de generar y proveer información oportuna para la toma de decisiones en el ámbito de la planeación.

La Universidad Veracruzana carece de un sistema de monitoreo de la actividad institucional que permita dar seguimiento a las actividades institucionales y programas

presupuestarios que se encuentran enmarcados en su planeación institucional que permita verificar el grado de avance de la actividad institucional y su alcance en el logro de los objetivos.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Integrar un área de evaluación institucional cuyas atribuciones sea la realización de evaluaciones internas y el diseño de términos de referencia para evaluaciones externas a programas presupuestarios, acciones y proyectos institucionales, con el fin de generar información oportuna y relevante sobre los resultados e impacto que se obtiene de su implementación para la toma de decisiones sobre: 1) expansión de acciones que estén contribuyendo de manera efectiva al cumplimiento de los fines máximos de la universidad enmarcados en el Artículo 2 de la Ley Orgánica. Así mismo, a la mejora efectiva de las funciones sustantivas enmarcadas en el Artículo 3 de la misma ley. 2) reestructurar el diseño de las acciones efectuadas para la obtención de una mejora significativa de su impacto y resultados. 3) replantear las acciones efectuadas en las que no exista evidencia sobre el impacto o resultados positivos.

- Integrar un área de monitoreo institucional cuya atribución sea medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los planes institucionales mediante el seguimiento de indicadores de desempeño y resultado, para identificar áreas de mejora.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Consolidar el sistema de evaluación y monitoreo institucional de la Universidad con el fin de que se genere información oportuna y completa sobre los objetivos y acciones institucionales, su alcance y cumplimiento; que contribuya a la toma de decisiones en los distintos niveles y áreas de la Universidad.
- Consolidar una cultura de la evaluación en toda la estructura institucional, que se encuentre orientada a resultados y donde se tomen decisiones con base al avance del cumplimiento de los objetivos y recursos disponibles.
- Contar con personal profesionalizado en materia de planeación y seguimiento de acciones institucionales.

Ingresos

DIAGNÓSTICO

La distribución de ingresos de la Universidad no ha tenido grandes cambios en su composición, manteniendo un fuerte desequilibrio en sus fuentes de ingreso, pues los Subsidios Federales y Estales concentran en promedio alrededor del 92-95% de sus ingresos.

Los ingresos propios de la Universidad representan únicamente del 5-6% de su presupuesto, siendo el principal contribuidor a esta clase de ingreso los Comités Pro-Mejoras (Cuotas escolares), las cuales de acuerdo con la nueva legislación en materia de educación superior tenderán a desaparecer.

Los ingresos provenientes por convenios con entidades públicas, privadas o sociales para prestación de algún bien o servicio no representan ni el 1% de los ingresos presupuestados por la Universidad, desaprovechándose una importante fuente de ingresos de libre disposición que permitirían financiar proyectos de gran impacto, así como compensar la gratuidad recientemente determinada en la Ley de Educación Superior.

La universidad, en consecuencia, cuenta con reducidos recursos para llevar a cabo proyectos de infraestructura, implementación de programas de apoyo a los estudiantes, modernización de instalaciones, ampliación de matrícula, penetración de en nuevas regiones del estado, etc., debido a que la actual estructura de ingresos de la Universidad le impone fuertes restricciones.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Explorar nuevas fuentes de recursos financieros que provengan de las actividades propias de la Universidad, como lo son prestación de servicios profesionales a los sectores público, privado y social, con tabuladores, tasas y tarifas debidamente soportadas en el Marco Normativo.
- Crear un catálogo de servicios profesionales y actividades empresariales, que se encuentre armonizada con la normativa institucional de la Universidad, y difundirla entre los distintos actores del sector privado, público y social; local, regional, nacional e incluso internacional.
- Constituir mecanismos y vínculos institucionales con los distintos sectores, que permitan aprovechar el capital intelectual y científico que posee la Universidad para captar recursos financieros y canalizarlo a las actividades

de profesionalización, investigación, generación y transferencia de tecnología.

- Explorar nuevas fuentes de financiamiento ante la Federación e Instancias Internacionales, aprovechando las convocatorias de los distintos programas y proyectos que estos organismos lanzan año tras año.
- Impulsar el incremento de ingresos propios, hasta que estos representen el 20% del presupuesto total de la Universidad. Estos recursos deberán provenir del desarrollo de actividades autofinanciables, convenios, servicios, productos, registro de patentes, etc.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Mantener un balance presupuestal diversificado entre recursos de procedencia pública e ingresos propios, que permita reducir los riesgos financieros de la institución.
- Consolidar mecanismos y canales financieros que garanticen el crecimiento de la Universidad de manera sostenible en todas sus áreas y funciones sustantivas.
- Fortalecer las Finanzas de la Universidad Veracruzana a través de instrumentos de captación de recursos autofinanciables y de gestión controlados mediante la sistematización de procesos.

Servicios personales

DIAGNÓSTICO

Los egresos de la universidad se concentran en gran medida en el pago de servicios personales. En los últimos tres proyectos del presupuesto de la Universidad este concepto de gasto ha representado entre el 75-80% del total de gasto.

Existen pagos realizados en exceso sin contar con la justificación y autorización legal para su otorgamiento, lo cual ha derivado en observaciones por parte de la Auditoría Superior de la Federación.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Realizar una revisión detallada al presupuesto de las partidas etiquetadas como servicios personales con el fin de reestructurar la asignación de estos recursos hasta donde la legislación federal, estatal, universitaria y los acuerdos sindicales lo permitan; de tal forma que se consiga una mejora sustantiva en la calidad de las prestaciones ofrecidas al personal adscrito a la universidad y el mejor aprovechamiento de los recursos disponible.

- Establecer una estricta administración de Recursos Humanos, analizando la Estructura Orgánica con su Reglamentación, sumado a la revisión en la asignación de recursos humanos a cada área de la administración universitaria a fin de que exista congruencia entre el personal adscrito y las funciones que estas realizan (Reestructura Orgánica).
- Actualizar los tabuladores de sueldos en apego a las Normas Presupuestarias.
- Promover la formación del personal administrativo y docente.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- El total del personal universitario, en todas las formas de contratación, ve incrementada la calidad del ambiente laboral dentro de la institución y percibe mejoras en sus condiciones laborales con respecto a las actuales y posee mecanismos para comprobar el incremento de su productividad.

Inversión Pública

DIAGNÓSTICO

La inversión pública únicamente ha representado entre 1 y 5% del presupuesto, con cierta inestabilidad entre las cifras y depende, en gran medida, de las convocatorias que lance el gobierno federal en materia de infraestructura educativa.

Existen actualmente espacios e instalaciones que no cumplen con los requerimientos necesarios para la realización de las actividades académicas, culturales, artísticas y/o deportivas de calidad o que se encuentran en tal estado de deterioro que imponen riesgos potenciales para la comunidad universitaria.

La infraestructura universitaria ha crecido a un ritmo menor del necesario, presentando rezagos con respecto a las últimas tendencias.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Realizar un diagnóstico profundo y detallado sobre las condiciones de infraestructura educativa, detectando los espacios que no cumplan con las condiciones adecuadas.

- Establecer un plan anual de mantenimiento a los bienes inmuebles propiedad de la Universidad,
- Fomentar el cuidado a la infraestructura.
- Implementar un plan maestro de obra nueva, mantenimiento, operación y conservación.
- Modernizar los espacios destinados a entidades académicas. (Equipo de cómputo, red eficiente a internet, equipo de laboratorio, insumos para prácticas, equipo especializado, entre otros).

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Contar con instalaciones y espacios educativos competitivos de primer nivel que garanticen el bienestar y la seguridad de la comunidad universitaria.

Control Interno

DIAGNÓSTICO

Actualmente se presenta una ausencia de análisis y respuesta a los riesgos institucionales, asimismo la normatividad sobre el tema no ha sido actualizada, lo que nos lleva a ignorar los resultados de las actividades institucionales.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Analizar y en su caso actualizar el Marco Normativo de la Universidad (Ley, Estatutos, Reglamentos y Manuales) de manera que se establezcan los mecanismos de control interno pertinentes.
- Fortalecer el Sistema de Control Interno, otorgando mayor relevancia al Comité de Control Interno y Desempeño Institucional de la Universidad, con el objeto de actualizar y evaluar el ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Consolidar el sistema de control interno institucional de la Universidad con el fin de alcanzar de forma eficiente los objetivos y acciones institucionales.

EJE 5. QUE SE CONSOLIDE UNA CULTURA DIGITAL ROBUSTA**DIAGNÓSTICO**

Como ya se venía declarando hace algunos años, la irrupción de los avances tecnológicos ha provocado la configuración de un nuevo paradigma cultural (Freire et al., 2008). En el año 2020 sumado a la pandemia de COVID 19,

resultó urgente encontrar soluciones y generar nuevos entornos de aprendizaje.

Lo anterior, nos muestra la necesidad de facilitar al docente su labor en los nuevos ambientes de aprendizaje presencial, virtual, semipresencial y a distancia, para lo cual se habrá de establecer un programa integral y permanente de formación de profesores para el trabajo en ambientes híbridos, mismo que ya venía resultando una asignatura pendiente y que gracias a la coyuntura de la pandemia, se convirtió en un tema de atención inmediata. Es urgente no sólo actualizar sino de establecer una verdadera cultura digital.

La universidad híbrida tiene vigencia más allá de la contingencia actual, la ampliación del alcance educativo, la oportunidad de descentralización de los procesos educativos y administrativos de la universidad, la ampliación de la oferta educativa, la posibilidad del trabajo a distancia son todas perspectivas que marcarán el rumbo de la educación en los próximos años. Ello explica la necesidad del fortalecimiento de una cultura digital no como un tema coyuntural, sino como una necesidad largo tiempo ignorada.

Todavía no comprendemos la trascendencia histórica de los cambios que estamos viviendo. Algunos autores (Priscelii, 2005) no han dudado en comparar estos cambios con los producidos por la invención de la imprenta. Por tanto, aprovechar todo el potencial que nos permiten los recursos tecnológicos actuales y reconocer los preámbulos de estos cambios permite que podamos reorganizar la universidad con un alto sentido de la eficiencia y eficacia. Nunca más nuestra universidad habrá de trabajar dentro de paradigmas obsoletos o no coincidentes con la realidad actual.

El proceso didáctico requiere de bases sólidas, equivalentes y homogéneas que nos permitan transitar a una Universidad híbrida de alta calidad, es decir, no sólo se trata de re-conceptuar el quehacer académico como un quehacer híbrido, presencial y virtual, aprovechando al máximo los recursos tecnológicos existentes, si no de recuperar el tiempo perdido y avanzar a los retos que impondrá la tecnología en el ámbito educativo.

Para conseguir esto, algunos autores han identificado cuatro elementos claves a implementar:

Nuevas habilidades y perfiles de los docentes, que garanticen una transición fluida, lo que implica disponer de

modelos efectivos para que los docentes puedan desarrollar dichas competencias.

Segundo, contenidos y plataformas: La oferta de contenido debe integrar otras estrategias que no sean necesariamente digitales y adecuarse a las condiciones de acceso a conectividad y a dispositivos. En particular para estudiantes más vulnerables (Rieble-Aubourg & Viteri, 2020).

Tercero, información y seguimiento de estudiantes: construir sistemas eficientes de gestión de estudiantes y contenidos digitales que permitan monitorear los aprendizajes.

Y cuarto, equipamiento, infraestructura y conectividad: integrar otras formas innovadoras para minimizar las brechas digitales. Para ampliar el acceso a dispositivos es posible considerar módulos de equipos, donde los estudiantes puedan acceder a estos en forma préstamo.

Así la sociedad actual enfrenta un nuevo reto, la transformación digital, que se vio acelerada durante la pandemia; en este lapso disruptivo quedaron al descubierto las debilidades tecnológicas de los sistemas e instituciones educativas, poniendo a la comunidad

universitaria en un escenario inesperado, para el que no se contaba ni con infraestructura ni capacitación adecuadas, lo que nos llevó a realizar un esfuerzo colectivo para solventar los obstáculos, tal como hemos venido expresando.

Todo ello dejó al descubierto las siguientes áreas de oportunidad:

- Procesos y trámites que se realizan en papel y son ineficaces.
- Plataforma EMINUS 3 era poco amigable, poco intuitiva y no apta a las necesidades de la nueva realidad.
- Gran parte de la comunidad universitaria con deficiente dotación tecnológica.
- Multiplicidad de plataformas usados para un mismo fin.
- Falta de habilidades y capacitación en materia tecnológica.

Estas no son sólo tendencias vistas en nuestro entorno universitario, también impactaron en otras áreas educativas e institucionales.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Impulsar el cambio de modelo a una cultura digital integral, mediante el fortalecimiento de la gobernanza del proceso de transformación digital.
- Robustecer la plataforma institucional para el trabajo académico y de investigación.
- Fortalecer la infraestructura y capacitación en tecnologías de la información y comunicación para los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Continuar con la transición en el ámbito administrativo a partir de la sistematización y homogeneización de procesos, digitalización de trámites y transacciones financieras.
- Ampliar la gestión y oferta de servicios mediante el aprovechamiento de las plataformas y los sistemas propios.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- El cambio de modelo a una cultura digital integral mediante el fortalecimiento de la gobernanza del proceso de transformación digital.

- La anterior modificación representará una mejora en la calidad educativa y de investigación, ahorro de costos y espacio físico, eficiencia y seguridad en los trámites y, por lo tanto, mayor sostenibilidad.

EJE 6. QUE LA VINCULACIÓN SEA FUENTE DE CONOCIMIENTOS Y RECURSOS

DIAGNÓSTICO

En educación superior llamamos pertinencia académica a la cualidad de un plan o programa educativo cuyo diseño permite, a quien lo cursa exitosamente, ofrecer alternativas de solución, innovación o cualquier otra ruta de mejora para enfrentar una problemática o limitación en los sectores privado, público o social; en el ámbito económico y medio ambiental.

Lo mismo puede tratarse de algún tipo de innovación tecnológica que permita hacer más eficiente un mecanismo o proceso industrial, que de una nueva metodología para comprender y procesar un conflicto social o natural. Sea como fuere, siempre se tratará de cambio positivo, es decir, de un estadio a otro superior; de un incremento en la productividad de la empresa o de una mejora social.

Lo anterior implica, *a priori*, el conocimiento de ese problema o limitación, lo cual solo puede ser posible si mantenemos una relación con el escenario en cuestión, es decir, si estamos vinculados a él.

Otro componente más de la pertinencia académica se refiere al mercado laboral que habrá de absorber a los profesionales egresados de un determinado plan de estudios. Básicamente significa que la mano de obra calificada que egresa encontrará, en el entorno inmediato, posibilidades de incorporación, en otras palabras, que existe la demanda de ese profesional en particular.

Esas alternativas se pueden construir e incrementar mediante las prácticas profesionales, a través de las cuales, el estudiante, cuando menos en los últimos periodos de su carrera, entra en contacto con dicho mercado. Una vez ahí realizará la aplicación del conocimiento y complementará el mismo con la realidad de los retos en la materia. Tendrá también oportunidad de destacarse y, de esa manera, crear por sí mismo, una posibilidad de empleo o, mejor aún, aprenderá las formas de iniciar una empresa.

Hemos hablado de dos elementos fundamentales de la vinculación: aplicación y ampliación del conocimiento en la

participación con los sectores. Y segundo, la comprensión de las demandas del mercado laboral.

En este segundo punto, resulta indispensable mantener un contacto muy cercano con el entorno, o sea, vincularnos de manera permanente y lo más amplia posible, a fin de estar en posibilidades de comprobar que nuestros egresados poseen las habilidades y competencias para resolver los retos de sus espacios laborales. Ante una realidad velozmente cambiante el empleador requerirá un profesional con características particulares que desconoceremos a menos que se mantenga un contacto estrecho.

Hasta aquí hemos hablado de la vinculación como fuente de conocimiento, pero el segundo componente se refiere a su característica de opción de recursos financieros a través la venta de nuestros servicios, del registro de patentes, de la capacitación especializada en áreas específicas, de la educación continua, de la firma de contratos y convenios con empresas públicas, privadas, con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), del medio local, regional, estatal, nacional e internacional.

Como puede observarse, la vinculación resulta una fuente sustantiva de la calidad educativa por su característica de

verificadora de la pertinencia académica y por sus posibilidades materiales y financieras para enfrentar los retos presupuestales.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Establecer redes de colaboración académica tanto al interior de la propia institución, como al exterior, a partir de un sistema único y eficiente que permita saber del trabajo que se realiza en todas las entidades.
- Ampliar y renovar la relación con los sectores social, privado público, estableciendo una comunicación permanente por canales presenciales y digitales.
- Constatar de la pertinencia y calidad académica de nuestros programas tanto mediante la verificación y seguimiento de empleabilidad de nuestros egresados, como en la solución de requerimientos de la sociedad.
- Establecer mecanismo expeditos y transparentes para los procesos de alianzas con los sectores que involucren el aprovechamiento de recursos extraordinarios, gracias a la investigación, los servicios, la generación de patentes, la oferta de educación continua y los convenios de colaboración.

-

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Verificar la pertinencia del cien por ciento de los planes educativos de cara al mercado laboral, el contexto social y la circunstancia medio ambiental.
- Consolidar la continuidad del trabajo colaborativo con los sectores público, privado, social y medio ambiental, en el contexto local, regional, nacional e internacional.

Aplicar, a los programas educativos, los cambios pertinentes que la vinculación con los sectores establezca, de tal manera, que los profesionales egresados de la UV cumplan con las expectativas y den respuesta a sus requerimientos.

EJE 7. QUE SE IMPULSE LA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN LA CULTURA, LAS ARTES Y EL DEPORTE**DIAGNÓSTICO*****PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y EL ARTE***

Uno de los principales referentes sobre la Universidad Veracruzana es el arte, incluso la propia imagen de la ciudad de Xalapa, donde se concentran la mayor cantidad de programas de estudio y actividades artísticas y

culturales de la UV, está muy relacionada a la producción artística y cultural que de esta casa de estudios emana.

Las artes, los colectivos artísticos y culturales han sido los que han logrado una mayor vinculación e impacto positivo con la sociedad, no solo la local, sino nacional e internacionalmente han sido reconocidos, premiados y valorados, abriendo así las fronteras a la Institución.

Nuestros artistas han representado a la UV en tanto puntos de México y de mundo, hoy la UV no podría entenderse sin ellos. Lamentablemente, ante complicadas situaciones presupuestales, este importante rubro se ha visto severamente afectado, con lo cual mucho del potencial y de las iniciativas son frenados por falta de recursos para su desarrollo, a pesar de ello, los artistas de esta casa de estudios nos siguen enorgulleciendo.

Para la realización de actividades artísticas, son necesarios espacios dignos con los que actualmente no cuentan. Son necesarios espacios que permita los ensayos, que sea cómodo y apto a sus necesidades, que no ponga en riesgo a los artistas, pero sobre todo que no esté sujeto a alguien más, es decir, espacios propios y adecuados.

Es fundamental fortalecer la promoción de los eventos y actividades artísticas y culturales, son tan buenos que ellos mismos tienen un sin número de invitaciones y convocatorias que atender, nuestra labor es facilitar la logística.

Hay espacios que explorar, y más allá de la promoción, hay entornos a los que es necesario llegar, pues los eventos y actividades que nuestros artistas desarrollan son una importante aportación al tejido social, que sabemos, en nuestro estado se encuentra deteriorado.

Los artistas se enfrentan a grandes retos que limitan o frustran su producción, las principales son la optimización de recursos limitados, la gestión de estos, espacios y apoyo administrativo que debe estar a su disposición y apoyo. Lo mismo para el caso de su vinculación y creación de redes de colaboración para las cuales nuestro papel también es el de facilitador.

DEPORTE

A pesar de la importancia del deporte para el desarrollo integral de la comunidad universitaria, el impulso al mismo no ha sido el suficiente, existe cierto estancamiento que, al igual que en el caso de las actividades artísticas y

culturales, aparentemente tiene su origen en razones presupuestales.

En materia deportiva no parece que se haya buscado impulsar todos los deportes, sino que se ha optado por hacer que deportes y deportistas se adecuen a los pocos recursos disponibles y a los mecanismos burocráticos que también los alcanzan, afectando todo ello el rendimiento deportivo.

A los estudiantes deportistas no se les han dado las condiciones óptimas para un desarrollo académico y deportivo conjunto, tampoco han sido reconocidos, al ser estudiantes deportistas que representan de la mejor forma a una universidad, entregándose disciplinadamente en las aulas y a sus entrenamientos, para estos jóvenes, no existen incentivos por parte de la UV que los motiven a seguir dando su mejor papel en cada competencia.

Los resultados en la Universiada demuestran que ha habido un retroceso significativo, y que, sin duda, el rezago aumentará si no se toman acciones correctivas al respecto.

Además de lo anterior, la forma en que actualmente se lleva el deporte carece de una adaptación al contexto global, mismo que exige buscar y generar más elementos

que contribuyan a fortalecer el sentimiento de identidad y solidaridad que sirva como medio para adquirir más y mejores destrezas sociales.

Otra área de oportunidad dentro de la Universidad Veracruzana es la falta de promoción de los deportes en dos vías: primero, la promoción de eventos, actividades y competencias deportivas, tanto para la comunidad universitaria como para la sociedad en general; segundo, la promoción e imagen atractiva de deportes dentro del AFEL.

El deporte debe ser un aliciente importante en la vida estudiantil ya que además de fortalecer distintas capacidades, estimula múltiples inteligencias, cultiva y refuerza relaciones sociales.

Finalmente para ser verdaderamente competitivos en la materia debemos generar acciones en etapas previas a la edad universitaria, crear "cantera" en la mayor cantidad posible de disciplinas y establecer mecanismos de captación de talentos.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Fortalecer e impulsar la creación y difusión de todas las manifestaciones artísticas y deportivas que existen al interior de la institución.
- Evaluar la función de los promotores -artísticos y deportivos- y aplicar las modificaciones necesarias, a fin de que nuestros artistas y deportistas recuperen los espacios regionales, nacionales e internacionales que históricamente les pertenecen.
- Impulsar la presencia de nuestros grupos y equipos en la vida universitaria y ciudadana.
- Fortalecer y promocionar los programas artísticos y deportivos dentro de la oferta del AFEL, haciéndola atractiva a los estudiantes.
- Atender las necesidades y requerimientos de artistas y deportistas que representan a la UV en competencias y eventos.
- Promocionar la riqueza museográfica con que cuenta la institución.

- Gestionar la mejora y la creación de infraestructura artística y deportiva con base en la vinculación a la iniciativa privada y las federaciones deportivas.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Consolidar la identidad y el orgullo universitario expresado en el arte, la cultura y el deporte.
- Contar con mecanismos definidos para la procuración de fondos para el financiamiento del ejercicio artístico, cultural y deportivo.

Contribuir a la salud emocional y física de la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto, a través del arte, la cultura y el deporte.

EJE 8. QUE REINE LA CULTURA DE LA LEGALIDAD Y EL RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO

La educación en México, no solo es un derecho primordial y esencial para el desarrollo de la personalidad de los seres humanos, interrelacionado con otros, al igual que el trabajo, son en la mayoría de los casos, un proyecto de vida.

El respeto irrestricto de los derechos humanos de cada estudiante y trabajador, es una obligación, de todas las autoridades en el ámbito de sus competencias. Acompañar en el proceso educativo, debe significar una forma de vida, esto es, respeto, cooperación y sentido humano.

Plantear acciones y programas que tengan como principal objetivo cero tolerancia a la discriminación, a la desigualdad, al acoso, a cualquier tipo de violencia, condenaremos, actuaremos, denunciaremos y no pararemos hasta ver terminadas esas tan malas prácticas. Por eso nuestro lema, "que nadie se quede atrás" pues todos caminaremos juntos hacia una mejor Universidad, sociedad y país. Todo estudiante debe cumplir su proyecto de vida y disfrutar y ejercer todos y cada uno de sus Derechos Humanos en plena libertad.

Sin embargo, sabemos y es preciso reconocer, que se advierte, al interior de la Universidad, que los procesos administrativos, académicos y directivos no se encuentran homogeneizados entre áreas y con total apego al respeto a los Derechos Humanos y la cultura de la legalidad.

Aunado a ello nos enfrentamos, como el resto de las instituciones en el país, una ausencia de cultura de la legalidad que se observe arraigada a los valores de la

población mexicana, así como una falta de educación cívica y empatía, lo que nos pone es un escenario en el que los Derechos Humanos pueden ser vulnerados.

La clara evidencia de la situación que vivimos como país y como estado se deja ver en los niveles de violencia de todo tipo, permeables en una cultura de la legalidad permisiva. Este es un tema fundamental, que incluso ha sido retomado al interior de las IES.

PROSPECTIVA AL MEDIANO PLAZO

- Garantizar, respetar y promover los Derechos Humanos de toda la comunidad universitaria, con especial atención en la igualdad de género, de manera que se prevengan, investiguen y sancionen todos los modos de violencia intramuros.
- Homogenizar los procesos administrativos, financieros y académicos para que se realicen dentro de los marcos legales y respetuosos de los Derechos Humanos.
- Actuar, -autoridades y académicos-, apegados a la normatividad que nos rige, dando certeza, seguridad y legalidad, respetando los derechos humanos de la comunidad universitaria en su conjunto.

- Fortalecer cada dependencia y entidad con trabajo colaborativo y una amplísima difusión de la normatividad para generar confianza, armonía, legalidad y garantía del Estado de Derecho con procedimientos justos que guarden el debido proceso como base elemental.
- Educar y capacitar en materia de DDHH, dirigido a todos los colectivos de la comunidad universitaria.
- Establecer canales ágiles y comprometidos para consulta de dudas en materia jurídica por parte de todos los miembros de la comunidad.

PROSPECTIVA A LARGO PLAZO

- Afianzar el aprendizaje sobre Derechos Humanos y la cultura de la legalidad de manera permanente y trascendente.
 - Posicionar a la Universidad Veracruzana como una de las más garantes de la legalidad y la cultura de Derechos Humanos en el país.
- Reducir significativamente las quejas, denuncias y demandas a la Universidad.

VII.5.- ALINEACIÓN DE LA PROPUESTA “INCLUSIÓN, IGUALDAD Y SOSTENIBILIDAD” AL PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2030

Esquema 2. Alineación al PGD 2030

Ejes estratégicos del Plan General de Desarrollo 2030	Formación integral de los estudiantes	Fortalecimiento de la función académica	Innovación educativa	Visión sistémica de temas transversales en la vida universitaria	Universidad socialmente responsable	Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas.
Ejes estratégicos de la propuesta de Plan de Trabajo 2021 - 2025 "Inclusión, igualdad y sostenibilidad"	Que nadie se quede atrás.	Que todo académic@ sea reconocid@	Que se consolide una cultura digital robusta	Que reine la cultura de la legalidad y el respeto a los Derechos Humanos	Que la vinculación sea fuente de conocimientos y recursos	Que impere la eficacia y eficiencia financiera y administrativa
					Que se impulse la promoción y difusión de la cultura, las artes y el deporte	Que la vinculación sea fuente de conocimientos y recursos

VIII. ¿CÓMO SE LOGRARÁ LO PROPUESTO?

La gestión de los recursos de la Universidad Veracruzana que alcanzar los objetivos propuestos en el presente plan requiere mecanismos sistemáticos y científicos, que propicien el control de las acciones y la mejora continua.

El actual sistema administrativo presenta importantes áreas de oportunidad y amplios aspectos susceptibles de mejora. En ellos habremos de trabajar para responder oportunamente a los retos actuales y futuros a los que se enfrentan las instituciones de educación superior.

En este sentido es necesario reconocer que nuestro sistema administrativo actualmente se caracteriza por mantener un alto grado de burocracia, donde prevalecen procesos que, si bien controlan ciertas acciones, no permiten aportar información relevante ni oportuna sobre la gestión para la toma de decisiones, es decir, no contribuyen a la mejora continua, siendo los actuales procesos burocráticos un esquema de control que carece de sentido y que solo entorpece la actividad institucional.

También es importante reconocer que trabajar dentro de una estructura administrativa como la descrita, impone -y de prevalecer continuará haciéndolo- serias dificultades

para llevar a cabo acciones necesarias y otras posibles, como las descritas en materia de vinculación, poniendo en riesgo el logro de los resultados previstos y deseables.

Por lo anterior, desde el primer momento que se asuma la administración se trabajará en el replanteamiento de los procesos administrativos mediante una reingeniería de procesos financieros, administrativos y de recursos humanos. Todo bajo la perspectiva de Gestión basada en Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y Marco Lógico.

En consecuencia, en primer lugar, el Programa de Trabajo Estratégico será elaborado estrictamente bajo la metodología del marco lógico y la teoría del cambio, donde se integrarán los ejes puntualizados en el presente documento junto con las líneas de acción y componentes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

En segundo lugar, se construirá un Sistema de Evaluación de Desempeño para la actividad institucional, que permitirá monitorear el rumbo de la institución y generar información oportuna para llevar a cabo la mejora continua de la gestión universitaria.

Actualmente, la Metodología de Marco Lógico (MML) es utilizada tanto en organismos e instituciones nacionales como en internacionales, su aplicación representará una alineación a las formas de hacer de las agencias internacionales y nacionales.

Por otro lado, la teoría del cambio “explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos” (Rogers, 2014: 3). Esta sirve para cualquier nivel de intervención, y en cualquier momento de la intervención, es decir, cuando ya existe un diagnóstico preexistente y cuando en la intervención existe la necesidad de adaptarse a nuevos problemas o retos.

Utilizando un Programa de Trabajo Estratégico diseñado bajo una metodología internacionalmente comprobada como lo es el Marco Lógico y la Teoría de Cambio, que responda de manera efectiva a los ejes propuestos y a las necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico que dicha metodologías instituyen; aunado a un instrumento que permita articular de manera efectiva la actividad institucional con lo establecido en el Plan Estratégico, el Sistema de Evaluación de Desempeño en el marco de los lineamientos de la Ley General de Contabilidad

Gubernamental y la normatividad establecida para el uso de los recursos públicos federales y estatales.

Lo anterior, garantiza una administración caracterizada por el orden, la eficacia, la eficiencia y la transparencia financiera y administrativa, así como una gestión académica coherente con las necesidades de su entorno, con los retos de la ciencia, la innovación y la creación.

IX. REFERENCIAS

ANUIES. *Anuarios Estadísticos de Educación Superior*.

Consultados en

<http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

CEPAL. *Observatorio de Igualdad de Género*. Consultado en <https://oig.cepal.org/es>

CEPAL. (2018). *Segundo informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el*

- Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe* (LC/FDS.2/3/Rev.1), Santiago.
- CONEVAL. (2018). *Pobreza en México. Resultados de pobreza en México 2018 a nivel nacional y por entidades federativas*. México: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza-2018.aspx>.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 2021. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- FAO. (2007). *Género y tierra. Compendio de estudios de caso*. Roma. Disponible en <http://www.fao.org/3/a0297s/a0297s00.pdf>
- Freire, J. (2008). "Cultura digital y prácticas creativas en educación". *Universidad y Sociedad del conocimiento*, 6, 1, 2-6. España: Universitat Oberta de Catalunya.
- INEGI. *Censo de Población y Vivienda 2010*. Consultado en www.inegi.org.mx
- INEGI. *Comunicado de prensa núm. 103/20 (Resultados de la ENDUTIH 2019)*. Disponible en https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ENDUTIH_2019.pdf
- INEGI. *Censo de Población y Vivienda 2020*. Consultado en www.inegi.org.mx.
- Ley General de Educación Superior*. 2021. México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana. 1996. Disponible en <https://www.uv.mx/legislacion/files/2019/04/Ley-Organica-Universidad-Veracruzana-reimpresion2017.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Nussbaum, M. (1988). "Nature, function and capability: Aristotle on political distribution". *Oxford studies in*

- ancient philosophy, supplementary volume (Vol. 6).*
Oxford: Clarendon Press. Pp. 145–184.
- Nussbaum, M. (1995). "Human Capabilities, Female Human Being". En: NUSSBAUM, M.; GLOVER, J. (Ed.). *Women, culture and development: a study of human capabilities.* Oxford: Clarendon Press. Pp. 61-104.
- Nussbaum, M.; SEN, A. (Ed.). (2002). *The Quality of life.* Oxford: Oxford University Press.
- PNUD. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística de 2018.* Disponible en http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf?source
- PNUD. *Human Development Reports.* Consultado en <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/MEX>.
- Ríos, L., Lobato, M.O. & Castillo, X.Á.D. (2005). "Debates on Sustainable Development: Towards a Holistic View of Reality." *Environ Dev Sustain* 7, 501–518. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10668-004-5539-0>
- Rogers, P. (2014). "La teoría del cambio" en *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2.* Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF. Disponible en https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Rieble-Aubourg, S. y Viteri, A. (2020). Covid-19: ¿estamos preparados para el aprendizaje en línea? BID, CIMA. Consultado en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nota-CIMA--20-COVID-19-Estamos-preparados-para-el-aprendizaje-en-linea.pdf>
- SEP. (2019). *Estrategia Nacional de educación inclusiva (ENEI).* México: SEP y Senado de la República. Disponible en: <https://bit.ly/3f2TdAT>.
- SEP. *Sistema para el Análisis de la Estadística Educativa.* Consultado en http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/sistesepportal/sistesep.html
- SEP. *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2015-2016 y 2019-2020* (versión bolsillo). Consultado en

<http://www.planeacion.sep.gob.mx/estadisticaeindicadores.aspx>

[acion-conjunta-de-la-unesco-sobre-el-dia-mundial-de-los-docentes/#.YOKlqBMzYU0](#)

UNESCO. *Instituto de estadística de la UNESCO (UIS)*. Consultado en www.uis.unesco.org

UNESCO-CIE. (2008). *La educación inclusiva: el camino hacia el futuro*. Cuadragésima octava reunión Centro Internacional de Conferencias Ginebra. Disponible en http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/General_Presentation-48CIE-4_Spanish_.pdf

UNESCO-IESALC. (2008). *Higher education in Latin America and the Caribbean*. París: UNESCO.

UNESCO-IESALC. (2020). *Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales*. Disponible en <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/11/acceso-universal-a-la-ES-ESPANOL.pdf>

UNESCO. (2020b). *Día mundial de los docentes: "líderes en tiempos de crisis, reinventando el futuro"*. Consultado en <https://www.iesalc.unesco.org/2020/10/05/declar>

X. ABREVIATURAS

AFEL	Área de Formación Electiva	IESALC	Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
DDHH	Derechos Humanos	TIC's	Tecnologías de la información y la comunicación
GpR	Gestión por Resultados	OIT	La Organización Internacional del Trabajo
IES	Institución de Educación Superior	PRODEP	El Perfil Deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente
MML	Metodología de Marco Lógico	SNI	Sistema Nacional de Investigadores
PbR	Presupuesto basado en resultados	EMINUS	Sistema de Educación Distribuida de la Universidad Veracruzana
PGD	Plan General de Desarrollo	OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
UV	Universidad Veracruzana		
PE	Programas Educativos		
TSU	Técnico Superior Universitario		
SEP	Secretaría de Educación Pública		
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe		
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura		