

Universidad Veracruzana

Propuesta

Plan de Trabajo 2021-2025

Innovación con equidad y sostenibilidad

Mtro. Carlos Lamothe Zavaleta

Julio de 2021

Innovación con equidad y sostenibilidad

La Universidad Veracruzana es un **agente de cambio**, tiene el compromiso de ofrecer una formación superior con **pertinencia y calidad**, atendiendo a la juventud veracruzana sin distinción, para contribuir a la transformación de la sociedad.

Nuestra casa de estudios asume un compromiso con la generación, transmisión y divulgación del conocimiento para entender y atender los grandes retos, vinculada --a través de una responsabilidad compartida-- con los diferentes sectores sociales para lograr un **bien común, una justicia social y un mejor futuro**.

I. Presentación

Este documento se ha preparado para su presentación ante la H. Junta de Gobierno de la Universidad Veracruzana, como aspirante a la rectoría de nuestra casa de estudios, al reunir los requisitos establecidos en el artículo 37 de la Ley Orgánica y en cumplimiento al numeral 2, inciso j, de las bases de la convocatoria respectiva.

Se ha elaborado con base en la amplia experiencia en la gestión universitaria del Mtro. Carlos Lamothe Zavaleta, quien ha sido director de entidad, secretario académico regional y vicerrector en la Universidad Veracruzana; así como presidente, a nivel nacional, del organismo acreditador de la medicina veterinaria y zootecnia.

Su integración también ha considerado a la Ley General de Educación Superior y dos instrumentos de planeación institucional.¹ Además de contextualizar la educación superior a nivel internacional y nacional y de un diagnóstico institucional, comprende tres ejes estratégicos:

I) Educación inclusiva, de vanguardia y calidad,

II) Presencia social humanista y

III) Gobernanza y autonomía.

Los dos primeros agrupan las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana; y el tercero, las funciones adjetivas. El documento se complementa con la evaluación del plan de trabajo y algunas reflexiones finales.

El objetivo de esta propuesta de Plan de Trabajo es bosquejar un proyecto viable de universidad pública, socialmente responsable, acorde a las necesidades y retos del siglo XXI y a los nuevos desafíos de la etapa pospandémica. Constituye un punto de

¹ Ambos instrumentos, el Plan General de Desarrollo 2025 y el Plan General de Desarrollo 2030, se encuentran disponibles en el siguiente enlace: <https://www.uv.mx/documentos/>

partida para la construcción participativa, plural e incluyente de un plan de trabajo que, a su tiempo, contribuya al fortalecimiento de la Universidad Veracruzana.

II. Contexto de la educación superior

Panorama internacional

El escenario internacional, caracterizado por la desigualdad social y económica, la exclusión y los efectos de los modelos de producción económica y de consumo que contribuyen al calentamiento global, demanda un replanteamiento en los alcances que la educación debe tener, con el fin de fomentar las competencias que las sociedades y las economías necesitan para su desarrollo sostenible.

La educación constituye uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015, señalando la importancia de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.²

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), precisa que la educación debe distinguirse por ser humanista, fundamentada en el respeto a la vida y a la dignidad humana, la igualdad de derechos, la justicia social, la diversidad cultural, la solidaridad internacional y la responsabilidad compartida de un futuro sostenible.³

La educación a nivel superior sigue fortaleciéndose como la apuesta de los gobiernos del mundo para la formación del capital humano, que impulse los indicadores de desarrollo para una mejor calidad de vida entre las personas. La innovación en la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, al igual que la comprensión de los complejos procesos socioculturales por los que transita la humanidad, son unos de los fines de la educación superior, simultáneamente a la formación de una ciudadanía

² Naciones Unidas (2016). Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 4: Educación de calidad. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

³ UNESCO (2015). Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>

consciente, crítica y participativa para la prevención, atención y/o solución de las problemáticas sociales que en los entornos físicos y digitales se hacen presente.

Aunque el desarrollo tecnológico ha logrado conectar al mundo, abriendo más vías para el intercambio, la colaboración y la solidaridad; las intolerancias hacia la diversidad cultural siguen presentes y generan conflictos que acentúan las violencias contra los sectores poblacionales más vulnerables, como las mujeres, los niños, las personas con discapacidad, las minorías religiosas, entre otros.

Por lo anterior, la educación superior sigue representando el espacio idóneo para el diálogo intercultural que promueva el análisis, las ideas y acciones que contribuyan a impactar en las políticas públicas, gubernamentales o institucionales, con las que se busque atender los problemas sociales que contravienen los objetivos que los organismos internacionales han establecido para la educación.

En materia de innovación, la educación se ha fortalecido con el desarrollo de tecnologías que han permitido una diversificación en las formas de enseñanza-aprendizaje, a través de la educación a distancia y en los últimos años con la educación virtual. La ecología del aprendizaje digital ha transformado las formas didácticas y ha visibilizado las áreas de oportunidad para alcanzar una educación más inclusiva, sin menoscabo de la calidad.

La pandemia de la COVID-19, que aún mantiene parcialmente inmovilizada a las sociedades y las economías, no sólo ha demostrado la vulnerabilidad de nuestra aldea global, sino también las brechas digitales, principalmente en los sectores poblacionales vulnerables que tuvieron que sortear las condicionantes de cotidianidad que el distanciamiento social trajo. El cierre temporal de escuelas afectó a más del 90% de la población estudiantil en todo el mundo. En abril de 2020, cerca de 1,600 millones de alumnas y alumnos estaban fuera de la escuela.⁴

⁴ UNESCO (2015).

Aunque la pandemia abarcó la totalidad del planeta, sus efectos, positivos y negativos, en los indicadores de desarrollo de las naciones no ha sido el mismo. Aquellos países que han invertido en tecnologías de la información y comunicación, en ampliar la cobertura del internet, declarado en 2016 por la Asamblea General de la ONU como un derecho básico de todos los seres humanos, garantizaron sus operaciones comerciales y el acceso virtual a la educación.⁵

El impartir y recibir clases desde casa se ha traducido en diversos beneficios, al igual que en perjuicios que han trastocado los proyectos de vida de millones de personas. Los alcances positivos de la educación virtual, hoy se combinan con una serie de problemas de salud, como la depresión y la ansiedad, al igual que con los devastadores efectos económicos que se vive a causa de las restricciones que los gobiernos han implementado. Este escenario coloca a la educación en una situación de innovar para seguir contribuyendo, con equidad y sostenibilidad, al bienestar social desde las aulas.

Panorama nacional

Desde marzo de 2020 el virus SARS CoV2 obligó al confinamiento de la población, lo que ha afectado de manera particular a la economía y la educación en el país. Un total de 40.7 millones de personas que estudian y laboran en todos los tipos y niveles educativos suspendieron actividades; cifra equivalente al 32.3% de la población nacional. De este total 5.3 millones de personas (4.2% de la población nacional), corresponde a la educación superior, comprendiendo 4.7 millones de alumnos, 0.4 millones de docentes y 0.2 de personal no docente.⁶

La contingencia sanitaria agrava los retos de la educación superior en México y complejiza la tarea de las universidades. Ésta tiene un papel estratégico en el desarrollo de las sociedades, su misión es formar los recursos humanos para

⁵ Naciones Unidas (2016). Promoción, protección y disfrute de los derechos humanos en Internet. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: https://ap.ohchr.org/documents/S/HRC/d_res_dec/A_HRC_32_L20.pdf

⁶ Concheiro Bórquez, L. (2020). Respuestas de las Instituciones Públicas de Educación Superior en México para enfrentar la crisis del COVID-19, México, Subsecretaría de Educación Superior. Recuperado de: http://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/200417115709VF_ACCIONES_SES_COVID_19_ANUIES.pdf

coadyuvar con el desarrollo, generar conocimiento a través de la investigación para contribuir con la explicación de los fenómenos y la búsqueda de soluciones a los problemas del contexto, fortaleciendo la ciencia, las humanidades, las artes y la tecnología desde el diálogo inter, multi y transdisciplinar.

Los saberes de los que son depositarias las instituciones de educación superior (IES), son la base de la transformación de los procesos sociales para la producción de bienes y servicios, para la generación de cambios en las estructuras ocupacionales, y con esto contribuir en el fortalecimiento de las condiciones económicas y sociales del contexto del que forman parte.

Sin embargo, alcanzar estas condiciones en un país como México, donde las brechas sociales son hoy más visibles, representa un reto de proporciones complejas. En México, los habitantes de 15 años y más tienen 9.7 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más de la secundaria concluida; mientras que en el estado de Veracruz el promedio es de 8.7 grados.⁷ Esta realidad representa una presión para el sistema educativo, la educación superior debe garantizar una formación pertinente e inclusiva para apoyar al sistema laboral y el fortalecimiento del tejido social. Por otro lado, como efecto de la pandemia, el nivel de productividad del país se ha contraído. Durante el primer trimestre de 2021, la tasa de desocupación aumentó un punto porcentual al pasar de 3.4 a 4.4% a nivel nacional.⁸

Por lo anterior, el gobierno mexicano estableció como uno de los objetivos prioritarios en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 garantizar el derecho de la población a una educación equitativa, inclusiva, intercultural e integral; una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades. Alineada a este objetivo se plantea, como una de las estrategias prioritarias, ampliar

⁷ INEGI (2020). Presentación de resultados. Estados Unidos Mexicanos, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, pp. 66-67.

⁸ INEGI (2021). Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Nueva edición (ENOE), comunicado de prensa Núm. 280/21, 17 de mayo de 2021, p. 1. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_05.pdf

las oportunidades educativas para cerrar las brechas sociales y reducir las desigualdades regionales.⁹

Otra de las estrategias del Programa sectorial de educación 2020-2024, es garantizar el derecho de la población en México a gozar de los beneficios del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica, a través del impulso a la investigación científica, humanística y tecnológica. Por lo anterior, deberá fortalecerse la ciencia básica y la investigación de frontera; y poner a la ciencia y la tecnología --con temáticas inter, multi y transdisciplinarias-- al servicio del bienestar de la sociedad, de la salud y del cuidado del ambiente.

Posteriormente, en abril del presente año, el gobierno federal expidió la Ley General de Educación Superior. El nuevo marco legal define las bases para garantizar el derecho constitucional a la educación superior; y establece la coordinación, promoción, vinculación, participación social, evaluación y mejora continua de la educación superior en el país.¹⁰

Estos instrumentos de planeación retoman algunos de los problemas centrales que enfrenta la educación superior en México, entre ellos, la cobertura insuficiente ante una demanda creciente, la inequidad de oportunidades para el ingreso en perjuicio de las personas de escasos recursos económicos, la brecha digital, la necesidad de transformar el modelo educativo, el financiamiento a la educación, los apoyos insuficientes para la investigación científica y tecnológica y la desarticulación que existe entre los 13 subsistemas de educación superior que existen en el país.

En este contexto, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), identifica como retos: la ampliación de la cobertura, que deberá ser, para el ciclo escolar 2021-2022, no menor al 60% (la modalidad escolarizada no menor al 50%); el apoyo a los estudiantes, acompañándolos

⁹ DOF (2020). Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Educación 2020-2024. México: *Diario Oficial de la Federación*, 6 de julio de 2020. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf

¹⁰ DOF (2021). Ley General de Educación Superior. México: *Diario Oficial de la Federación*, 20 de abril de 2021. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021

integralmente en su proceso formativo y garantizarles así una conclusión oportuna de sus estudios; la carrera académica; la evaluación de las IES que valore sus resultados e impactos (aprendizaje, construcción de saberes, empleabilidad y contribución al desarrollo); la vinculación; la construcción de un nuevo modelo de financiamiento y la transparencia como parte sustancial de la autonomía.¹¹

En materia de investigación, de acuerdo con el informe de la UNESCO sobre ciencia 2021, los países de todo el mundo priorizan la transición hacia sociedades digitales y ecológicas, por lo que destinan recursos crecientes del Producto Interno Bruto (PIB), incrementándose de 1.73% en 2014 a 1.79% en 2018. En el mismo periodo, México pasó de un 0.44% a 0.31% de inversión del PIB.¹² En 2020 el gobierno mexicano decidió eliminar los fondos sectoriales de investigación, como parte de una reducción de los recursos destinados a promover la innovación empresarial.¹³

III. Diagnóstico institucional

Un análisis de la actual situación institucional, con base en indicadores de desempeño institucionales y de organismos externos, mostrará resultados satisfactorios en los procesos académicos y administrativos; y detectará también algunas áreas de oportunidad, mismas que se potencializaron con los reajustes que el trabajo universitario ha tenido por la pandemia de la COVID-19.

La Universidad Veracruzana es la institución de educación superior pública líder en el estado de Veracruz, es un referente en el sureste mexicano. Se le reconoce por su marcado liderazgo académico a nivel regional y nacional. Funciona de manera descentralizada, en cinco regiones universitarias: Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba,

¹¹ Fernández, E. (2014). Retos de la educación superior en México: el reto de la ANUIES. México: México Social. Recuperado de: <https://www.mexicosocial.org/retos-de-la-educacion-superior-en-mexico-el-reto-de-la-anuiies/>

¹² UNESCO (2021). *Resumen del informe de la UNESCO sobre la ciencia. La carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente*, París, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377250_spa

¹³ *El Financiero*, México, 1 octubre de 2020. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/estos-son-los-109-fideicomisos-y-fondos-que-se-extinguiran/reto>

Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán, cuyas instalaciones se ubican en 27 municipios.¹⁴

Cuenta con 331 programas educativos, distribuidos en los siguientes niveles: 8 técnico, 6 de técnico superior universitario, 187 de licenciatura, 17 de especialización, 79 de maestría y 34 de doctorado. Se ofrecen en modalidad escolarizada, a distancia y abierta (principalmente a través del Sistema de Enseñanza Abierta). Los programas educativos se encuentran organizados en seis áreas de conocimiento: Artes, Ciencias Biológico-Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica.

De acuerdo con los datos institucionales, en el ciclo escolar 2020-2021 la Universidad Veracruzana atiende una matrícula de 88,388 alumnos, de los cuales 66,220 corresponden a educación formal y 22,168 alumnos en educación no formal. La matrícula formal comprende 177 estudiantes en el nivel técnico, 450 en técnico superior universitario, 63 439 en licenciatura, 312 en especialidad, 1,241 en maestría y 601 en doctorado.

La calidad de los programas educativos es una fortaleza de la institución: 161 programas de técnico superior universitario y de licenciatura se encuentran reconocidos por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y/o el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), lo que representan el 93.60% de los programas educativos evaluables, cifra superior al promedio nacional que es del 78.8%. Por su parte, la matrícula de calidad es 60,140 alumnos (97.51%), mientras que a nivel nacional el promedio es del 90.04%.¹⁵

En el nivel de posgrado, 79 programas educativos se encuentran en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad de CONACyT, lo que representa el 60.77% de la

¹⁴ 3er informe de actividades 2019-2020. Pertenencia y pertinencia, Xalapa, Universidad Veracruzana, 2020, p. 19.

¹⁵ Véase también respecto a este indicador el 3er Informe de Actividades 2019-2020, p. 9. Recuperado de: <https://www.uv.mx/documentos/files/2020/09/3er-Informe-de-Actividades-2019-2020.pdf>

oferta, mientras que el promedio nacional es del 31%. La matrícula de calidad es de 1,427 alumnos (66.00% de la población inscrita en ese nivel educativo).

La institución atiende el 25% de los estudiantes matriculados en educación superior en el estado y tiene una alta demanda por ser pública. En cada ciclo escolar hay una ampliación de lugares ofertados, evidenciado por el crecimiento del 2.3% en el último periodo de ingreso, respecto al anterior.

La institución cuenta con el programa de tutorías, para brindar un acompañamiento a lo largo de la trayectoria académica de los estudiantes y con esto abatir el rezago educativo. Como apoyo a la formación integral de los estudiantes se cuentan con programas transversales de equidad de género, cultura, sustentabilidad, interculturalidad, promoción de la salud, inclusión, derechos humanos y justicia, entre otros.

La institución cuenta con 6,253 académicos, de los cuales 2,031 son profesores de tiempo completo (39.94%). De éstos últimos, el 95.62% cuentan con estudios de posgrado, frente al 90.2% nacional; 62.38% en PTC con doctorado, mientras que el promedio nacional es del 43.41%; 25.31% de PTC se encuentran adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), frente al 19.1% nacional; y el 60.12% de PTC con perfil PRODEP, cuando el promedio nacional es del 53.9%.

En Xalapa se concentran 1,164 PTC y en Veracruz 416, para atender 206 programas educativos y una matrícula de 40,098 alumnos de nivel técnico superior universitario, licenciatura y posgrado. A medida que se transita hacia las regiones de Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coahuila de Zaragoza, el número de PTC disminuye significativamente, con 194, 187 y 125, respectivamente. En estas tres últimas regiones se ofertan 109 programas educativos de los diferentes niveles de formación, con una matrícula de 23,375 alumnos. A manera de reflexión: mientras un PTC de Xalapa atiende a un promedio de 22 alumnos, un PTC de Coahuila de Zaragoza le corresponde atender 51 alumnos. Estos indicadores evidencian el desarrollo desigual de las regiones universitarias y muestran las brechas regionales que deben atenderse a corto y mediano plazos.

Respecto a los Cuerpos Académicos, la institución cuenta con 315, con diferentes niveles de desarrollo: 126 en formación, 115 En consolidación, 74 Consolidados. Éstos grupos de investigación cultivan 485 Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), en las diferentes áreas del conocimiento.

La numeraria institucional y los indicadores de capacidad académica del Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa 2020-2021 (PROFEXCE), reflejan áreas de oportunidad que las próximas administraciones rectorales deberán atender. Por ejemplo, mejorar el estatus de los cuerpos académicos consolidados, en virtud que el porcentaje institucional es del 23.25%, frente al 26% del promedio nacional.

De los 522 investigadores que son miembros del SNI, 382 se ubican en Xalapa, 78 en Veracruz, 25 en Córdoba-Orizaba, 23 en Poza Rica-Tuxpan y 14 en Coatzacoalcos-Minatitlán. Por nivel de categoría se distribuyen de la siguiente manera: 100 Candidatos, 338 en Nivel 1, 57 en Nivel 2, 15 en Nivel 3 y dos Eméritos. Por área de conocimiento los miembros del SNI quedan distribuidos de la siguiente manera: Arte 8, Ciencias Biológico Agropecuarias 53, Ciencias de la Salud 41, Económico Administrativo 12, Humanidades 33 y Técnica 68. De acuerdo con los datos institucionales se obtuvieron: 2,538 productos de investigación: 173 libros, 598 capítulos de libro, 786 artículos en revistas, 8 patentes y 31 solicitudes de patentes.

Con respecto al periodo escolar que se revisa, 257 estudiantes hicieron movilidad internacional y 554 nacional, mientras que la universidad recibió 119 estudiantes extranjeros y 48 nacionales. Las actividades de movilidad en la institución se han visto fortalecidas en los últimos años, se han generado un conjunto de convenios para favorecer el intercambio académico, contando con 302 convenios internacionales en 33 países de los cinco continentes.

La vinculación es definida por la institución como una acción prioritaria, con el propósito de fortalecer la formación profesional de los estudiantes, generar y transferir conocimiento socialmente útil y difundir la cultura; para la atención de las demandas de la sociedad, y colaborar con el mejoramiento de los grupos sociales e instituciones de los diferentes sectores de la sociedad.

Para cumplir su propósito realiza dos tipos de intervención: vinculación por medio de programas sociales y de programas laborales. Los programas sociales son atendidos por las Casas de la Universidad y las Brigadas Universitarias, en ambos programas los estudiantes fortalecen sus competencias de formación, y brindan un servicio a la comunidad. En el caso de los programas laborales, se cuenta con una serie de actividades vinculadas a la integración de los estudiantes en actividades de formación en las empresas, así como a la inserción en el mercado laboral. Se cuenta también con programas de formación de emprendedores y de transferencia de tecnología.

El estado de Veracruz es una de las entidades federativas con mayor población indígena: en el 2020 el 8.6% de su población de tres años y más hablaba alguna lengua indígena (el promedio nacional era del 6.1%).¹⁶ En su territorio coexisten 13 grupos de pueblos originarios, entre los que destacan los nahuas, totonacos, teenek y popolucas.

Históricamente los jóvenes de esos grupos étnicos, debido a su nivel de marginación, difícilmente tenían acceso a la educación superior. En 2005 la Universidad Veracruzana creó la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI) y estableció cuatro sedes en las regiones interculturales de la entidad: Huasteca, Totonacapan, Grandes Montañas y Selvas. Acercó así educación superior para responder a las demandas sociales y culturales de los grupos indígenas, asentados en regiones caracterizadas por altos índices de marginación y carencia de infraestructura y servicios.¹⁷

La UVI, la única en el país integrada en otra universidad, misma que le da certidumbre financiera, ofrece actualmente tres programas educativos de licenciatura: Gestión Intercultural para el Desarrollo (en las cuatro sedes), Derecho con enfoque de Pluralismo Jurídico (sede Totonacapan) y Agroecología y Soberanía Alimentaria (en Xalapa, sede recientemente establecida), así como la *Maestriah ipan Totlahtol iwan Tonemilis* / Maestría en Lengua y Cultura Nahua (sede Grandes Montañas). A más de tres lustros de distancia, es necesaria una evaluación objetiva de sus indicadores de

¹⁶ INEGI (2020). Presentación de resultados. Estados Unidos Mexicanos, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020, p. 48.

¹⁷ Dietz, G. y Mateos Cortés, L.S. (2016), Universidades interculturales en México: balance crítico de la primera década", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, México, 21(70). Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000300683#B5

desempeño, con la finalidad de fortalecer su cobertura, su presencia en las regiones interculturales y ampliar su oferta educativa intercultural vinculada a las necesidades regionales.

Así mismo, la Universidad Veracruzana se distingue por su prestigio nacional e internacional en el área de las artes y la difusión cultural. Cuenta con cuatro facultades, un centro de estudios de jazz, dos centros de iniciación musical infantil y ocho talleres libres de artes distribuidos a lo largo del territorio veracruzano. Esta área oferta 10 licenciaturas y cuatro posgrados, con una matrícula de 1,390 alumnos, atendidos por 73 PTC.

Por su parte, la Dirección General de Difusión cuenta con 23 agrupaciones artísticas distribuidas en actividades vinculadas a la música, danza, teatro, arte, plástica y cine, destacando la emblemática Orquesta Sinfónica de Xalapa. El desafío que se tiene es acercar a todas las regiones universitarias la formación artística y las actividades de las agrupaciones musicales para el disfrute de todos los veracruzanos.

Otra fortaleza de la Universidad Veracruzana es la labor que desde hace más seis décadas realiza su editorial, misma que se caracteriza por la calidad de su producción. Su trabajo y compromiso editorial se hace visible con publicaciones en formato impreso y digital, reconocido a nivel nacional e internacional. Actualmente cuenta con 13 colecciones, todas ellas importantes y orientadas a diferentes públicos, entre las que destaca la revista “La Palabra y el Hombre” y la colección Biblioteca del Universitario. Así mismo, anualmente organiza la Feria Internacional del Libro Universitario (FILU), que en este 2021 se realizó de manera virtual. Este evento representa un esfuerzo de difusión de recursos bibliográficos, promoción de la lectura e intercambio de saberes; reuniendo editoriales nacionales e internacionales, al igual que autoras y autores que interactúan con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Por otra parte, en la búsqueda de la formación integral de los estudiantes, la Institución impulsa también, a través de programas, planes y acciones, actividades físicas, recreativas, uso del tiempo libre y deporte competitivo. Corresponde a la Dirección General de Actividades Deportivas, de manera conjunta con las coordinaciones

deportivas regionales, la responsabilidad de organizar, promover y desarrollar esas actividades, a través de AFELES, deporte masivo, actividad física para la salud y deporte competitivo. Al respecto, es prioritario hacer un análisis y evaluación de estos programas y establecer estrategias dirigidas a fortalecer las coordinaciones deportivas para incrementar la participación de la comunidad universitaria.

Otra fortaleza de la Universidad Veracruzana es su sistema bibliotecario (el más importante del sureste mexicano), el cual cuenta con una red de 57 bibliotecas, entre las que destacan las Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI). La Dirección General de Bibliotecas coordina las actividades de todo el sistema que coadyuva a la formación integral de la comunidad universitaria, mediante la gestión y facilitación de recursos documentales y de la información.

Las USBIs seguirán siendo el centro neurálgico de la vida universitaria en los *campi*, principalmente en el regreso a la “normalidad institucional”, en virtud que en estas Unidades hay cabida para las expresiones artísticas, los deportes, las actividades culturales y, ahora, para la formación de ciudadanía y el impulso a las alfabetizaciones digitales que demanda la sociedad.

La gobernanza universitaria se ha fortalecido a través de la reingeniería de los procesos; la digitalización abonó a la simplificación administrativa. Sin embargo, se debe continuar con el trabajo de socialización de los alcances benéficos que la cultura de la legalidad tiene para los quehaceres universitarios, utilizando recursos institucionales como el Código de Ética, promoviendo una mayor transparencia en los procesos de selección del personal académico o la difusión de los beneficios de la consecución y aplicación de recursos públicos o propios, por citar algunos ejemplos.

Este diagnóstico permite visibilizar los principales retos que deberán atenderse, entre ellas ampliar la matrícula para estudios de licenciatura; evaluar la pertinencia social de los programas educativos y adaptarlos a las necesidades del contexto; redefinir y gestionar el modelo de formación para su operación presencial, híbrida y en línea; impulsar el desarrollo de los perfiles de docentes e investigadores para favorecer la investigación y la vinculación; fortalecer la infraestructura tecnológica para las

actividades académico administrativas y desarrollar un programa de generación de recursos financieros.

Así mismo, será necesario reorientar sus programas educativos de posgrado hacia una mayor pertinencia social; y la investigación deberá estar guiada por los principios de pertinencia científica y social, equidad de género y no discriminación. Lo anterior, derivado de la reciente transformación del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) en el Sistema Nacional de Posgrados.¹⁸

IV. Ejes de planeación y estrategias para la innovación institucional

Eje I: Educación inclusiva, de vanguardia y calidad

A través de este eje estratégico se establecen programas y acciones que permitan el diseño y operación de formas de educación que propicien la adquisición de las competencias que las sociedades y economías demandan en la actualidad; centrándose en el desarrollo de entornos y enfoques de aprendizaje que garanticen mayor justicia y equidad, y de esta manera contribuir a la convergencia de las dimensiones sociales, económicas y medioambientales del desarrollo sostenible.

Por lo tanto, es necesario retomar a la educación de manera innovadora y sostenible ante un mundo en constantes ajustes y con crisis sociales como la pandemia por la COVID-19. Este contexto ha obligado a replantear la educación en todos sus niveles, impulsándola para que sea capaz de propiciar la igualdad de derechos y oportunidades, el respeto a la diversidad cultural, la solidaridad y la responsabilidad compartida como cimiento de la humanidad pospandemia.

Objetivo

Ofrecer una formación universitaria acorde a las demandas de una sociedad en transformación permanente, sustentada en las fortalezas institucionales y en el establecimiento de propuestas de mejora, que permitan replantear las formas de

¹⁸ CONACYT (2021). Anuncian la creación del Sistema Nacional de Posgrados que sustituirá al PNPC, México, comunicado 226 del 4 de julio de 2021. Recuperado de: <https://www.conacyt.gob.mx/Comunicados-226.html>

enseñar y aprender, tomando como base el desarrollo sostenible, la visión humanista, la formulación de estrategias innovadoras de educación presencial y virtual, acordes con el avance tecnológico y las políticas educativas globales.

1. Incremento de la cobertura institucional y de la oferta educativa

Es necesario incrementar, de manera equitativa, gradual y sostenible, la cobertura educativa institucional en las cinco regiones universitarias que comprende nuestra casa de estudios, para que un porcentaje creciente de personas se les brinde el derecho a la educación superior, contribuyendo a reducir las brechas sociales.

La Institución ampliará y diversificará la oferta educativa, sin demérito de la calidad, en los diferentes niveles (el técnico superior universitario, como una opción para la pronta inserción de las y los estudiantes en el mercado laboral) y modalidades (principalmente no escolarizadas e híbridas para favorecer el acceso oportuno y equitativo de un mayor número de personas).

Por lo anterior, será fundamental el uso de la plataforma Eminus 4.0, el repositorio digital universitario Lumen y la plataforma Lienzos (donde el trabajo de las células de desarrollo necesita revitalizarse). Para lograr este fin, es pertinente reforzar el trabajo al interior de las entidades y dependencias (con los cursos PROFA, por citar un ejemplo), al igual que la comunicación institucional para la apropiación de estos medios por parte de la comunidad universitaria.

Se impulsarán, fruto de un trabajo colegiado y colaborativo, nuevos programas educativos, diseñados con un enfoque global, considerando el programa de internacionalización del currículum, y con base en la pertinencia social y las vocaciones y/o problemáticas regionales, al igual que la oferta educativa a nivel superior en el sureste mexicano.

Debido a la contingencia por la COVID-19 que ha inhibido la generación de empleos y oportunidades de ingresos económicos, se promoverá la gratuidad progresiva de la educación. Esta estrategia se aplicará de manera gradual, en la medida en que se

reciban los recursos federales y estatales, se gestionen otras fuentes alternas de financiamiento y se continúe con la armonización de la legislación universitaria con las leyes estatales y federales.

Así mismo, la Institución deberá consolidar la educación a distancia, fortaleciendo y creando programas educativos de calidad en línea. Así lo demanda la contingencia sanitaria y lo vuelve viable las condiciones actuales de los hogares veracruzanos (en 2020 el 82.7% de las viviendas cuentan con teléfono celular, el 40.2% con internet, el 25.9% con computadora, lap top o tablet y el 26.7% con línea telefónica fija).¹⁹

Se actualizará el modelo educativo, principalmente en sus áreas transversales, y se continuará con el rediseño de los planes de estudios y actualización de los programas de las experiencias educativas, para revestir de saberes actualizados y pertinentes las estructuras curriculares; primordialmente en temáticas rectoras de diversos sectores estratégicos de las economías del mundo (economía digital, inteligencia artificial, tecnologías emergentes para el desarrollo sostenible, ciencia de datos, etc.).

Estrategias:

- Incrementar la cobertura educativa institucional en las cinco regiones universitarias que comprende nuestra casa de estudios.
- Ampliar y diversificar la oferta educativa en los diferentes niveles y modalidades.
- Impulsar la gratuidad progresiva de la educación.
- Consolidar la educación a distancia, mediante el establecimiento de la Educación digital UV (Ed-UV)
- Actualizar el modelo educativo, continuar el rediseño de los planes de estudios y actualizar los programas de las experiencias educativas.

¹⁹ De acuerdo con el Censo de Población de 2020, Veracruz tiene 8 062 579 de habitantes, quienes viven en su mayoría en 2, 390,726 viviendas. INEGI (2020). *Presentación de resultados. Veracruz de Ignacio de la Llave*. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020_pres_res_ver.pdf

2. Formación integral de los estudiantes

En sintonía con los criterios para la educación superior delineados por la UNESCO, es necesario continuar con la formación humana integral de los alumnos, centro del proceso educativo. Por lo anterior, deberá fortalecerse la transversalización de la perspectiva de género, la interculturalidad, la inclusión, los derechos humanos, la justicia, la sustentabilidad y la internacionalización, los cuales deberán permear las funciones sustantivas y adjetivas de nuestra casa de estudios.

La transversalización de estos temas contribuirá a la formación no sólo de profesionistas, también de una ciudadanía responsable, con saberes y actitudes que contribuyan a un diálogo intercultural, una cultura de paz, al fortalecimiento y reparación del tejido social, al desarrollo económico y a la transformación política del país. Para complementar esta meta se promoverá, a través de las actualizaciones de los planes de estudios y del Área de Formación de Elección Libre, los saberes para una ciudadanía digital y la alfabetización informacional.

En materia de internacionalización, los nuevos planes de estudio estarán diseñados pensando en los conocimientos, competencias y valores que requiere no sólo en el mercado nacional, sino mundial; se buscarán mayores alianzas para el programa de doble titulación, al igual que espacios para certificaciones con organismos o corporaciones internacionales. Se promoverá la movilidad de estudiantes y académicos mediante la internacionalización virtual, sin dejar a un lado, cuando las condiciones sanitarias lo permitan, la modalidad presencial.

El impulso al aprendizaje de otras lenguas facilitará los fines de la internacionalización, por lo que se aprovechará, a través de la Dirección General de Tecnologías de la Información, los recursos educativos digitales para hacer más accesible las plataformas de aprendizaje.

La contingencia sanitaria evidenció y agravó las inequidades, en diversas aristas, principalmente entre los grupos más vulnerables, de donde procede un porcentaje significativo de la comunidad estudiantil. Por lo anterior, conjuntamente con el Sistema

Institucional de Tutorías, es prioritaria la realización de estudios para identificar, intervenir y contrarrestar los efectos de las carencias que enfrenta la comunidad estudiantil, a partir de las condiciones de la educación por medios virtuales y el distanciamiento social (rezagos de aprendizaje, estrés, angustia y ansiedad, entre otros factores pedagógicos y socioemocionales).

Así mismo, se continuará con los procesos de obtención y mantenimiento de la certificación de calidad, buscando incrementar las certificaciones internacionales en los programas educativos. En este rubro, la evaluación de los programas de posgrado será prioritaria para armonizarlos con los nuevos lineamientos federales, a fin de obtener niveles de calidad.

La inversión, dentro de los espacios universitarios físicos y digitales, continuará en la primera línea de los recursos por erogar, para garantizar más equipo informático y conectividad a la comunidad estudiantil; instaurar equipos adaptados para personas con discapacidad, es otra estrategia a incluir. También se buscará la vinculación con dependencias gubernamentales o empresas para intentar obtener, para el estudiantado, la gratuidad de los datos de conexión fuera de las instalaciones universitarias.

El deporte es un medio para tener una mejor calidad de vida, fomentar la integración social, la conciliación y la paz. También genera identidad, a partir del sentido de pertenencia que cada actividad deportiva promueve en un lugar determinado. Se impulsarán los encuentros deportivos físicos y virtuales, reposicionando las jornadas regionales y la olimpiada estatal universitaria, al igual que se incluirá en las experiencias educativas de la AFEL una mayor oferta de actividades deportivas con valor crediticio.

Estrategias:

- Fortalecer la transversalización de la perspectiva de género, la interculturalidad, la inclusión, los derechos humanos, la justicia, la sustentabilidad y la internacionalización.

- Promover la movilidad de estudiantes y académicos, la internacionalización virtual, impulsar proyectos de investigación, fortalecer el aprendizaje de idiomas para facilitar los intercambios e impulsar la doble titulación.
- Realización de estudios para identificar, intervenir y contrarrestar los efectos de las carencias de los estudiantes derivado de la educación virtual y el distanciamiento social.

3. Fortalecimiento de la capacidad académica institucional

Se diseñará e implementará el servicio de carrera académica para un mejor desempeño de las actividades de docencia, investigación, tutorías, gestión y vinculación. Esta carrera comprendería su permanencia, promoción, estímulos y reconocimientos por su desempeño individual y colaborativo en cuerpos académicos.

Es necesario fortalecer su capacidad académica, definida como “la fortaleza de la planta académica y el grado de consolidación de los cuerpos académicos de una IES”,²⁰ midiéndose a través de la relación de PTC con perfil deseable, al número de CA consolidados y al número de miembros en el SNI/SNC (Sistema Nacional de Creadores). En este contexto, deberá impulsarse la certificación de competencias docentes y disciplinares; y fortalecer la evaluación del desempeño académico como una herramienta para el desarrollo académico.

La Institución deberá fomentar la investigación en todas las áreas académicas, no sólo a través de los centros o institutos, sino de todas las entidades académicas, ponderando aquellas encaminadas al bienestar social, la salud y el medio ambiente. Al respecto, deberá fomentarse la firma de convenios con instituciones nacionales e internacionales, para facilitar la integración de redes de colaboración intra e interinstitucional, buscando que las líneas de generación y aplicación del conocimiento aporten a la comprensión y soluciones de las problemáticas globales y locales, con un espíritu humano y con la finalidad de promover el conocimiento abierto.

²⁰ Cit. en *Plan General de Desarrollo 2030*, Xalapa, Universidad Veracruzana, 2017, p. 21.

Así mismo, como la calidad es un proceso de mejora continua, es necesario fortalecer la calidad y competitividad de los programas educativos, en sus diferentes niveles y modalidades. Con ese propósito, se atenderán las propuestas de egresados y empleadores, así como los informes de los organismos evaluadores y/o acreditadores, para asegurar que la formación integral del alumnado responda a las exigencias del mercado laboral nacional e internacional y seguir manteniendo los reconocimientos de calidad.

Estrategias:

- Impulsar el servicio de carrera académica para un mejor desempeño de las actividades de docencia, investigación, tutorías, gestión y vinculación.
- Alentar la certificación de competencias docentes y disciplinares.
- Fortalecer la evaluación del desempeño académico como una herramienta para el desarrollo académico.
- Fomentar la investigación en todas las entidades académicas, orientadas principalmente al bienestar social, la salud y el medio ambiente.
- Dar continuidad al fortalecimiento de la calidad y competitividad de los programas educativos, en sus diferentes niveles y modalidades.

4. Innovación universitaria

La innovación debe permear todos los ámbitos institucionales, desde el administrativo hasta lo académico. En este último rubro, por ejemplo, será prioridad atender un desafío que ha dejado la época pospandémica: implementar un modelo híbrido que aproveche e integre lo mejor de la educación presencial y con medios virtuales.

Se apostará a la transferencia de tecnología, generación, registro y comercialización de patentes, como una alternativa viable para generar recursos propios a través de la comercialización de las mismas: así como al establecimiento de centros de certificación de competencias al servicio del sector público, social y privado que respondan a las vocaciones regionales y las demandas del mercado global.

Se propondrá la creación de laboratorios de vanguardia de diversos tipos, principalmente en las áreas en las que constantemente emergen necesidades sociales como son el desarrollo de aplicaciones, la farmacología o la biotecnología. Establecer centros de certificación de competencias al servicio del sector público, social y privado, se traza como otra meta a cumplir.

Con recursos propios de la Institución y fuentes alternativas de financiamiento, se impulsará la investigación científica y tecnológica, con la participación de la comunidad estudiantil, a través de un nuevo programa institucional de formación de investigadores que trascienda a los periodos intersemestrales; para lo cual se invertirá en el mantenimiento y/o sustitución de los equipos de laboratorio, para dar soporte a las actividades de investigación y la venta de servicios.

Estrategias:

- Implementar un modelo educativo híbrido que aproveche e integre lo mejor de la educación presencial y con medios virtuales.
- Alentar la comercialización de patentes como alternativa para generar recursos propios.
- Establecer centros de certificación de competencias al servicio del sector público, social y privado.
- Impulsar un programa de mantenimiento y/o sustitución de los equipos de laboratorio.

5. Rediseño curricular institucional emergente y permanente

Se propondrá un proceso de rediseño curricular institucional, considerando la totalidad de los planes y programas de estudios, como parte de la actualización que el Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) demanda, por lo apremiante del impacto de la COVID-19 en la educación y la vertiginosa forma en la que el conocimiento se está produciendo y difundiendo.

Bajo este tenor, las nuevas modalidades que se proponen, a partir de los rediseños curriculares, son:

a) Modalidad presencial actualizada, en la cual el rediseño resultará en un plan pertinente, que considera el abordaje de los saberes teóricos y prácticos de la profesión de forma presencial, en un sistema escolarizado o abierto.

b) Modalidad híbrida, rediseño enfocado al abordaje de saberes teóricos a través del uso de las TIC's, y presencial para el desarrollo de habilidades y destrezas en laboratorios, clínicas y talleres.

c) Modalidad virtual, rediseño enfocado a la impartición de un plan de estudios mediado por ambientes digitales en los que se abordarán todos los saberes.

Para las tres modalidades, se considera la realización de prácticas profesionales y servicio social en los espacios de la realidad acordes a la disciplina y que permitan la adquisición de competencias heurísticas a partir del resolver problemas situados.

El rediseño curricular institucional considerará el enfoque de internacionalización del curriculum en casa, la movilidad nacional e internacional presencial y/o virtual; al igual que la doble titulación, tomando como base el proyecto Tunning Latinoamericano y europeo para lograr una educación sin fronteras sustentada en quehaceres profesionales de la disciplina.

Estrategias:

- Efectuar un proceso de rediseño curricular institucional de todos los planes y programas de estudios, en virtud que el tránsito de la enseñanza presencial a la virtual mostró la abundancia de saberes enciclopédicos.
- Explorar nuevas modalidades de realizar docencia, incluyendo el modelo híbrido.

6. Reingeniería innovadora para una oferta virtual de trascendencia social

El diseño e implementación de una reingeniería educativa innovadora, acorde a las políticas de enseñanza recomendadas por organismos y asociaciones del campo de la educación, permitirá dar respuesta a los ajustes de la pospandemia y transitar a las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC's), en cualquier modalidad de los programas de estudios, preponderantemente en los virtuales, impulsando formas de aprendizaje flexibles y alternativas en donde el estudiante, como protagonista de su proceso de enseñanza-aprendizaje, decidirá cómo, cuándo, dónde y qué debe de estudiar.

Para el impulso de una oferta educativa virtual o híbrida, se elaborarán diagnósticos institucionales para ubicar los principales indicadores de la brecha digital en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Entre esos indicadores estarán las habilidades digitales, los recursos técnicos para recibir las clases y/o materiales, la disponibilidad de tiempo y circunstancias sociofamiliares para las actividades sincrónicas y asincrónicas; también se tomarán en consideración las estrategias utilizadas para el desarrollo de ambientes virtuales, los formatos de seguimiento y evaluación y la calidad de los recursos educativos digitales.

Estrategias:

- Efectuar un proceso de reingeniería educativa innovadora para transitar a las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC's)
- Implementar una oferta educativa virtual, utilizando las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Eje II: Presencia social humanista

La Universidad Veracruzana, en su carácter de universidad pública, requiere afianzar su presencia con la sociedad a la que se debe. Nuestra casa de estudios no sólo debe formar profesionales altamente competentes que requiere el mercado laboral, sino ciudadanos responsables, sensibles y comprometidos con su entorno social. A través

de proyectos, programas y acciones deberá fortalecerse la vinculación con los sectores público, social y privado para contribuir a su desarrollo y a impulsar la cultura de paz.

Objetivo

A través de este eje se busca reposicionar a la Universidad Veracruzana en el contexto regional, nacional e internacional por su compromiso y responsabilidad social; impactando con su quehacer institucional, incluyendo la vinculación universitaria, al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos sociales más vulnerables, especialmente en materia de salud y cuidado del ambiente, con una perspectiva de equidad y respeto a los derechos humanos.

1. Universidad con responsabilidad social

La Universidad Veracruzana se ha caracterizado por ser socialmente responsable, adaptándose a las políticas públicas educativas y al marco legal de la educación superior en México. Sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura están orientadas, primordialmente, a la búsqueda de soluciones de las problemáticas sociales que mayor impacto generan en los entornos.

En ese contexto, se fortalecerá la vinculación con los sectores público, social y privado, para contribuir al desarrollo social y productivo del estado de Veracruz. Los proyectos académicos, científicos, tecnológicos y artísticos, efectuados por estudiantes y/o académicos, deberán orientarse preferentemente a los sectores sociales más desprotegidos, para contribuir al cierre de brechas.

A través de las Brigadas Universitarias en Servicio Social y las Casas de la Universidad se implementarán más acciones encaminadas a forjar comunidades de aprendizaje y bienestar colectivo. En estas comunidades se promoverá el reforzamiento de las identidades locales, de manera preponderante a través de la transcripción y difusión de las memorias y la difusión cultural. En coadyuvancia con la Universidad Veracruzana Intercultural se buscarán ideas de emprendimiento o adquisición de habilidades que abran oportunidades de beneficio a la economía familiar.

También se impulsará la alfabetización digital e informacional en dichas comunidades, pues los efectos de la sociedad de la información, es otra arista que se debe intervenir para no favorecer las desigualdades. Las USBIs serán también centros de formación de ciudadanía, apostándole a una biblioteca más humana y resiliente, al igual que depositaria de los saberes que las comunidades han y están generando.

La Universidad Veracruzana es depositaria de una parte significativa del patrimonio tangible e intangible de la historia de Veracruz, esto la condiciona a ser vigilante de la conservación y difusión de ese patrimonio. Por lo anterior, se continuará, principalmente a través de la UVI, con el impulso para conservar el patrimonio biocultural, la vigencia de las lenguas maternas y los saberes tradicionales, haciendo uso de los repositorios institucionales.

En la misma línea de la responsabilidad universitaria y su incidencia, la Institución contribuirá, con las entidades gubernamentales, en el diseño de políticas públicas para la agenda digital, en rubros como el gobierno electrónico o la ciberseguridad; se construirá un programa universitario para el desarrollo de *apps* que tengan incidencia en problemáticas sociales como la búsqueda de personas desaparecidas, el mapeo para el registro de especies en peligro de extinción o el ciberactivismo con causa, es decir, se impulsarán las Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación.

La Universidad Veracruzana, por su calidad e impacto en la región sureste de México, tiene que continuar siendo la receptora de una gran parte del talento humano de esta región y del país, por lo cual, a través de su seguimiento de egresados, debe buscar fortalecer su imagen pública. Para ello, a través de la Dirección de Comunicación Universitaria, se difundirá la campaña #FormadoenUV, la cual mediante historias de éxito de diversas personas egresadas, permitirá conocer las contribuciones que estas han hecho al desarrollo global, nacional o local, lo cual permitirá hacer más visible el papel de responsabilidad social de la Universidad y fortalecerá la imagen institucional.

La Universidad Veracruzana tiene la responsabilidad de ser el espacio por antonomasia para la convergencia de ideas y proyectos que abonen al desarrollo de las comunidades, con una perspectiva que cubra las problemáticas presentes y

futuras, por lo cual, se buscarán más alianzas con otras IES y asociaciones para contribuir a un desarrollo equitativo de los entornos.

Estrategias:

- Orientar las funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana a la búsqueda de soluciones de la problemática social.
- Fortalecer la vinculación con los sectores público, social y privado, para contribuir al desarrollo social y productivo del estado.
- Contribuir, en coordinación con las entidades gubernamentales, en el diseño de políticas públicas para la agenda digital.

2. Investigación con pertinencia social

La investigación y la docencia constituyen un binomio sustantivo para la Universidad Veracruzana, por lo que deberá fortalecerse la investigación con el propósito de retroalimentar la función docente. Es necesario promover hacia el interior de las entidades académicas el establecimiento de alianzas con institutos y centros para el establecimiento de nodos virtuales de investigación, al menos uno en cada región universitaria, que permitan la optimización de recursos y el involucramiento de la docencia en la investigación. Así mismo, los investigadores tendrán mayor apoyo administrativo para que éstos inviertan su tiempo en las necesidades propias de sus proyectos.

Se le apostará, a través de la Dirección de Comunicación Universitaria y la Dirección de Comunicación de la Ciencia, la difusión de la ciencia abierta, a partir de los insumos que proporcionen los institutos de investigación, centros y facultades, procurando hacer más visible el conocimiento de utilidad social relevante, al igual que fomentar el interés por los ámbitos formativos científicos.

El fortalecimiento de las líneas de aplicación del conocimiento, a través de la investigación, seguirá hacia los temas que garanticen el bienestar social, como el estudio de los efectos de la crisis climática o el aprovechamiento de los recursos

renovables; la Universidad Veracruzana, como integrante de la Red Talloires, ha seguido políticas internacionales que hoy se deben continuar promoviendo.

Estrategias:

- Fortalecer la investigación con el propósito de retroalimentar la función docente, estableciendo al menos un nodo virtual de investigación en cada región universitaria.
- Impulsar la investigación inter, multi y transdisciplinaria dirigida a la solución de problemas que la sociedad enfrenta.

3. Los temas transversales

La perspectiva de género, la interculturalidad, la inclusión, los derechos humanos, la justicia, la sustentabilidad y la internacionalización, son temas transversales que se fortalecerán para permear el quehacer de cada entidad académica de nuestra casa de estudios. Se propone organizar foros regionales y estatales para detectar problemas y conocer los avances al interior de la Institución.

En el caso de la perspectiva de género, se fortalecerá a la Coordinación de la Unidad de Género, principalmente en la aplicación del Protocolo para Atender la Violencia de Género en la Universidad Veracruzana, con el fin de que tenga un efecto vinculante. En la propuesta de rediseño curricular para todos los planes de estudios, deberá incluirse, en los saberes o en una experiencia educativa exclusiva, la dimensión de perspectiva de género. Se fomentarán las campañas informativas y formativas para que la comunidad universitaria fortalezca sus miradas de inclusión frente a la diversidad de expresiones e identidades de género y orientación sexual de las y los integrantes de la Institución y de los entornos sociales.

Mediante la Dirección General del Área Académica de Artes, la Dirección de Difusión Cultural, la Dirección de Medios Universitarios y la Editorial de la Universidad Veracruzana, se diseñarán programas para la comunidad universitaria siga manifestando sus representaciones, reflexiones e ideas respecto a los diversos ejes

que abarcan los estudios de género. Con esta propuesta se busca fortalecer la institucionalización de las experiencias y saberes de la comunidad universitaria en la temática.

En el caso de la internacionalización, se seguirá fomentando el intercambio cultural, la movilidad y la cooperación. La internacionalización del currículum, la movilidad estudiantil a través del apoyo de becas inter y extra institucionales, la promoción de la investigación conjunta con pares internacionales, la gestión de proyectos internacionales y el aprendizaje de idiomas son tareas fundamentales que, con el uso de las TIC nos permitirán fortalecer este programa.

Adicionalmente, se mantendrán las redes de colaboración y/o cooperación que se tienen y se buscará el establecimiento de nuevas líneas con otras instituciones u organismos internacionales. Se desarrollará un programa de prácticas profesionales virtuales en empresas e instituciones extranjeras virtual, se diseñarán cursos en otros idiomas y se promoverá la certificación de traductores universitarios.

Los programas universitarios implementados por la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (CoSustenta) y redefinidos en el Plan maestro de sustentabilidad 2030, seguirán siendo la base del trabajo rectoral 2021-2025 para alcanzar una mejora en la calidad de vida, no solo de la comunidad universitaria, sino de la sociedad, con un enfoque de respeto a los derechos humanos y un mayor cuidado al medio ambiente.

Con la migración hacia los entornos virtuales para los procesos de enseñanza-aprendizaje, se deberán redefinir algunas programas universitarios de la sustentabilidad, pero la esencia seguirá siendo una innovación en el ámbito educativo con una pertinencia socioambiental íntegra.

Estrategias:

- Promover el efecto vinculante del Protocolo para Atender la Violencia de Género en la Universidad Veracruzana.

- Desarrollar saberes o la inclusión de experiencias educativas con contenidos referentes a la inclusión de género.
- Aplicar en todas las regiones universitarias el Plan maestro de sustentabilidad 2030.
- Fortalecer los temas transversales y realizar foros donde se detecten problemas y se compartan avances.
- Fortalecer las redes de colaboración y/o cooperación internacionales.
- Promoción de prácticas profesionales en empresas e instituciones extranjeras.
- Fomentar la colaboración en proyectos de investigación científica y tecnológica.

4. Educación intercultural

Desde el 2005 la Universidad Veracruzana estableció, en las regiones con fuerte presencia de población originaria, cuatro sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), distribuidas estratégicamente en el territorio veracruzano, en un esfuerzo por acercar educación superior de calidad, social y culturalmente pertinente, para atender sus reclamos históricos.

Entre las fortalezas que la UVI tiene, destaca el estar integrado a la estructura de la Universidad Veracruzana; contar con instalaciones propias y equipadas, las cuales cuentan con los servicios básicos; una planta académica con experiencia en educación intercultural; y un programa educativo --Gestión Intercultural para el Desarrollo-- reconocido por su calidad por los CIEES.

Para su fortalecimiento, se requiere mejorar la conectividad a través de la modernización de las tecnologías de la información y la comunicación; ampliar su oferta educativa atendiendo a las necesidades y vocaciones regionales; y consolidar la presencia de las sedes regionales con los actores comunitarios e institucionales en su zonas de influencia.

Estrategias:

- Diversificar la oferta educativa intercultural y multilingüe, con distintas modalidades, para brindar mayor acceso a la educación.
- Modernizar en las sedes regionales las tecnologías de la información y la comunicación.
- Fortalecer la presencia de las sedes regionales.

5. Artes y Difusión cultural

Un pendiente que la Universidad Veracruzana tiene es un mayor acercamiento de las artes y la difusión cultural a todas las regiones universitarias. En cada una de ellas existe infraestructura cultural en las ciudades donde éstas se ubican, que deberá aprovecharse para efectuar conciertos didácticos y recreativos. En el contexto de la contingencia sanitaria que vivimos, la Dirección de Difusión Cultural, a través de las plataformas digitales, trazó rutas que han marcado una pauta para un arte más accesible y de alcance global, por lo cual, se institucionalizará la difusión e interacción de actividades por ese medio.

En el tenor de la consecución de recursos, se fortalecerá que los Talleres Libres de Arte, promuevan, a través de cursos autofinanciables, la formación de la sociedad en actividades artísticas y en una mayor sensibilización de las artes; de igual manera, se buscará que algunas presentaciones artísticas se transmitan vía *streaming* y se cobre el acceso. Sepromoverá el establecimiento de Centros de Iniciación Musical (CIMI), como los de Xalapa y Veracruz, en las otras regiones universitarias.

En coordinación con el Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios (CEnDHIU), la Dirección General de Difusión Cultural creará líneas de acción para atender e intervenir, a través de lo artístico, las diversas problemáticas de salud mental y emocional que presenten integrantes de la comunidad universitaria, principalmente como consecuencia de las condicionantes generadas por la pandemia de la COVID-19.

Se promoverá, en cada región universitaria, la formación de grupos artísticos a partir de las habilidades de la comunidad estudiantil; se abrirán los espacios universitarios para la difusión de obras de la autoría de la comunidad y se buscará que las manifestaciones artísticas abonen a la comprensión social de algunas problemáticas que aquejan a la sociedad veracruzana y del resto del mundo.

Estrategias:

- Acercar los grupos artísticos a las regiones universitarias para realizar conciertos didácticos y recreativos.
- Promover el establecimiento de Centros de Iniciación Musical en las regiones universitarias para la formación musical de niñas y niños.

6. Presencia de la editorial UV en las regiones

En coordinación con las Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI), existentes en las cinco regiones universitarias, se difundirá con la comunidad universitaria, creadores y público en general, el quehacer de la Editorial de la Universidad Veracruzana; se promoverá la producción editorial con temáticas regionales, principalmente en formatos de libro o revistas electrónicas y se establecerán espacios para la distribución de su producción editorial.

Estrategias:

- Difundir el quehacer de la Editorial de la UV en todas las regiones universitarias, mediante la realización de actividades culturales en coordinación con las USBI.
- Establecer en las USBI espacios para la distribución de su producción editorial; y realizar eventos que fomenten el libro y la lectura.

7. Hacia una cultura de la salud y el deporte

Para la atención de la salud, la Universidad Veracruzana ha creado el Sistema de Atención Integral a la Salud (SAISUV), que tiene entre sus responsabilidades desarrollar programas de prevención, promoción y educación para la salud, a través

de actividades deportivas y artísticas; brindar atención médica de primer contacto y en su caso de algunas especialidades; y controlar la prestación laboral referente al pago de gastos médicos. Cuenta también con el CEnDHIU para fortalecer estilos de vida saludable, promoviendo la cultura de la salud entre los integrantes de la comunidad universitaria. Ambas dependencias, de manera conjunta con las coordinaciones deportivas en las regiones universitarias, deberán articular sus esfuerzos para realizar programas de promoción de la salud.

Las Coordinaciones Deportivas en las regiones se reestructurarán con mayor personal y recursos, con la finalidad de atender con AFELES, deporte masivo y deportes de competencia a un mayor porcentaje de la comunidad estudiantil, al igual que iniciar programas de vinculación con la sociedad para la prestación de servicios de formación y encuentros deportivos.

Estrategias:

- Promover actividades integrales para fomentar la salud de la comunidad universitaria.
- Fortalecer las coordinaciones deportivas regionales para atender un mayor porcentaje de la comunidad estudiantil.
- Impulsar en todas las regiones universitarias los deportes de competencia.

Eje III: Gobernanza y autonomía

Las instituciones educativas para el logro de sus funciones sustantivas y adjetivas requieren de una gobernanza con visión clara, incluyente, atenta a las necesidades de la institución y del entorno para actuar con responsabilidad social. Requieren gestionar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales que les permita una operación adecuada para el cumplimiento de los fines institucionales, asegurando la calidad de los procesos y la aplicación del marco normativo.

Objetivo

Fortalecer el modelo de gobierno institucional, considerando a la responsabilidad social y la sustentabilidad como valores centrales que permitan construir una estructura de operación que responda a las necesidades de la propia Institución y del entorno, así mismo, asegurar acciones para la gestión de los recursos financieros basados en la transparencia y rendición de cuentas, y fortalecer las estrategias para responder los derechos y obligaciones que derivan de la autonomía institucional

1. Desconcentración para agilizar procesos académicos y administrativos

Es necesario iniciar una política de desconcentración de los servicios académicos y administrativos hacia las vicerrectorías, resolviendo en las regiones universitarias, de manera expedita y apegada al marco legal y normativo, los problemas que en ellas se presenten.

Se sistematizarán, a través de la automatización, los procesos de gestión administrativa pendientes, estableciendo y/o fortaleciendo plataformas únicas o integrales. El propósito es simplificar y/o agilizar los controles, trámites y procesos en apoyo a las funciones sustantivas de la institución, para reducir en un porcentaje significativo el tiempo de respuesta y darle un enfoque equitativo.

Todos los procesos administrativos se seguirán ciñendo a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Veracruzana, sometiéndose, de manera anual, a los procesos de auditoría interna y externa que permiten una constante mejora en la calidad de dichos procesos.

Estrategias:

- Impulsar una política de desconcentración de los servicios académicos y administrativos hacia las vicerrectorías.
- Efectuar la sistematización de procesos pendientes en línea, estableciendo y/o fortaleciendo plataformas únicas o integrales.

2. Servicio de carrera del personal eventual y rediseño organizacional

El recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta la institución, por lo que se propone la creación del sistema de carrera del personal eventual, con el propósito de reconocer su escolaridad, desempeño y resultados, promoviendo e incentivando su desarrollo profesional para que contribuya a la mejora continua.

Para el crecimiento y/o fortalecimiento de las regiones universitarias, deberá efectuarse, con pleno respeto a los derechos laborales de los trabajadores, un rediseño organizacional, para que las regiones atiendan, con estándares de calidad, los procesos académicos y administrativos derivado de la ampliación de la oferta educativa. En este rediseño, se continuará con la capacitación constante del personal administrativo, de manera primordial en las áreas en las que, con el desarrollo tecnológico, se vayan simplificando los procesos administrativos.

Estrategias:

- Implementar el sistema de carrera del personal eventual.
- Efectuar un rediseño organizacional para la atención de los procesos académicos y administrativos derivado de la ampliación de la oferta educativa.

3. Gestión de financiamiento alternativo

Para apoyar las funciones sustantivas de la Institución, así como el mantenimiento y equipamiento de los espacios universitarios, como aulas, laboratorios y clínicas, entre otros, se gestionará financiamiento alternativo a través de proyectos concretos, como la investigación con impacto social, con los sectores público, social y privado.

Se implementarán políticas que garanticen la sostenibilidad financiera de nuestra casa de estudios:

- a) La educación continua con un enfoque actualizado a las necesidades cognitivas de la comunidad universitaria, principalmente egresados, y la sociedad.

- b) La venta de servicios cuyos ingresos se reinvertirían en la entidad académica que los ofrezca.
- c) Aplicación a convocatorias internacionales de consecución de recursos.
- d) Asociación con la comunidad empresarial y entidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos de investigación de impacto social, asesoramiento en proyectos específicos o en el diseño de políticas públicas.
- e) La comercialización de patentes que permitan obtener recursos para el equipamiento de laboratorios e incentivar al investigador con la obtención de regalías derivado de su invención.

Estrategias:

- Garantizar el ejercicio responsable del presupuesto universitario bajo procedimientos de planeación, programación, evaluación y rendición de cuentas.
- Gestionar financiamiento alternativo mediante la ejecución de proyectos de investigación con los sectores público, social y privado, entre otras estrategias.
- Obtener recursos propios a través de la educación continua, la venta de servicios y la comercialización de patentes.

4. Fortalecimiento de la infraestructura de las TIC

Para brindar educación en línea, permitiendo a un mayor número de personas acceder a la educación superior de calidad; y para sistematizar trámites académicos y administrativos; se ampliará y modernizará la infraestructura de las TIC, de manera equitativa en las regiones.

Se impulsará la actualización y/o capacitación digital de la comunidad universitaria, principalmente del personal académico que se encuentra en el tránsito de las estrategias de enseñanza-aprendizaje de lo presencial a lo virtual. Se diseñarán programas educativos de diversos niveles en la modalidad en línea (a distancia, virtual).

Estrategias:

- Establecer un programa de mantenimiento de la infraestructura de redes y telecomunicaciones institucional.
- Ampliar y modernizar la infraestructura de las tecnología de la información para sistematizar procesos y ofrecer educación en línea.
- Impulsar la actualización y/o capacitación digital, principalmente del personal académico y la comunidad estudiantil.

5. Acceso a la información y transparencia

El acceso a la información no sólo es un derecho de los ciudadanos y, en particular, de la comunidad universitaria, sino un ejercicio que contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas. Por lo anterior, la Universidad Veracruzana fortalecerá estas prácticas, con pleno respecto a la protección de datos personales, promoviendo así mismo la importancia de la seguridad de la información, la privacidad, el uso de los datos y la necesidad de medidas de protección.

Estrategias:

- Impulsar la transparencia y rendición de cuentas.
- Fomentar la seguridad de la información, la privacidad y el uso de los datos personales.

6. Seguridad y protección civil

La violencia y el deterioro del tejido social, han afectado a la población del país y del estado, incluyendo a nuestra comunidad universitaria. A estos problemas de inseguridad se han sumado los efectos devastadores de la COVI-19. En este contexto, el fortalecimiento de la cultura de la seguridad y protección civil representa una prioridad para esta casa de estudios, por lo que deberá invertirse en equipamiento y capacitación para responder y contribuir permanentemente en la construcción de una cultura del autocuidado y del cuidado colectivo.

Estrategias:

- Fortalecer el Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR) para contribuir a la cultura del autocuidado y del cuidado colectivo, particularmente en la época pospandémica.
- Diseñar de manera urgente un programa integral para el retorno a las actividades presenciales.

5. Un nuevo margo legal y normativo

Con la entrada en vigor de la Ley General de Educación Superior, misma que abrogó la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, expedida en 1978, las instituciones de educación superior del país deberán armonizar sus marcos legislativos, con base a los resultados de una consulta previa, libre e informada a su comunidad universitaria.

Nuestra casa de estudios tiene el compromiso de actualizar su Ley Orgánica y las normas que han contribuido a su gobernanza. La elaboración del anteproyecto deberá efectuarse mediante la participación, plural e incluyente, de toda la comunidad universitaria. De esta manera, ejercerá su derecho constitucional a iniciar leyes o decretos, “en todo lo relacionado a su autonomía, organización y funcionamiento”, como lo establece la fracción VII del artículo 34 de la Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.

Estrategia:

- Armonizar el marco jurídico y normativo interno con la legislación federal y/o estatal que rige a la Universidad Veracruzana como entidad pública.

6. La defensa permanente de la autonomía universitaria

A más de siete décadas de su fundación, esta casa de estudios logró en 1996 su autonomía constitucional y legal, que la faculta para gobernarse a sí misma, elegir a sus autoridades, desarrollar su propia normatividad y cuidar de su régimen

patrimonial;²¹ así como realizar sus fines de educar, investigar y difundir la cultura; y determinar sus planes y programas. Obtuvo también, en 2017, su autonomía presupuestaria, que le garantiza estabilidad financiera; y en 2018, la facultad constitucional de presentar iniciativas de leyes o decretos.

Sin embargo, estas conquistas autonómicas, conseguidas en los últimos 25 años de su historia, no constituyen cursos de acción acabados. Por el contrario, la construcción, el ejercicio y la defensa de la autonomía es un proceso permanente y que atañe exclusivamente a la comunidad universitaria, a fin de evidenciar y, en su caso, contrarrestar a las fuerza fácticas que traten de promover e imponer sus intereses particulares, en detrimento de la vida universitaria.

Estrategia:

- Continuar con la defensa, conservación y ampliación del ejercicio de la autonomía universitaria para cumplir sus funciones sustantivas y adjetivas.

VI. Evaluación del plan de trabajo

El plan de trabajo deberá ser acompañado de un proyecto de seguimiento y evaluación permanente, con el propósito de valorar la pertinencia y congruencia de la propuesta para conocer el desempeño del proceso y el resultado, para identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Así como ajustar las acciones por medio de un plan de mejora continua para el cumplimiento de la finalidad.

La evaluación del plan de trabajo se centrará en las siguientes características:

- ✓ **Fundamentada:** Deberá tener su justificación en el modelo de indicadores de calidad que se derivarán de las metas establecidas.

²¹ *Gaceta Oficial* (1996). Ley de autonomía de la Universidad Veracruzana, Xalapa: Gaceta Oficial. Órgano del Gobierno del Estado de Veracruz-Llave. Recuperado de: <https://www.uv.mx/cq/files/2013/01/Ley-de-Autonomia.pdf>

- ✓ **Integradora:** Basada en el trabajo de los diferentes ámbitos de la vida institucional, con el propósito de generar la comunicación y el trabajo colaborativo entre los diferentes elementos de la estructura organizacional.
- ✓ **Participativa:** En el proceso de evaluación deberán estar presentes los diferentes actores de la vida institucional.
- ✓ **Sistemática:** Deberá ser un proceso continuo, organizado de manera coherente, que recupere información al corto, mediano y largo plazo.
- ✓ **Autogestión:** Deberá permitir la reflexión individual y colegiada, el diálogo entre los involucrados en los procesos; la autoevaluación y coevaluación como forma de acompañamiento

VI. Algunas reflexiones

Esta propuesta de Plan de Trabajo 2021-2025 Innovación con equidad y sostenibilidad pretende mostrar una planeación estratégica del trabajo rectoral. Parte del reconocimiento de las fortalezas institucionales, pero también de las oportunidades de mejora, para replantear la forma de hacer docencia, investigación, vinculación, difusión de la cultura y extensión de los servicios; ante un mundo en transformación permanente y para responder a los desafíos de la pandemia de la COVID-19.

Se trata de una propuesta viable sustentada en el humanismo y la sostenibilidad, que garantice una educación superior de calidad, con igualdad de derechos, justicia y responsabilidad social y con respeto a la diversidad cultural, sustentado en los avances de las tecnologías de la informática y la comunicación para innovar las formas de enseñar y aprender.

Referencias

- CONACYT (2021). Anuncian la creación del Sistema Nacional de Posgrados que sustituirá al PNPC, México, comunicado 226 del 4 de julio de 2021. Recuperado de: <https://www.conacyt.gob.mx/Comunicados-226.html>
- Concheiro Bórquez, L. (2020). Respuestas de las Instituciones Públicas de Educación Superior en México para enfrentar la crisis del COVID-19, México, Subsecretaría de Educación Superior. Recuperado de: http://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/200417115709VF_ACCIONES_ES_COVID_19_ANUIES.pdf
- Dietz, G. y Mateos Cortés, L.S. (2016), Universidades interculturales en México: balance crítico de la primera década”, en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, México, 21(70). Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000300683#B5
- DOF (2020). Decreto por el que se aprueba el Programa Sectorial de Educación 2020-2024. México: *Diario Oficial de la Federación*, 6 de julio de 2020. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf
- DOF (2021). Ley General de Educación Superior. México: *Diario Oficial de la Federación*, 20 de abril de 2021. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- El Financiero*, México, 1 octubre de 2020. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/estos-son-los-109-fideicomisos-y-fondos-que-se-extinguiran/reto>
- Fernández, E. (2014). *Retos de la educación superior en México: el reto de la ANUIES*. México: México Social. Recuperado de: <https://www.mexicosocial.org/retos-de-la-educacion-superior-en-mexico-el-reto-de-la-anuies/>
- Gaceta Oficial* (1996). *Ley de autonomía de la Universidad Veracruzana*, Xalapa: Gaceta Oficial. Órgano del Gobierno del Estado de Veracruz-Llave. Recuperado de: <https://www.uv.mx/cq/files/2013/01/Ley-de-Autonomia.pdf>
- INEGI (2020). Presentación de resultados. Estados Unidos Mexicanos, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, pp. 66-67.
- INEGI (2021). Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Nueva edición (ENOE), comunicado de prensa Núm. 280/21, 17 de mayo de 2021, p. 1. Recuperado de:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_05.pdf

Naciones Unidas (2016). *Promoción, protección y disfrute de los derechos humanos en Internet*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: https://ap.ohchr.org/documents/S/HRC/d_res_dec/A_HRC_32_L20.pdf

Naciones Unidas (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 4: Educación de calidad*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

UNESCO (2021). *Resumen del informe de la UNESCO sobre la ciencia. La carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente*, París, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377250_spa

UNESCO (2015). *Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>

Universidad Veracruzana, *3er informe de actividades 2019-2020. Pertenencia y pertinencia*, Xalapa, Universidad Veracruzana, 2020, p. 19.

Universidad Veracruzana (2017), *Plan General de Desarrollo 2030*, Xalapa: Universidad Veracruzana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/documentos/files/2019/05/UV-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf>

Universidad Veracruzana (2008), *Plan General de Desarrollo 2025*, Xalapa: Universidad Veracruzana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/transparencia/files/2012/10/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf>