



Universidad Veracruzana

PLAN DE TRABAJO

2025-2029

Por una transformación integral
hacia la excelencia

Dr. Martín Aguilar Sánchez

Junio, 2025





Universidad Veracruzana

PLAN DE TRABAJO

2025-2029

Por una transformación integral
hacia la excelencia

Dr. Martín Aguilar Sánchez

Junio, 2025

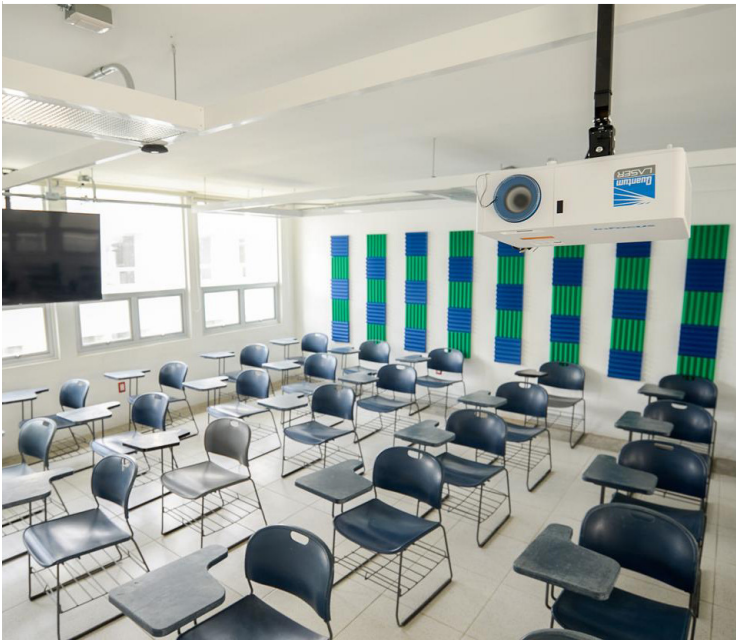


SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas	Significado
AFBG	Área de Formación Básica General
AFEL	Área de Formación de Elección Libre
ANUI	Asociación Nacional de Universidades Interculturales
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CA	Cuerpo Académico
CCAD	Campus para la Cultura, las Artes y el Deporte
CAM	Centro de Aprendizaje Multimodal
CEEOPOR	Centro de Entrenamiento y Educación Especial
Cendhiu	Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios
CESS	Centro de Estudios en Servicios en Salud
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
Cocodi	Comité de Control y Desempeño Institucional
CONACES	Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior
Conacyt	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Conahcyt	Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Cosustenta	Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad
Coveycidet	Consejo Veracruzano de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico
DPI	Dirección de Planeación Institucional
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CUG	Consejo Universitario General
CUTAI	Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información
DBE	Departamento de Bienestar Estudiantil
DDHH	Derechos Humanos
DEL	Diccionario de la Lengua Española
DGDAIE	Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa
DGESUI	Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural
DGRI	Dirección General de Relaciones Internacionales
DGTI	Dirección General de Tecnologías de Información
DGV	Dirección General de Vinculación
EA	Entidad Académica

ECOES	Espacio Común de Educación Superior
EE	Experiencia Educativa
ESI	Examen de Salud Integral
ESS	Economía Social y Solidaria
IA	Inteligencia Artificial
IAG	Inteligencia Artificial Generativa
IES	Instituciones de Educación Superior
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INAES	Instituto Nacional de la Economía Social
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEES	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPN	Instituto Politécnico Nacional
LGAC	Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento
LGE	Ley General de Educación
LGES	Ley General de Educación Superior
MBE	Módulo de Bienestar Universitario
MEI	Modelo Educativo Institucional
MEIF	Modelo Educativo Integral y Flexible
Nodess	Nodos para el Impulso de la Economía Social y Solidaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTT	Oficina de Transferencia de Tecnología
PE	Programa Educativo
PECCUV	Programa de Estudios de Cambio Climático
PEFIP	Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado
PEI	Proyecto Educativo Innovador
PGD	Plan General de Desarrollo
PIB	Producto Interno Bruto
PIDSE	Programa Institucional de Desarrollo y Seguimiento de Egresados
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNPC	Programa Nacional de Posgrado de Calidad
Prodep	Programa para el desarrollo profesional docente
Profa	Programa de Formación de Académicos
Promuv	Programa de Movilidad de la Universidad Veracruzana
PUEI	Programa Universitario de Educación Inclusiva
SAF	Secretaría de Administración y Finanzas
SAISUV	Sistema de Atención Integral a la Salud
SEA	Sistema de Enseñanza Abierta
SEAES	Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
Secihti	Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación

Segob	Secretaría de Gobernación
SEII	Sistema de Evaluación Interno de Investigación
SEM-UV	Sistema de Enseñanza Multimodal de la Universidad Veracruzana
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Sirei	Sistema de Registro y Evaluación de la Investigación
SIT	Sistema Institucional de Tutorías
SIVU	Sistema de Información para la Vinculación Universitaria
SNII	Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores
SNP	Sistema Nacional de Posgrados
SSEUV	Sistema de Seguimiento de Egresados de la Universidad Veracruzana
SUGIR	Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TLA	Taller Libre de Artes
TSU	Técnico Superior Universitario
UDG	Universidad de Guadalajara
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNRC	Universidad Nacional Rosario Castellanos
UOM	Unidad de Organización y Métodos
UV	Universidad Veracruzana
UVI	Universidad Veracruzana Intercultural
WEF	World Economic Forum



ÍNDICE

Introducción	11
1. Diagnóstico. Análisis y tendencias de la educación superior	13
1.1 Contexto internacional	14
1.2 Contexto nacional	16
1.3 Contexto actual de la UV y su entorno.....	18
2. Modelo estratégico	21
2.1 Misión	23
2.2 Visión	24
2.3 Objetivo general	25
2.4 Ecosistema de valores	25
3. Criterios articuladores.....	28
3.1 Transversalización de los DDHH y la sustentabilidad	29
3.2 Ciencia, tecnología, arte y humanidades para el beneficio social	31
3.3 Reducción de brechas para la excelencia	33
3.4 Innovación y bienestar social	35
4. Ejes transversales	37
4.1 Transversalización de los DDHH y la sustentabilidad	38
4.1.1 Derechos humanos	38
4.1.2 Sustentabilidad	40
4.2 Política institucional en derechos humanos y sustentabilidad	42
5. Ejes estratégicos	44
5.1 Excelencia e innovación educativa	46
5.1.1 Cobertura y matrícula	48
5.1.2 Modelo educativo institucional.....	49
5.1.3 Bienestar estudiantil	51
5.1.4 Docencia y fortalecimiento académico	59
5.1.5 Innovación y desarrollo curricular	62
5.1.6 UV-Intercultural: interculturalidad para todas y todos	66

5.2 Investigación y posgrado.....	69
5.2.1 Contexto internacional, nacional y estatal y los desafíos para la UV....	70
5.2.2 Impulso a la investigación y posgrado	72
5.2.3 La investigación y el posgrado desde las regiones universitarias	76
5.2.4 Plan estratégico para el fortalecimiento de la investigación y el posgrado.....	78
5.3 Vinculación y extensión universitaria	81
5.3.1 Economía social y solidaria	82
5.3.2 Colaboración con el sector público, privado y social	84
5.3.3 Formación para toda la vida.....	85
5.3.4 Transferencia tecnológica, innovación social y emprendimiento	86
5.3.5 Diversificación de servicios para la autogestión financiera	88
5.3.6 Difusión, extensión y proyección de la cultura	91
5.3.7 Colaboración interuniversitaria	93
5.3.8 Servicios universitarios a población vulnerable	94
5.4 Gobernanza universitaria	97
5.4.1 Democracia y participación universitaria	97
5.4.2 Transparencia y rendición de cuentas	99
5.4.3 Sustentabilidad financiera	101
5.4.4 Normatividad institucional pertinente, actualizada e incluyente	105
5.4.5 Fortalecimiento en la formación y desarrollo del personal en funciones directivas	107
5.4.6 Infraestructura física y tecnológica.....	108
5.4.7 Transformación digital para la gobernanza	109
5.4.8 Ciberseguridad, uso responsable de la información y de la inteligencia artificial	111
5.4.9 Estrategias para el impulso de las regiones universitarias	115
5.4.10 Gestión integral del riesgo	116
5.4.11 Planeación, seguimiento y evaluación	118
5.4.12 Comunicación Universitaria	120
Mensaje final	123
Referencias.....	125

INTRODUCCIÓN

Los cambios culturales son procesos complejos, no lineales y, por lo general, de evolución lenta, tanto en el conjunto social amplio como al interior de las instituciones. Esta característica inherente a los cambios mismos puede generar resistencias, especialmente cuando los resultados esperados no se manifiestan con la profundidad o en los plazos previstos. De ahí que transformar condiciones imperantes en la cultura social e institucional, requiere de perseverancia y del establecimiento de metas persistentes a mediano y largo plazo. Solo mediante este enfoque es posible alcanzar transformaciones efectivas que se consoliden y superen prácticas arraigadas—en este caso institucionales— que, con el tiempo, se han convertido en inercias que obstaculizan los procesos de innovación, excelencia y mejora continua.

Ese es el punto de partida del presente plan de trabajo en busca de darle continuidad y arraigo a la actual administración de la Universidad Veracruzana (UV), para consolidar los logros obtenidos y auspiciar puntos de inflexión, encarar los desafíos que enfrentamos y propiciar una acción colectiva más efectiva de la comunidad universitaria, a la luz de las nuevas condiciones que presenta nuestro estado, país y entorno internacional.

El “*Programa de Trabajo 2021-2025. Por una transformación integral*” se construyó sobre un diagnóstico robusto y una perspectiva viable, consciente de que la magnitud de los retos requeriría esfuerzos extraordinarios de la comunidad universitaria en su conjunto. De ahí que propuse una agenda de cambios graduales que tendiera hacia procesos de mayor radicalidad en el mediano y largo plazo, que insistiera en la necesidad de transformarnos como Universidad para incidir mejor en el cambio social, tal como lo establece la Visión del Plan General de Desarrollo (PGD) 2030:

“La Universidad Veracruzana es una institución líder de educación superior, con presencia regional, nacional e internacional, socialmente responsable, innovadora, intercultural e incluyente, con visión sistémica y compleja, que contribuye al desarrollo sustentable, que se distingue por sus aportes en la transferencia de la ciencia y la tecnología, el respeto y la promoción de la cultura; así como por la vinculación efectiva con los sectores social y productivo; con una gestión eficiente y eficaz al servicio de la academia, conformando una institución que promueve los comportamientos éticos, los derechos humanos, el arte y la creatividad, la salud integral, la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural, para la formación de ciudadanos éticos y competentes en el ámbito local y global”.

Estoy claro que como comunidad universitaria durante el periodo 2021-2025 hemos alcanzado resultados significativos que, en algunos casos, rebasaron las expectativas más optimistas. Por distintos motivos, no todo fue así en los diferentes ámbitos

de actuación, ni con la misma intensidad. Como equipo de gestión remontamos en un tiempo breve una curva de aprendizaje complicada, que nos ha permitido superar barreras y remover sedimentos de diversa índole que obstruían el cumplimiento de nuestras metas. Los cambios programados, aunque progresivos, han ido infiltrando el quehacer institucional obteniendo el respaldo de crecientes segmentos de académicos, estudiantes y trabajadores.

En los apartados que siguen daré cuenta de dichos avances y propondré objetivos, criterios y líneas de actuación específicos para cada una de las funciones sustantivas, temas articuladores y áreas críticas de la Universidad Veracruzana para el segundo periodo —en caso de ser designado por la H. Junta de Gobierno— en una perspectiva de consolidación y de visión de futuro en un entorno inestable y desafiante.

Para lograr estos resultados hemos tenido también factores favorables. La Ley General de Educación Superior (LGES) aprobada en 2021 ha coincidido en varios sentidos con nuestro programa de trabajo, en especial en aquellos aspectos relacionados con la igualdad sustantiva, la inclusión social, el reconocimiento de la diversidad, la cultura de paz, la interculturalidad, la vulnerabilidad y la sustentabilidad, entre otros, así como con el reconocimiento de la educación superior como un bien público y un derecho humano que tiene al interés superior del estudiante en el centro del proceso educativo.

Tal como lo establece esta Ley, la definición de políticas para la educación superior con una visión de Estado que no se encuentren sujetas a la natural fluctuación del reemplazo gubernamental, hace posible trazar disposiciones que garanticen un sistema más articulado, con una mejor coordinación entre las instituciones que conformamos este nivel educativo y con mecanismos que favorecen nuestra participación permanente y responsabilidad social con énfasis en las prioridades del país y, en particular, las de las áreas regionales de influencia directa.

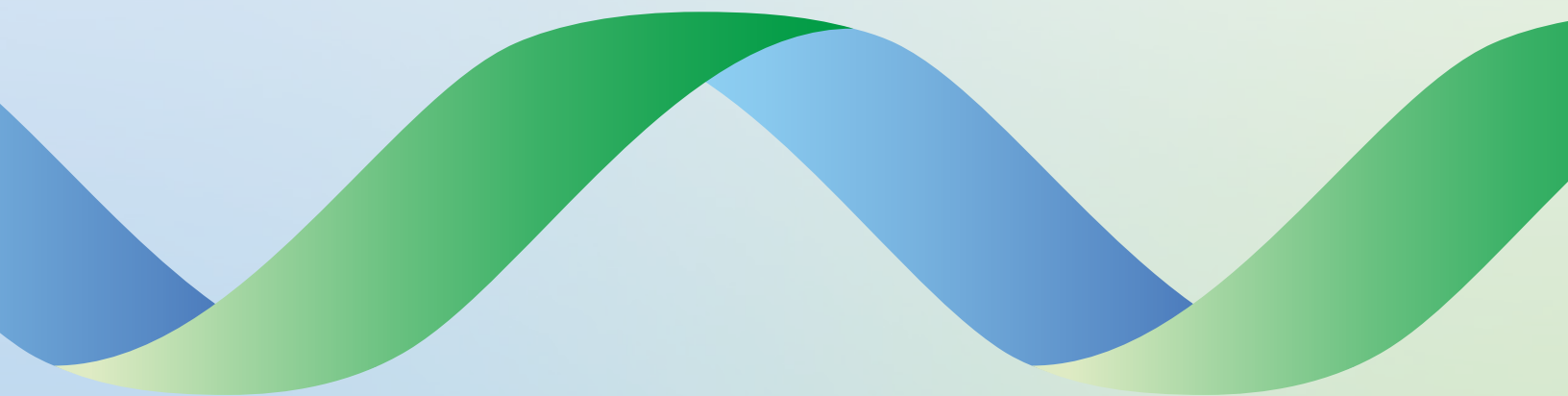
En tal virtud, mantenemos los dos ejes del programa anterior: los derechos humanos y la sustentabilidad, con un fuerte ejercicio institucional para transversalizarlos en las funciones universitarias, sobre todo en las sustantivas, así como otros tres temas articuladores: Ciencia, Tecnología, Arte y Humanidades para el beneficio social; Reducción de brechas para la excelencia e Innovación y bienestar social.

Por todo lo anterior, me propongo impulsar como objetivos:

- Consolidar los avances académicos, a fin de que echen profundas raíces en la cultura institucional en busca de la excelencia educativa;
- Reforzar aquéllos ámbitos que han mostrado ritmos más pausados;
- Orientar acciones afirmativas que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales;
- Convencer y superar umbrales de resistencias al cambio tanto pasivas como activas e,
- Irradiar con más ímpetu la cualidad ejemplarizante que posee nuestra universidad veracruzana en su entorno social.

1. DIAGNÓSTICO

**Análisis y tendencias de
la Educación Superior**



1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

La cobertura de la educación superior a nivel global ha experimentado durante las últimas décadas un crecimiento sin precedentes, en especial en regiones como Asia Meridional y Occidental, y Asia Oriental y el Pacífico. América Latina y África Subsahariana también han mostrado un incremento considerable en la matrícula de estudiantes de educación superior.

A nivel mundial, entre 2010 y 2018 se registró un incremento en la tasa bruta de matrícula en educación superior de 23%. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2022a), Asia Meridional y Occidental, así como Asia Oriental y el Pacífico son las regiones que más crecieron en el número de estudiantes de nivel superior, con un incremento de más de 200% y 280%, respectivamente.

América Latina y África Subsahariana registraron un incremento importante en la matrícula de este nivel educativo, con un incremento de 40%, mientras que Iberoamérica reportó un aumento de 37% (Montes & Osorio, 2020), y Europa Central y del Este 87% y 81%, respectivamente. Superando a América del Norte y a Europa Occidental, regiones que históricamente han registrado las tasas de participación más altas de la matrícula global (UNESCO, 2022a).

La matrícula en educación superior se ha duplicado en los últimos 20 años y se considera que debe seguir aumentando, en la inteligencia de que constituye un derecho humano y un bien público y social. En la actualidad, la matrícula de este nivel educativo a nivel mundial se integra por aproximadamente 254 millones de estudiantes. A pesar del incremento significativo, la tasa de cobertura global es aún de 42% y siguen existiendo grandes disparidades entre países y regiones, con tasas de matrícula variables (UNESCO, 2025a).

Aunque podemos observar un crecimiento en la cobertura de la enseñanza superior es necesario encarar retos para incrementarla a nivel global, tales como su financiamiento debido al incremento de la matrícula y de los costos ligado a la disminución de los subsidios en términos reales y el aseguramiento de su calidad y equidad (Sandoval, Domínguez & Pulido, 2010). El financiamiento es fundamental para enfrentar otros desafíos que tienen las universidades: ampliación de la cobertura de la matrícula con excelencia, el aumento de la eficiencia terminal, la garantía de la equidad, una mayor infraestructura física y tecnológica, así como de instalaciones inclusivas, entre otros.

El reto del financiamiento se agudiza debido a que la ministración de los recursos por parte de las instancias gubernamentales no siempre viene aparejada con los aumentos que se consideran en el presupuesto anual, lo que obliga a las universidades a implementar mecanismos para diversificar sus fuentes de ingreso, fortalecer las

gestiones para incrementar los subsidios, realizar alianzas con el sector público y privado, así como promover ambientes con un enfoque sistémico de sustentabilidad financiera (OECD, 2024).

Bajo esas condiciones, la educación superior enfrenta cambios profundos derivados de la rápida evolución tecnológica, la demanda creciente de habilidades específicas y la necesidad de abordar desafíos globales que respondan a necesidades sociales de los distintos entornos. Estos factores están reconfigurando las formas en que las Instituciones de Educación Superior (IES) plantean sus actividades sustantivas.

A escala mundial, una de las tendencias más destacadas la constituye la digitalización y el aprendizaje en línea, virtual e híbrido. Con la pandemia de Covid-19, se incrementó de una manera importante el uso de plataformas virtuales para continuar con la impartición de los cursos universitarios, así como herramientas de colaboración en línea y de recursos educativos digitales. Aunque la presencialidad continúa siendo valiosa, la flexibilidad y el fácil acceso que brinda la educación en línea, han demostrado ser esenciales para llegar a poblaciones heterogéneas y ofrecer al estudiantado más oportunidades de aprendizaje continuo (UNESCO, 2022b).

Diversas universidades a nivel mundial están invirtiendo en infraestructura tecnológica y en el desarrollo de métodos de enseñanza innovadores para entornos virtuales, con base en el potencial que tiene la utilización de los modelos híbridos (De Wit & Altbach, 2020). Adicional a ello, con la fuerza disruptiva que ha significado la Inteligencia Artificial Generativa (IAG), se está produciendo un incremento en la accesibilidad y la sofisticación de “modelos de lenguaje grande”, lo cual ha provocado cambios en las estrategias didácticas y en la forma cómo concebimos los procesos educativos en las universidades.

La transformación de la enseñanza es cada vez más necesaria debido a la evolución constante de las demandas del mercado laboral a las instituciones educativas y estas han de responder para preparar a la comunidad estudiantil en un contexto global volátil (Vanoy, 2023). Sin embargo y aunque la IAG facilita ciertos aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje, también plantea desafíos éticos y cognitivos fundamentales que deben considerarse para garantizar una educación equitativa y accesible (Alcocer et al., 2024; Rodríguez et al., 2024) y de excelencia.

Otra tendencia significativa es el énfasis en el impacto social que deben tener las IES, particularmente las públicas. La sociedad busca a personas egresadas de las universidades que cuenten con habilidades específicas para dar respuesta a las variadas y complejas problemáticas del mundo contemporáneo. Por ello, la nueva oferta educativa insiste en programas con compromiso social sustentados en prácticas profesionales y que promuevan el desarrollo de habilidades blandas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la comunicación (World Economic Forum [WEF], 2023).

En esa línea, las IES están colaborando con el sector productivo y la sociedad en general para diseñar programas que respondan a las necesidades del entorno social y para que ofrezcan oportunidades de formación académica en contextos reales. Por esta razón, se requiere transitar hacia programas con modalidades educativas

mixtas o con formación dual considerando la contribución social en el entorno en el que se circunscriben.

La internacionalización del currículum y la colaboración institucional solidaria continúan siendo ejes fundamentales de la educación superior. Las universidades buscan establecer alianzas con instituciones de otros países para fomentar el intercambio de estudiantes y personal académico, desarrollar redes y proyectos de investigación conjuntos y ofrecer programas de doble titulación. Esta colaboración transfronteriza enriquece la experiencia educativa y prepara a las personas para un mundo cada vez más interconectado (Kinght, 2022).

Finalmente, la responsabilidad social de las universidades y la atención a aspectos fundamentales de los derechos humanos constituyen ejes relevantes en el desarrollo institucional y académico. Por ejemplo, la atención a la equidad, la inclusión, la diversidad y la sustentabilidad se han posicionado en el centro de atención de los procesos formativos. Las IES están implementando políticas y programas para garantizar el acceso y la participación de estudiantes con diversos orígenes socioeconómicos, étnicos y culturales. Esto implica la eliminación de barreras de ingreso, la provisión de apoyos académicos y financieros especiales, así como la creación de entornos de aprendizaje inclusivos que valoren la diversidad de perspectivas y la sustentabilidad (United Nations [UN], 2021).

En América Latina, la educación superior enfrenta dos retos importantes: Primero, la rápida expansión de la cobertura universitaria que ha logrado la participación paulatina de sectores excluidos, aunque sin visibilizar un impacto significativo en la reducción de las desigualdades sociales. Segundo, garantizar la transversalización de los derechos humanos y la sustentabilidad. En este contexto, diversos países han promulgado reformas legislativas que buscan atender los rezagos en equidad, acceso, colaboración internacional, innovación, responsabilidad social universitaria, financiamiento y gobernanza institucional, orientadas a la reducción de brechas para la excelencia educativa intra e interinstitucionales.

1.2 CONTEXTO NACIONAL

En México, durante el primer cuarto de este siglo se han incorporado a las aulas universitarias poco más de 2.9 millones de estudiantes en los niveles de técnico superior universitario y licenciatura, pasando de una cobertura de 21.9% en 2001 a 43.8% en 2023 (SEP, 2024a). Sin embargo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) estima que la tasa de cobertura en educación superior para el ciclo escolar 2024-2025 se ubica en 45%, representa diez puntos porcentuales por debajo de la meta del 55% para el 2030.

De ahí que el avance conseguido en la ampliación de la matrícula es insuficiente frente a referentes internacionales. México presenta un rezago sustancial en la cober-

tura de educación superior (UNESCO, 2025b) con respecto a sus socios comerciales de América del Norte: Estados Unidos (79.4%) y Canadá (78.9%); además, se ubica 7.2 puntos porcentuales por debajo del promedio de América Latina y el Caribe y la diferencia es significativamente mayor con países que han superado el umbral del 50% como Brasil (60.4%) y Colombia (59.3%), así como en clara desventaja ante países como Uruguay (76.4%), Chile (104.7%) y Argentina (107.1%).

El limitado avance con respecto a otras naciones se relaciona directamente con que nuestro país, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tiene un gasto promedio cinco veces menor al de Estados Unidos y 3.7 veces menor al de Canadá. En general, en México, el promedio de gasto en educación superior es menor al gasto promedio de los países de la OCDE (OECD, 2024). En términos reales, los recursos disponibles para el financiamiento real de la educación superior van a la baja tanto por la inercia inflacionaria (al utilizar la estimación de la inflación con el deflactor del Producto Interno Bruto), como por la desaparición o reducción de partidas presupuestales. Aun cuando se observan aumentos en determinadas partidas, los recursos se concentran en las becas y transferencias directas otorgadas por el gobierno federal a grupos específicos de la población escolar.

Adicionalmente, nuestro país presenta variaciones significativas de cobertura entre entidades federativas. En un extremo, se encuentran la Ciudad de México con 125% de cobertura y Nuevo León, Sinaloa, y Puebla que ya superan el 50%. Mientras que en el otro extremo se ubican los estados de Guerrero, Oaxaca y Chiapas con coberturas entre 20% y 24% (SEP, 2024a).

Es en este contexto general en que las tendencias globales en el marco nacional se manifiestan con características propias, la digitalización ha avanzado significativamente, aunque aún quedan pendientes en términos de infraestructura y acceso a internet en algunas regiones (SEP, 2024b). El gobierno y las instituciones están invirtiendo en plataformas y recursos digitales, aunque la brecha digital continúa siendo un obstáculo para la equidad.

Asimismo, la pertinencia y la empleabilidad constituyen temas de prioridad en la agenda educativa nacional. Se han impulsado reformas curriculares para alinear los programas de estudio con las demandas de la estructura ocupacional y se fomenta la vinculación entre las universidades y el sector laboral (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2023). Sin embargo, aún existen desafíos en la articulación entre la oferta educativa y las necesidades específicas de las diferentes regiones del país.

La búsqueda constante de alternativas de solución a las problemáticas que aquejan a la sociedad a través de los procesos formativos constituye una parte medular de la preocupación en los propósitos de las universidades. Así, se busca que la ciencia, la tecnología y las humanidades sean herramientas transformadoras para el beneficio social al mejorar la calidad de vida, reducir desigualdades y abordar desafíos globales.

La LGES ofrece las bases para ampliar el acceso a grupos históricamente marginados y replantear currículos con enfoques de justicia social, aunque persisten desigualdades significativas en el acceso, la permanencia y los logros educativos. El sistema mexicano ha avanzado en cobertura, pero las desigualdades de acceso, per-



manencia y egreso oportuno relacionadas con factores socioeconómicos, de género, étnicos, condiciones de discapacidad y geográficos persisten, con una desigual distribución de la matrícula (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2024).

Adicionalmente, existen programas educativos que han concentrado el mayor número de estudiantes (por ejemplo, Derecho, Medicina, Contaduría, Ingeniería Civil, Pedagogía, etc.) y otros PE que son de baja demanda. Lograr incrementar la demanda de los programas de baja matrícula, superar la incertidumbre financiera que afecta a las instituciones públicas e incrementar los programas de movilidad estudiantil y los convenios de colaboración con universidades extranjeras que favorezcan la apropiación de competencias globales en la comunidad estudiantil, son retos difíciles que tenemos que enfrentar con los recursos disponibles.

1.3 CONTEXTO ACTUAL DE LA UV Y SU ENTORNO

Aunque la UV es una de las seis instituciones de educación superior más grandes del país enfocada a la atención de una creciente demanda de ingreso, desde 2019 las asignaciones presupuestarias que el Gobierno del Estado le destina, en términos reales, muestran una tendencia decreciente, contrastando con las necesidades institucionales que siguen en aumento. Esta situación se vuelve aún más compleja considerando que la UV como institución pública tiene la responsabilidad de transitar hacia la gratuidad de la educación superior, como un componente esencial del derecho humano a la educación.

El estado de Veracruz registró en el ciclo escolar 2023-2024, una cobertura total en educación superior de 36.7% (SEP, 2024a), lo que lo ubica en la posición 23 de las 32 entidades federativas del país. De acuerdo con la SEP (2024a), la entidad veracruzana se encuentra en los últimos lugares de eficiencia terminal en los estudios superiores, solamente por delante de Guerrero, Oaxaca y Chiapas, lo que plantea retos adicionales al sistema de educación superior veracruzano, tanto en términos de cobertura como de calidad y eficiencia.

En este contexto, la UV desempeña un papel fundamental al ofrecer educación superior de excelencia en cinco regiones universitarias y cinco sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI). Atiende a una población estudiantil proveniente de todo el estado y de entidades federativas circunvecinas con una matrícula total de 95,534 estudiantes. De ellos 69,620 cursan educación formal y 25,914 en educación no formal. La institución atiende a 25% de la matrícula de educación superior de Veracruz; es decir, uno de cada cuatro estudiantes de educación superior en Veracruz están inscritos en nuestra Universidad.

En nuestro estado, las tendencias globales y nacionales se presentan con sus propias particularidades y retos. La digitalización ha avanzado y con ello la búsqueda de modalidades educativas alternativas que promuevan una formación de excelencia y que atiendan a un mayor número de personas. Este es un rasgo compartido por las IES que se encuentran en contextos urbanos y mayormente poblados como Veracruz. Sin embargo, la conectividad y el acceso a dispositivos siguen siendo limitados en muchas zonas rurales y marginadas del estado, lo que representa una restricción importante para la implementación efectiva de estrategias de aprendizaje virtuales, en línea e híbridos.

Conscientes de esta realidad, nuestra institución en conjunto con la Universidad Nacional Rosario Castellanos (UNRC) firmamos un convenio general de colaboración institucional con la finalidad de establecer estrategias conjuntas para la ampliación de la matrícula en educación superior y fortalecer el compromiso de ambas instituciones con la formación de excelencia, a través de modalidades híbridas. Ello permitirá articular líneas de acción para atender el objetivo social de lograr que un mayor número de jóvenes provenientes de educación media superior tengan acceso a la educación superior al vincular la virtualidad con la presencialidad (Peralta, 2025), así como potenciar el uso de las 430 aulas híbridas distribuidas estratégicamente en las cinco regiones universitarias y el aprovechamiento de la experiencia de la UNRC, en cuanto a su modelo de crecimiento significativo de la matrícula en un plazo corto de tiempo.

La pertinencia y la empleabilidad constituyen elementos fundamentales a considerar sobre todo en un estado con una economía diversa que incluye sectores como el turismo, la agricultura, la industria y los servicios. Por ello, es preciso actualizar de manera periódica nuestros planes de estudio y generar una nueva oferta educativa con base en vocaciones regionales, en el fortalecimiento de la vinculación con el sector productivo local, regional y nacional, así como identificar las necesidades específicas de los diferentes sectores para anclar las propuestas formativas vinculadas a la resolución de las problemáticas del entorno con justicia social.

En cuanto a la equidad, inclusión, atención a la diversidad y la sustentabilidad, el estado de Veracruz enfrenta retos adicionales debido a la dispersión geográfica y la variedad sociocultural. Estas condiciones dificultan el acceso equitativo a una educación superior de excelencia para todas las personas jóvenes, sin importar su origen étnico ni su ubicación geográfica. En ese sentido, la pertinencia y la excelencia educativa forman parte de los principios fundamentales para garantizar el derecho a una educación inclusiva, intercultural y orientada al desarrollo de las personas y al fortalecimiento de un entorno justo, sustentable y democrático (Secretaría de Gobernación [Segob], 2024).

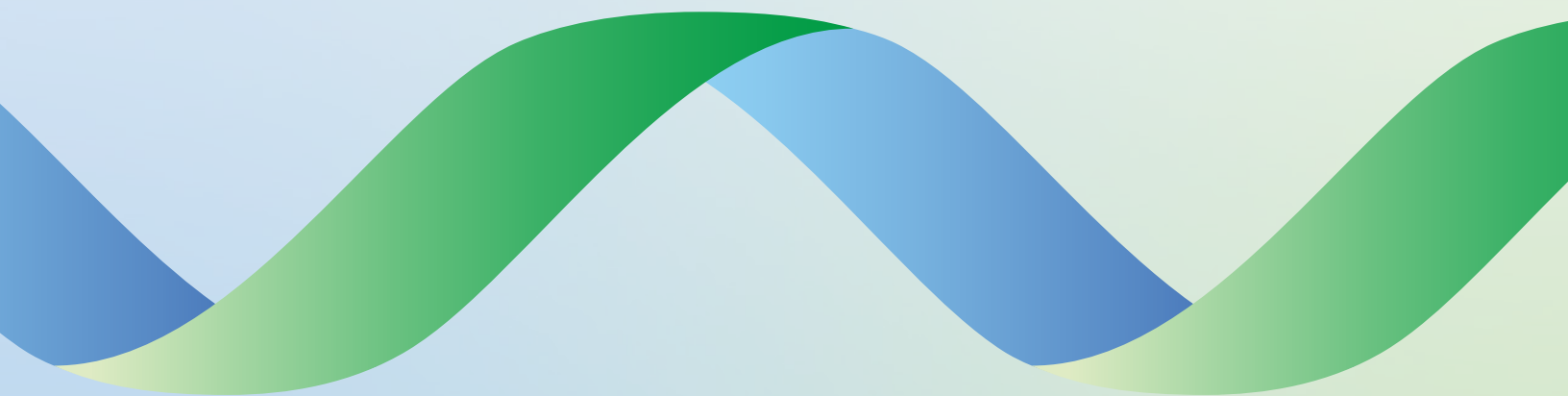
Garantizar el acceso a la educación superior implica la formulación e implementación de políticas y programas específicos que superen las barreras económicas, geográficas y culturales que aún persisten en el estado. Este constituye uno de los grandes desafíos actuales: diseñar e implementar programas que integren un enfoque de justicia social en la formación del estudiantado, alineados con las características disciplinares de cada área profesional, de modo que respondan a las realidades del



entorno y contribuyan a la transformación social. En este marco, la gratuidad de la educación superior constituye, más allá de una obligación del Estado Mexicano, una estrategia indispensable para ampliar las oportunidades de ingreso y permanencia en el sistema educativo.

Un aspecto crucial es garantizar la excelencia educativa, lo que implica un esfuerzo mayor en términos de inversión en infraestructura, investigación científica y tecnológica, acreditación de programas educativos y formación docente que aseguren la mejora continua en el marco del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), así como la pertinencia social y la solvencia científica, los programas de becas y la actualización permanente tanto de planes y programas de estudio, como de modelos educativos bajo modalidades de estudio diversas que ofrezcan mayores oportunidades para estudiantes en todo el territorio veracruzano.

2. MODELO ESTRATÉGICO



Las tendencias globales de la educación superior demandan universidades con la capacidad para articular sus recursos y adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y ambientales con responsabilidad y compromiso con la equidad, la justicia social y el bien común (Fuenmayor, 2024). Transformar la educación superior para ser más relevante para las necesidades del siglo XXI, incluye la promoción de la sustentabilidad, la justicia social, la formación ciudadana y la modificación sustantiva de programas y prácticas de enseñanza y promoción de la investigación acordes con los desafíos globales, tales como el cambio climático, la desigualdad social y la globalización (Unesco, 2025a), así como los avances tecnológicos de nuestro tiempo.

De ese modo, el futuro de la educación superior se perfila en un entorno dinámico, flexible y centrado en un aprendizaje a lo largo de la vida (Unesco, 2021), impulsado por la transformación digital, los modelos educativos flexibles y las tecnologías emergentes. Por lo tanto, se requiere de universidades que evolucionen de lo tradicional a ecosistemas de innovación, colaboración, formación de competencias y que estén abiertas al cambio constante (Unesco, 2021).

Justamente en ese entorno cambiante, las universidades públicas enfrentan dos concepciones en pugna sobre su misión y su visión en un marco de complejos desafíos: la de ser una universidad que responda puntualmente a las demandas de un mercado ocupacional, ahora en una crisis profunda y recomposición global; o la de ser una universidad que atienda las crecientes necesidades de una población que no encuentra oportunidades suficientes para satisfacer sus aspiraciones de cambio social.

Esto es, ver a la educación superior como una mercancía elitista para un sector privilegiado neoliberal o ver la educación como un bien público y social, un derecho humano universal y como una responsabilidad de los Estados, tal como se acordó en Cartagena de Indias en 2008 durante la Conferencia Regional de Educación Superior del Instituto para la Educación Superior de América Latina y el Caribe de la Unesco (Aguilar Sánchez et al., 2025).

En la obra referenciada sostengo que “La salvaguarda de la educación superior emerge como un imperativo categórico, constituyéndose no solo como garante de los procesos democráticos, sino también como promotora de un sistema educativo caracterizado por su pluralidad, inclusión, manejo adecuado de sus recursos y orientación humanista frente a los desafíos contemporáneos” (p.94), entre cuyas prioridades fundamentales está la de poner en marcha “políticas de acción afirmativa que garanticen la inclusión y equidad en los sistemas educativos” (p.94).

La anterior, es mi postura para la formulación de un modelo estratégico para la Universidad Veracruzana para el periodo 2025-2029, si la H. Junta de Gobierno me honra al designarme como rector para un segundo periodo. Este modelo incorpora elementos para la toma de decisiones estratégicas en los escenarios de corto, mediano y largo plazo que permitan la consolidación de las funciones sustantivas a las que la universidad se debe.

Ello implica impulsar “mecanismos de cooperación solidaria, intercambio de experiencias exitosas y establecimiento de redes colaborativas”, para posicionar a la Universidad Veracruzana como “un elemento catalizador en la construcción de sociedades sustentables, equitativas y pacíficas”, especialmente para nuestro estado

y la región sur-sureste del país, que constituye nuestra principal área de influencia (Aguilar Sánchez et al., 2025, p. 108).

También implica renovar agendas de investigación e impulsar el surgimiento de perspectivas críticas sobre el desarrollo en distintas disciplinas, para la formación de cuadros profesionales técnicamente competentes, así como para el desarrollo de una ciudadanía crítica y éticamente comprometida con su propia formación y con los desafíos que enfrentan sus comunidades.

De ese modo, los DDHH y la sustentabilidad podrían convertirse en ejes de interés en el debate académico, enriqueciendo el entorno político y social en el que se insertan a las personas que egresan de nuestra universidad. En tal virtud, veo a la UV funcionando como mediadora entre el conocimiento y la transformación social, para constituirse como un actor político capaz de contribuir a la construcción de sociedades más justas, democráticas y con capacidad de agencia (Aguilar Sánchez et al., 2025, p.109).

El modelo que presento a continuación refleja una universidad innovadora, humanista, abierta al cambio constante, con visión colectiva, que educa para la paz, mantiene lazos de colaboración con los diversos sectores, transforma y ofrece una educación de excelencia para toda la vida.

2.1 MISIÓN

La Universidad Veracruzana es una Institución de Educación Superior pública que forma profesionales con integridad, capacidad crítica, con sentido humanista y comprometidos con la transformación de su entorno, a través de:

- Una oferta educativa de excelencia, diversificada, inclusiva e intercultural;
- La generación y aplicación de conocimiento científico, tecnológico y humanístico con impacto social;
- La creación, preservación y difusión del arte y la cultura; y
- La vinculación con los diversos sectores de la sociedad para contribuir al desarrollo local, regional, nacional y global.

Un elemento distintivo de esta propuesta es la formación académica integral de la comunidad estudiantil como un eje central de nuestro quehacer institucional, que promueve la construcción de una ciudadanía comprometida con la cultura de paz y el respeto a los derechos humanos y el ambiente. Este quehacer se fundamenta en una gestión universitaria basada en principios de transparencia y rendición de cuentas, disciplina financiera, legalidad y participación democrática de la comunidad universitaria.

2.2 VISIÓN

La visión institucional hacia 2050 se construye en el marco de la consolidación de una transformación universitaria orientada al fortalecimiento de sus funciones sustantivas y adjetivas. Esta visión expresa el futuro deseado de nuestra universidad como una institución pública comprometida con la excelencia académica, la innovación, la inclusión y el bienestar social. Representa el rumbo estratégico que guiará nuestras acciones, afianzando los logros alcanzados y orientando los esfuerzos hacia un modelo universitario pertinente y socialmente responsable.

Para 2050, la Universidad Veracruzana se visualiza como una institución que:

- Amplía el acceso a la educación superior mediante una oferta educativa de excelencia, diversificada y flexible, que supera barreras estructurales y fortalece modalidades presenciales y no convencionales;
- Implementa un modelo educativo innovador con base en un currículo flexible, centrado en el aprendizaje significativo, la formación integral y el desarrollo de competencias para la vida, el trabajo y la formación de ciudadanía crítica;
- Garantiza la equidad y la inclusión, consolidándose como un espacio universitario abierto;
- Fortalece la labor docente mediante procesos de formación continua, actualización disciplinar y acompañamiento pedagógico pertinente y creativo;
- Promueve entornos de bienestar estudiantil integrales, seguros, interculturales e incluyentes, que favorecen trayectorias educativas exitosas;
- Impulsa la internacionalización solidaria, así como la interculturalidad a través de un currículo globalizado y la colaboración académica con instituciones nacionales e internacionales;
- Genera conocimiento de vanguardia mediante una investigación pertinente y una oferta de estudios de posgrado y educación continua que responde a los desafíos de la sociedad;
- Vincula saberes y sectores estratégicos con base en la integración de las ciencias, las humanidades, la tecnología y la innovación;
- Crea y promueve el arte y la cultura, y preserva nuestro patrimonio cultural;
- Consolida un modelo de gobernanza democrático y transparente, sustentado en la rendición de cuentas, la participación activa y el uso eficiente de los recursos; y
- Adopta una transformación digital integral, apoyada en un ecosistema tecnológico vanguardista que fortalece la gestión institucional y la toma de decisiones, con base en datos confiables y oportunos desde un enfoque social, intercultural y territorialmente equitativo.

2.3 OBJETIVO GENERAL

Consolidar la oferta educativa de excelencia, innovadora, inclusiva e intercultural centrada en el bienestar estudiantil y su desarrollo académico integral, que promueva las ciencias, las humanidades, la tecnología e innovación, a partir del desarrollo de proyectos multi, inter y transdisciplinarios y de una vinculación estratégica con los diversos sectores, mediante la consolidación de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad Veracruzana. Ello a fin de responder a la necesidad de formar profesionales cualificados, críticos, responsables con su entorno y con sentido humanista; que sean capaces de proponer soluciones a problemáticas locales, regionales, nacionales o globales, con un enfoque de derechos humanos y sustentabilidad, en el marco de un modelo de gobernanza descentralizado que promueva la equidad entre las distintas regiones universitarias y priorice una gestión eficiente y responsable de los recursos.

2.4 ECOSISTEMA DE VALORES

El ecosistema de valores que sustenta esta propuesta de trabajo, integra el conjunto de principios y convicciones que guiarán las acciones y decisiones estratégicas de nuestra universidad. Se recuperan los principios del Código de Ética de la UV, con el propósito de fortalecer la integridad académica como un punto de partida fundamental que orienta a la comunidad universitaria a conducirse con honestidad, responsabilidad y respeto en el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y de vinculación, así como en las tareas administrativas. En este sentido, se describen a continuación, los valores que guiarán las acciones de la UV:

- Integridad académica: implica actuar con rectitud en todas las actividades académicas y científicas, promoviendo la confianza, el mérito y la validez del conocimiento dentro de la comunidad universitaria, evitando el plagio, el fraude, la manipulación de información y cualquier otra forma de deshonestidad académica.
- Excelencia: se refiere a la búsqueda y promoción de la mejor práctica y rendimiento en diferentes áreas dentro de la universidad. Particularmente, es la búsqueda continua de la excelencia en la educación, la investigación, la gestión y el impacto social.

- Responsabilidad: compromiso ético que cada integrante de nuestra comunidad universitaria asume, siendo conscientes al actuar y cumpliendo con sus funciones escolares, académicas, científicas y sociales, participando en favor de un bien común y la sustentabilidad hacia nuestro entorno socioambiental.
- Respeto: consiste en actuar con apertura y consideración hacia los demás, reconociendo las diferencias que existen entre todas las personas que integran a la comunidad universitaria, mediante una convivencia armónica, libre de violencia, discriminación o exclusión.
- Honestidad: se manifiesta en un actuar basado en la verdad, la coherencia y la rectitud; significa evitar cualquier forma de engaño o fraude en el ejercicio de las responsabilidades académicas, científicas, profesionales y administrativas.
- Equidad: es el reconocimiento a la diversidad de condiciones, contextos y necesidades de las personas. Implica la puesta en marcha de acciones afirmativas y políticas inclusivas para que todas las personas ejerzan sus derechos en igualdad de condiciones y circunstancias.
- Justicia: garantiza condiciones de igualdad y equidad para el desarrollo integral de nuestra comunidad universitaria, con pleno reconocimiento a los derechos humanos y valorando la diversidad en todas sus formas.
- Confianza: permite el establecimiento de relaciones basadas en el respeto y la credibilidad; se construye mediante un actuar íntegro y responsable, demostrando congruencia entre lo expresado y lo realizado, fortaleciendo los vínculos entre los miembros de la comunidad universitaria.
- Solidaridad: se manifiesta en la disposición de la comunidad universitaria para contribuir activamente al bienestar colectivo, especialmente en contextos de desigualdad, vulnerabilidad o emergencia, mediante la cooperación, la empatía, el apoyo mutuo y la corresponsabilidad en la búsqueda del bien común.
- Objetividad: requiere fundamentar los juicios, decisiones y acciones en evidencia verificable, criterios técnicos y razonamientos éticos, evitando la influencia de opiniones personales, emociones o presunciones no sustentadas.
- Imparcialidad: consiste en actuar con equidad, justicia y sin prejuicios en la toma de decisiones, asegurando un trato igualitario a todas las personas, sin influencias de intereses personales, ideológicos o de cualquier otra índole.
- Independencia: el ejercicio de este valor garantiza que las decisiones académicas, administrativas y de investigación se adopten de manera autónoma, sin subordinación a intereses ajenos a la misión y visión de la universidad.
- Libertad: valor que permite pensar, expresar ideas, crear, investigar y aprender sin temor ni censura, además de participar en la vida universitaria dentro de un marco de responsabilidad social, respeto y legalidad.
- Dignidad: este principio orienta las políticas institucionales hacia la protección de los derechos humanos, el respeto y bienestar integral de cada integrante de la comunidad universitaria, e impide la instrumentación o cosificación de las personas.



- Democracia: fundamento de las políticas de gobernanza institucional que aseguran la participación activa, representativa y plural de la comunidad universitaria en la toma de decisiones para el bien común.
- Igualdad y no discriminación: se manifiesta mediante un trato equitativo y digno a todas las personas, reconociendo y valorando la diversidad, sin distinciones por género, origen étnico, condición socioeconómica, discapacidad, orientación sexual, creencias u otras características personales, promoviendo así una comunidad universitaria inclusiva y respetuosa.
- Transparencia y rendición de cuentas: es el compromiso institucional para actuar con austeridad, apertura, claridad y responsabilidad en el uso de recursos y el cumplimiento de las funciones. Implica informar de manera oportuna y veraz sobre las acciones realizadas, atendiendo las demandas de información de la comunidad universitaria y la sociedad.

3. CRITERIOS ARTICULADORES



Un componente estratégicamente importante en mi **Plan de Trabajo 2025-2029**. *Por una transformación integral hacia la excelencia* es la propuesta de cuatro criterios articuladores. Me refiero a cuatro principios que conectan entre sí los cuatro ejes estratégicos, de tal manera que cada uno de ellos promueva una visión más holística y contextualizada en las funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión de los servicios y difusión de la cultura.

En concreto, estos criterios constituyen los puentes que articulan también la estructura del plan de trabajo que presento con las políticas nacionales para la educación superior establecidas en la LGES, el SEAES, la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti) y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030.

Los cuatro criterios articuladores mencionados son los siguientes:

1. Transversalización de los Derechos Humanos (DDHH) y la Sustentabilidad
2. Ciencia, Tecnología, Arte y Humanidades para el beneficio social
3. Reducción de brechas para la excelencia
4. Innovación y bienestar social

3.1 TRANSVERSALIZACIÓN DE LOS DDHH Y LA SUSTENTABILIDAD

La Educación Superior en México se encuentra garantizada en el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Dicho ordenamiento establece que la educación superior es un derecho humano y que debe ser obligatoria, gratuita e impartida en las instituciones públicas con base en principios de inclusión, equidad, excelencia y respeto a los DDHH.

Por lo tanto, la Educación Superior se convierte en un derecho humano clave para garantizar y acceder a otros derechos humanos como la salud, la igualdad, el trabajo digno y el libre desarrollo de la personalidad, entre otros. Para ello, la Educación Superior requiere que las universidades, además de garantizar el acceso universal, gratuito y progresivo a la educación superior, lo hagan en condiciones de excelencia, equidad, asequibilidad, accesibilidad e inclusión; eliminando las barreras y obstáculos sociales, económicos, culturales e institucionales que limitan el acceso o permanencia en este nivel educativo.

En este sentido, la transversalización de los DDHH y de la sustentabilidad requiere reconocer, identificar e incorporar de manera sistemática y estructural los principios y valores establecidos por los derechos fundamentales englobados en las normas internacionales, nacionales y estatales en las políticas y acciones institucionales que remarcan la importancia del acceso a la educación superior.

Las IES están obligadas a garantizar que la educación superior responda a las necesidades sociales, económicas, científicas y culturales del país. Mediante un enfoque intercultural que promueva una formación que aprecie los saberes diversos, respete la pertenencia cultural y garantice la equidad e inclusión, privilegiando el acceso, permanencia y egreso a los grupos históricamente discriminados o en desventaja. En ese sentido, coloca a la comunidad estudiantil en el centro de las políticas y acciones institucionales (Delgado, 2019).

La educación superior no solo debe basarse en el desarrollo de conocimientos y capacidades, sino también en el ejercicio de un derecho humano que abre la posibilidad de ejercer otros más. Para lograrlo, el personal académico desempeña un papel clave como personas formadoras de profesionistas que empoderan al alumnado para el bienestar común de la sociedad, través de procesos educativos en los que “el estudiante aprende en la medida que socializa en su entorno, recogiendo experiencias, vivencias, traducidas en conocimientos pertinentes de ser abordados no solo en la escuela, sino en la dinámica social donde se desarrolla la persona” (Mendoza et al. 2019: 2).

La UV con la implementación de un enfoque transversal de los DDHH ha reducido las acciones discriminatorias racistas, sexistas, capacitistas, edadistas, clasistas y toda aquella que atente contra las libertades fundamentales y dignidad de las demás personas, generando espacios universitarios pacíficos y libres de violencia. En este sentido, la educación debe encaminarse a formar ciudadanos y profesionistas que contribuyan significativamente al desarrollo social de su comunidad, con base en un sentido humanista y en el bien de la colectividad. Como agente mediador e integrador de saberes, el arte puede contribuir a una convivencia más armónica entre los individuos, proyectando su sentido de innovación y creatividad.

Considero que la posibilidad de incorporar a las artes también como un derecho representa una oportunidad para enriquecer la formación académica del estudiantado y brindarle una perspectiva amplia e innovadora que potencie sus capacidades cognitivas, sociales y profesionales. Además, la transversalización de las artes en diferentes áreas del conocimiento ofrece un espacio para la colaboración inter y transdisciplinaria, lo que le permite a la comunidad estudiantil interactuar con personas de diversas áreas del conocimiento, compartiendo ideas, enfoques y perspectivas.

Al integrar las artes como derecho en las entidades académicas, la UV estaría ofreciendo a sus estudiantes un conjunto de herramientas para afrontar los retos del futuro con una perspectiva innovadora y humanista que no solo valora la técnica, sino también la creatividad, la estética y la sensibilidad hacia los demás. Así, las artes dejan de ser un campo marginal dentro del currículo universitario y se consolidan como un elemento fundamental en la formación integral de las y los estudiantes universitarios.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) son una llamada universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y bienestar (ONU, 2015). Por esa razón, también considero importante transversalizar la sustentabilidad en los planes y programas de estudio, de manera que la comunidad estudiantil desarrolle competencias y habilidades para abordar los desafíos globales de manera sustentable (UNESCO, 2020), mediante enfoques inter y transdisciplinarios para desa-



rollar soluciones innovadoras, capaces de atender prioritariamente necesidades de los grupos vulnerables. En algunos de los capítulos siguientes se amplía esta perspectiva.

3.2 CIENCIA, TECNOLOGÍA, ARTE Y HUMANIDADES PARA EL BENEFICIO SOCIAL

La obligación de contribuir al bienestar de nuestra sociedad se vincula directamente con el papel fundamental que las universidades tienen para la construcción de una sociedad más equitativa, sustentable, informada y resiliente. Es a través del desarrollo de la ciencia, la tecnología, el arte y las humanidades, que nuestras instituciones tienen como actividad sustantiva la docencia, la investigación y la divulgación del conocimiento.

La UV es un claro ejemplo de cómo una universidad pública puede contribuir al beneficio social desde una perspectiva integral e incluyente, al llevar a cabo sus funciones con excelencia, equidad y pertinencia, vinculada en los cuatro rubros de la responsabilidad social:

- Orientada a resultados socialmente significativos, desde una gestión institucional ética y eficaz;
- Formación de profesionistas conscientes de los problemas sociales y ambientales a atender;
- Generación, aplicación y transferencia del conocimiento socialmente significativo; y
- Un total compromiso con la solución de los problemas del desarrollo local, regional, nacional y global.

En diversos proyectos, especialmente la UVI, la institución ha desarrollado modelos educativos que integran saberes tradicionales y conocimientos científicos para fomentar la sustentabilidad de comunidades marginadas. El enfoque interdisciplinario de la UVI permite que la comunidad académica colabore directamente en la solución de problemas sociales, de salud, ambiente y desarrollo local.

En el ámbito de la investigación, la UV cuenta con Entidades Académicas (EA), Centros e Institutos dedicados a las investigaciones biomédicas, recursos energéticos y sustentables, agrobiodiversidad, micro y nanotecnología y estudios de género, entre otros. Los resultados de las investigaciones realizadas en la UV tienen aplicaciones directas en la región. Por ejemplo, se han desarrollado investigaciones sobre biodiversidad y recursos naturales que apoyan la conservación y el uso responsable del ambiente en Veracruz.

La Universidad también promueve la difusión cultural y la divulgación del conocimiento, mediante festivales, ferias, museos y su editorial que fortalecen la identidad regional y promueven la participación ciudadana. En este sentido, la promoción continua de la cultura permitirá que la UV continúe aportando al progreso del estado y de nuestro país.

La UV contribuye al beneficio social mediante las siguientes acciones:

1. Investigación con impacto social.
 - Ciencia y tecnología: Desarrollo de soluciones innovadoras para problemas sociales (salud, energía, ambiente y educación).
 - Humanidades: Análisis crítico de la cultura, la ética, la historia, la reducción de las desigualdades y la defensa de los DDHH.
2. Vinculación con comunidades.
 - Creación de proyectos de vinculación universitaria en las casas de la UV y las Brigadas Universitarias para un impacto positivo en las comunidades vulnerables.
 - Transferencia de tecnología y conocimiento para fortalecer las capacidades locales.
3. Emprendimiento y protección de la propiedad intelectual.
 - Asesoría en mercadotecnia, organización y finanzas a personas emprendedoras mediante el programa Emprende UV.
4. Política pública e incidencia.
 - Generación de conocimiento que sirva como base para la formulación de políticas públicas.
 - Participación en debates sociales a través de análisis interdisciplinarios.
5. Cultura y difusión del conocimiento
 - Acceso abierto a investigaciones y eventos culturales.
 - Fomento del diálogo entre ciencia y sociedad mediante divulgación científica y proyectos culturales.

En el anterior orden de ideas, considero que actualmente requerimos vincular una estrategia que relacione la participación concreta entre disciplinas con las necesidades y demandas sociales. Promoviendo la acción inter y transdisciplinaria para favorecer la formación de estudiantes socialmente responsables con perspectiva de sustentabilidad, capaces de realizar trabajo colaborativo e integral.

También, debemos generar planes de estudio socialmente pertinentes y científicamente solventes, con compromisos éticos de manera transversal en el modelo educativo. La oportunidad de fortalecer la transición hacia una sociedad y una economía basada en el conocimiento y la información, a partir de actividades de generación y aplicación del conocimiento, que incidan en el desarrollo de nuestras localidades y regiones en todos los ámbitos de la actividad humana. En materia de vinculación y extensión de los servicios hemos de lograr que sean pertinentes y comprometidas con la prevención, mitigación y resolución de problemáticas sociales.

3.3 REDUCCIÓN DE BRECHAS PARA LA EXCELENCIA

Desde 2019, las asignaciones presupuestarias que el Gobierno del Estado realiza a nuestra institución, en términos reales, siguen una tendencia decreciente con necesidades crecientes. Sin embargo, esto no ha sido un motivo para dejar de buscar un presupuesto más justo para la Universidad.

Hemos realizado varias acciones en busca de un mayor presupuesto, entre las cuales destaco las siguientes: en el ejercicio 2023, el logro de 340 MDP adicionales; 250 MDP para proyectos estratégicos; 90 MDP para la construcción del Teatro Universitario; y la campaña universitaria por el 4%, que además de exigir de manera pacífica lo que por mandato corresponde a la comunidad universitaria, también resultó ser una oportunidad para mostrar con más fuerza la grandeza y nobleza de la UV.

El presupuesto es necesario porque la Universidad Veracruzana es un ente que coadyuva de manera significativa en el estado de Veracruz y en el país al cumplimiento a la obligación del Estado de garantizar el ejercicio del derecho a la educación superior. Además, la UV ha sido un modelo de cobertura educativa al contar con cinco regiones universitarias a lo largo del estado de Veracruz, cada una con características socioeconómicas y culturales únicas. En tal virtud, buscamos promover el desarrollo regional y mejorar la calidad de vida de sus habitantes con la garantía de una educación pertinente y de excelencia.

A pesar de tener una estructura desconcentrada, haber nacido en los dos núcleos urbanos más importantes del estado: Xalapa y Veracruz, así como haber experimentado en los años 70 una expansión hacia sus regiones norte, centro y sur, no hemos logrado un crecimiento equilibrado y sostenido en todas ellas. Eso se traduce en una concentración en Xalapa de la oferta educativa, de las plazas docentes, de la investigación, la infraestructura educativa y la difusión cultural.

La región Xalapa concentra 42% de las facultades y 82% de los institutos y centros de investigación, así como 38% de la matrícula total y el 52% del personal académico, concentrando también las áreas operativas tanto académicas como administrativas y los servicios disponibles. Esto permite al alumnado hacer uso de los recursos para su formación integral y disfrutar la experiencia universitaria completa. Por ejemplo, el acceso a una amplia cartelera artística y cultural, instalaciones deportivas, mayor oferta de estudios de posgrado y espacios para el desarrollo de la investigación como los centros e institutos.

Para extender estos beneficios a las otras regiones, en el periodo por concluir he avanzado significativamente en reducir las brechas para la excelencia entre estas. Es cierto que la vocación productiva de las regiones condiciona en parte, la ampliación de la oferta educativa a partir de la inserción laboral, pero surgen nuevos nichos y oportunidades donde la UV debe incursionar.

Por otro lado, el crecimiento de la demanda estudiantil para acceder a la educación superior en las regiones está rebasando la capacidad instalada de la UV en algunas áreas. Por ello, la UV debe ampliar su oferta educativa e instalar nuevos campus universitarios.

La descentralización ha sido mi compromiso en el Programa de Trabajo 2021-2025. *Por una Transformación Integral*, y se ha sostenido en la medida que avanzamos en su desarrollo, diversificando la oferta de PE hacia las regiones universitarias distintas a la región Xalapa, ampliando la oferta educativa con la apertura del Campus Agua Dulce, la incorporación de nuevos PE en las sedes de la UVI y las extensiones de los programas educativos de Enfermería, Médico Cirujano y Educación Física, Deporte y Recreación, así como la implementación de PE en modalidades virtual y mixta.

En las regiones universitarias distintas a Xalapa se imparten PE mayoritariamente de las áreas académicas Técnica, Económico-Administrativa, Ciencias de la Salud, Ciencias Biológicas y Agropecuarias, UVI y del Sistema de Enseñanza Abierta (SEA). Mientras que la oferta de programas de las áreas académicas de Humanidades y Artes es escasa.

Hemos dado pasos hacia la autonomía de las Coordinaciones Regionales del SEA al contar con la representatividad de sus propias Juntas Académicas por PE y la figura de Responsable Escolar Regional, aunque algunos procesos se siguen llevando a cabo solamente en la Dirección General del SEA con sede en Xalapa.

El establecimiento de unidades de humanidades y de artes con una oferta variada de PE y una organización regional podrá fortalecer regionalmente ambas áreas académicas y contribuir a ampliar la matrícula y la cobertura universitaria. Será importante que esta oferta sea novedosa, pertinente y en estricto apego a las vocaciones regionales. En las regiones se ubican cinco (Veracruz, Poza Rica, Papantla, Córdoba y Coatzacoalcos) de los ocho Talleres Libres de Artes (TLA) de esta Casa de Estudios, espacios universitarios que requieren fortalecerse para el cumplimiento del programa de trabajo y garantizar la excelencia educativa.

Otra de las brechas entre las regiones ha sido la infraestructura de las EA y espacios comunes para la realización de actividades académicas, artísticas y deportivas. En los últimos años se han beneficiado las regiones universitarias con inversión en obra nueva, no solo para disponer de más y mejores instalaciones para la docencia y la investigación como aulas, laboratorios, salas de juicios orales y bioterio, sino también en espacios para la recreación y el deporte, como comedores universitarios, canchas multiusos, gimnasio y campo deportivo, además del mejoramiento de las instalaciones ya existentes.

De esta manera, la inversión sostenida en las regiones universitarias con base en los recorridos realizados durante mi gestión y el levantamiento de necesidades de manera directa y periódica, con programas de mantenimiento permanente y el buen funcionamiento de los Subcomités de Obras Regionales ha permitido ofrecer mejores servicios y ampliar la capacidad para atender a una mayor matrícula en las regiones universitarias, así como empezar a reducir las brechas para alcanzar la excelencia entre las mismas. Aun así, algunas entidades académicas requieren incrementar su planta física, los servicios de tecnologías de la información y la conectividad a inter-

net. Este último servicio es urgente fortalecerlo en las sedes de la UVI y en algunas facultades que se encuentran ubicadas en centros urbanos pequeños.

Sin embargo, el problema de las brechas para la excelencia existe no solo a nivel de las regiones universitarias, sino también entre áreas académicas donde se observan diferencias sustantivas que se expresan en varios estratos: desde la participación informada en las Comisiones de Área Académica y en el Consejo Consultivo de Posgrado, hasta el rigor académico que existe en la aplicación de los planes y programas de estudio y la legislación universitaria. De igual forma, este desafío también se presenta en las propias EA, en algunos casos, determinadas inercias institucionales desde hace mucho tiempo pueden constituir una limitante para la adopción de nuevas dinámicas de trabajo. En este sentido, el impulso de una renovación generacional podría favorecer la transición hacia modalidades más innovadoras y alineadas con las transformaciones del entorno académico contemporáneo.

Con la puesta en marcha del Plan de apoyos a población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad, la universidad ha dado un paso significativo en la inclusión. Las acciones afirmativas están consideradas para garantizar el ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes con algún tipo de vulnerabilidad. En este sentido, es necesario consolidar el Programa Universitario de Educación Inclusiva (PUEI), así como la adecuación y ampliación de los inmuebles inclusivos en las regiones universitarias. Asimismo, fortalecer la estrategia para el incremento de la cobertura de los servicios del Cendhiu, a fin de que se beneficie a más estudiantes en todas las regiones que requieren atención en salud mental y promuevan el autocuidado y estilos de vida saludables.

3.4 INNOVACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL

La UV debe crear estrategias que promuevan la ciencia, la tecnología y la innovación. Debemos lograr el fomento a la investigación, la vinculación y la extensión dentro del marco de nuestro modelo educativo y del desarrollo institucional.

Esas estrategias se deben vincular con el desarrollo de competencias, el pensamiento complejo y la interdisciplina, teniendo como enfoque a la investigación como fuente de aprendizaje, vinculando una formación para el futuro a partir de experiencias educativas que realmente transformen la vida de la comunidad estudiantil y de su entorno social.

El aprendizaje debe reflejar los cambios que tienen lugar en las formas de aprender. Para ello, se requieren medidas para abordar la pérdida de aprendizaje y un compromiso pleno con el bienestar psicosocial tanto de estudiantes y personal académico, asociados a los desafíos actuales relacionados con la crisis climática, los conflictos y la pobreza en un mundo que ejerce diversas presiones entre los jóvenes.

En ese sentido, visualizo que la innovación debe manifestarse desde diferentes áreas dentro la UV. La manera en que puede impulsarse tiene un punto de partida único: las competencias, la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo, a fin de que cada programa educativo de Técnico Superior Universitario (TSU), licenciatura y posgrado esté vinculado con la investigación científica y el desarrollo tecnológico como estrategia de aprendizaje.

La innovación en la UV debe fortalecerse desde diferentes vías como por ejemplo, la capacitación del personal académico universitario en innovaciones educativas relacionadas con plataformas para el diseño de contenidos como Genially o CANVA, con Inteligencia Artificial (IA) como Gemini o ChatGPT, plataformas para administrar sus clases como EMINUS 4 y Moodle. Además, se debe fomentar el ingreso de la comunidad académica a cursos externos con el formato de microcredenciales, el uso de redes sociales para comunicar contenidos académicos, en el uso del aula invertida y el diseño de proyectos educativos innovadores, entre otros.

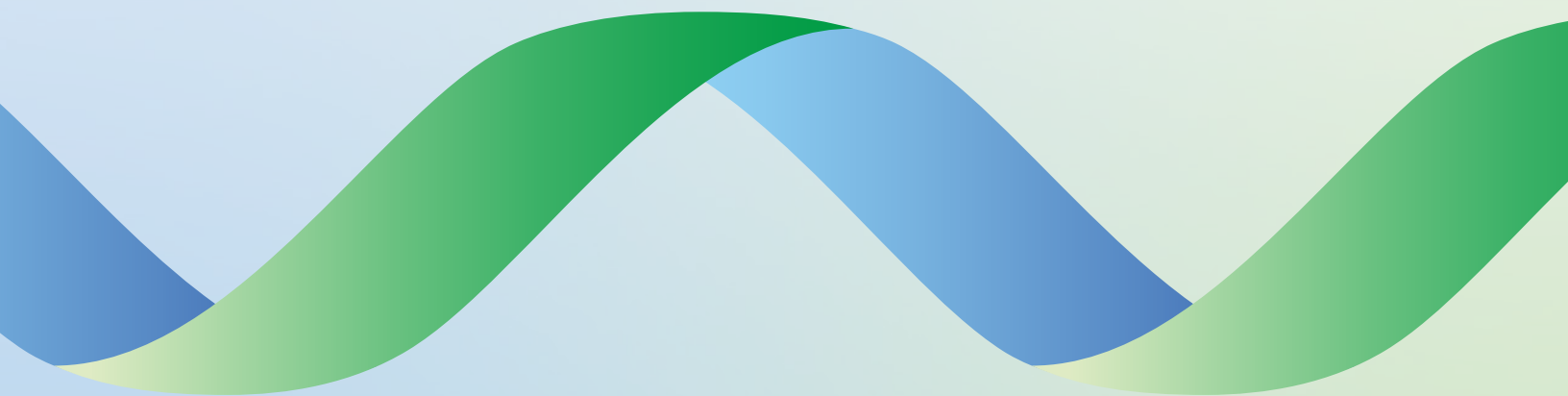
Con base en lo anterior, el personal académico estará capacitado y organizado en academias y será capaz de generar cambios en los programas de estudio que incorporen innovaciones educativas en el contenido, las estrategias de aprendizaje y los recursos didácticos tecnológicos, que desarrollen nuevas habilidades digitales en el estudiantado de todos los niveles educativos. Asimismo, propondrán programas más inclusivos, con sentido crítico y reflexivo del papel que debe jugarse en la sociedad.

Es de suma importancia fortalecer la vinculación entre los sectores productivo, social y público con las áreas de investigación, a efecto de que la investigación se fortalezca y se visibilice su impacto social. Problemas como el cambio climático, el desempleo, la pobreza, la seguridad alimentaria, la salud pública, la crisis hídrica, la pérdida de la biodiversidad y la deforestación, entre otros, son problemas temporal y espacialmente determinados, que afectan a las comunidades de influencia en las que opera la UV.

Lo anterior, hace necesaria la difusión intensa y accesible mediante redes sociales institucionales, comunicados UV, revistas especializadas, programas de radio y televisión institucionales, presentación de resultados a las comunidades, pláticas en las facultades, dependencias administrativas, centros de investigación, coloquios y congresos y ante el sector público como tomadores de decisiones, que permita traducir en elementos de política pública el conocimiento generado por nuestro personal académico.

Insisto. Estoy plenamente convencido de que la investigación es la base de la innovación tecnológica con pertinencia social. Por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones móviles relacionadas con la detección de enfermedades, desarrollo de *software* educativo, proceso para el tratamiento de grasas residuales, entre otros. Sin embargo, hay muchas invenciones, incluso protegidas por la ley que no se han desarrollado como innovaciones porque no se han madurado tecnológicamente, lo que reduce el beneficio social al interior y el exterior de la UV.

4. EJES TRANSVERSALES



4.1 TRANSVERSALIZACIÓN DE LOS DDHH Y LA SUSTENTABILIDAD

Como he mencionado, es necesario asumir la transversalización de los DDHH y la sustentabilidad en las funciones universitarias sustantivas y adjetivas, para hacer efectivos los fines universalmente reconocidos de la educación superior en las prácticas cotidianas de la Universidad. De esta manera, cumpliendo con las obligaciones que como institución pública tenemos con el desarrollo integral y armónico del país, hemos de buscar una adecuada articulación entre los compromisos asumidos y las acciones emprendidas, así como fomentar la corresponsabilidad de los diferentes actores que participan en la vida universitaria.

Lograr la transversalización de los DDHH y la sustentabilidad implica reconocer a la educación superior como un bien público y un derecho humano que tiene al interés superior del estudiante en el centro del proceso educativo. También, se relaciona con el fortalecimiento de la perspectiva de género mediante políticas institucionales, así como de la consolidación de una cultura de paz y no violencia, la interculturalidad, inclusión y accesibilidad en la educación, en todas las áreas sustantivas y adjetivas de la universidad.

La difusión de la cultura es un factor elemental para fortalecer la cultura de paz y no violencia al fomentar la convivencia, promover la armonía entre la comunidad y reforzar la cohesión social para el bienestar de la sociedad. Atiende la educación para la paz y conceptos asociados a la formación de ciudadanía y promueve la solidaridad con los grupos vulnerables.

4.1.1 Derechos Humanos

La implementación del enfoque de DDHH en las IES se encuentra establecido en la normativa aplicable a la educación superior, que también señala la necesidad de armonizar con otros DDHH que confluyen en su conjunto desde los principios de universalidad¹, interdependencia e indivisibilidad² que implican a todas las personas sin distinción. Esto es, considerar que todos los derechos están conectados y se

1 El principio de universalidad de los derechos humanos se refiere a que todas las personas gozamos de todos los derechos fundamentales en igualdad de circunstancias, aunque dependiendo del contexto en que cada persona se encuentre, las obligaciones a cargo del Estado serán diferentes (Vázquez, 2020: 30).

2 Los principios de interdependencia e indivisibilidad nos permiten comprender que los derechos humanos “están vinculados entre ellos y son indivisibles, que no pueden separarse o fragmentarse unos de otros” (CNDH, 2018: 11); por tanto, si bien están clasificados doctrinariamente como derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, todos deben comprenderse como parte de un mismo conjunto.

fortalecen entre sí —no se pueden jerarquizar ni negar unos en favor de otros—, toda vez que constituyen un todo integral e inseparable, así como garantizar la promoción y respeto de los DDHH de todas las personas, haciéndolos accesibles a todas y todos sin distinción alguna.

Las políticas de las IES han de basarse en los principios de igualdad sustantiva, no discriminación, libertad académica y respeto a la dignidad humana, a través de la implementación de un conjunto de acciones coherentes y sustentadas en diagnósticos, que buscan la solución de los retos o problemas persistentes mediante instrumentos o técnicas específicas (Villareal, 2016: 14).

La transversalización de los DDHH constituye un marco conceptual y de acción para el desarrollo humano, orientado a la promoción y la protección de estos. De ahí que una política pública contiene el enfoque de DDHH cuando las autoridades diseñan, implementan, monitorean y evalúan sus decisiones y acciones mediante procesos permanentes de inclusión, deliberación y participación efectiva (Comisión Interamericana de Derechos Humanos [CIDH], 2018, 45-46).

Con base en lo anterior, con la transversalización del enfoque de los DDHH contribuimos a orientar el contenido de las políticas y los resultados esperados, a partir de criterios mínimos a considerar tanto en la priorización de lineamientos de política pública, como en el seguimiento a la implementación y medición de impactos (Rossi y Moro, 2014: 153).

En otras palabras, al promover la transversalización de los DDHH buscamos que el actuar del cuerpo directivo, el personal administrativo, técnico, manual y de confianza, así como el personal académico de la Universidad Veracruzana se apeguen a los criterios de igualdad y no discriminación.

Asimismo, con el enfoque transversal de DDHH fortalecemos una coordinación interinstitucional entre dependencias universitarias que optimiza la capacidad para cumplir con las responsabilidades en esta materia. De igual forma, con el apoyo de la participación de quienes integran la comunidad universitaria, fortalecemos el respeto y la protección de los DDHH y priorizamos la educación superior con un enfoque humanístico que promueve y fortalece una cultura en esta temática.

Con el Programa de Trabajo 2021-2025: *Por una Transformación Integral*, implementamos una estrategia de transversalización de los DDHH con la firme intención de que las acciones institucionales y los modelos pedagógicos adopten este enfoque desde los principios generales de universalidad, interdependencia e indivisibilidad, así como cumplir con las obligaciones sobre los derechos humanos.

Estoy convencido de que este enfoque debe fortalecerse, por lo que en la UV continuaremos poniendo en marcha las acciones necesarias para ofertar los servicios institucionales, a través de la armonización normativa interna con los instrumentos jurídicos nacionales, internacionales y estatales pertinentes, además de realizar las adecuaciones necesarias en los mecanismos administrativos, la adaptación de la infraestructura y la simplificación de procesos internos para la materialización de los DDHH en el ámbito universitario, haciendo énfasis en el derecho de acceso, permanencia y egreso de la educación superior con igualdad y sin discriminación. En última instancia, la finalidad es lograr que los DDHH influyan en todos los ámbitos universitarios.

4.1.2 Sustentabilidad

La sustentabilidad es una dimensión compleja que hace relativamente poco tiempo empezó a incorporarse en las funciones universitarias. Es compleja, porque como señala Leonardo Boff (2013, p.171) “Necesitamos ser conscientes de que no se trata tan solo de introducir correctivos al sistema que dio origen a la actual crisis ecológica, sino de educar en orden a su transformación, ... [lo que] implica superar la visión reduccionista y mecanicista aún imperante y asumir la cultura de la complejidad”.

Para facilitar la comprensión de los procesos que se han identificado en las últimas décadas para promover una transformación universitaria de tal envergadura, Michelsen (2016, traducción libre) identifica tres dimensiones políticas —es decir, la política pública (*policy*), la política como proceso (*politics*) y el sistema político o institucionalidad (*polity*):

- La política pública (*policy*) describe el contenido de la política: sus objetivos, actividades y objetos.
- La política como proceso (*politics*) se ocupa de la dimensión procedimental de mediación de intereses a través del conflicto y el consenso.
- La institucionalidad (*polity*), como tercera dimensión política, requiere de un análisis de las instituciones con base en la constitución y el orden jurídico, así como en la tradición.

El análisis de la dimensión de política pública implica revisar declaraciones, programas y otros documentos que contienen posicionamientos políticos sobre la educación superior en el contexto del ambiente y la sustentabilidad, así como las importantes conferencias que han desempeñado un papel en la definición de la agenda estratégica.

En la dimensión de la política como proceso, el enfoque está en los términos políticos relacionados con los intereses que promueve la educación superior en materia de sustentabilidad y sus respectivos logros. La dimensión de la institucionalidad trata no sólo de normas e instituciones, sino también de la organización y las regulaciones que apoyan el proceso, la definición de objetivos y el desarrollo de contenidos. Aunque las tres dimensiones están estrechamente articuladas entre sí, me interesa destacar especialmente, para los fines de esta propuesta, la dimensión de institucionalidad que implica considerar, según Michelsen, los siguientes elementos:³

- a. El enfoque de institución integral debe incorporarse sistemáticamente. De este modo, las universidades tienen la oportunidad de asumir la responsabilidad organizacional y fungir como modelo a seguir en la sociedad.

3 Otros autores como Benjamín Arditi se refieren a estas dimensiones como lo político y la política, entendiendo con Schmitt lo político “como una forma coextensiva con lo «social» (p. 339), así como “su continua interrelación con las formas institucionales de la política” (p.341). Por su parte, la política tiene su propio espacio o locus público. Se asume como el intercambio entre instituciones, “el tipo de actividades, prácticas y procedimientos que se desarrollan en el entramado institucional del sistema o régimen político” (p.343).

- b. El desarrollo y puesta en marcha de nuevos programas de estudio, así como de formación docente, en los que la sustentabilidad sea un tema clave. Esto ayudará a formar a los agentes de cambio que harán posible la transformación.
- c. El desarrollo profesional del personal académico en la educación superior en relación con los desafíos clave en materia de sustentabilidad.
- d. La investigación sobre sustentabilidad con una perspectiva orientada a los resultados y a los impactos, que proporcione recomendaciones basadas en evidencias, enfocándose especialmente en el desarrollo de competencias clave.

A lo largo de los últimos cuatro años hemos hecho un esfuerzo sin precedente alguno en relación con el fortalecimiento de la sustentabilidad institucional. Estos esfuerzos se han materializado en propuestas programáticas que inciden en el quehacer universitario en su conjunto, con toda claridad expresados en el Programa de Trabajo actual, así como alimentados con programas específicos como el Plan de Acción Climática de la UV 2030. Un cambio ante el cambio climático, el Programa Agua UV para todos y todas, así como el Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR), por citar tres ejemplos.

Asimismo, hemos reforzado a la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad, mediante un mayor presupuesto, la reestructuración de su Consejo Consultivo y las Comisiones Regionales para la Sustentabilidad, a fin de incidir en la prevención, mitigación y solución de problemas sustantivos relacionados con el consumo de energía, el uso de áreas verdes, el manejo de residuos, la vulnerabilidad climática, la inducción de estilos de vida y patrones de consumo saludables y sustentables, así como la gestión de los campus, en general, por mencionar algunas áreas de acción.

A nivel académico, en estos cuatro años, la totalidad de programas de posgrado que se actualizaron han incorporado los DDHH y la sustentabilidad como ejes curriculares que impactan fuertemente en la formación de las personas que egresan. Este es un requisito que queda establecido en la “Guía para la creación y actualización de planes de estudio de posgrado”, así como en los fines del Reglamento General de Estudios de Posgrado 2023. Notables avances, en el mismo sentido, comienzan a observarse también en el nivel de licenciatura, aunque existen brechas entre lo que se ha podido hacer en las distintas áreas académicas y regiones.

Sin embargo, si bien se reconoce el alto valor de los avances alcanzados también es necesario señalar que aún persiste el reto de lograr un impacto más amplio en el conjunto de la comunidad universitaria. En este sentido, se trabajará en el diseño de una propuesta de comunicación efectiva que permita ampliar el alcance institucional en toda la UV, con el propósito de que las buenas prácticas en materia de sustentabilidad se incorporen de manera natural en las funciones sustantivas y adjetivas.

Es preciso insistir en la transversalización de la sustentabilidad para transitar hacia una universidad sustentable en todos sentidos. Para ello, hemos de desarrollar estrategias comunicativas para persuadir a la comunidad universitaria de que la sustentabilidad nos convierte en una institución más equipada académicamente, para producir egresados con mejores capacidades formativas para enfrentar los complejos

retos del presente y del futuro próximo. También para mostrarnos como una institución congruente con la sociedad a la que servimos.

4.2 POLÍTICA INSTITUCIONAL EN DERECHOS HUMANOS Y SUSTENTABILIDAD

En mi administración se han logrado avances muy importantes en la transversalización de los derechos humanos y de la sustentabilidad, aunque se necesita transversalizar estas dos dimensiones de una manera más contundente en las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad Veracruzana.

En materia de derechos humanos hemos buscado garantizar que el acceso, permanencia y egreso sin distinciones basadas en el origen étnico, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, la identidad sexo-genérica, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos humanos y las libertades de las personas.

En los últimos años, los esfuerzos por integrar el enfoque de DDHH ha favorecido la generación de instrumentos como lo son: el Anteproyecto de Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana que incorpora, entre otras cosas, este enfoque en las acciones sustantivas y adjetivas de la Universidad Veracruzana; el Plan de cultura de paz y no violencia de la UV 2023-2031, que constituye un documento estratégico para fortalecer la resolución pacífica de los conflictos, así como la generación de espacios seguros para todas las personas.

En materia de género y en la promoción del acceso de las mujeres a una vida libre de violencia, hemos actualizado el Protocolo para Atender la Violencia de Género; las guías Paso a Paso para Presentar una Queja por Violencia de Género, así como para Atender una Queja por Violencia de Género; los Lineamientos para la Actualización de Datos por Reconocimiento de Identidad Sexo-Genérica; y, el Glosario de Perspectiva de Género.

De igual manera, se han generado propuestas para la inclusión de personas con discapacidad, como son el Protocolo para Garantizar y Promover, el Ingreso, Permanencia y Egreso del Alumnado con Discapacidad en la UV; las Recomendaciones para la Accesibilidad Web; el Programa de Apoyos a la Inserción Laboral con Perspectiva de Derechos Humanos e Inclusión; la creación de las Unidades de Accesibilidad Digital; y se ha modificado la Infraestructura de la institución para hacer accesibles los espacios universitarios a personas con discapacidad motriz o visual.

Finalmente, se han puesto en marcha los Comedores Universitarios, así como el Plan de Apoyos a Población Estudiantil en Condiciones de Vulnerabilidad con-

sistente en brindar apoyos económicos, alimentarios o de instrumentos electrónicos principalmente para el estudiantado que se encuentran en condiciones económicas poco favorables.

Referente a la transversalización de la sustentabilidad, debemos continuar implementando las acciones necesarias para consolidar este eje estratégico. Se han tenido importantes avances con la puesta en marcha y consolidación de las siguientes acciones: el Programa de Estudios de Cambio Climático (PECCUV); la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (CoSustenta); el Plan de Acción Climática de la Universidad Veracruzana 2030; el Plan Maestro de Sustentabilidad 2030; y el Reglamento para la Gestión de la Sustentabilidad.

La integración de los DDHH y la sustentabilidad como ejes transversales del Programa de Trabajo 2021-2025. *Por una transformación integral*, así como su armonización en los planes de desarrollo de las regiones, EA y dependencias, ha permitido la participación de la comunidad universitaria en el cumplimiento de metas para la transversalización de los DDHH y la sustentabilidad en las funciones sustantivas y adjetivas de nuestra casa de estudios.

5. EJES ESTRATÉGICOS



El plan de trabajo que propongo incorpora cuatro ejes estratégicos que se encuentran armonizados con el diagnóstico, el modelo estratégico, los criterios articuladores y los ejes transversales que se presentaron previamente. Estos ejes estratégicos contemplan líneas de acción encaminadas al fortalecimiento y consolidación de las funciones sustantivas y adjetivas que permitirán transformar a nuestra institución como la universidad de futuro y abierta al cambio que queremos proyectar.

En otras palabras, una universidad caracterizada por su construcción colectiva, por la innovación humanista en el bienestar estudiantil, por promover una educación para la paz y el cuidado de las juventudes, por el fortalecimiento de la academia con la investigación en permanente vinculación con los diversos sectores y por el ejercicio de una gobernanza universitaria democrática y participativa que impulsa el desarrollo de las regiones universitarias en condiciones de equidad.

El eje uno denominado ***Excelencia e innovación educativa*** incorpora las principales acciones a realizar relacionadas con la formación integral del estudiantado, el acceso a la educación superior en condiciones de equidad, la ampliación de la matrícula, la implementación de un nuevo Modelo Educativo Institucional (MEI), la incorporación de estrategias para el bienestar estudiantil, el fortalecimiento en la formación docente y la innovación en los procesos de desarrollo curricular, así como la consolidación de la Universidad Veracruzana Intercultural y del Sistema de Enseñanza Multimodal de la Universidad Veracruzana (SEM-UV).

El eje dos denominado ***Investigación y posgrado*** describe estrategias para el fortalecimiento de la investigación básica y aplicada mediante la puesta en marcha de proyectos multi, inter y transdisciplinarios en todas las regiones universitarias. Asimismo, hace énfasis en diversos mecanismos para el impulso y consolidación de los estudios de posgrado, así como de la difusión y divulgación científica y cultural. Además, integra acciones encaminadas a la articulación de la docencia y la investigación como una estrategia fundamental para la incorporación temprana del estudiantado en proyectos de investigación.

En cuanto al eje tres, ***Vinculación y extensión universitaria***, las propuestas concentran las estrategias para el fortalecimiento de la colaboración sinérgica con los diversos sectores para el impulso de la formación dual y las prácticas profesionales, la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento, así como estrategias que permitan ofrecer servicios universitarios a la población vulnerable, formación para toda la vida a egresados y sociedad en general o colaborar en iniciativas de innovación y emprendimiento con enfoque de economía social y solidaria; asimismo, se establecen acciones encaminadas al fortalecimiento de la transferencia tecnológica y la generación de patentes, así como para el establecimiento de redes interuniversitarias y las destinadas a la difusión, extensión y proyección de la cultura como función esencial de nuestra universidad.

Finalmente, el eje cuatro, ***Gobernanza universitaria***, hace referencia a la serie de mecanismos que reflejan corresponsabilidad, participación y planeación que involucra a la comunidad universitaria en la gestión participativa y en la toma de decisiones democráticas. Asimismo, se describen estrategias encaminadas al fortalecimiento de la sustentabilidad financiera, así como a la modernización de la infraestructura

tecnológica. También, se incorporan estrategias que coadyuvan al fomento a la ciberseguridad institucional y al uso responsable de la información, así como a la implementación de políticas y acciones para el fortalecimiento de la gestión integral del riesgo. En este eje se destacan estrategias para el impulso de todas las regiones universitarias y se propone el desarrollo de un mecanismo de seguimiento para la evaluación de este plan que permita observar el avance y, en consecuencia, el cumplimiento del mismo.

5.1 EXCELENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA

En un momento vital para las IES con tantos y complejos desafíos de todo tipo es indispensable responder con propuestas encaminadas al logro del bienestar estudiantil y al fortalecimiento académico con excelencia e innovación educativa. Las principales perspectivas globales sobre la Educación Superior apuestan al aseguramiento de la excelencia y la innovación educativa como parte de un proceso de transformación constante que impacte en la formación integral del estudiantado (Fuad et al., 2021; Iqbal y Piwowar, 2022).

En este sentido, las universidades se encuentran redefiniendo sus procesos tradicionales para incorporar modalidades educativas no convencionales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos nacionales y estatales, en términos de cobertura y ampliación de la matrícula en educación superior mediante una educación de excelencia y garantizando la implementación de acciones que impulsen la innovación educativa.

De conformidad con la *European Foundation for Quality Management* [EFQM], la excelencia consiste en lograr resultados sobresalientes que satisfacen o superan las expectativas de todos los grupos de interés relevantes (Tejeda, 2024). En el ámbito de la educación superior, la excelencia implica el cumplimiento de estándares tanto internos como externos, que reflejan la complejidad y la identidad institucional (Arriagada et al., 2023). Por tanto, la excelencia hace referencia a la capacidad de la institución educativa para gestionar procesos complejos, responder a su contexto regional, cumplir con los criterios de evaluación interna y externa, y mantener una identidad institucional alineada a su modelo estratégico (Santiago & Ortiz, 2023; Díaz et al., 2025). Aún más, la excelencia educativa debe considerarse como una meta institucional necesaria de alcanzar y cuyo impacto se refleja en la satisfacción del estudiante en lo particular y en el bienestar estudiantil como colectivo al centro.

Por otro lado, la innovación educativa es un concepto que incluye métodos, recursos y tecnologías que impactan las actividades de docencia (Lazcano, 2025); según la Unesco, la innovación educativa se entiende como “la implementación de cambios intencionales, sustentables y contextualizados en las prácticas de enseñanza

y aprendizaje, con el objetivo de mejorar la calidad, la equidad y la relevancia de la educación, incorporando nuevas metodologías, tecnologías, contenidos o formas de organización escolar (Zuluaga y Rodríguez, 2025; Acosta & Belmonte, 2025).

Dicho enfoque de innovación educativa ofrece repensar y transformar de manera consciente las prácticas educativas en la educación superior, como parte del compromiso social de las universidades con la mejora continua, particularmente en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Matarin et al., 2024). Asimismo, invita a modificar los esquemas tradicionales, a valorar la diversidad de contextos y al trabajo colaborativo en el diseño de planes de estudio con vocación regional y que respondan a los desafíos sociales actuales y futuros (Imbernón, 2024; Bautista, 2024).

De esa manera, la excelencia y la innovación educativa se constituyen como pilares fundamentales de mi plan de trabajo para transformar la experiencia integral en la formación del estudiantado, al fomentar entornos de aprendizaje dinámicos, inclusivos y centrados en el desarrollo con humanismo e impacto social. La finalidad nodal del segundo periodo de mi gestión será dar el mayor impulso académico posible para consolidar procesos educativos de excelencia.

Cabe resaltar que, en los últimos años, la UV ha obtenido resultados sobresalientes en la acreditación de sus PE, lo cual confirma no solo la pertinencia y solidez académica de su oferta educativa, sino el compromiso con la mejora continua y con la excelencia académica desarrolladas bajo procesos rigurosos de inteligencia institucional. Por otro lado, los esfuerzos por actualizar el modelo educativo vigente han permitido diseñar líneas de acción que se encaminan al planteamiento de un modelo educativo flexible, creativo y con la agilidad para adaptarse a las necesidades que demanda el entorno.

En este sentido, el presente apartado integra las propuestas correspondientes al eje de excelencia e innovación educativa cuyo propósito estará centrado en describir las estrategias orientadas a ampliar la cobertura e incrementar la matrícula, el desarrollo de un modelo educativo que responda a los desafíos de la educación superior en términos de la formación del estudiantado, que también se constituya como la base para el desarrollo de currículos flexibles donde se incorporen las mejores iniciativas de innovación sobre todo en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Además, se plantean algunas acciones enfocadas al fortalecimiento del bienestar estudiantil expresado en una diversidad de programas que atiendan a todo el estudiantado, con especial atención para aquellos que manifiesten condiciones de vulnerabilidad y para quienes obtengan un desempeño sobresaliente.

A lo largo de este eje se presentan las estrategias que vamos a implementar para el fortalecimiento académico alrededor de temáticas como la formación docente mediante un nuevo catálogo del Programa de Formación de Académicos (Profa) con mayor énfasis en la actualización disciplinar, la internacionalización solidaria, la movilidad académica y el fortalecimiento de comunidades académicas, entre otras.

Finalmente, en este eje se incorporan las propuestas encaminadas a la consolidación de la UVI para favorecer la vinculación con los pueblos originarios, fortalecer las identidades culturales y mejorar las condiciones laborales de su comunidad. Al mismo tiempo, se describen las acciones de fortalecimiento del SEA cuya propuesta enfatiza la incorporación de modalidades no convencionales en este sistema.

5.1.1 Cobertura y Matrícula

En el período 2024-2025 la UV atiende al 25% de la población que egresa de bachillerato en el estado de Veracruz y que ingresa a los programas educativos que se ofertan. Así, en los PE del nivel Técnico la cobertura fue de 210, para TSU de 633, mientras que en el nivel licenciatura se alcanzó una cobertura de 64,964, lo que hace un total de 65,807; a esto se suma lo que se oferta en la UVI donde se atiende en el mismo periodo a 427, más los PE virtuales con una cobertura de 791, sumando un total de 67,025; para la convocatoria de nuevo ingreso emitida en febrero 2025 se incrementaron 1,776 lugares más, por lo que el total de la matrícula será de total 68,801 estudiantes. Los datos indican que, en cuatro años se superó la cobertura de 64,623 registrada en 2022 con un aumento 4,178 en cobertura para los programas de educación formal referidos (UV, 2024).

Respecto a la cobertura de posgrados en el periodo 2024-2025 fue de 2,595, y en cuatro años se incrementó en 334 espacios. La matrícula total de los programas de educación formal es de 71,396, que seguirá aumentando de manera paulatina a través de los ocho PE de Técnico, 7 de TSU, 205 de licenciatura, 15 de especialización, 93 de maestría y 44 de doctorado, que hacen un total de 372 Programas de educación formal (UV, 2024; UV en números 2025b).

Por lo anterior es mi compromiso que la UV contribuya al 55% de cobertura en Educación Superior para las juventudes en México, y ser corresponsable con las metas de la ANUIES en sus tres ejes principales: 1) Acceso, equidad y cobertura, 2) Excelencia e 3) Integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior (ANUIES, 2025).

Asimismo, considero que los programas de TSU y licenciatura con alta demanda y que poseen pertinencia social, deben expandirse a otros espacios en las cinco regiones universitarias a fin de acercar los PE a la juventud que los demanda en los espacios donde radican para evitar el desplazamiento o recorrer grandes distancias que les pueda resultar oneroso.

Otra manera de atender la cobertura es impulsar las modalidades no convencionales que permitan la oferta de PE con pertinencia social e inclusión. Para lograrlo, la Universidad Veracruzana cuenta con infraestructura y sistemas operativos de ambientes flexibles de aprendizaje (Eminus 4) que han de optimizarse (UV, 2025a).

La UV cuenta con 430 aulas híbridas distribuidas en las cinco regiones universitarias, 164 Centros de cómputo, 24 aulas audiovisuales, además de los centros de idiomas y autoacceso que disponen de servicio de internet, lo que significa un área de oportunidad para ofertar PE en modalidades no convencionales (UV, 2025b). Para ello, propongo implementar modalidades educativas mixtas, donde una parte de los procesos enseñanza aprendizaje sean presenciales y un porcentaje virtual o en línea, para alcanzar mayor cobertura en PE que demandan las juventudes en el estado de Veracruz y que por sus necesidades específicas –laborales, familiares- no acceden a programas escolarizados.

5.1.2 Modelo Educativo Institucional

Para las IES, un modelo educativo pertinente les permite responder a las demandas sociales, económicas y culturales, además de facilitar que los procesos formativos mantengan como característica esencial, el desarrollo de competencias relevantes para el mundo laboral y el desarrollo personal. Los rápidos y constantes cambios tecnológicos y la globalización, así como las nuevas demandas sociales y laborales impulsan a las instituciones educativas a actualizar sus modelos educativos, buscando transformaciones profundas que favorezcan una mayor digitalización, flexibilidad, personalización y colaboración internacional en la formación universitaria.

La UNESCO ha perfilado un conjunto de recomendaciones clave para orientar la transformación de los modelos educativos en las IES, con la finalidad de responder a los desafíos actuales y futuros. Entre otras, señala la necesidad de una transformación significativa de la educación superior, que se caracterice por promover la equidad, la inclusión y la sustentabilidad. Esto implica garantizar el acceso igualitario a la educación superior de excelencia para todas las personas, independientemente del origen socioeconómico, género o cualquier otra condición. De esta forma, se precisa que los modelos educativos para las IES deben ser más inclusivos, equitativos y sustentables (UNESCO, 2015, 2021, 2022).

En 2023, la UNESCO adoptó la Recomendación sobre la Educación para la Paz, los Derechos Humanos y el Desarrollo Sostenible, que exhorta a las IES a la integración de estos principios tanto en sus prácticas, como en sus programas educativos. El mismo año, durante la Convención Mundial sobre el Reconocimiento de las Cualificaciones relativas a la Educación Superior se establecieron principios para fortalecer la justicia y transparencia en el reconocimiento de títulos y estudios, lo que promueve la movilidad académica y profesional de forma global. En otras recomendaciones, este mismo organismo destaca la necesidad de que las IES promuevan el aprendizaje continuo, a través de la generación de una oferta académica que atienda a estudiantes de diversas edades y permita la actualización permanente de conocimientos y el desarrollo de habilidades.

En lo que respecta a la tecnología, las acotaciones van en el sentido de incorporar el desarrollo tecnológico bajo principios éticos, con la finalidad de robustecer la excelencia en el aprendizaje y reducir las brechas ya existentes. En el rubro de la investigación se señala la necesidad de enfocar la actividad investigativa hacia la solución de problemas sociales y ambientales, lo que eventualmente tendrá impacto en la sustentabilidad y el bienestar de las comunidades (UNESCO, 2021, 2023a, 2023b).

En México, la ANUIES se ha manifestado en torno a una transformación de los modelos educativos en las IES mexicanas mediante una renovación profunda que permita enfrentar los desafíos del contexto social y se garantice una educación superior pertinente, equitativa e inclusiva. Entre los lineamientos propuestos se destacan los siguientes: la transición a modelos flexibles que consideren el aprendizaje activo, interdisciplinario y contextualizado, fortaleciendo el protagonismo del estudiantado en los procesos formativos; la integración de la tecnología en los procesos de aprendizaje bajo principios éticos, como herramientas que faciliten la innovación y la gestión del

conocimiento; la promoción de la equidad, la inclusión, la sustentabilidad y la justicia social, abonando al logro de los ODS y, el desarrollo de competencias adaptativas y transversales que contribuyan a formar profesionales capaces de enfrentar entornos complejos y dinámicos (ANUIES, 2021a, 2021b).

Por otra parte, las tendencias en la educación superior identifican elementos específicos que caracterizan a los modelos educativos pertinentes, flexibles, accesibles y orientados a la educación de excelencia. Estos aspectos se relacionan con el uso de la tecnología, las metodologías de aprendizaje, la vinculación, la internacionalización y la incursión de modelos organizativos de vanguardia. En lo referente a la incorporación tecnológica se vislumbra un incremento en la digitalización y el empleo de tecnologías emergentes que incentiven el aprendizaje en línea y el empleo de entornos virtuales en la educación. La utilización de plataformas digitales, inteligencia artificial, realidad aumentada y aprendizaje móvil comienza a desplazar el modelo formativo tradicional presencial, permitiendo el acceso flexible y cada vez más personalizado al conocimiento (Bakshi, 2023; Gawande et al., 2020; Guernon, 2024; Hanna, 2019; Isaías, 2018).

Otra característica se relaciona con el empleo de modelos colaborativos y experienciales que faciliten los procesos formativos, mediante metodologías que enfatizan la participación activa del estudiantado, además de desarrollar habilidades para el trabajo en equipo (Bakshi, 2023; Enkenberg, 2001). Con respecto a la vinculación, se reconoce que un modelo educativo fortalecido cuenta con alianzas que enriquecen la formación y fortalecen la empleabilidad, por lo que será necesario mantener vínculos sinérgicos con diversos actores sociales y especialmente con el sector productivo (Antyukhova & Kasatkin, 2021; Hanna, 2019).

En lo que corresponde a la internacionalización y la movilidad, las tendencias destacan que el modelo educativo debe favorecer la movilidad estudiantil para contribuir a fortalecer el posicionamiento internacional de las IES y enriquecer la formación del estudiantado (Antyukhova & Kasatkin, 2021; Bakshi, 2023). Con relación a los modelos organizativos, se identifica la tendencia hacia modelos totalmente en línea, así como la incorporación de modelos híbridos, que se constituyan como una opción adicional a la tradicional asistencia a un campus físico (Gawande et al., 2020; Hanna, 2019; Isaías, 2018).

Respecto al Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) en la UV, desde su diseño y progresiva implementación a partir del año 2000, ha demostrado fortalezas significativas referidas al logro de indicadores clave en la educación superior, tales como eficiencia terminal, índices de rezago, deserción y titulación. Si bien la operación de un nuevo modelo educativo implicó la superación de diversos retos, su adopción ha significado una transformación en los procesos formativos universitarios.

En los últimos años se han realizado diversos diagnósticos relativos a la operación del MEIF, desde los cuales se identificaron áreas susceptibles de mejora y aspectos que demandan una transformación profunda con la finalidad de favorecer el acceso a una educación más inclusiva y el desarrollo de procesos formativos innovadores que respondan a las necesidades sociales, así como a tendencias en educación y del mercado laboral.

En atención a la necesidad de actualizar el modelo educativo vigente y alinear-lo con los retos actuales de la educación superior, durante mi gestión como rector avanzaremos en su revisión y aplicación integral. La complejidad y diversidad implícitas en la operación del modelo educativo en una institución amplia en cobertura geográfica y altamente diversificada en cuanto a oferta educativa como es la UV, han requerido que este proceso avance gradualmente.

Los procesos de diagnóstico y diseño de estrategias de transformación del MEIF reportan importantes avances, contruidos desde procesos participativos en los que se han analizado de forma objetiva e integral las fortalezas y oportunidades que brinda el modelo en el contexto actual y dadas las tendencias de la educación superior, pero en los que también se han reconocido de manera responsable y crítica, aspectos nodales que requieren de una transformación significativa con la intención de favorecer una educación inclusiva y de excelencia.

A partir de las propuestas que se han integrado para la actualización del modelo, y reconociendo el valor de los insumos generados durante la etapa anterior, resulta primordial continuar con el proceso de actualización del modelo educativo mediante una propuesta de trabajo renovada. Esta nueva etapa contempla un enfoque más estructurado, con una ruta crítica precisa, una mayor articulación interinstitucional y la participación proactiva de actores clave con atribuciones para la toma de decisiones estratégicas.

Un modelo educativo renovado para la UV se caracterizará por ser inclusivo, pertinente, flexible e innovador, congruente con las aspiraciones institucionales y responsable ante las demandas de un entorno en constante transformación. Además, la propuesta incorporará un modelo pedagógico bajo el cual se sustente el desarrollo de currículos flexibles que favorezcan la mayor innovación académica en nuestra universidad.

Para lograrlo, continuaremos con los procesos participativos para la conformación de un nuevo documento orientador en el que se viertan los fundamentos, directrices, orientación y organización del modelo educativo. Se procederá también con la determinación de estrategias operativas para la implementación, basadas en indicadores clave de la operación institucional, valorando con responsabilidad las consecuencias e implicaciones de la transformación. Se reconocerán y sistematizarán las buenas prácticas identificadas en las entidades académicas con respecto a la operación del modelo. Se potenciará el uso de la infraestructura tecnológica con la que cuenta la universidad para favorecer nuevas modalidades de formación; y, se incorporarán mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan la valoración de los avances y aseguren la revisión continua y crítica del modelo.

5.1.3 Bienestar estudiantil

El bienestar estudiantil se entiende como el entorno normativo, institucional y experiencial que provee al estudiante de condiciones de atención que hacen viable su formación integral, académica y humana, tanto en su índole individual como colec-



tiva, durante su trayectoria escolar. Este bienestar debe reproducirse también en la sociedad, mediante la actividad profesional de las y los egresados, como parte del compromiso social del universitario con su entorno.

En el marco de las funciones sustantivas de la UV, el bienestar estudiantil se incorpora con un elemento fundamental desde el cual se pueden instrumentar estrategias que favorezcan la permanencia, la eficiencia terminal y el éxito profesional del estudiantado, en consonancia con los valores humanistas y de equidad que promueve la UV. En este sentido, el bienestar estudiantil cobra importancia al colocar a nuestro estudiantado en el centro de las actividades sustantivas que desarrollamos en la universidad; sin embargo, se requiere el fortalecimiento de las acciones que atiendan su desarrollo físico, emocional, social, cultural y académico.

Atención integral al estudiantado

A nivel nacional, la experiencia integral del estudiantado universitario se ve influida por factores como la excelencia educativa percibida, el acompañamiento académico y las condiciones institucionales. Estudios recientes muestran que la satisfacción estudiantil depende en gran medida de la percepción de excelencia en el servicio docente y de apoyo, así como de la existencia de profesores competentes y recursos adecuados.

Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad como la mejora de instalaciones, así como el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y de servicios complementarios. Además, la permanencia y el egreso están condicionados por factores personales, familiares y contextuales, siendo fundamental la implementación de programas de tutorías y actividades formativas para reducir la deserción y garantizar trayectorias exitosas (Maynez-Guaderrama et al., 2023; Dabur Sánchez & Oria Segura, 2021).

En la UV, la atención integral al estudiantado se ha consolidado como un eje prioritario para fortalecer la trayectoria académica, desde el ingreso hasta el egreso; no obstante, la universidad enfrenta una alta demanda de egresados de educación media superior; en el 2024 la UV recibió sólo al 22% de quienes buscan ingresar al nivel superior en el proceso de ingreso, lo que refleja la necesidad de implementar estrategias para asegurar no solo el ingreso, sino también la permanencia y el egreso del estudiantado.

A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura y la implementación de diversas estrategias como las distintas modalidades de la tutoría, el apoyo a la salud física y mental, la movilidad académica, la oferta de elección libre y las becas de manutención, entre otros apoyos, persisten desafíos significativos.

Con la finalidad de brindar una atención integral al estudiantado y fortalecer su trayectoria escolar, propongo lo siguiente:

- Realizar una revisión exhaustiva al Sistema Institucional de Tutorías (SIT) para lograr un acompañamiento más cercano e integral con el estudiantado, que permita no solo detectar de manera oportuna problemas escolares o personales, sino canalizar o apoyarlo de manera directa en la resolución de las deficiencias escolares; para este fin, es necesaria la capacitación del 100% de la planta docente.

- Consolidar políticas institucionales que se inserten en el diseño de programas educativos donde se promueva el desarrollo de competencias emocionales, que atiendan los desafíos de la dimensión integral como un pilar fundamental del proceso de aprendizaje.
- Redefinir las funciones, actividades y estructura organizacional de la Coordinación Universitaria de Atención Estudiantil.
- Promover el uso de estrategias docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje para desarrollar habilidades emocionales y sociales en el estudiantado.
- Favorecer la interacción social, mediante el trabajo escolar entre estudiantes de diferentes facultades a través de la realización de proyectos, eventos, ponencias, representaciones, foros y talleres.

Asimismo, mi propuesta considera:

- Desarrollar herramientas digitales que integren recursos de apoyo emocional.
- Fomentar el emprendimiento social entre universitarios como estrategia de desarrollo y transformación comunitaria.
- Crear una red colaborativa de estudiantes, instituciones y organizaciones para compartir recursos y generar impacto social.
- Diseñar y lanzar una aplicación con acceso gratuito a herramientas de bienestar emocional, orientación académica y oportunidades de voluntariado.
- Realizar talleres de innovación social, liderazgo y desarrollo personal

Esas iniciativas se pueden integrar a las acciones que realiza nuestra universidad para impulsar una herramienta digital y un programa integral de innovación social dirigido al estudiantado. El objetivo es continuar en la mejora de su bienestar físico, emocional, académico y económico, a través de soluciones tecnológicas, redes de apoyo y participación activa en proyectos comunitarios.

Al integrar herramientas de salud mental, orientación vocacional, emprendimiento social y servicios colaborativos, buscamos empoderar al estudiantado universitario como agentes de cambio en sus comunidades.

Programas para personas en situación de vulnerabilidad

La vulnerabilidad de la comunidad estudiantil en México se refleja en las persistentes tasas de abandono escolar y en las desigualdades de acceso y permanencia en la educación superior. Para el ciclo escolar 2023-2024, la tasa de deserción nacional en el nivel superior fue de 6%, (INEGI, 2023). Además, la brecha socioeconómica se acentuó tras la pandemia de COVID-19, afectando especialmente a estudiantes de universidades públicas, donde sólo 72% tiene acceso a internet, en contraste con el 96% en instituciones privadas (SEP, 2024). Estos factores limitan las oportunidades de los jóvenes para concluir sus estudios y contribuyen a que la tasa bruta de cobertura en educación superior se mantenga en apenas 43.8% para el ciclo 2023-2024; lejos de la meta nacional del 50% (SEP, 2024).

Adicionalmente, las condiciones socioeconómicas del estudiantado hacen necesario el desarrollo de programas integrales de atención universitaria, principal-

mente en el área de la salud física y mental. En este rubro, se han realizado avances importantes impulsando diferentes programas y actividades enfocados al desarrollo integral estudiantil, tales como la implementación de los centros centinelas en las regiones universitarias y la actualización del instrumento con el cual se elabora el Examen de Salud Integral (ESI).

La propuesta para fortalecer el bienestar estudiantil estará enfocada en la consolidación de los programas dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad, con el objetivo de garantizar condiciones dignas y equitativas para el ingreso, permanencia y egreso del estudiantado. Entre estos, fortaleceremos la implementación de los comedores universitarios, que ofrecen alimentos nutritivos a bajo costo para apoyar la seguridad alimentaria; los servicios de salud y bienestar integral, que brindan atención médica, psicológica y de orientación preventiva, y se fortalecerá la aplicación de ajustes razonables en los procesos académicos y administrativos para estudiantes con discapacidad, en concordancia con los principios de accesibilidad y no discriminación.

Asimismo, se fortalecerá el Plan de Apoyos a la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad que contempla la exención de pagos de examen de ingreso, reducción de cuotas de inscripción, donación de tabletas electrónicas, becas de transporte y unidades de accesibilidad tecnológica para estudiantes con discapacidad, así como la ampliación de los apoyos dirigidos a madres solteras, estudiantes de pueblos originarios, afrodescendientes y migrantes en retorno. Con estos programas buscaremos garantizar la igualdad de oportunidades y la permanencia del estudiantado en la educación superior, priorizando a quienes se encuentren en los niveles más altos de vulnerabilidad socioeconómica.

Para el fortalecimiento de la atención de las necesidades de salud de la comunidad estudiantil, se proponen diferentes puntos de acción:

1. Mantener la coordinación interinstitucional con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y mejorar los procesos de vigencia de derechos de nuestro estudiantado al Seguro Facultativo mediante esfuerzos focalizados por EA, adicionalmente el acompañamiento tutorial correspondiente.
2. Fortalecer y ampliar la red de servicios que presta el Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios (Cendhiu) mediante la consolidación de los centros centinelas, los cuales son núcleos de atención básica en salud, cuyas funciones son:
 - a. Realizar la prevención de enfermedades y promoción de la salud;
 - b. Atención temprana y diagnóstico oportuno de enfermedades; y
 - c. Canalizar los casos más complejos a los servicios de salud del IMSS.
3. En Xalapa reforzaremos las capacidades que tiene el Cendhiu para la atención del estudiantado y mantener la sinergia con la Clínica Universitaria de Salud.
4. En Veracruz se reorientarán las capacidades que tiene el Centro de Estudios en Servicios en Salud (CESS) hacia la comunidad estudiantil, así como la incorporación de tres centros centinelas en tres áreas estratégicas de la región Veracruz.
5. En la región de Orizaba-Córdoba, ya se cuenta con dos centros centinela y

expertos en salud mental de Cendhiu, por lo que se realizará una propuesta para la creación de una Clínica Universitaria en Ixtaczoquitlán.

6. En Poza Rica se fortalecerá el Centro de Entrenamiento y Educación Especial (CEEPPOR) y se incorporarán acciones encaminadas a promover prácticas saludables en el estudiantado.
7. En Coatzacoalcos-Minatitlán se cuenta con un centro centinela en el campus Coatzacoalcos y el actual Módulo de Consulta Externa en Minatitlán y se trabajará un proyecto que permita la atención de las comunidades estudiantiles de Acayucan y de la sede Selvas de la UVI.

El objetivo de estas acciones será coadyuvar en la atención de la comunidad estudiantil, así como continuar brindando servicios de salud a la población en general incorporando servicios adicionales de atención a la salud.

Con esta reorientación y fortalecimiento de servicios, además de colaborar con el bienestar estudiantil y a la sociedad veracruzana, se habilitarán campos clínicos para que estudiantes de Ciencias de la Salud desarrollen sus actividades prácticas, fortaleciendo la excelencia en su formación.

En la UV la salud colectiva encuentra amplias posibilidades de desarrollarse debido a la fortaleza institucional de nuestra institución en materia de arte y cultura. Esto es, a las posibilidades de acercarse a experiencias propias de la diversidad de maneras de ser, pensar, actuar ancladas a la diversidad cultural que compone la comunidad universitaria y a la oferta cultural institucional que ofrece múltiples opciones de consumo de expresiones artísticas (música, teatro, artes plásticas, teatro, danza y culturales) y culturales (vida académica: seminarios, encuentros, talleres, foros, ferias, etc.). Por ello, se debe promover el desarrollo integral y personal de la comunidad estudiantil motivando su participación en actividades artísticas y culturales a través de la formación de laboratorios creativos y clubes de lectura.

Deporte y vida universitaria

Nuestra institución ha fortalecido su infraestructura y la oferta de actividades deportivas, reconociendo el papel fundamental del deporte en el bienestar estudiantil y la formación integral. La rehabilitación de canchas deportivas en el Campus para la Cultura, las Artes y el Deporte (CAD) de Xalapa, así como en otras regiones universitarias, buscan mejorar las condiciones físicas para la práctica deportiva y fomentar valores como la disciplina, la perseverancia y el trabajo en equipo, esenciales para el desarrollo académico y profesional del estudiantado (Fundación UV, 2025).

Esas actividades formarán parte de una estrategia más amplia de formación integral, que busque equilibrar el desarrollo académico con el físico y emocional, en congruencia con los principios del MEI y la visión humanista de la UV.

Programa universitario de salud y bienestar

En los últimos dos años se ha evidenciado un incremento preocupante en los problemas de salud mental entre estudiantes universitarios en diversos contextos. Un informe reciente de la Unesco (2024) destaca que hasta el 50% de la comunidad estudiantil

de educación superior presenta algún problema de salud mental, con cerca de 20% sufriendo depresión y hasta la mitad mostrando síntomas asociados. Además, 15% del alumnado ha tenido pensamientos suicidas y entre 2% y 3% ha intentado suicidarse, cifras que han ido en aumento tras la pandemia de Covid-19 (Unesco IESALC, 2024).

En México, 10.7% de mexicanos universitarios reporta sufrir depresión y 10.4% ansiedad, mientras que 12.2% ha tenido pensamientos o acciones suicidas. Además, encuestas previas a la pandemia ya señalaban que el 27% había presentado algún trastorno mental a lo largo de su vida, cifras que se han visto agravadas tras la emergencia sanitaria. Estos problemas afectan tanto a hombres como a mujeres, aunque la ansiedad es más prevalente en mujeres (14.4%) que en hombres (6.6%), y los pensamientos suicidas son ligeramente más altos en mujeres (15.9%) que en hombres (14.3%) (UNAM, 2022).

En cuanto al abuso de sustancias, el consumo de alcohol sigue siendo el más frecuente entre jóvenes universitarios, con una prevalencia de consumo de 47% en jóvenes de 18 a 25 años y hasta 50% en la población universitaria general (Lerma et al., 2025; García et al., 2024; Social Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2022).

Para responder a esta grave situación, en 2025, la Universidad Veracruzana estableció la iniciativa Saludablemente UV, orientada a fortalecer la salud mental y el bienestar emocional de la comunidad estudiantil. Esta estrategia se articula en torno a tres ejes principales: habilidades para la vida, educación y sensibilización sobre el riesgo del consumo de drogas, y actividades lúdico-recreativas.

Desde este programa se promoverá la creación de una Red Universitaria de Salud Integral y la implementación de indicadores para evaluar su impacto, consolidando el compromiso institucional de la UV con el bienestar integral de su comunidad (Universidad Veracruzana, 2025), procurando mejorar la calidad de vida del estudiantado, e incidiendo positivamente en su permanencia académica y desempeño formativo.

Adicionalmente, debemos incidir no sólo en los problemas de salud que presenta la comunidad, sino “alfabetizar en salud” (*health literacy*) para que el estudiantado pueda modificar aquellos estilos de vida que son nocivos, así como los que favorecen la salud, como dietas adecuadas, activación física con un esquema de incentivos académicos, pero acompañados de inversión en infraestructura. También, seguir trabajando con los Grupos de Ayuda Mutua y todas las intervenciones en salud mental que realiza el Cendhiu (adicciones, manejo de urgencias psicológicas, etc).

Movilidad estudiantil

A nivel nacional, la movilidad estudiantil continúa siendo baja en relación con la matrícula total de educación superior, ya que menos de 0.5% del estudiantado participa en programas de movilidad, tanto nacional como internacional. Los datos más recientes muestran que la movilidad nacional temporal saliente representó apenas 0.2% y 0.3% de la matrícula en los ciclos 2017/2018 y 2018/2019, respectivamente; mientras que la movilidad internacional saliente alcanzó 0.4%. Además, sólo una minoría de los participantes recibe financiamiento lo que acentúa las desigualdades de acceso. La mayor parte de la movilidad se concentra en el nivel licenciatura y en modalidades escolarizadas, y las mujeres participan en mayor proporción que los hombres.

A pesar de estas limitaciones, la movilidad académica sigue siendo valorada por su impacto positivo en el desarrollo de competencias interculturales, el aprendizaje de nuevos enfoques disciplinares y la ampliación de redes académicas y profesionales (ANUIES, 2024).

En la Universidad Veracruzana, la movilidad estudiantil constituye una estrategia clave para el fortalecimiento de la formación académica, intercultural y profesional del estudiantado, al cursar EE dentro y fuera del país, lo que permite fortalecer el perfil de egreso y el desarrollo de competencias personales y profesionales. De esta manera, el Programa de Movilidad de la Universidad Veracruzana (Promuv) permite a estudiantes de TSU, licenciatura y posgrado realizar estancias académicas, en modalidades presencial y virtual, a través de los convenios vigentes en 291 universidades nacionales e internacionales con alcance en 28 países.

Sin embargo, un aspecto que reviste importancia es que los apoyos institucionales para movilidad son limitados para cubrir los gastos asociados, lo que limita la participación, en la mayoría de los casos, a quienes tienen recursos insuficientes para costearlos. A pesar de ello, la movilidad sigue siendo un componente clave para la internacionalización del currículo, el intercambio de experiencias, la cooperación académica y la formación integral desde una perspectiva global y humanista. (Universidad Veracruzana, 2023).

Fortalecimiento de la permanencia y la eficiencia terminal

México enfrenta retos importantes en materia de rezago educativo y deserción escolar, con una tasa de abandono en educación media superior y superior que supera el promedio de la OCDE (OCDE, 2024). La SEP reportó que la implementación de modelos educativos híbridos y prácticas profesionales vinculadas al sector productivo incrementaron la retención estudiantil en 15% (SEP, 2025), además de implementar programas de asesorías, tutorías, orientación vocacional y becas al estudiantado, así como en fortalecer la participación de docentes, familias y autoridades educativas. Estas acciones buscan atender las causas más frecuentes de abandono escolar, como factores económicos, académicos y personales, y han demostrado ser efectivas para mejorar la permanencia y la conclusión exitosa de los estudios (SEP, 2025).

En la Universidad Veracruzana, las estrategias para fortalecer la permanencia y eficiencia terminal se centran en el uso de herramientas tecnológicas y programas de acompañamiento. Las plataformas Planea UV y Scopi permiten analizar datos de ingreso, identificar factores de riesgo académico y diseñar intervenciones personalizadas. Estas herramientas se complementan con estrategias institucionales orientadas a la inclusión, el seguimiento puntual de las trayectorias escolares y la flexibilización curricular. Un ejemplo reciente es la implementación del Protocolo para Garantizar y Promover el Ingreso, Permanencia y Egreso del Alumnado con Discapacidad, que busca eliminar barreras físicas, sociales y académicas para asegurar la igualdad de oportunidades y la plena participación de estudiantes con discapacidad.

El protocolo promueve el acceso equitativo, ajustes razonables, apoyos pedagógicos y tecnológicos, así como la sensibilización de la comunidad universitaria para



construir un entorno inclusivo y libre de discriminación, lo que contribuye a mejorar la permanencia y reducir el abandono escolar (Universidad Veracruzana, 2024).

Asimismo, la universidad ha impulsado la actualización de planes de estudio y el uso de modalidades mixtas y recursos tecnológicos, para facilitar su adaptación a las necesidades del estudiantado y favorece la eficiencia terminal, con metas institucionales de lograr al menos 70% de eficiencia terminal por cohorte generacional (Universidad Veracruzana, 2023).

El plan de trabajo que presento continuará fortaleciendo estas acciones que se complementan con programas de vinculación, movilidad, formación integral y empleabilidad, reafirmando el compromiso de nuestra institución con una educación de excelencia, equitativa, humanista y centrada en el bienestar estudiantil.

Tutoría académica

La tutoría académica es un componente esencial del acompañamiento estudiantil orientado a fortalecer la trayectoria escolar, promover la autonomía y mejorar el rendimiento académico. El SIT cuenta con más de 3,100 tutores académicos que brindan atención a más de 56,000 estudiantes, mediante sesiones individuales o en pequeños grupos a lo largo del ciclo escolar.

Las sesiones de tutoría se programan de manera regular con al menos tres sesiones por periodo, y se enfocan en orientar al estudiantado sobre el modelo educativo, la elección de EE, el avance crediticio y los servicios de apoyo disponibles. Además, la tutoría académica tiene un carácter personalizado, adaptándose a las necesidades de cada estudiante y contribuyendo a la integración, la toma de decisiones y la prevención del rezago o la deserción escolar (Universidad Veracruzana, 2025a; Universidad Veracruzana, 2025b).

A través de estas acciones, la UV realiza un seguimiento al progreso del estudiantado y se ajustan las acciones según su evolución. Sin embargo, la tutoría académica es un aspecto que debe revisarse en función de los diagnósticos y los consensos que se han realizado con la finalidad de transitar a una tutoría estratégica que recupere la atención del estudiantado privilegiando una estrategia formativa, puede desarrollarse en las dimensiones formativa-educativa, normativa-administrativa y de orientación socioemocional, desarrollo personal y canalización. Los modelos de atención tutorial podrán definir métodos, estrategias y procedimientos, medios y otros recursos que se organizan con fines didácticos para alcanzar los propósitos del currículo universitario mediante comunicación presencial o en línea.

Seguimiento a personas egresadas

El seguimiento a personas egresadas se ha fortalecido a través del Programa Institucional de Desarrollo y Seguimiento de Egresados (PIDSE) y el Sistema de Seguimiento de Egresados de la Universidad Veracruzana (SSEUV). Estas herramientas permiten mantener una vinculación activa con la comunidad, al obtener información sobre su situación laboral, necesidades de formación profesional y la percepción acerca de la formación recibida. De esta manera, se aplican encuestas institucionales como la que se realizó entre noviembre de 2024 y febrero de 2025, cuyos resultados se

utilizaron para retroalimentar y ajustar los planes de estudio, fortalecer la excelencia académica y ofrecer servicios de actualización y formación continua, consolidando así una relación de beneficio mutuo entre la universidad y sus egresados (Universidad Veracruzana, 2025; Universidad Veracruzana, 2023; Universidad Veracruzana, 2024).

Otra instancia que atiende temas de personas egresadas es la Dirección General de Vinculación (DGV) a través del Programa Universitario de Vinculación para el Desarrollo Profesional e Inserción Laboral y la Bolsa de Trabajo UV; mediante estos programas se garantiza que las personas que estudiaron en la UV reciban apoyo para acceder a oportunidades laborales, ya sea a través de la bolsa de trabajo y actividades de formación para el empleo, a través de encuentros y actividades, como ferias de empleo, foros, conferencias, talleres y capacitaciones que permiten a los egresados fortalecer su desarrollo profesional y personal.

Son importantes los avances, aunque es necesario articular los programas que se impulsan desde la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DGDAIE) y la DGV con la finalidad de reestructurar el ámbito de seguimiento de egresados para atender de manera conjunta las necesidades de formación para toda la vida de nuestras personas egresadas.

Adicionalmente, es importante el desarrollo de investigaciones que permitan identificar tendencias y prospectivas del mercado laboral, las condiciones laborales y de formación de nuestros egresados, mediante estudios de seguimiento de egresados que se realicen desde los propios Cuerpos Académicos adscritos a las diversas Entidades Académicas de nuestra institución. En este rubro, el plan de trabajo incorpora estrategias que permiten el fortalecimiento de la vinculación con los diversos sectores y con los egresados que se describen en el eje 3.

5.1.4 Docencia y fortalecimiento académico

Para el fortalecimiento de la innovación y la excelencia educativa se requiere contar con una plantilla docente actualizada con capacidad innovadora, proactiva y emprendedora, con formación en habilidades digitales y conciencia del uso responsable de las tecnologías para incidir en la formación integral del estudiantado en un ambiente de inclusión y derechos humanos.

La UV ha transitado en los últimos años por un proceso de transformación que ha permitido consolidar avances en materia de docencia, aunque persisten retos significativos para fortalecer la formación integral, la profesionalización docente, la movilidad, la internacionalización solidaria y la colaboración académica. Empero, se requiere continuar con una renovación estructural de la actividad docente, anclada en los principios de un MEI y proyectada hacia un ecosistema de aprendizaje centrado en el estudiantado, con apoyo en tecnologías emergentes; con una visión de justicia social, interculturalidad y sustentabilidad; de conformidad con principios éticos, solidarios y humanistas privilegiando en todo momento la igualdad, inclusión y no discriminación (Cámara de Diputados, LGES, 2021).

Actualmente, la planta docente se constituye de 6,020 personas de las cuales aproximadamente el 34% son de tiempo completo (Universidad Veracruzana, 2025) y el resto laboran bajo esquemas de contratación eventual o por horas. La brecha de excelencia entre las regiones universitarias y las diferentes áreas académicas en cuanto al acceso a programas de formación continua, infraestructura y condiciones laborales, refleja desigualdades que deben atenderse. Por otro lado, según datos del Profa, en los últimos cuatro años más de 2,800 docentes han participado en cursos, diplomados o talleres. No obstante, esta cifra representa menos de la mitad del total de la planta docente (Universidad Veracruzana, 2021).

Referente a la formación académica, la UV ha logrado incrementar la proporción de académicos de carrera de tiempo completo con estudios de posgrado, logrando el 97% hasta marzo de 2025 (Universidad Veracruzana, 2025). Si bien existen rezagos en la actualización de competencias digitales, habilidades didácticas centradas en el aprendizaje activo, y en la integración transversal de los derechos humanos, la perspectiva de género y la sustentabilidad como contenidos en las prácticas docentes. Además, se detecta una baja participación en programas de movilidad académica nacional e internacional, lo que restringe la circulación del conocimiento, las buenas prácticas pedagógicas y el fortalecimiento de redes colaborativas.

La pandemia por COVID-19 también dejó huellas significativas en la labor docente. Aunque se desarrollaron habilidades tecnológicas emergentes y se adoptaron plataformas virtuales, también se reveló la carencia de competencias digitales para la enseñanza remota centrada en el estudiante. Muchos docentes enfrentaron dificultades para adaptar contenidos y metodologías a los entornos virtuales, lo que impactó en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, la cultura digital y la ciudadanía digital deben entenderse como componentes esenciales de la formación docente y estudiantil del siglo XXI (Unesco, 2021).

Por otra parte, la UV cuenta con 285 Cuerpos Académicos (CA), de los cuales 75 están reconocidos en la categoría de formación, 126 en consolidación y 84 como consolidados (Universidad Veracruzana, 2025). Estas comunidades académicas constituyen núcleos fundamentales para articular proyectos integradores de docencia, investigación, posgrado y vinculación social, especialmente aquellos orientados a la transformación regional, la inclusión, la sustentabilidad y la justicia epistémica.⁴

Las propuestas para el periodo 2025-2029 impulsarán estrategias de mejora continua para innovar los procesos que garanticen el ejercicio de la práctica docente con responsabilidad social, equidad social y de género, inclusión, excelencia, vanguardia, innovación social, sustentabilidad e interculturalidad, principios que actualmente orientan la evaluación de la educación superior por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) que se armonizan con el SEAES, con la LGES y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

4 La *justicia epistémica* hace referencia al reconocimiento equitativo y a la inclusión de diversas formas de conocer y producir conocimiento, especialmente aquellos saberes que históricamente han sido marginados en los contextos académicos y sociales, como los saberes indígenas, comunitarios o de género (Fricker, 2007).

Las propuestas responderán a los retos mencionados previamente mediante un enfoque integral, equitativo e innovador que impulse una transformación profunda del quehacer docente.

1. Fortalecimiento de la formación y desarrollo docente: Ampliar la cobertura del Profa asegurando que al menos 80% de la planta docente de tiempo completo participe en procesos de formación y desarrollo docente para 2029. Incluir en los programas de actualización temas como: pedagogías críticas⁵, evaluación formativa, competencias digitales, cultura de paz, inclusión y sustentabilidad (Universidad Veracruzana, 2021). Para ello, iniciaré con la organización de un trabajo intensivo encaminado a la actualización del catálogo de cursos que oferta el Profa, tanto pedagógicos como disciplinares que permitan la formación docente permanente en temáticas de actualidad. También, propongo la institucionalización de diagnósticos periódicos para detectar necesidades de capacitación del personal académico en las cinco regiones universitarias, así como la incorporación de mecanismos para reflexionar y analizar sobre la práctica docente encaminada a impulsar procesos de innovación educativa en beneficio de la formación estudiantil.
2. Consolidación de comunidades académicas: Promover redes de colaboración interdisciplinaria a través del fortalecimiento de Cuerpos Académicos y la creación de comunidades virtuales de práctica y aprendizaje. Fomentar proyectos integradores donde confluyen docencia, investigación, responsabilidad social universitaria, honestidad científica e integridad académica.
3. Impulso a la movilidad académica e internacionalización solidaria: Establecer convenios que faciliten estancias académicas nacionales e internacionales para el personal académico, priorizando aquellas que propicien el intercambio de saberes con universidades de América Latina y el Caribe. Integrar estos procesos al plan de desarrollo individual del docente.
4. Actualización curricular con enfoque transformador: Incorporar en los planes de estudio los principios de educación para la paz, los derechos humanos, la equidad de género y la sustentabilidad. Articular la formación profesional con problemas reales del entorno para desarrollar competencias para la acción transformadora (Unesco, 2021).
5. Fomento de la cultura y ciudadanía digital: Diseñar un programa institucional de alfabetización digital docente que aborde desde el uso de entornos virtuales hasta la comprensión de la ética digital, la protección de datos, la identidad digital y el uso crítico de la información.
6. Inclusión de cursos con herramientas de IA: Incorporar en la oferta educativa institucional cursos que aborden el uso de herramientas de inteligencia

5 Las *pedagogías críticas* se refieren a enfoques educativos que promueven la conciencia social y política del estudiantado mediante una práctica transformadora que vincula el conocimiento con la acción emancipadora (Freire, 1970).

artificial en la enseñanza, promoviendo el desarrollo de competencias para el uso ético, crítico y creativo de estas tecnologías tanto en el estudiantado como en el personal docente (Unesco, 2021).

7. Equidad en el acceso a recursos e infraestructura: Priorizar el acceso equitativo a laboratorios y al uso de los equipos, bibliotecas digitales, conectividad y espacios de enseñanza innovadora en todas las regiones universitarias. Asegurar la infraestructura adecuada para la implementación de modelos híbridos de enseñanza. Estos modelos deberán de ser considerados desde la actualización de los planes de estudio y desde la programación académica.
8. Acompañamiento docente y reconocimiento al mérito: Institucionalizar mecanismos de acompañamiento pedagógico para docentes de nuevo ingreso, así como reconocer las buenas prácticas docentes mediante estímulos económicos, académicos y de desarrollo profesional.
9. Vinculación del quehacer docente con la Agenda 2030: Promover el diseño de EE alineadas a los ODS, incentivando proyectos comunitarios con impacto social desde la función docente (Universidad Veracruzana, 2020). Además, implementar un programa de formación docente para la transversalización de saberes a lo largo del currículo.

La consolidación de una docencia transformadora y de excelencia en la UV será articulada con el fortalecimiento institucional de los CA, la equidad territorial, la disminución de brechas para la excelencia, el reconocimiento al mérito docente, la articulación con la investigación y la vinculación social, así como con una formación continua centrada en los derechos humanos y la sustentabilidad. Se trata de poner al centro de la universidad a sus comunidades de aprendizaje, entendidas como espacios vivos, críticos, colaborativos y democráticos, en sintonía con un nuevo contrato social para la educación y con una visión humanista e incluyente del desarrollo regional (Unesco, 2021).

Ese rubro se alinea con la propuesta de una universidad que actúa como mediadora entre el conocimiento y la transformación social. Estoy seguro de que el fortalecimiento de la función docente requiere continuar con una apuesta clara por el aprendizaje a lo largo de la vida, la inclusión epistémica, el respeto a la diversidad y la promoción de pedagogías para la paz y la justicia. Desde la responsabilidad pública como Universidad Veracruzana continuaremos reafirmando nuestro compromiso con la formación de ciudadanías críticas, solidarias y digitalmente alfabetizadas, capaces de incidir en el bienestar de sus comunidades y en la transformación de su realidad local y global.

5.1.5 Innovación y desarrollo curricular

La sociedad actual está marcada por cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos acelerados, así como la globalización y la digitalización de todos los ámbitos de la vida (García & Pérez, 2022; Ramos-Ramírez & Vargas-Elizondo, 2017). Históricamente, las universidades han sido un motor de desarrollo y de transforma-

ción social, por lo que no pueden permanecer indiferentes ante estos cambios. Este hecho manifiesta la necesidad urgente de incorporar el componente de innovación en los procesos pedagógicos y en los concernientes al desarrollo curricular (Troncoso et al., 2022). Esta incorporación no debe limitarse a la inclusión de nuevas tecnologías (Bernate & Fonseca, 2023), sino también en la transformación de metodologías de enseñanza-aprendizaje, con la intención de responder a los desafíos cambiantes del entorno (Vega & Suaza, 2021).

Lo anterior, debido a que las IES están obligadas a preparar a sus comunidades estudiantiles para hacer frente a un mundo que día a día es más complejo y dinámico. Razón por la cual las universidades han replanteado sus enfoques pedagógicos, los contenidos de sus planes de estudio y las metodologías de diseño y evaluación de planes de estudios (García & Pérez, 2022). En este contexto, es que la innovación y el desarrollo curricular surgen como dos procesos muy importantes para garantizar una formación pertinente, inclusiva y de excelencia.

Por un lado, el desarrollo curricular se encarga de estructurar contenidos, objetivos y metodologías que guían el proceso educativo, mientras que la innovación aporta la capacidad de transformar estos elementos para responder a los desafíos emergentes de una sociedad globalizada, un entorno laboral complejo y la generación pertinente de conocimiento (Van & Pompert, 2021).

En este contexto, la innovación y el desarrollo curricular son pasos esenciales en la educación superior para lograr la mejora continua. Estos procesos siempre van de la mano para garantizar que los programas educativos respondan a las necesidades presentes de la comunidad estudiantil y de la sociedad.

Innovación

La innovación en la educación superior se entiende como la adopción de nuevas metodologías, tecnologías y de enfoques pedagógicos que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje y la pertinencia de los PE que se ofrecen (García & Pérez, 2022). Recientemente, las IES se han transformado de una manera importante debido a los avances tecnológicos para ofrecer la educación en línea, los entornos virtuales de aprendizaje y las plataformas abiertas (García & Pérez, 2022). Esos cambios han permitido dejar atrás los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la transmisión de conocimientos, favoreciendo en cambio metodologías más participativas y activas que ponen al estudiante al centro de los procesos de aprendizaje (García & Pérez, 2022).

Para fomentar las habilidades y las capacidades del estudiantado del nivel superior se han desarrollado competencias transversales como parte fundamental de la innovación educativa (López-Cruz et al., 2023). La innovación educativa se ha puesto en marcha a través de talleres, programas, cursos, o experiencias educativas que buscan impulsar el pensamiento creativo y la creatividad. Sin embargo, las IES suelen carecer de prácticas que inicien procesos de cambio y que impulsen estrategias de enseñanza que garanticen la institucionalización de la innovación educativa de manera exitosa (López-Cruz et al., 2023).

El aprendizaje basado en problemas, así como el aprendizaje cooperativo y el uso de la inteligencia artificial son algunas de las estrategias emergentes en las últimas

décadas (Martínez & López, 2023). Estas nuevas metodologías pueden fomentar habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración, habilidades que resultan esenciales para desarrollarse en contextos laborales y sociales complejos (Martínez & López, 2023).

Así, el fortalecimiento de la innovación educativa, debe darse por medio de la gestión escolar misma que se apoya en “pensamiento complejo, procesos de innovación, TIC y estrategias o métodos de gestión del conocimiento que aseguren que el saber interno y externo sea compartido para que pueda ser transmitido y asimilado” (Vázquez-González et al. 2022, p. 25).

En este sentido, si la Universidad Veracruzana quiere lograr el cambio educativo y la transformación institucional debe procurar estrategias de gestión del conocimiento que vinculen claramente lo organizacional y lo pedagógico-didáctico (Barbón y Fernández, 2017). Esto no es fácil de lograr. En general, en todas las universidades existe por parte de la comunidad académica una resistencia al cambio, falta de recursos tecnológicos e insuficiente formación en metodologías innovadoras (Sánchez & Gómez, 2022). Por ello, es fundamental que en la Universidad Veracruzana fomentemos una cultura institucional que valore la innovación y que implemente programas de formación continua para el personal académico.

La UV ha dado pasos importantes hacia el logro de la innovación educativa. Por ejemplo, haber integrado los DDHH y la sustentabilidad como ejes transversales en la funciones sustantivas y adjetivas de la institución ha representado un cambio de paradigma y por lo tanto un impulso hacia la innovación. Sin embargo, aún no hemos logrado totalmente una transformación institucional que nos permita enlazar las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad para lograr la innovación educativa.

En ocasiones, hemos confundido la innovación educativa con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las aulas. El tener un modelo educativo que no ha tenido reformas sustanciales tampoco nos ha permitido innovar. En tal sentido, las tendencias globales de la educación superior invitan a la incorporación del enfoque multi, inter y transdisciplinar (Horn et al., 2024; Mandelid, 2023), que implica el reconocimiento de la complejidad de los problemas contemporáneos y la necesidad de abordarlos desde la diversidad de perspectivas del conocimiento (Díaz et al., 2023).

Desarrollo curricular

En la UV hemos realizado esfuerzos para adoptar la innovación en los procesos de desarrollo curricular, iniciando con la alineación de los PE de licenciatura y posgrado a las exigencias del entorno global, a los ODS y al MEI (López et al., 2025) con la finalidad de atender lo que establece la normativa aplicable a la educación superior.

Por ello, en la presente administración, establecimos como meta institucional que al 2025 el 100% de los PE de TSU y licenciatura estarían actualizados, incorporando competencias transversales como el pensamiento crítico, la sustentabilidad, la inclusión, los derechos humanos y el uso de tecnologías emergentes (Cortés, 2014), que permitieran la generación y desarrollo de capacidades y habilidades profesionales para la resolución de problemas, a efecto de fortalecer el tejido social y la responsabilidad ciudadana.

La oferta educativa de la UV es pertinente y se ha diversificado en las diferentes áreas del conocimiento a lo largo de las cinco regiones universitarias, aunque no en la medida deseada (CUO, 2025). También se ha fortalecido parcialmente la parte internacional de sus programas (Ramírez, 2023), con iniciativas como la internacionalización del currículo (ANUIES, 2024), la movilidad académica presencial y a distancia, el diseño de programas de experiencias educativas en otros idiomas, el incremento de la vinculación con otras instituciones de educación superior (UV, 2024).

Derivado de las principales tendencias globales de la educación superior sobre la innovación y desarrollo curricular se proponen aspectos necesarios para trabajar en la Universidad Veracruzana y lograr una universidad inclusiva, flexible y abierta al cambio en favor de las necesidades de la comunidad universitaria, desde el entendido que las exigencias del entorno son cambiantes e incrementalmente desafiantes.

Para continuar siendo una universidad de excelencia la incorporación de estos cambios la UV aún enfrenta importantes desafíos por superar, algunos de ellos son: la desactualización del modelo educativo, la falta de lineamientos modernos para crear y actualizar programas educativos, la necesidad de que los procesos adjetivos se ajusten a las funciones sustantivas y la insuficiencia del financiamiento. Una forma de superar estos obstáculos es promoviendo una cultura de innovación curricular en donde se involucre a docentes, estudiantes y a la sociedad en general en la creación conjunta de planes de estudio que respondan a las necesidades sociales y del mercado laboral.

El desarrollo curricular debe responder a las exigencias de un contexto globalizado en constante cambio y altamente competitivo; innovar en los procesos de desarrollo curricular requiere el fomento de entornos educativos más dinámicos, flexibles y centrados en el estudiantado, que promuevan el pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y la capacidad de adaptación (Bedoya, 2022; Wu & Chen, 2021).

La incorporación de estos nuevos enfoques contribuyen a resolver problemáticas complejas como el cambio climático, la desigualdad social y la transformación digital desde diferentes disciplinas, con base en la interacción de docentes, estudiantes y autoridades universitarias.

Para ello, las metodologías para el desarrollo curricular deben analizarse y mejorarse constantemente para guiar a las comunidades académicas en la integración de saberes pertinentes, contextuales y socialmente relevantes ante las exigencias del entorno, con el propósito de que el estudiantado adquiera las competencias y capacidades dinámicas para enfrentar problemáticas complejas (Lubis et al., 2022; Supriani et al., 2022).

Otro aspecto importante, es la incorporación de diagnósticos sobre vocaciones regionales que implica la evaluación constante de la pertinencia de los PE enfocada en medir el logro de competencias, la flexibilidad curricular y la vinculación con el sector productivo y social (Pérez, 2023; Williams, 2023).

La diversificación de la oferta educativa requiere ampliarse en todas las regiones universitarias, adoptando las modalidades no convencionales, así como la creación de programas educativos interdisciplinarios y programas de educación continua (Alonso, 2024; Nieminen, 2024), la incorporación de PE para atender campos emergentes y la inclusión de la dimensión internacionalización en los procesos pedagógicos de las universidades (Tight, 2021; De Wit & Altnach, 2021).

Adicionalmente, es importante atender la transformación en la forma en que se reconocen los créditos académicos, impulsadas por la necesidad de adaptarse a un mercado laboral que cambia constantemente y a las expectativas de una comunidad estudiantil que es muy diversa. Ejemplos de estos cambios lo constituyen las microcredenciales y certificaciones profesionales emergentes (Hase & Kenyon, 2020).

Esas credenciales permiten al estudiantado adquirir habilidades específicas de forma eficaz, lo que les facilita insertarse en el mercado laboral de una forma más rápida y competitiva (Hase & Kenyon, 2020). Al incorporar la IA y el aprendizaje en línea, algunas universidades han revolucionado la enseñanza y el aprendizaje. Estas dos herramientas permiten la personalización del aprendizaje y el reconocer habilidades que se adquieren a través de plataformas digitales (Sclater, 2017).

Po medio de la educación continua, en la UV hemos empezado a ofrecer certificaciones profesionales. Sin embargo, aún nos falta mucho por hacer. Hemos de incorporar en las actualizaciones y en los nuevos planes de estudio el reconocimiento de micro credenciales. De igual manera, necesitamos ampliar nuestra oferta de educación continua que provea el reconocimiento de las competencias laborales al público que tome estos cursos.

5.1.6 UV-Intercultural: Interculturalidad para todas y todos

La UV destaca por ser la única universidad pública y autónoma del país que integra en su estructura una entidad académica con carácter intercultural, la UVI, misma que forma parte del subsistema de educación superior intercultural a nivel nacional, reconocida por la SEP a través de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI).

A 20 años de su creación, la UVI ha continuado su proceso de fortalecimiento interno, durante la administración rectoral 2021-2025, se amplió su oferta académica en sus cinco sedes y se ha incrementado la matrícula. El programa educativo de Derecho con enfoque de Pluralismo Jurídico, con Sede en Totonacapan, ha tenido un crecimiento sostenido y es el de mayor demanda; se encuentra acreditado a nivel nacional e internacional. Debido a ello, en 2025 se ha convocado su apertura en la sede Huasteca, lo que representa un avance importante para su consolidación y acceso regional.

Con el programa rectoral 2025-2029 voy a impulsar una estrategia académica que incorpore innovaciones disciplinares y pedagógicas en la UVI, a través de la actualización de sus PE que correspondan a las necesidades actuales de las comunidades rurales y originarias. De igual manera, impulsaré proyectos interdisciplinarios de investigación-intervención y vinculación, con la participación de investigadores, docentes y estudiantes.

La UVI cuenta con la Maestriah ipan Totlahtol iwan Tonemilis (Maestría en Lengua y Cultura Nahuatl), cuya característica es que la transmisión y apropiación del conocimiento se da en náhuatl y tanto la planta docente como el estudiantado deben ser nahuahablantes; ello ha posicionado a la maestría como pionera en el uso

del náhuatl como lengua de instrucción. En este sentido, seguiré fortaleciendo esta opción educativa como referente de identidad intercultural. Asimismo, reactivaré el proyecto de Maestría en Educación Intercultural con enfoque profesionalizante, con la finalidad de ampliar la cobertura y acercar la oferta de este PE a las personas egresadas de la UVI, pero también a las regiones como una opción, por ejemplo, para el magisterio que atiende distintos niveles educativos y subsistemas.

Diseñar y ofrecer una especialización en el campo del Derecho para actualización de egresados de la Licenciatura en Derecho con enfoque de Pluralismo Jurídico y de abogados que ejercen en las regiones, es otra opción viable que impulsaré desde la UVI; así como la oferta de Diplomados en la enseñanza de lenguas: Totonaco, Popoluca, Tepehua para diversificar las actividades de la UVI a través de la educación continua, abierta al público en general, de manera específica el magisterio bilingüe.

Por otra parte, impulsaré un proyecto de formación dirigido a las personas egresadas de las Licenciaturas en Gestión Intercultural para el Desarrollo y Gestión Intercultural que integren cursos y diplomados en torno a la elaboración, gestión y seguimiento de proyectos, estadística aplicada, corridas financieras, análisis de costos, procuración de fondos y fortalecer así su desempeño en el ámbito económico-administrativo.

Una de las fortalezas de la UVI es la composición etnolingüística de su profesorado, algunos de ellos hablantes de lenguas originarias: náhuatl en sus variantes: huasteca, del centro y sur de Veracruz; totonaco; popoluca, entre otras; esto ha permitido, por ejemplo, el diseño y virtualización de experiencias educativas para la enseñanza de esas lenguas originarias que se ofrecen como Lengua I y II en el AFBG y como optativas; en este marco, promoveré el fortalecimiento de la enseñanza de las lenguas originarias como parte de los planes de estudio de la UVI, así como la transversalización de esta acción a otros PE de la Universidad.

Es posible vislumbrar la incorporación de la Certificación de Lenguas Originarias de Veracruz al interior de los Centros de Idiomas y de Autoacceso dependientes de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI), iniciando con totonaco y popoluca en un nivel básico y, en el caso del náhuatl, hasta el nivel intermedio, toda vez que se cuenta con un instrumento interdialectal del náhuatl.

Para ello, será necesario repensar la estructura misma de los Centros de Idiomas y de Autoacceso de la UV para enseñar en dichos Centros lenguas originarias y por otra parte, crear centros propios en la UVI que promuevan el plurilingüismo en las sedes: aprendizaje de lenguas originarias, el español como segunda lengua y extranjeras; no solo para beneficiar a la comunidad universitaria, sino también al público en general.

Internacionalización solidaria y movilidad intercultural en la UV-Intercultural

En términos de continuidad y perspectivas de transformación, la UVI ha desarrollado una propuesta de internacionalización alineada con su compromiso educativo y social, basada en principios de solidaridad, reciprocidad, pertinencia territorial e inclusión, en colaboración con la DGRI y otras instancias internacionales.

La movilidad intrarregional es otra de las estrategias de integración institucional y formación intercultural; durante la presente administración y en coordinación con la



DGRI estudiantes de diferentes sedes y PE han tenido la oportunidad de encontrarse en contextos distintos al propio, compartir experiencias formativas y cursar EE del Área de Formación de Elección Libre (AFEL), lo que ha permitido:

- Avances efectivos en la trayectoria escolar del estudiantado
- Realización de inmersiones culturales regionales, y
- Fortalecimiento de la identidad universitaria UV, generando sentido de pertenencia y cohesión institucional.

Asimismo, como parte de su política de internacionalización solidaria, la UVI ha gestionado convenios específicos con PE y universidades afines, con quienes comparte enfoques interculturales y de vinculación social. A nivel nacional, la UVI ha estrechado vínculos con la Dirección de Educación Intercultural de la DGEUI, consolidando su participación activa en la Asociación Nacional de Universidades Interculturales (ANUI) para el fortalecimiento de redes nacionales e intercambio entre programas pares.

Difusión Cultural para el posicionamiento de la UV/UVI

La UV es conocida a nivel nacional y en las regiones universitarias por su actividad artística y de difusión cultural, a los Festivales de la lectura que ya se realizan en las cinco sedes, sumaré la promoción de grupos artísticos, exposiciones de fotografías y la difusión de los documentales elaborados por personal académico y estudiantado, entre otras acciones.

Mejores condiciones de trabajo y estabilidad laboral

La UVI después de 20 años de existencia y de haber demostrado lo que su presencia significa en la sociedad veracruzana, requiere la apertura gradual de plazas de tiempo completo encaminadas a su fortalecimiento académico.

De igual manera, se buscará regularizar la contratación del personal por horas que permita la estabilidad laboral y arraigo de docentes de las regiones, incluso incorporar personas egresadas que han desarrollado experiencia profesional que puedan compartir con el estudiantado. Asimismo, se otorgarán incentivos diversos al personal docente eventual con desempeño sobresaliente y permanente que le permita ser susceptible de participar de un Programa de Desarrollo del Personal Académico de la UVI, para reconocer su labor docente, actualización profesional y en la investigación vinculada con base a indicadores de productividad.

Recursos, infraestructura y equipamiento

La ampliación de la licenciatura en Agroecología y Soberanía Alimentaria implica la necesidad de construir y equipar laboratorios de análisis de agua, suelos y elementos relacionados con la biodiversidad. Realizaré también un proyecto de tecnología estratégico encaminado a mejorar la conectividad y actualización del equipo de cómputo en todas las sedes, así como al equipamiento de tres aulas para las Sedes Grandes Montañas, Huasteca y Totonacapan con la finalidad de incorporar herramientas tec-

nológicas y el uso de las TIC a los procesos de enseñanza – aprendizaje que favorezca un servicio educativo de excelencia a la comunidad estudiantil.

Además, se impulsará la construcción y equipamiento para la sala de juicios orales en la Sede Huasteca ante la apertura de la licenciatura en Derecho con enfoque de Pluralismo Jurídico. Asimismo, la creación de Centros de Autoacceso de Lenguas implicaría espacios físicos, con equipamiento y mobiliario, recursos materiales para enseñanza de lenguas, y aulas para asesoría personalizada.

Por todo ello, es importante renegociar el convenio de colaboración entre la UV y la SEP, por el que se creó la UVI para recuperar la aportación específica de la federación que ha permitido la implementación de los PE interculturales que oferta la UVI como parte del subsistema de Universidades Interculturales.

5.2 INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

El importante crecimiento que la investigación y el posgrado han mostrado en la UV establece nuevas áreas de oportunidad para impulsar la excelencia académica y el impacto social de la UV.

La investigación fomenta la generación de conocimiento, la innovación y el desarrollo de tecnologías transferibles a los diversos sectores. Su valor se fortalece mediante la participación conjunta de PE de posgrado, cuya misión es la de formar recursos humanos especializados, generando así nuevos profesionales con habilidades avanzadas que les permitirán contribuir al desarrollo de la sociedad y del sector productivo.

En ese sentido, la *investigación* se ve fortalecida mediante la creación de PE de posgrado con LGAC desde las cuales la comunidad estudiantil desarrolla proyectos de investigación con impacto social mientras que el *posgrado* se fortalece por actividades de investigación, que promueven un incremento en las capacidades de la dependencia que los albergan. Esto tiene un impacto positivo en la profundidad y capacidad para abordar temáticas de investigación más complejas.

Asimismo, las acciones que se desarrollan con este binomio, están encaminadas a fortalecer las LGAC, incrementar la productividad del personal académico y, con ello, la obtención de reconocimientos, tales como el perfil deseable del Programa para el desarrollo profesional docente (Prodep) y del SNII. Viendo así incrementado el nivel de competitividad, la cooperación con los diversos sectores, la excelencia académica y el prestigio de la comunidad donde se desarrollan estos PE, y, por ende, de la misma UV.

Sin embargo, hay varios aspectos que deben ser considerados para garantizar un adecuado desarrollo de este binomio, y con ello preservar las condiciones de excelencia que caracteriza a estas actividades.

A continuación, presento el contexto sobre la situación de la investigación y el posgrado, así como los desafíos asociados al fortalecimiento de los mismos. También, describo algunas propuestas para favorecer la investigación en todas las regiones



universitarias con la finalidad de cerrar brechas para alcanzar la excelencia al tiempo que se promueve el desarrollo articulado de la docencia con la investigación para que permita la incorporación temprana del estudiantado en actividades de investigación.

5.2.1 Contexto internacional, nacional y estatal y los desafíos para la UV

Existe la necesidad de fortalecer la relación entre ciencia, política y sociedad, y con ello mejorar las capacidades de los gobiernos para generar, sintetizar y aplicar evidencia científica en políticas y acciones concretas de gobierno. Asegurando que haya confianza y participación inclusiva, reducción de desigualdades, mejorar las condiciones sociales y con ello el desarrollo de un país, todo ello en un marco de ética y responsabilidad social.

Es precisamente el papel de las universidades públicas el de asumir la responsabilidad y el compromiso de promover y desarrollar acciones de investigación científica, tecnológica y humanista con compromiso social, que genere cambios relativos a lograr mejoras y cambios en un país.

En ese sentido es que resulta imperativa la necesidad de integrar el conocimiento científico, humanista y artístico a las universidades toda vez que su implementación exitosa se encuentra relacionada con una colaboración sostenida entre disciplinas académicas y sectores sociales, desarrollando sinergias y compensaciones, así como generando avances en las acciones y metas establecidas.

Se espera que la Ley de Ciencia y Tecnología promovida por la Secihti facilite de manera efectiva el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el país. Esta Secretaría ha definido recientemente 16 programas estratégicos que consideran un amplio rango de temáticas de investigación, las cuales van desde la sustentabilidad alimentaria, la atención y prevención integral de salud, y el desarrollo de microprocesadores, hasta la atención de temáticas de corte social, humanístico y artístico. La puesta en marcha de estos programas establece líneas claras de trabajo en donde todas las áreas de conocimiento son incluidas y atendidas, bajo la premisa de que todos estos programas tienen como finalidad responder a necesidades y problemáticas sociales, globales, nacionales y regionales.

Otro cambio importante promovido por la Secihti está relacionado con la creación de redes de investigación denominadas REDES-ECOS. Estas redes tienen como objetivo agrupar expertos de diversas áreas para atender problemáticas sociales, ambientales, económicas, etc., que se encuentran alineadas con los programas estratégicos que Secihti ha establecido (Secihti, 2025). A partir de estas redes se pretende desarrollar proyectos e intervenciones multi y transdisciplinarios, que atiendan y den solución a las diversas problemáticas, desde una perspectiva local, regional o nacional (Secihti, 2025).

Al interior de la Universidad Veracruzana y en colaboración con la ANUIES, SUR-SURESTE, se trabajará en la identificación de líderes y grupos de expertos que formen partes de las redes consideradas como prioridad para la región: Crisis hídrica, Seguridad y migración, Semiconductores y circuitos integrados, Salud, entre otras.

Una vez definidos estos grupos de expertos, promoveremos foros para iniciar con los trabajos de identificación de fortalezas y conjuntar esfuerzos para la realización de proyectos que atiendan las problemáticas ya mencionadas.

El desafío para la UV será el de fortalecer sus capacidades institucionales para realizar investigación con perspectiva multi y transdisciplinaria que atienda problemáticas desde un panorama estatal, regional y nacional, pero con una proyección global, generando casos de éxito que puedan ser replicados o adaptables en otros países.

En el contexto nacional, en las últimas décadas el desarrollo de la ciencia ha sido complicado debido a la falta de financiamiento para la investigación. Adicionalmente, esa falta de financiamiento ha impactado de manera sustancial en el desarrollo, optimización y expansión de su infraestructura para la investigación.

Lo anterior, ha generado un rezago importante en la atención de las necesidades para el desarrollo de la investigación en el país, por lo que el financiamiento de proyectos se mantiene como un reto importante, en donde la UV debe competir por recursos y constituir grupos o redes de investigación que desarrollen propuestas de investigación dentro de los nuevos contextos de colaboración. En esta línea, la Universidad Veracruzana cuenta con una comunidad académica que posee las competencias para conformar redes de colaboración y desarrollar investigaciones en prácticamente todos los programas estratégicos propuestos por Secihti.

A nivel estatal, el Consejo Veracruzano de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (Coveycidet), instancia promotora y financiadora de la investigación científica y desarrollo tecnológico en el estado, ha establecido programas de apoyo a la investigación orientados a atender políticas gubernamentales, aunque en un marco complicado para obtener recursos orientados al desarrollo de la investigación.

Situación de la investigación y posgrado en la UV: actualidades y desafíos

En los últimos cuatro años, la UV ha experimentado un crecimiento importante en el desarrollo de investigación, generación de conocimiento, creación de productos tecnológicos, artísticos y humanísticos que evidencia un avance constante en estas temáticas.

Dos indicadores dan cuenta de este crecimiento: el primero está relacionado con el número de proyectos registrados en el Sistema de Registro y Evaluación de la Investigación (SIREI). Por ejemplo, en 2022 se registraron 93 proyectos mientras que al corte abril de 2025 se han registrado 429. Estos datos indican que de 2022 al 2025 se mantienen activos más de 1,000 proyectos en el SIREI distribuidos de la siguiente manera: 291 proyectos en el área de Ciencias de la Salud, 261 en el área Técnica, 228 en Humanidades, 172 en Biológico-Agropecuaria, 153 en el área económico-administrativa y 33 en el área de artes.

El segundo indicador se relaciona con el número de personas pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), que se incrementó de 687 académicos en 2022, a 1,063 en 2025, distribuidos como sigue: 30% con nivel de candidato, 50% con nivel 1, 12% nivel 2, 3% en el nivel 3 y 0.7% con nivel de emérito. Con una mayor presencia en las áreas de ciencias biológicas y agropecuarias, el área de humanidades y el área y el área técnica.



Con relación al posgrado también ha habido avances muy importantes en los últimos cuatro años. La UV ahora ofrece más de 150 PE de posgrado de excelencia en todos los niveles (especializaciones, maestrías y doctorados) en áreas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas de vanguardia, la gran mayoría de estos se encuentran adscritos al Sistema Nacional de Posgrados (SNP).

En 2021, la Universidad Veracruzana contaba con 153 posgrados activos y ahora tenemos 170. Convirtiéndonos así en la universidad con el mayor número de posgrados de la región sur-sureste del país. En 2021 contábamos con una población estudiantil de 1,415 personas inscritas en el posgrado a tener, y ahora en el 2025 tenemos una comunidad estudiantil de 1,794 personas (Tabla 2).

5.2.2 Impulso a la investigación y posgrado

Los estudios de posgrados son pilares fundamentales para el progreso de una sociedad. Impulsan la generación de conocimiento, el desarrollo tecnológico, la innovación y la creación, al tiempo que forman individuos capaces de afrontar desafíos y generar mayores oportunidades de crecimiento para el bienestar de la comunidad. El posgrado es crucial para la formación de personas dedicadas a la investigación científica con capacidades para proponer soluciones para atender problemáticas de su entorno circundante.

Retos y transformaciones en los estudios de posgrado en México y la Universidad Veracruzana (2005-2025)

A lo largo de las últimas dos décadas, hemos observado que los estudios de posgrado en México han experimentado una transformación significativa tanto en su cobertura como en la complejidad de sus retos estructurales. Entre 2005 y 2025, hubo un crecimiento constante en la matrícula, una ampliación de la oferta educativa y un impulso en la calidad de los programas, derivados de las políticas del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), hoy SNP (Sistema Nacional de Posgrados) (Conacyt, 2020). Sin embargo, estos avances también han venido acompañados de nuevos desafíos relacionados con la pertinencia social, el financiamiento progresivo, la equidad regional y la adaptación a la era digital.

A fin de comprender los principales retos estructurales, sociales y académicos que enfrenta el posgrado y de hacer propuestas para su fortalecimiento, en este apartado analizo el panorama de los estudios de posgrado en México durante los períodos 2005-2015 y 2015-2025, con especial énfasis en las transformaciones dentro de la UV.

I. Situación de los estudios de posgrado en México (2005-2025)

1. Crecimiento de la matrícula: Entre 2005 y 2015, según datos de la ANUIES (2016), la matrícula del posgrado en México creció 40% aproximadamente. Este crecimiento continuó en la siguiente década, alcanzando más de 300 mil estudiantes para 2023, aunque con variaciones por regiones y tipos de instituciones (ANUIES, 2023).

2. **Financiamiento:** El apoyo del Conacyt fue clave durante la primera década del siglo XXI, con becas y fondos de investigación. A partir de 2019, el nuevo modelo del Conahcyt (hoy Secihti) ha generado tensiones sobre los criterios de evaluación y el enfoque de ciencia para el bienestar (Conahcyt, 2021).
3. **Oferta educativa:** La diversificación de programas creció, en particular en ciencias sociales, salud y tecnología. El número de programas registrados en el PNPC/SNP aumentó de 1,200 en 2005 a más de 2,500 en 2022 (CONACYT, 2022).
4. **Desigualdad regional:** Las instituciones del centro, occidente y norte del país concentran buena parte de los programas de excelencia, mientras que las del sur hemos enfrentado mayores retos estructurales (Valle, 2019).
5. **Internacionalización:** Hubo avances en movilidad estudiantil, convenios y publicaciones conjuntas, aunque de forma desigual y concentrados en pocas universidades (Rodríguez & López, 2020).

II. Retos de la educación de posgrado en México

1. **Pertinencia y vinculación:** Muchos programas no están alineados con las necesidades locales o del sector productivo. Aumentar la pertinencia es clave para reducir el desempleo de las y los egresados (Martínez, 2021).
2. **Financiamiento insuficiente y desigual:** La reducción de fondos federales y los cambios en los procesos de asignación de becas han impactado negativamente en la estabilidad de los programas (Navarrete, 2022).
3. **Adaptación a la era digital:** La pandemia aceleró la necesidad de modelos híbridos y competencias digitales, tanto para estudiantes como para docentes. La falta de capacitación digital docente y de contar con una infraestructura tecnológica adecuada representan un obstáculo significativo (Luna et al., 2021).
4. **Programas en modalidad virtual:** Si bien se ha incrementado la oferta de programas en modalidad virtual, muchos enfrentan cuestionamientos sobre ellos, en términos de rezagos en regulación, evaluación y aceptación laboral (González, 2023).
5. **Excelencia vs cobertura:** El reto de mantener la excelencia educativa mientras se expande la cobertura sigue siendo central (Ruiz, 2020).
6. **Evaluación y burocratización:** La gestión de indicadores para el SNP puede generar cargas administrativas que afectan la innovación académica (Torres, 2022).
7. **Competencia con IES privadas:** En la última década, ha crecido la matrícula en posgrados de instituciones privadas, que ofrecen modalidades flexibles y titulación más expedita, generando una presión sobre las universidades públicas para actualizar sus modalidades educativas y sus procesos de titulación (INEEES, 2023).



III. Situación y retos de la UV

- 1. Oferta y crecimiento:** La UV ha ampliado su oferta de posgrado con programas en todas sus regiones universitarias, la gran mayoría de ellos reconocidos en el SNP. Hemos hecho un gran esfuerzo por consolidar y diversificar programas en ciencias, artes, salud, humanidades y tecnología. Tal como se observa en la Tabla 1, a la fecha de elaboración de esta propuesta contamos con una matrícula de 2,712 estudiantes distribuidos en 170 programas (45 doctorados, 101 maestrías y 45 especializaciones), de los cuales 2,297 adscritos a 153 programas cuentan con beca (84.6%). El incremento de la matrícula de agosto 2021 a febrero 2025 es de 34.1%. Estamos en espera de la convocatoria correspondiente para solicitar ingreso al SNP de al menos 15 programas adicionales.

Tabla 1. Programas de posgrado en la UV por distribuidos por Área Académica

Área	Doctorado no SNP	SNP	Total Doctorado	Especialización	SNP	Total Especialización	Maestría	SNP	Total Maestría	Total general
Artes	1	2	3		2	2	1	5	6	11
C. Biológico-Agropecuaria	1	12	13		1	1	1	15	16	30
Ciencias de la Salud	2	6	8	8	1	9	12	9	21	38
Económico-Administrativa		4	4	3	1	4	8	10	18	26
Humanidades	1	8	9	4	2	6	4	15	19	34
Técnica		8	8		2	2	2	19	21	31
Total general	5	40	45	15	9	24	28	73	101	170

Fuente: Elaboración propia (2025).

- 2. Distribución regional desigual:** Algunas regiones (como Xalapa y Veracruz) concentran la mayor parte de la oferta y la infraestructura, mientras que las otras enfrentan retos de cobertura y recursos (Tabla 2).

Tabla 2. Total de matrícula en programas de posgrado

Período	Xalapa	Veracruz	Orizaba	Poza Rica	Coatza	Totales	Crecimiento
Ago 2021	1415	385	119	70	34	2023	
Feb 2022	1395	425	112	88	38	2058	1.73
Ago 2022	1425	461	129	87	41	2143	4.13
Feb 2023	1478	435	125	108	41	2187	2.05
Ago 2023	1621	560	119	106	47	2453	12.16
Feb 2024	1603	538	109	127	52	2429	-0.98
Ago 2024	1695	595	112	128	63	2593	6.75
Feb 2025	1794	630	96	121	71	2712	4.59

Fuente: Elaboración propia (2025).

3. **Crecimiento de la matrícula:** Entre 2005 y 2015, según datos de la ANUIES (2016), la matrícula del posgrado en México creció 40% aproximadamente. Este crecimiento continuó en la siguiente década, alcanzando más de 300 mil estudiantes para 2023, aunque con variaciones por regiones y tipos de instituciones (ANUIES, 2023).
4. **Vinculación:** Aún se perciben debilidades en la relación universidad-sociedad, especialmente en términos de impacto social y colaboración con el sector productivo.
5. **Infraestructura y digitalización:** Aunque se ha avanzado, se requieren mayores inversiones en tecnología, conectividad y espacios físicos para la investigación.
6. **Sustentabilidad financiera:** La UV ha enfrentado restricciones presupuestales que afectan su capacidad de mantener y mejorar su oferta de posgrado.
7. **Competencia local:** La presencia creciente de universidades privadas en Veracruz con oferta de posgrado ha comenzado a reclutar estudiantes potenciales, especialmente aquellos que buscan opciones a distancia o con menores requisitos administrativos (SEP, 2022).

En suma, los estudios de posgrado en México han vivido una expansión creciente, aunque enfrentan contradicciones entre cobertura, excelencia y pertinencia. En el caso de la UV, los avances institucionales son notorios, aunque se encuentran limitados por factores estructurales, financieros y regionales.

Esos fenómenos obedecen a una combinación de factores: centralización de procesos, servicios y recursos, falta de vinculación efectiva, modelos de evaluación desactualizados y un sistema de financiamiento que no favorece el crecimiento equitativo. Para que la UV pueda afrontar estos retos propongo:

- Consolidar la descentralización universitaria, la simplificación y desconcentración de los procesos y servicios administrativos de forma ética, responsable, austera, transparente y sustentable a nivel de posgrado.
- Impulsar una estrategia integral de vinculación universidad-sociedad.
- Garantizar la reducción de brechas regionales y entre áreas académicas, así como el fortalecimiento de la excelencia mediante indicadores de resultados.
- Avanzar en la gratuidad de la educación a nivel posgrado de manera progresiva y financieramente sustentable.
- Aumentar la inversión en tecnología y formación docente digital.
- Diseñar y actualizar los programas incrementando su pertinencia regional y proyección internacional.
- Promover políticas de financiamiento sustentable y diferenciado según las regiones y campos del conocimiento.
- Regular y fortalecer los programas virtuales con estándares de excelencia.
- Fortalecer la internacionalización solidaria y la multiculturalidad a través de un programa de movilidad de investigación y asignatura, así como la vinculación nacional e internacional.

- Incrementar la eficiencia y pertinencia de la gestión administrativa para fortalecer la excelencia y el impacto de la investigación y los programas de posgrado en cada una de las regiones universitarias.
- Desplazar la competencia de las IES privadas a partir de una oferta flexible, con pertinencia social y excelencia académica.

Solo mediante una transformación estructural contextualizada y consolidada, la Universidad Veracruzana podrá mantener su prestigio como una institución líder en la formación de estudiantes de posgrado para el desarrollo regional y nacional.

5.2.3 La investigación y el posgrado desde las regiones universitarias

El incremento en las actividades de investigación en la Universidad se observa en las regiones; tan solo para la región Veracruz en 2021 se contabilizaron 13 proyectos de investigación mientras que para 2024 se registraron 77 y para la región Orizaba-Córdoba transcurrió de 6 a 28 proyectos registrados en tres años. Sin duda algo que caracteriza a las regiones y le imprime un valor adicional a la UV, son las vocaciones y potencialidades regionales diferenciadas de acuerdo con sus características específicas de cada región, así como por sus diversas condiciones ambientales, sociales, culturales y de infraestructura.

De esta manera, mientras que en la región de Veracruz se destacan vocaciones científicas en el desarrollo de polímeros y biopolímeros, resiliencia urbana, robótica, cuidado del medio ambiente, semiconductores, ciencias del mar, zoonosis, inocuidad y calidad agroalimentaria, producción animal y “Una Salud” (One Health). En la región de Orizaba-Córdoba se establecen como temáticas de investigación importantes: el estudio de enfermedades transmisibles y crónicas, farmacia, síntesis orgánica, productos naturales, procesos industriales, biotecnología de plantas, manejo de recursos naturales, agricultura y ciencias ambientales, entre otras.

Problemáticas detectadas para el adecuado desarrollo de la investigación y posgrado

A pesar del crecimiento observado en el desarrollo de las actividades de investigación y posgrado en la UV, la mayoría de las necesidades y requerimientos para fortalecer sus vocaciones científicas y de formación de recursos humanos diferenciados son comunes y se pueden agrupar en cinco grandes rubros.

- **Recursos humanos:** Establecer una estrategia para un relevo generacional de planta académica de investigación y administración mediante paquetes de jubilación atractivos, incremento de técnicos académicos especializados, así como de administrativos y personal de servicios. Asimismo, la revisión

del sistema de evaluación del desempeño y el fomento de incentivos para participar en tareas de gestión administrativos

- **Infraestructura:** Renovación, mantenimiento y adquisición de vehículos para trabajo de campo. Adquisición de equipos de laboratorio avanzados. Establecer espacios de almacenamiento y procesamiento en la nube. Garantizar póliza de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de laboratorio.
- **Vinculación:** Acercamiento docencia-investigación. Alianzas con sectores sociales, productores y gobierno. Creación de agenda en investigación alineada a los desafíos nacionales. Elaboración de catálogo de productos y servicios. Conformación de una red de vinculación interinstitucional
- **Financiamiento:** Generar fondos para financiar proyectos de investigación y apoyos para los posgrados. Ampliación de techo presupuestal para la investigación. Inversión en investigación que aborde problemas regionales, mediante equipos multidisciplinarios e interregionales. Apoyo económico para la movilidad académica.
- **Gestión institucional:** Facilitación de trámites administrativos para el desarrollo de eventos autofinanciables, aumento de techo presupuestal, compra y mantenimiento de vehículos, creación de un único sistema para capturar información y extraer informes y probatorios, facilitar y agilizar los mecanismos para la compra de insumos para investigación, fortalecimiento de la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT) que promueva el desarrollo de patentes y transferencia al sector productivo o social.

Sin duda se requiere una estrategia para dar atención integrada y sistematizada a todas estas necesidades manifestadas por el personal académico, considerando diversas perspectivas y el establecimiento de programas de apoyo, financiamiento y reconfiguración de procesos y gestiones académico-administrativas.

La creación de centros de investigación con enfoques interdisciplinarios en las regiones universitarias fortalecerá el trabajo de investigación e incidirá directamente en el abordaje de las problemáticas de cada región, así como la formación de investigadoras e investigadores, a partir de los programas de posgrado que se tengan adscritos y los que se promuevan con base en una estrategia de vocaciones regionales.

En este tenor, es preciso mencionar que la región de Orizaba-Córdoba pronto contará con el Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades y la región Coatzacoalcos-Minatitlán con el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias Sociales. Por su parte, la región Poza Rica-Tuxpan se encuentra implementando acciones para fortalecer la investigación. Recientemente se llevó a cabo el Primer Encuentro Regional de Investigación, en su primera etapa y, antes de concluir el primer semestre 2025 realizará la segunda etapa de la estrategia que regionalmente se han planteado.

5.2.4 Plan estratégico para el fortalecimiento de la investigación y el posgrado

Con el objetivo de sistematizar la información previamente existente y crear un programa de trabajo articulado se construyó y estableció la puesta en marcha del Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado (PEFIP). El plan permitió identificar con mayor claridad las oportunidades y áreas de mejora para el desarrollo de la investigación en la Universidad Veracruzana, y lo más importante, su desarrollo articulado con el posgrado y como un elemento innovador de suma valía, con la sociedad.

Para establecer el éxito de este plan se determinaron tres ejes estratégicos, Investigación y Sociedad, Investigación-Posgrado, Posgrado-Sociedad, a partir de los cuales se desarrollaron dos objetivos transversales:

1. Impulsar el trabajo coordinado entre la investigación y el posgrado, a través de una agenda que establezca líneas de trabajo y de comunicación entre ambas funciones.
2. Contar con un Sistema Integral de Información de Investigación y Posgrado que garantice la interoperabilidad de ambas labores, simplifique procesos y mejore la toma de decisiones.

Asimismo, se establecieron siete objetivos estratégicos:

1. **Impulsar el vínculo investigación-sociedad**, para desarrollar conocimiento al servicio de las regiones y la protección de los bienes sociales, culturales y ambientales.
2. **Crear una agenda de investigación institucional** que establezca líneas de trabajo en investigación de frontera en respuesta a problemas y necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.
3. **Contar con un Sistema de Evaluación Interno de Investigación (SEII)**, que responda a los requerimientos de las áreas del conocimiento y a las características de las regiones universitarias.
4. Impulsar que la Ley Orgánica y la normatividad secundaria de la Universidad Veracruzana **reconozcan al posgrado como una función sustantiva**.
5. **Garantizar la excelencia del posgrado y su vinculación con la investigación.**
6. **Impulsar el vínculo posgrado-sociedad.**
7. **Fortalecer el posgrado en las regiones universitarias**, con enfoque de derechos humanos y sustentabilidad.

Varios de estos objetivos se han venido desarrollando adecuadamente, pero se identificó como necesario dentro de este plan estratégico la creación de un programa institucional que promueva el desarrollo de la investigación en la Universidad Veracruzana, especialmente la investigación de frontera y con alto impacto social, que oriente la formación de recursos humanos de posgrado, y la creación de mecanismos

más eficientes, ágiles y dinámicos para la divulgación y evaluación de los resultados de las investigaciones, valorar su impacto científico, y promover la generación de productos con valor tecnológico susceptible de patentar o hacer el registro de marca.

Fortalecimiento del binomio: Docencia e investigación

Sin duda, impulsar la investigación y el posgrado será de gran ayuda para consolidar la función de la investigación y la docencia en la UV y con ello promover el desarrollo de temáticas de investigación de alto impacto, así como de productos tecnológicos de alto valor agregado y con programas de posgrado orientados a transmitir las competencias al estudiantado que permitan tener la capacidad para el trabajo en grupo, en equipos multi y transdisciplinarios, que atiendan problemas sociales relevantes. Para lograrlo, el programa estratégico se establecerá en tres niveles

1. En el primero se pretenden desarrollar acciones concretas para impulsar el vínculo investigación-sociedad, para desarrollar conocimiento al servicio de las regiones y la protección de los bienes sociales, culturales y ambientales, para ello se buscará la implementación de las siguientes acciones:
 - Desarrollar mecanismos para la promoción de alianzas y acuerdos de colaboración a cuatro niveles;
 - » Con Universidades, centros e institutos de investigación; para promover el desarrollo de estancias de investigación, compartir recursos, infraestructura y conocimientos.
 - » Con empresas, para la realización de proyectos y desarrollos tecnológicos conjuntos, programas de transferencia de tecnología y de propiedad intelectual.
 - » Con el sector gubernamental, para abordar y resolver temáticas que requieren soluciones conjuntas.
 - » Con el sector social, para realizar acercamientos directos y resolver problemáticas planteadas por las comunidades.
 - Revisión de la normatividad y procedimientos relacionados con los derechos de autor, registro de patentes, de marcas y demás elementos. Incrementar la visibilidad de la OTT y promover su función como entidad promotora del desarrollo e innovación tecnológica, y creación de un programa de transferencia de tecnología y propiedad intelectual de los proyectos financiados que contemple el desarrollo de empresas y aceleradoras de startups.
 - Establecer e implementar indicadores y métricas para evaluar el impacto de los investigadores y de la investigación para mejorar y ajustar las estrategias de apoyo.
2. El segundo elemento implica crear una agenda de investigación institucional que establezca líneas de trabajo en investigación de frontera en respuesta a problemas y necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.

Para ello se implementará un programa de impulso a la investigación que considera los siguientes elementos:

- Identificación de temáticas de interés con alto impacto científico y social que permita implementar políticas de atención a temáticas de investigación de frontera de alto impacto científico y de atención a problemáticas sociales específicas.
- Desarrollo de convocatorias de financiamiento a proyectos que aborden las temáticas institucionales consideradas como prioritarias y que den respuesta a problemas de alto impacto científico y social, así como la generación de conocimiento de frontera con alto nivel de innovación que deberán contener los siguientes elementos:
 - » Promover la vinculación entre investigación y posgrado; mediante la incorporación de estudiantes de licenciatura y posgrado dentro del proyecto.
 - » Impulsar vínculos de colaboración académica; mediante la participación y desarrollo de trabajo articulado de académicos provenientes de diversas dependencias y regiones y con ello compartir conocimientos, equipamiento e infraestructura en beneficio del proyecto.
 - » Mejoramiento de la infraestructura; mediante la consideración de recursos enfocados al mantenimiento de instalaciones y equipos orientados al desarrollo del proyecto, así como para la adquisición de nuevos equipos y tecnologías de vanguardia.
 - » Desarrollar acciones de promoción, difusión y divulgación de la investigación; incluyendo la publicación de artículos y libros en editoriales nacionales e internacionales con alto nivel académico, que den a conocer los resultados de las investigaciones realizadas. Incluir acciones para el uso de redes sociales para incrementar la visibilidad de los productos generados y de los académicos participantes de las propuestas.
 - » Promover el apoyo administrativo y logístico necesario para el adecuado desarrollo de la investigación, así como fomentar la búsqueda de fuentes de financiamiento mediante la promoción de convocatorias y concursos.
 - » Implementar convocatorias de apoyo para la formación, capacitación y movilidad académica, alineados a proyectos de investigación, a las metas institucionales y al desarrollo de Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC). Dentro de las actividades se podrán considerar comisiones académicas, asistencia a eventos académicos nacionales e internacionales, estancias breves, etc.

3. Finalmente, el tercer elemento está relacionado con el establecimiento de un Sistema de Evaluación Interno de Investigación (SEII), que responda a los requerimientos de las áreas del conocimiento y a las características de las regiones universitarias. Para ello, propongo realizar una actualización y

renovación del actual Sistema para Registro de la Investigación, en donde se incorporarán aquellos elementos necesarios para las actividades y funcionalidad de los programas de posgrado y además aquella información del Sistema de Vinculación Universitaria, para integrar todas las actividades, referentes e indicadores de investigación, vinculación y posgrado en un solo sistema. Se espera que este sistema permita sistematizar mejor la información y facilitar la toma de decisiones y generación de evaluaciones y recomendaciones.

5.3 VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

En un escenario de constante transformación en el ámbito social, tecnológico y ambiental, la UV tiene que adaptarse y dar respuestas pertinentes. En ese contexto, el fortalecimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura, así como de extensión de los servicios y su articulación con las necesidades de su entorno se vuelven cruciales. Por ello, en el presente eje estratégico *Vinculación y extensión universitaria* describo estrategias para consolidar la función estratégica de la UV como generadora de profesionistas altamente cualificados y la generación de conocimiento vinculado a los problemas sociales.

Asimismo, planteo una serie de propuestas que buscan fortalecer a la universidad en su compromiso con su entorno, con la capacidad de generar impacto mediante una formación integral del estudiantado y que asuma su responsabilidad como agentes de cambio. Estos planteamientos se encuentran alineados con los principios institucionales de transversalización de los DDHH y la sustentabilidad; ciencia, tecnología, arte y humanidades para el beneficio social; reducción de brechas para la excelencia; e innovación y bienestar social.

Los temas que presento a continuación tienen el propósito de orientar acciones estratégicas que fortalezcan la capacidad institucional para enfrentar los retos contemporáneos, asegurando la pertinencia, excelencia y equidad de las funciones sustantivas. Para ello, se desarrollan líneas de acción centradas en la economía social y solidaria, el fortalecimiento de la colaboración con el sector público, privado y social, el impulso en la formación para toda la vida, la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la diversificación de servicios para la autogestión financiera, difusión, extensión y proyección de la cultura, la colaboración interuniversitaria y el fortalecimiento de los servicios universitarios a la población vulnerable.

5.3.1 Economía social y solidaria

La Economía Social y Solidaria (ESS) prioriza valores y actitudes como la equidad, la solidaridad y la sustentabilidad financiera, al promover el bienestar colectivo y la justicia social (Valle, 2009; Coraggio, 2014). El objetivo primordial no es sólo generar beneficios económicos, sino también promover la inclusión social, el empoderamiento comunitario y el desarrollo sustentable (Eguiluz & de Mendiguren, 2019). Estas acciones e iniciativas tienen como finalidad generar oportunidades económicas para cualquier grupo marginado o excluido, donde se prioriza la autonomía y se reconoce la dignidad como personas (Núñez et al., 2024; Cascardo, 2024). Además, se caracteriza por tener una estructura de gobernanza democrática, donde los trabajadores, usuarios o miembros de la comunidad tienen voz y voto en la toma de decisiones.

De acuerdo con Poot, Mercado y Francisco (2024), un elemento esencial para resolver problemas sociales y económicos, es la innovación social. Por lo que la formación profesional debe estar encaminada a actuar con conciencia en el impacto e innovación social; en otras palabras, que el estudiantado comprenda que la aplicación de sus conocimientos debe encaminarse a lograr beneficios a la sociedad..

En el ámbito de la UV se han desarrollado las primeras acciones orientadas a la formación y promoción de la ESS, tales como el registro de once proyectos de investigación en el Sistema de Información para la Vinculación Universitaria (SIVU). Sin embargo, estos esfuerzos han sido aislados evidenciándose la necesidad de una estrategia articulada o una política institucional que refleje un compromiso claro y sostenido con esta área de interés. Para fortalecer el desarrollo de esta temática en la UV, pondremos en marcha una serie de programas y estrategias como las que se muestran enseguida.

Una de las estrategias centrales será que, en los centros e institutos de investigación, así como en PE de TSU, licenciatura o posgrado, se impulse el abordaje de la ESS de manera integral para impactar en la formación integral del estudiantado. Además, se harán estudios de vocaciones regionales que permitan identificar la necesidad de generar PE o Centros de Investigación enfocados en la formación de personas en emprendimientos sociales, innovación, economía circular y ESS.

También, se impulsará la creación de CA que propongan LGAC enfocadas al desarrollo de proyectos de investigación, desde los cuales se realicen diagnósticos y se implementen propuestas concretas para el fortalecimiento de esta economía alternativa. En este sentido, se debe considerar que como parte de los objetivos de la ANUIES (2023), un escenario deseable hacia 2030 es favorecer la formación integral del estudiantado para que asuman su responsabilidad como agentes de cambio y contribuyan a la solución de problemáticas locales, nacionales y globales (ANUIES, 2023, p. 48).

El aprendizaje basado en problemas reales, especialmente con temas referentes a pobreza, desigualdad y exclusión económica, nos permitirá integrar la responsabilidad social universitaria como parte de la formación profesional, lo que conlleva a vincular proactivamente al estudiantado con su comunidad a través de servicio social, prácticas profesionales e investigación aplicada con un impacto directo con su entorno social.

La ausencia de registros sistematizados sobre los eventos académicos que han abordado esta temática en la Universidad Veracruzana, complica documentar las experiencias que apoyen el desarrollo de estrategias institucionales que impulsen de manera efectiva el desarrollo de la ESS. Por ello, destinaré un espacio estratégico en el portal del SIVU y SIREI con la finalidad de que el personal académico y CA registren las iniciativas encaminadas al estudio, análisis e investigación de temáticas relacionadas con la ESS.

Por otra parte, un elemento fundamental es la necesidad de programas institucionales de formación docente que permitan la capacitación y actualización del personal académico en ESS. De lo contrario, se limita la consolidación de cuadros expertos que impulsen su incorporación en los planes y programas de estudio, en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en proyectos de vinculación e investigación. Para atender esta necesidad, el ProFa se actualizará fundamentalmente en temas disciplinares dentro de los cuales incorporaremos temáticas relacionadas al desarrollo y fortalecimiento de la ESS.

Para generar valor social y económico promoviendo la responsabilidad social, la economía social y solidaria representa una opción para luchar contra la desigualdad y la pobreza (Poot et al., 2024). Por ello, una de las propuestas es la partición activa de la universidad en los Nodos para el Impulso de la Economía Social y Solidaria (Nodess), consistentes en alianzas territoriales integradas por instituciones académicas, gobiernos locales y organizaciones del sector social de la economía, que dio origen desde 2019 al Instituto Nacional de la Economía Social (INAES).

Además, estableceremos líneas de acción para la vinculación estratégica con los sectores público y privado. Con el primero, será con la finalidad de establecer sinergias para apoyar iniciativas de nanoemprendimientos, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), o proyectos sustentables con enfoque en la ESS con arraigo en lo local. Con el segundo, el objetivo será generar procesos de formación y capacitación dirigidos al sector empresarial, con el fin de fomentar una mayor comprensión e incorporación, en lo posible, de los principios de la ESS en sus prácticas.

La universidad cuenta con capacidades intelectuales y recursos estratégicos, por ello, se definirá un programa de formación desde el cuales se ponga en marcha un portafolio de servicios que contemplen asesorías, formación permanente y capacitación en las iniciativas económicas innovadoras bajo el modelo de economía social y solidaria en: cooperativas, asociaciones, empresas sociales y otras formas de organización que ponen en práctica principios democráticos y participativos. Un ejemplo de ello, será la realización de prácticas de emprendimiento social endógeno basadas en la sustentabilidad y la generación de recursos en zonas rurales o congregaciones marginadas del Estado de Veracruz que incidan en el mejoramiento de las condiciones de bienestar social.

Adicionalmente, mediante este programa de formación se realizarán acciones de vinculación, formación e intervención desde el emprendimiento social, tales como el acceso a oportunidades de capacitación en modelos de negocios para impactar en la calidad de vida, la educación y la salud de las personas, a efecto de contribuir a reducir la desigualdad y pobreza y mejorar, en consecuencia, las condiciones de vida de la población.

5.3.2 Colaboración con el sector público, privado y social

En la actualidad, la conexión efectiva que debe existir entre la educación y los sectores sociales, es imprescindible. La demanda de conocimientos especializados y la necesidad de insertar al estudiantado de manera temprana en el ámbito laboral, nos impulsa a diseñar un plan estratégico de vinculación que beneficie no solo a la comunidad universitaria, sino también al sector productivo y a la sociedad en su conjunto.

Las problemáticas y desafíos detectados en el área de influencia de los PE son multidimensionales. Cada opción educativa, desde el ámbito de su disciplina, analiza las problemáticas para fundamentar la pertinencia social del plan de estudios, especificando para los niveles internacionales, nacionales y locales.

La ANUIES (2023) plantea la vinculación como una manera de contribuir a la formación integral del estudiantado. Además, sostiene que la vinculación se debe realizar de tal forma que también contribuya a la producción y transferencia de conocimientos socialmente útiles, que aporten soluciones a los problemas más urgentes de la sociedad y que incidan en el bienestar social; en el crecimiento económico; la preservación del patrimonio natural; a la transferencia de conocimientos a la sociedad y la difusión de la cultura, el arte y el deporte en la sociedad.

El mundo está en constante cambio, por lo que se requieren profesionales con conocimientos y habilidades prácticas. En este sentido, la UV reconoce la importancia de brindar experiencias que preparen a la comunidad estudiantil para los desafíos reales del campo profesional. Es importante fortalecer la celebración de convenios de colaboración que permitan la realización de prácticas profesionales en diferentes instituciones y programas, empresas del sector social y privado, que permita al estudiantado el desarrollo de habilidades y competencias, la aplicación de saberes teóricos, y la interacción en un ambiente laboral.

Además, realizaremos anualmente un diagnóstico del mercado laboral como el que se realizó en 2025 con la finalidad de identificar las vocaciones regionales, conocer las demandas de los empleadores en términos de habilidades y competencias de las personas egresadas de la UV, que permita el fortalecimiento de los PE en los procesos de desarrollo curricular y en la implementación de los mismos. Adicionalmente, ampliaremos el estudio con la incorporación de elementos que permitan la identificación de la prospectiva del mercado laboral, así como las tendencias en educación superior que permitan la realización de nuevas propuestas curriculares.

Por otro lado, la información e investigación diagnóstica que realizan los observatorios universitarios la pondremos a disposición de los tomadores de decisiones en el sector público, a fin de diseñar políticas públicas y programas de desarrollo con mayor incidencia y pertinencia sociocultural.

También, propongo la creación de los Consejos Consultivos Regionales de Vinculación donde se integren representantes de las diversas cámaras empresariales, autoridades locales de todos los niveles educativos, gobiernos municipales, así como miembros de la sociedad civil organizada con la finalidad de generar estrategias conjuntas de trabajo y sinergias que permitan el estudio de lo local, mejorar el

ingreso de la comunidad estudiantil al nivel superior y el desarrollo de propuestas para el mejoramiento del entorno y el fortalecimiento de la educación superior.

5.3.3 Formación para toda la vida

En México, las universidades públicas enfrentan restricciones presupuestarias y cambios constantes en las políticas de financiamiento, lo que incide en su capacidad para operar y expandir sus PE e infraestructura institucional (Pérez & Vargas, 2023). Además, la creciente ampliación de matrícula y la necesidad de modernizar sus modelos educativos imponen retos adicionales que deben ser atendidos (Naranjo & Ruso, 2018; Mendoza, 2018).

En ese mismo sentido, la vinculación con el sector productivo y la generación de recursos propios se presentan como alternativas oportunas para fortalecer la sustentabilidad financiera, impulsar la innovación e impactar significativamente en el desarrollo económico y en el entorno local y regional (Guevara & Peñalver, 2024).

La preocupación de las universidades para subsistir ha originado la diversificación de sus fuentes de ingresos a través de estrategias como la oferta de educación continua y de programas de posgrado, la prestación de servicios de consultoría y capacitación a empresas y gobiernos, la comercialización de patentes y desarrollos tecnológicos, y el establecimiento de alianzas con el sector privado, entre otros.

De ahí que, impulsaremos la formación para la vida como una estrategia que permita, por un lado, la actualización permanente de las personas en los temas de su interés encaminada a una formación que favorezca su desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida, el emprendimiento social y el autoempleo, y, por otro lado, la captación de recursos complementarios mediante la implementación de un programa de autogestión financiera que coadyuve en el cumplimiento de la función sustantiva.

La formación para la vida formará parte del modelo de educación continua para todos y todas, permitiendo incluir a todo segmento de mercado que desee mantenerse actualizado mediante diplomados, cursos, talleres, certificaciones, posgrados y programas de educación a distancia, presencial o híbrido.

Con ello, cumpliremos con el compromiso de contribuir al mejoramiento de la sociedad, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de una vida plena al procurar una formación permanente que genere competencias en las personas dentro o fuera del sistema educativo formal. Este aprendizaje continuo es clave en la educación actual y las IES deben de ser las principales promotoras (Alonzo-Rivera et al., 2016). Para ello, las instituciones educativas requieren adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad y ofrecer a las personas las herramientas y competencias necesarias para desenvolverse en un mundo en constante cambio (Torres-Cardena, 2019).

Para alcanzar este propósito es fundamental que fortalezcamos los lazos de cooperación con el sector productivo y la sociedad en general; ofrecer una formación integral (donde los individuos puedan seguir desarrollando sus conocimientos técnicos y sus habilidades blandas); ofrecer educación para las personas de todas las

edades y todas las formaciones; utilizar los resultados de las investigaciones para mejorar la formación de las personas y ofrecer conocimientos novedosos; tener la capacidad de ofrecer educación experiencial; y fomentar el aprendizaje auto dirigido.

De ese modo, impulsaremos la adquisición y actualización de conocimientos en diversas áreas del saber, respondiendo a las necesidades del entorno laboral y social. Estos servicios estarán dirigidos a estudiantes, egresados, profesionales, jubilados, jóvenes y niños, fortaleciendo competencias clave para la innovación, el emprendimiento y la mejora de la calidad de vida, con un enfoque de inclusión, equidad y sustentabilidad.

El Cendhiu ha acumulado un conocimiento valioso en la impartición de experiencias y talleres con altos contenidos interactivos que se incorporarán a la oferta de cursos asociados a formación para toda la vida. Adicionalmente, alguna de las propuestas que podrían integrar la formación para toda la vida son:

- Educación continua para niños, jóvenes, adultos y personas mayores
- Establecimiento de una agencia de certificación en competencias y obtención de micro credenciales
- Desarrollo personal y comunitario
- Capacitación a cooperativas y empresas comunitarias con enfoque de emprendimiento social
- Gestión de Nodess en las regiones
- Impartición de talleres artísticos
- Impartición de talleres y cursos de actualización disciplinar
- Asesoría y mentoría para trabajadores, jubilados, etc.
- Fomento de actividades recreativas y deportivas abiertas a la comunidad
- Formación en ciudadanía activa, derechos humanos y participación social

La formación para toda la vida es un elemento que puede incorporarse a la Unidad de Consultoría y Transferencia cuyo propósito será dedicarse de manera exclusiva a la diversificación de los servicios que la Universidad puede ofrecer a la sociedad. La propuesta de esta Unidad se desarrolla en el apartado de autogestión financiera.

5.3.4 Transferencia tecnológica, innovación social y emprendimiento

La competitividad de las organizaciones responde a diferentes factores, uno fundamental es la innovación. De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (DEL, 2025) la innovación es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. El Manual de Oslo, es un documento rector en el tema de la innovación y en este se menciona que la innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo o

aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (Manual de Oslo, 2025).

Con base en lo anterior, es posible considerar que la innovación y la transferencia de tecnología hacen uso de las invenciones generadas por los científicos y las transforman en bienes o servicios que se introducen en un mercado o en una organización para satisfacer necesidades de clientes o usuarios.

Un elemento con el que se relaciona la innovación y la transferencia de tecnología es el emprendimiento. El emprendimiento implica llevar una idea de negocio a un esquema ordenado y coherente denominado plan de negocio, allegarse del capital humano con el que se colaborará y los recursos humanos y materiales para implementar el plan y hacerlo realidad.

Aunque los emprendimientos no implican la innovación ni la transferencia de tecnología, algunos se han creado con base en estos dos elementos. Por ejemplo, las *Startup*, son emprendimientos que generan aplicaciones móviles o aquellos cuyo negocio es la producción de robots para la industria automotriz o para intervenciones quirúrgicas, así como empresas de generación de tecnología financiera, entre muchas otras.

La UV cuenta desde 2016 con la Oficina de Transferencia Tecnológica (OTT) cuyo objetivo es asesorar, orientar, impulsar, gestionar y contribuir al registro de la propiedad industrial, con el propósito de proteger los resultados de la investigación científica de la institución y de realizar la transferencia de conocimientos y tecnología que la comunidad universitaria pueda compartir, en esquemas de beneficio mutuo, con los sectores público, productivo y social.

El trabajo de la OTT se ha venido fortaleciendo y generando avances importantes en la promoción y desarrollo de patentes y licencias. Actualmente, el trabajo que desarrolla la OTT ha tenido repercusiones importantes en la gestión de patentes con un registro de cerca de 37 patentes y 19 más en proceso. Si bien son números importantes no ha sido posible hasta el momento comercializarlas, lo que obliga a realizar una reflexión y revisión sobre el abordaje que ha realizado la UV sobre la transferencia, la innovación y el emprendimiento.

Es claro que debe reforzarse la promoción de la OTT con la finalidad de crear un plan de apoyo para el desarrollo de la transferencia tecnológica, innovación y emprendimiento en la UV e incrementar el potencial que posee la universidad, considerando la excelencia de su capital científico y técnico. Para ello se considera el desarrollo de las siguientes acciones:

- Establecer entornos que promuevan la creatividad y la innovación mediante talleres, conferencias, y programas de capacitación o de formación para toda la vida dirigido a la comunidad estudiantil y al personal académico.
- Generar programas de incentivos para promover la participación de la comunidad universitaria, mediante fondos especiales que fomenten el desarrollo de proyectos que puedan ser aplicables al sector social o conjuntamente derivados al sector privado.
- Fortalecer la participación del estudiantado en ferias de ciencia e innovación, así como la implementación por áreas académicas de estrategias para

promover el desarrollo de productos tecnológicos, creación de incubadoras y aceleradoras de empresas, que apoyen el desarrollo de innovaciones y la creación de *start-ups* basadas en tecnologías.

- Realizar una revisión y actualización de la legislación universitaria, con la finalidad de responder mejor a las nuevas realidades, y que permita la transferencia de la tecnología mediante la firma y operación de contratos de licenciamiento con empresas o pago frontal.
- Asignar un presupuesto específico para la maduración tecnológica y la transferencia de la tecnología, que pueda recibir donativos de empresas privadas.
- Desarrollar un sistema de evaluación del impacto de las transferencias tecnológicas para identificar acciones de mejora que se traduzcan en el mejoramiento de los procesos de desarrollo de la innovación y la tecnología, su patentamiento y comercialización.
- Crear una plataforma que permita compartir proyectos de investigación orientados al desarrollo de productos tecnológicos e innovación, y que promueva la formación de comunidad y redes de colaboración entre investigadores.
- Transversalizar los saberes sobre emprendimiento e innovación en los PE de la UV.
- Fortalecer la formación del personal académico para realizar Proyectos Educativos Innovadores (PEI) y difundir estas convocatorias.

5.3.5 Diversificación de servicios para la autogestión financiera

Las universidades públicas enfrentan desafíos financieros derivados de la reducción del presupuesto gubernamental asignado y por el incremento de la demanda educativa (Báez, 2025). Para que las IES puedan contribuir a la sustentabilidad financiera y continuar ofreciendo educación de excelencia, necesitan generar recursos propios mediante estrategias y acciones innovadoras como la vinculación con el sector productivo, la comercialización de servicios especializados, así como la puesta en marcha de modelos de negocio universitarios (Danoso, 2024).

Esas acciones permiten que las universidades generen apoyos complementarios para coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones financieras e impulsen las actividades de investigación aplicada, la transferencia del conocimiento y mayor impacto social (García, 2022).

Sin embargo, la poca flexibilidad de las IES en la oferta de servicios especializados impide la diversificación de fuentes de ingresos, mientras que la insuficiencia de presupuesto obliga a las instituciones a priorizar el gasto operativo sobre la inversión en proyectos productivos (Estrada, 2021). Además, la falta de incentivos y mecanismos adecuados para la vinculación con el sector empresarial reduce las oportunidades de financiamiento externo. Estos factores dificultan las acciones e iniciativas que impulsan la generación de recursos propios.

Diferentes perspectivas proponen fortalecer la vinculación con organizaciones productivas, sociales y públicas, así como institucionalizar buenas prácticas que permitan implementar modelos sustentables de generación de recursos (Ferrari,

2023; Merino, 2021). Otras posturas invitan a las universidades públicas a que se transformen en entidades emprendedoras que prioricen la creación de valor social, sin dejar de exigir al Estado una inversión adecuada en educación y ciencia (Calderón, 2021; Esquivel et al., 2023; Neri, 2024).

Considerando lo anterior, estoy proponiendo un modelo de autogestión financiera para la UV, que impulse la generación de recursos propios complementarios mediante alianzas estratégicas orientadas a la transformación social, innovación y el progreso a nivel regional y estatal. Este recurso complementario podría apoyar el cumplimiento de objetivos institucionales de nuestra institución y en ningún momento sustituye a los ingresos que deben ser ministrados anualmente a nuestra institución, por la Federación y el Estado.

Como he señalado, la UV se encuentra estratégicamente distribuida en cinco regiones universitarias a lo largo y ancho del estado de Veracruz: Xalapa, Veracruz, Poza Rica-Tuxpan, Orizaba-Córdoba y Coatzacoalcos-Minatitlán, además de las sedes interculturales en las regiones de Las Selvas, Totonacapan, Grandes Montañas y Huasteca. Esta presencia territorial le otorga una mayor cobertura e incidencia en las problemáticas prioritarias que afectan al estado, permitiéndole establecer vínculos más cercanos con los sectores sociales, empresariales e institucionales de cada región del estado y fuera de él.

El modelo de autogestión financiera puede aprovechar esta ventaja geográfica y académica, para diversificar las fuentes de ingresos y contribuir a apuntalar la sustentabilidad financiera, mediante la implementación de estrategias innovadoras enfocadas en la generación de ingresos propios.

Ese modelo impulsará la investigación básica y aplicada, así como la transferencia del conocimiento, beneficiando tanto a la comunidad académica como al sector productivo. Es un momento oportuno para que la UV diseñe un modelo adaptado a sus características, fortalezas académicas y capacidades territoriales. Entre otras, propongo que el modelo de autogestión financiera contemple los elementos que se muestran en la tabla 3:

Tabla 3. Componentes de los servicios que ofrecerá la UV para generar recursos propios	
Componente	Descripción
Consultoría y asesoría	Consiste en ofrecer servicios de consultoría y asesoría especializada, orientados a atender necesidades del sector público, privado y social, mediante la aplicación del conocimiento de las diferentes áreas académicas. Estos servicios se caracterizan por impulsar los enfoques inter, multi y transdisciplinario, su compromiso con el desarrollo sustentable, la innovación y creatividad, y la mejora continua. Se conformarán equipos integrados por expertos, investigadores y profesionales altamente calificados, que mediante los procesos de consultoría y asesoría brindarán soluciones estratégicas, diagnósticos, capacitación y acompañamiento técnico en los distintos campos adscritos a la universidad, contribuyendo de esta manera a fortalecer los vínculos con la sociedad e impactando en el desarrollo económico.
Alianzas estratégicas a nivel institucional	Se refiere a aquellas alianzas estratégicas a gran escala con instituciones educativas, organismos gubernamentales, empresas y organizaciones de la sociedad civil, tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de fortalecer la investigación, la innovación y la vinculación con el entorno. Las colaboraciones con otras organizaciones facilitarían el desarrollo de proyectos conjuntos, la transferencia de conocimiento y tecnología, el acceso a financiamiento para la educación y la investigación, así como la generación de oportunidades de formación, movilidad académica y profesionalización para personal académico y la comunidad estudiantil. Estas alianzas permitirán que la universidad impulse la atención de problemáticas sociales, económicas y ambientales, impactando en la sustentabilidad y la responsabilidad social.



Tabla 3. Componentes de los servicios que ofrecerá la UV para generar recursos propios	
Componente	Descripción
Formación para toda la vida	Hace referencia a un modelo de educación continua para todos y todas, permitiendo incluir a todo segmento de mercado que busque la formación y actualización para toda la vida. Mediante programas de diplomados, cursos, talleres, certificaciones y programas de educación a distancia, presencial o híbrido; la universidad impulsaría la adquisición y actualización de conocimientos en diversas áreas del saber, respondiendo a las necesidades del entorno laboral y social. Estos servicios estarán dirigidos a estudiantes, egresados, profesionales, jubilados, jóvenes y niños, fortaleciendo competencias clave para la innovación, el emprendimiento y la mejora de la calidad de vida, con un enfoque de inclusión, equidad y sustentabilidad.
Educación por proyectos	Impulsar el desarrollo local y la cooperación con los diversos sectores mediante la puesta en marcha de programas de posgrados encaminados a la formación especializada en determinadas áreas de interés que responda a demandas específicas.
Desarrollo local	Se enfoca en promover iniciativas que impulsen el crecimiento y la sustentabilidad de la región a través del turismo de convenciones, cultural, artístico, deportivo y congresos especializados, entre otros. La actividad principal es la organización, promoción y apoyo de eventos que generan un impacto positivo en la comunidad local, aprovechando su infraestructura y el talento académico y profesional de sus estudiantes y egresados. Estas acciones contribuyen al fortalecimiento de la identidad regional, la dinamización de la economía local y la creación de redes de colaboración entre instituciones, empresas y organismos gubernamentales. Con este servicio se promueve el desarrollo de competencias en sectores estratégicos del turismo y la cultura, posicionando a la región como un destino atractivo para eventos de gran escala.
Donaciones	<p>Otro mecanismo de obtención de recursos lo constituyen las donaciones por organizaciones como empresas, egresados o sociedad en general. Esta medida ha sido aplicada tanto en universidades públicas como privadas. Las formas de operación para la recepción de donaciones son diversas, por ejemplo, la constitución de patronatos para la recepción de aportaciones únicas o periódicas, la realización de eventos de recaudación, e inclusive el <i>fundraising</i> y <i>crowdfunding</i> para proyectos específicos.</p> <p>Con respecto a este mecanismo de obtención de ingresos se reconoce que su aplicación requiere consolidar la vinculación con el sector privado y fortalecer los vínculos con egresados, además de promover el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria para efectos de que los egresados se conviertan en potenciales donantes. Se precisa además que esta forma de obtención de recursos deberá acompañarse de políticas y mecanismos robustos que garanticen la transparencia y prevención de riesgos por actividades financieras vulnerables.</p>
Fuente: Elaboración propia (2025).	

Para este propósito, propongo que el modelo de autogestión financiera opere desde un área que podría denominarse **Unidad de Consultoría y Transferencia**, con el propósito de dedicarse de manera exclusiva a la diversificación de los servicios que la universidad puede ofrecer. Esta unidad tendría como objetivo principal potenciar el impacto institucional mediante la creación de soluciones innovadoras y personalizadas, adaptadas a las necesidades del entorno académico, empresarial y social, contribuyendo al fortalecimiento económico de la universidad y promoviendo la colaboración interinstitucional. La estructura de esta área deberá operar bajo una dirección estratégica que articule de manera efectiva la comercialización y venta de servicios, respaldada por una administración y logística que incluya la planificación de servicios a través de plataformas digitales y una red de expertos.

Asimismo, para lograr una vinculación efectiva, se propone la creación de un área que opere como **Enlace Intersectorial**; esto es, una instancia que funja como puente entre la UV y los distintos sectores sociales, industriales, empresariales y gubernamentales. Esta área se integraría como una entidad transversal que colabore directamente con la Unidad de Consultoría y Transferencia y tendría como

funciones principales: identificar y priorizar problemáticas del estado que puedan ser atendidas mediante el conocimiento generado en la UV; gestionar convenios de colaboración con dependencias gubernamentales, cámaras empresariales, asociaciones civiles y organismos internacionales; promover proyectos interinstitucionales y transdisciplinarios de alto impacto; fungir como oficina de gestión de financiamiento externo para proyectos con impacto social o ambiental; e impulsar la participación de estudiantes, egresados y cuerpos académicos en la solución de retos públicos mediante mecanismos como consultorías, estancias, innovación social y laboratorios vivos.

Previo a la aplicación del modelo se requiere la revisión y, de ser necesaria, la actualización de la normativa institucional para formalizar la estructura y dotar de facultades al área responsable de la ejecución de estas actividades. Asimismo, deberá acompañarse de la simplificación administrativa y el diseño de procesos ágiles que permitan la celebración de contratos y convenios para el otorgamiento de servicios de forma oportuna. Además, será necesario establecer políticas de eficiencia que permitan valorar la continuidad de la prestación de los servicios a partir de su rentabilidad.

Otro aspecto necesario para la operación del modelo es el análisis e identificación de la infraestructura y recursos susceptibles de emplearse en las actividades de generación de ingresos, con la finalidad de valorar su disponibilidad e idoneidad para la prestación de los servicios o desarrollo de actividades.

Finalmente, con el modelo de autogestión financiera buscamos el fortalecimiento de las finanzas de nuestra institución al incrementar los recursos propios que coadyuven en la atención de necesidades encaminadas al cumplimiento de las funciones sustantivas. Adicionalmente, seguiré impulsando diversas acciones, diálogo y reuniones con la Federación y el Estado con la finalidad de lograr incrementos significativos de las ministraciones dirigidas a nuestra universidad, de conformidad con la normativa correspondiente.

5.3.6 Difusión, extensión y proyección de la cultura

La educación superior mexicana reconoce la difusión, extensión y proyección de la cultura como funciones sustantivas para el desarrollo social, la formación integral y la transformación de la realidad nacional. La LGES establece que las instituciones deben “promover la preservación, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de las diversas culturas que conforman la Nación”. Este mandato se articula con los lineamientos del SEAES que enfatizan la responsabilidad social, la equidad, la inclusión y la interculturalidad como ejes transversales de la acción universitaria.

Las estrategias de difusión y proyección de la cultura deben orientarse hacia la construcción de una ciudadanía crítica, participativa y plural, capaz de dialogar con la diversidad cultural del país y del mundo. Esto implica que la difusión cultural no se limite a la transmisión de contenidos, sino que promueva la participación de los distintos sectores sociales.

Por su parte, el SEAES destaca la necesidad de desarrollar programas que fomenten relaciones sociales, interétnicas y territoriales desde la diversidad lingüística y cultural; establecer estrategias para la transversalización del enfoque intercultural en la formación universitaria; implementar acciones colegiadas para promover el conocimiento que aportan las comunidades originarias, así como iniciativas de difusión cultural que incorporen las nuevas tecnologías y medios digitales

En la actualidad, la cultura no puede entenderse sólo como la preservación de tradiciones o la promoción de las artes, sino como un proceso dinámico que abarca la ciencia, la tecnología, la innovación social, la interculturalidad y la construcción de valores democráticos. Por ello, las estrategias deben dirigirse a democratizar el acceso a los bienes y servicios culturales, superando barreras geográficas, económicas y sociales.

Por esa razón es muy importante que fomentemos la participación activa de los diversos sectores sociales en la creación, apropiación y resignificación de la cultura; impulsar la interculturalidad, reconociendo y valorando la pluralidad étnica, lingüística y regional de México; integrar la cultura digital y las nuevas tecnologías como herramientas para la difusión y el diálogo intercultural, así como promover la responsabilidad social, la equidad de género y la inclusión como ejes transversales de toda acción cultural.

La priorización de espacios y sectores debe responder a los principios de equidad, inclusión y pertinencia social, lo que implica identificar las necesidades y potencialidades de cada contexto. De conformidad con el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES) y la LGES, los sectores prioritarios incluyen (SEP, 2023):

- Comunidades marginadas y rurales: se enfatiza la necesidad de “impulsar la movilidad entre universidades convencionales y no convencionales, especialmente para estudiantes de pueblos originarios” (p. 157)
- Pueblos originarios y comunidades indígenas: es fundamental “promover el uso y la conservación de las lenguas originarias de la región” y “reconocer la complejidad de la diversidad lingüística” (p. 156)
- Se destaca la importancia de “la participación del estudiantado y personal académico en programas de investigación vinculados a las actividades preponderantes, socioeconómicas y socioculturales”. (p. 157)
- Con respecto a personas con discapacidad y grupos vulnerables, se establece la obligación de “garantizar la igualdad sustantiva y la no discriminación”

Asimismo, se recomienda aprovechar tanto los espacios públicos como los virtuales, para ampliar el alcance de las actividades culturales y garantizar la inclusión de todos los sectores sociales. La articulación con gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil, empresas y medios de comunicación es clave para multiplicar el impacto y la sustentabilidad de las acciones culturales.

La estrategia actual operada a través del SEAES, se basa en una visión integral de la educación superior, donde la cultura es un componente esencial del desarrollo social y humano, articulada en torno de los siguientes ejes (SEP, 2023):

- Responsabilidad social: las IES deben “desarrollar proyectos orientados a problemáticas o desafíos sociales”, promoviendo la solidaridad y el compromiso con la comunidad. (p. 50)
- Equidad e inclusión: se impulsa la “construcción de redes de colaboración, alianzas y diálogos entre los actores institucionales y los de la comunidad enfocadas a promover la inclusión y la interculturalidad” (p. 160)
- Innovación cultural: se fomenta la “producción de recursos multimedia para la comunicación y difusión de las experiencias culturales” (p. 51)
- Vinculación comunitaria: Se promueve la “realización de diagnósticos socioterritoriales colaborativos con las comunidades”. (p. 160)

En la práctica, estas directrices se traducen en programas de extensión universitaria, festivales, talleres, exposiciones, proyectos de vinculación comunitaria, plataformas digitales y redes de colaboración interinstitucional..

La UV alinea sus acciones en torno a los temas y estrategias de cultura enmarcados en el PND, para incidir en el desarrollo y acceso a la cultura de las comunidades del estado de Veracruz, además de fomentar el respeto por la diversidad cultural y nuestro patrimonio. En este sentido, la Dirección General de Difusión Cultural, sus Grupos Artísticos y la Dirección General del Área Académica de Artes con sus EA, Centros y TLA, trabajarán en proyectos que incidan de manera más efectiva en el acceso a las artes y la cultura, incluyendo el uso de tecnología como un recurso para llegar a más comunidades, educar para la paz y fortalecer el cuidado de las juventudes.

5.3.7 Colaboración interuniversitaria

La cooperación interuniversitaria es clave para el desarrollo educativo. De acuerdo con Bastias (2023), “la necesidad de cooperar, parte de la idea de que ninguna universidad puede, hoy en día, por sí misma, enfrentarse a las innumerables inquietudes de la sociedad en los diferentes planos” (p. 15), además que existen beneficios al compartir conocimientos, técnicas y experiencias de buenas prácticas que enriquecen la formación académica del estudiantado. Así mismo, se promueve la movilidad académica, la internacionalización y facilita la doble titulación en ciertos programas educativos.

El trabajo colaborativo intrainstitucional también es fundamental para la mejora de las instituciones, pues un grupo de personas colaboran en procesos intencionales para alcanzar objetivos en común (Julio, Carruitero y Uribe, 2019). La colaboración entre dependencias permite optimizar recursos humanos y materiales mediante el fortalecimiento de la corresponsabilidad, la creación de proyectos y comités de temas transversales.

Colaborar implica trabajar juntos, de forma armónica; y cooperar permite mejorar lo que las instituciones ya hacen por ellas mismas, o lograr algo que no podrían sin el apoyo de otros (Escalante & Avila, 2024). En este sentido, es necesario

fortalecer los mecanismos que conlleven a generar redes de colaboración entre IES de manera eficiente, logrando no solo la cooperación, sino también la colaboración internacional que favorezcan las innovaciones educativas.

Para ello, desde la UV trabajaremos en una propuesta que nos permita reducir los tiempos de formalización de convenios y contratos que permitirá agilizar la colaboración con instituciones nacionales e internacionales..

También, facilitaremos la participación colaborativa interinstitucional, que permita compartir costos de investigación y el desarrollo de productos de índole académica, pues de acuerdo con Molina et al. (2025), “la colaboración entre instituciones, sectores y países se perfila como una estrategia clave para abordar los desafíos complejos y aprovechar las oportunidades en la mejora de la excelencia educativa a nivel global” (pág. 188).

La colaboración interuniversitaria se hace patente con mi participación representando a la Universidad Veracruzana en la ANUIES, integrada por 244 IES de todo el país, contribuyendo al establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de la educación superior. Propongo continuar tendiendo puentes con universidades nacionales e internacionales, a través de la celebración de convenios de colaboración que permitan realizar acciones conjuntas de vinculación para el desarrollo académico, científico y tecnológico. Así como para responder a la ampliación de la matrícula y la cobertura educativa aprovechando los recursos académicos y tecnológicos instalados para ofertar programas educativos en ambientes y procesos de aprendizaje no convencionales, como la educación virtual y a distancia.

La UV cuenta con 291 convenios internacionales vigentes con instituciones y organismos de 28 países de América del Norte, América Central y Caribe, América del Sur, Europa, Asia y Oceanía, con las que mantiene relaciones de cooperación y colaboración académica, intercambio y movilidad.

En mi gestión rectoral se incorporó la internacionalización solidaria en el Programa de Trabajo 2021-2025. *Por una transformación integral*, promoviendo la integración de la dimensión internacional y multicultural en los PE. Con el Promuv se buscará incrementar el número de estudiantes beneficiados de los niveles de licenciatura y posgrado para la realización de estancias en universidades del país o del extranjero, incluidas en los programas de la ANUIES y de Espacio Común de Educación Superior (ECOES), así como con las tienen convenios directos.

Estoy convencido que la cooperación interinstitucional nos permitirá avanzar de manera sostenida en el cumplimiento de los fines y funciones universitarias y alcanzar los beneficios de la educación superior de equidad y excelencia para el país, reduciendo desigualdades y fomentando el bienestar y desarrollo social.

5.3.8 Servicios universitarios a población vulnerable

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), se puede identificar a la población vulnerable por dos aspectos: carencias sociales y niveles de ingreso. El primero es definido como aquella población que presenta una o más carencias sociales y cuyo ingreso es superior o igual a la línea de

bienestar y, el segundo, como aquella población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior a la línea de bienestar.

En otras palabras, la población vulnerable es aquella que presenta uno o más de los seis indicadores de carencias sociales señalados en el artículo 36 de la Ley General de Desarrollo Social: rezago educativo; acceso a los servicios de salud; acceso a la seguridad social; calidad y espacios de la vivienda; acceso a los servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación, así como a la medición de líneas de pobreza (antes líneas del bienestar), que tiene que ver específicamente con los ingresos equivalentes al valor monetario de la canasta alimentaria por persona al mes.

En ese contexto, la UV cuenta actualmente con 27 observatorios académicos en sus áreas académicas de Humanidades, Económico-Administrativa, Ciencias de la Salud, Ciencias Biológicas y Agropecuaria y Artes. Estos observatorios permiten orientar intervenciones comunitarias promoviendo el desarrollo local y económico de cada región. Asimismo, el Cendhiu promueve la cultura de la salud entre toda la comunidad universitaria a través de talleres, cursos o diplomados en materia de salud, ofreciendo servicios de terapia psicológica gratuita, asesoría nutricional, entre otros servicios.

Otra forma en que la universidad incide en el apoyo a población vulnerable es mediante la prestación de servicios sociales gratuitos y de bajo costo, tales como la Clínica Universitaria de Salud Reproductiva y Sexual, unidad en la que se trabaja para que el estudiantado pueda hacer prácticas, servicio social e investigación en temas de salud sexual y reproductiva, fortaleciendo su formación profesional.

Se promueven los derechos sexuales y reproductivos con una visión de género, brindando asesoría en educación sexual adaptada a cada edad, así como la oferta de servicios en especialidades de ginecología, pediatría, medicina general, medicina interna, nutrición, psicología. También se cuenta con programas específicos de extensión de los servicios a la comunidad y paquetes especiales de estudios de laboratorio, todo esto con esquemas de descuento a la comunidad universitaria y a la población en general (adultos mayores y población que manifiesta dificultades económicas). Desde el punto de vista económico, estas acciones también representan mecanismos de redistribución indirecta del ingreso y fortalecimiento del tejido social.

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido en el PGD 2030, en el Programa de Trabajo 2021 - 2025 de la UV y en el marco del programa universitario de vinculación para el desarrollo profesional e inserción laboral, se implementan estrategias para facilitar a sus recién egresados la incorporación a la vida productiva de manera pertinente. Brindándoles para ello herramientas y apoyos que enriquezcan su empleabilidad..

Es por ello que el departamento de vinculación con el sector productivo junto con Cendhiu cuentan con el Programa de Apoyos a la Inserción Laboral con Perspectiva de DDHH e Inclusión “estancias de empleabilidad en empresas y organizaciones”, estrategia de apoyo y acompañamiento a los recién egresados para su oportuna incorporación al mercado laboral y desarrollo profesional.

La UV, mediante los programas Casas de la Universidad y Brigadas Universitarias, complementa la formación académica y la capacitación profesional de la comunidad estudiantil, facilitando su vinculación con realidades sociales comunita-



rias rurales, semirurales y urbanas propiciando la conciencia social y construyendo un sentido de responsabilidad social universitaria en la comunidad universitaria.

En este contexto, se ha logrado un avance importante en la atención de la población vulnerable, siendo una institución que resalta su compromiso con la Responsabilidad Social Universitaria. No obstante, para seguir fortaleciendo estas acciones, se propone:

- Fortalecer la relación entre el personal académico y el contacto con la comunidad a través de los programas de casas y brigadas mediante la investigación con impacto social, prácticas profesionales y servicio social, permitiendo que la institución actúe como un puente entre el conocimiento y las necesidades reales de la población.
- Promover la vinculación entre diferentes EA y la UVI desde el proceso de aprendizaje e investigación discente, que combinan la enseñanza áulica asociada a los saberes teóricos, con la práctica sobre terreno. Esto permite una enseñanza situada, que dialoga con otros saberes: local, tradicional, indígena, para recrearlos; esta estrategia vincula a la universidad con actores sociales para construir conocimiento de manera colaborativa.
- Fortalecer los mecanismos de inserción laboral, específicamente la atención a estudiantes con discapacidad mediante el desarrollo de actividades acordes a su perfil profesional, que les permita fortalecer sus habilidades y destrezas prácticas, sus conocimientos, generar competencias y adquirir experiencia laboral, a la vez que contribuyan en la atención de necesidades de empresas u organizaciones.

Con el fortalecimiento de estas acciones se favorecerá el bienestar estudiantil y consolidaremos los esfuerzos encaminados a la generación de competencias que permitan la inserción laboral.

5.4 GOBERNANZA UNIVERSITARIA

El fortalecimiento de la gobernanza de la UV requiere de la articulación de principios como la democracia, la corresponsabilidad, la transparencia y la transformación institucional. Para lograrlo, considero esencial promover una participación universitaria informada y con mecanismos vinculantes que respeten la autonomía universitaria. Este paradigma se complementa con una rendición de cuentas eficiente, basada en el cumplimiento normativo y orientada al fortalecimiento de una cultura institucional comprometida con el cumplimiento del modelo estratégico en atención a los criterios articuladores de este plan de trabajo en un ambiente de pleno respeto a los derechos humanos y la sustentabilidad.

Para avanzar hacia una gobernanza universitaria que responda a las necesidades y retos emergentes, propongo modernizar la administración de recursos humanos, financieros y materiales para que tengan un enfoque regional con equidad, basado en la eficiencia, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas, destacando un ciclo presupuestario que va desde la planeación hasta la evaluación, sustentado en indicadores institucionales y transparencia proactiva. Esto requiere de un marco normativo actualizado e incluyente, acompañado de una estrategia de formación y desarrollo profesional con énfasis en el liderazgo, la gestión pública y con el uso de nuevas tecnologías de la información.

En estrecha relación con esta propuesta de modernización, estoy convencido de que la infraestructura física y tecnológica de nuestra universidad debe responder a criterios de sustentabilidad, accesibilidad y funcionalidad. Por ello, destaco la transformación digital como un elemento estratégico que articula la automatización de procesos, el uso de analítica institucional, la consolidación de una identidad digital, la expansión de la educación híbrida y la integración responsable de la inteligencia artificial, todo ello enmarcado en una gobernanza ética y segura de manejo de los datos.

Para materializar esta visión de gobernanza universitaria, identifico pilares complementarios que conllevan una gestión integral del riesgo, una planeación regional equitativa, y el fortalecimiento de una cultura digital institucional, mediante programas de formación continua en ciberseguridad y el uso ético y responsable de la información. Asimismo, propongo establecer una estrategia robusta de seguimiento y evaluación institucional, sustentada en indicadores claros y procesos sistematizados que favorezcan la mejora continua y la toma de decisiones basadas en datos.

5.4.1 Democracia y participación universitaria

La democracia y la participación universitaria son conceptos estrechamente vinculados que implican no sólo la expresión de la voluntad individual y colectiva, sino también la existencia de procedimientos institucionalizados que garanticen la legiti-

midad de las decisiones adoptadas. En el contexto universitario, estos principios se reflejan en mecanismos formales que aseguran que las decisiones se tomen de manera informada, equitativa y con base en el diálogo entre los diversos actores que integran la comunidad. Este enfoque se alinea con los principios de la democracia deliberativa, en la que el intercambio de razones y la construcción colectiva de consensos fortalecen la legitimidad de los procesos institucionales.

La participación ciudadana constituye un componente esencial de la democracia y es reconocida como un derecho humano fundamental, consagrado en el artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Este derecho permite el ejercicio, respeto y protección de otras libertades fundamentales, como el acceso a la información, la libertad de expresión, la libertad de reunión, entre otros, y fomenta que “la toma de decisiones sea más informada y sostenible, y que las instituciones públicas sean más eficaces, responsables y transparentes” (OHCHR, 2018, p. 3).

La UV se ha caracterizado por ser un espacio abierto, incluyente y democrático, tomando en consideración que existen diversos mecanismos institucionales formales de deliberación universitaria, como lo son el H. Consejo Universitario General (CUG), la Junta de Gobierno, las Juntas Académicas y los Consejos Técnicos.

Asimismo, la universidad cuenta con mecanismos de consulta directa orientados al seguimiento de políticas institucionales, acciones y recursos públicos. Estos mecanismos buscan formalizar la interlocución y el diálogo con los distintos sectores de la comunidad universitaria, mediante la conformación de comités con representación sectorial, tales como los comités promejoras, comités regionales de obras, proyectos y construcciones, comité de control y desempeño institucional, entre otros. El propósito de estos comités es fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y el uso responsable de los recursos públicos.

Esos modelos han contribuido al fortalecimiento de la vida democrática en la UV. Sin embargo, resulta indispensable asegurar que los procesos de toma de decisiones se desarrollen de manera directa, informada y efectiva. Para lograrlo, es necesario robustecer los mecanismos institucionales y normativos que faciliten una intervención significativa de la comunidad universitaria.

En ese sentido, es preciso promover mecanismos que fortalezcan la participación directa de quienes integramos la comunidad universitaria, a través del diálogo público, la organización colegiada y el ejercicio corresponsable en los procesos de toma de decisiones que afectan la vida institucional, especialmente en el ámbito local o regional. Estos mecanismos deben diseñarse y operarse en coherencia con el principio de autonomía universitaria, respetando los marcos normativos internos y garantizando la representación equitativa de los distintos sectores universitarios.

Para que las personas integrantes de la comunidad universitaria puedan incidir de manera directa en los asuntos institucionales, es fundamental que conozcan con claridad y oportunidad los retos que enfrenta su entorno. En este sentido, las autoridades universitarias tenemos la responsabilidad de garantizar el acceso a información pertinente, comprensible y disponible en tiempo razonable, con el fin de facilitar una toma de decisiones informada y contextualizada.

Asimismo, deben establecerse mecanismos que aseguren que las decisiones colectivas sean vinculantes y tengan efectos reales en la vida institucional. Solo así se podrá fortalecer la legitimidad de las acciones universitarias y evitar que los procesos consultivos sean percibidos como simulaciones sin impacto.

Considerando la amplia presencia territorial de la UV, se pondrá en marcha la plataforma digital “Decidimos UV”, como una herramienta estratégica para fomentar el ejercicio democrático al interior de la institución. Esta plataforma busca transparentar los procesos de deliberación que influyen en el bienestar de la comunidad universitaria, garantizando que estos procesos estén reservados exclusivamente a sus integrantes, en armonía con el principio de autonomía universitaria.

De este modo, la gobernanza universitaria debe entenderse como un modelo de conducción institucional basado en la corresponsabilidad, la deliberación informada y el respeto a la autonomía, mediante estructuras normativas y tecnológicas que aseguren una participación, legítima y efectiva de toda la comunidad, en concordancia con lo establecido por la LGES (2021).

5.4.2 Transparencia y rendición de cuentas

La UV es coherente con la agenda democrática de esta época de transformación. He señalado ejemplos del impulso a mecanismos formales de participación deliberativa universitaria, otro ejemplo es que durante la administración rectoral 2021-2025 se promovió la reactivación del Consejo de Planeación y Evaluación Institucional, el Consejo Consultivo de Evaluación y el Consejo Consultivo del SUGIR⁶. También realicé espacios de diálogo con la comunidad UV de todas las regiones universitarias, con la finalidad de fomentar la práctica de una cultura enfocada al ejercicio pleno de los derechos y las libertades.

Es adecuado afirmar que, la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, y en particular de la comunidad universitaria en la cogestión y vigilancia efectiva de su gobierno, es pieza clave para lograr instituciones democráticas. Ese compromiso lo quiero refrendar para nuestra universidad, hemos avanzado, cumpliendo con la LGES, y en la armonía que los procesos de cambio lo requieren, de tal manera que honramos la independencia y autonomía que la ley nos confiere.

Al respecto, debo señalar que en materia de transparencia como una herramienta institucional que permite, por un lado, a las autoridades rendir cuentas sobre la forma en que se administran los recursos públicos y, por otro lado, gracias a ella, la ciudadanía y los órganos fiscalizadores evalúan la gestión de estos; es decir, si se cumplió con los criterios establecidos en el artículo octavo de la LGES, entre ellos, un ejercicio disciplinado, honesto y responsable de los recursos financieros, humanos y materiales⁷.

Con lo anterior quiero enfatizar que el eje transversal de los derechos humanos se fortaleció y que, para consolidar la gobernanza universitaria, se deben seguir

6 2do. Informe de Labore 2022-2023. *Por una transformación integral*.

7 Informes de Labores.



institucionalizando espacios para la deliberación, la gestión participativa y la vigilancia efectiva, a partir del diálogo, el acceso a la información y la consulta pública. Actualmente se cuenta con información valiosa en los portales institucionales de las entidades académicas y dependencias universitarias. Por ejemplo, destaco que antes de septiembre de 2021 no se publicaban las actas de Juntas Académicas, Consejos Técnicos u Órganos equivalentes; y ahora es una obligación de transparencia que permite visibilizar los procesos decisorios y a través de su observación podemos confirmar su legitimidad, eficacia y eficiencia, validando así la confianza depositada en sus integrantes.

Otra fuente de información es la plataforma nacional de transparencia, donde la UV cumple con sus 50 obligaciones comunes y 10 específicas para IES. Además, aquí observamos las respuestas a las solicitudes de acceso a la información que se han realizado a nuestra Máxima Casa de Estudios. Es interesante apuntar que del 2022 al 15 de mayo del 2025 se recibieron 2,796 solicitudes de acceso a la información y solamente en el 3% de los casos las personas solicitantes se inconformaron por las respuestas otorgadas. Con base en ello, se puede afirmar que se cuentan con las capacidades institucionales instaladas en materia de transparencia, habida cuenta que las entidades académicas y dependencias proporcionan la información requerida por la sociedad de manera congruente y exhaustiva.

La transparencia, rendición de cuentas y la protección de los datos personales, estos últimos integrándose al ecosistema de derechos humanos que tutela la UV, están inmersos en un proceso de reingeniería institucional. Esto derivado de la reforma constitucional al artículo sexto del veinte de diciembre de 2024 y las leyes reglamentarias⁸ publicadas el 21 de marzo del presente año, en donde desaparecen los órganos garantes y asumen sus funciones la autoridad garante federal, que es la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Con sus órganos desconcentrados internos de control o equivalente, como son: la autoridad garante estatal, que son las contralorías generales de cada Estado, y la autoridad garante de los órganos autónomos, es decir, para nuestro caso, la Contraloría General de la UV.

Estoy convencido de que existe la madurez institucional para estar a la altura de los cambios que se avizoran. Las dependencias y entidades académicas no solamente atienden diligentemente las solicitudes de acceso a la información pública, también cumplen con sus obligaciones de transparencia. Al respecto, se puede mejorar la eficacia, descentralizando la carga de documentos en la plataforma nacional de transparencia para que se haga directamente por parte de cada entidad académica, manteniendo la supervisión por parte de la Coordinación Universitaria de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (CUTAI).

Finalmente, se tiene un robusto sistema de protección de datos personales, actualizado en 2022 y que permanece en constante adecuación, conforme a las necesidades de las entidades académicas y dependencias. Ello ha permitido cumplir con la ley de la materia y atender de manera adecuada con la certificación en la norma ISO21001:2018 en Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas. Sin embar-

⁸ Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y Ley Federal de Datos Personales en Posesión de Particulares.

go, es fundamental fortalecer la cultura del cuidado de los datos personales bajo un enfoque de responsabilidad compartida. Por ello, se deben continuar con los cursos de capacitación, prácticas académicas, difusión de tutoriales, realización de talleres de sensibilización y la recuperación de las buenas prácticas que se tienen, tanto en transparencia proactiva como en materia de protección de datos personales.

Represento a un equipo de universitarias y universitarios con la experiencia y atributos necesarios para afianzar la colaboración entre las regiones de la UV, para promover el trabajo en red y ofrecer los mayores beneficios de la transparencia con sentido social⁹. Apostamos por la búsqueda de la excelencia en las funciones sustantivas y adjetivas de esta el *alma máter* de la educación superior en Veracruz.

5.4.3 Sustentabilidad Financiera

Hablar de este concepto implica abordar un panorama complejo, influido por múltiples factores y variables. Es ineludible asociarlo con la estabilidad económica institucional. Diversos autores han reflexionado sobre su relevancia en el ámbito público; en el caso de este documento, se entiende como la capacidad de la universidad para mantener finanzas sanas, que le permitan cumplir con sus compromisos presentes y proyectarse con responsabilidad social y excelencia académica hacia el mediano y largo plazos.

Mantener finanzas sanas implica la voluntad y disciplina de las comunidades universitarias para gestionar con responsabilidad los recursos asignados, a fin de cumplir con los objetivos institucionales bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez¹⁰. Este principio se encuentra también respaldado por el Estatuto General de la Universidad Veracruzana (UV, 2021b), que establece la obligación de las entidades académicas y dependencias de participar en los procesos de planeación institucional y ejercicio de los recursos públicos de forma responsable, en beneficio de la comunidad universitaria. Representa, además, la necesidad de construir desde y con la comunidad el andamiaje necesario para una transformación conjunta, basada en la democracia, la legitimidad, la pertinencia, la justicia y la responsabilidad compartida.

Desde la planeación hasta la rendición de cuentas

Fortalecer la sustentabilidad financiera de la universidad requiere seguir impulsando la construcción colectiva del modelo institucional al que aspiramos, con base en el saber, el quehacer y la convivencia de cada persona y de los grupos que integran las entidades académicas, dependencias y órganos colegiados.

Para ello, es necesario desaprender prácticas y paradigmas que, aunque no han dado resultados positivos, nos han dejado lecciones valiosas y nos han acercado a

9 La Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en su Título Cuarto. *Cultura de transparencia y apertura institucional*, establece las finalidades de la transparencia con sentido social, así como los deberes de las autoridades garantes y sujetos obligados, en el ámbito de su competencia, para su cumplimiento.

10 Conforme lo establece el Artículo 134 de la Constitución Pública de los Estados Unidos Mexicanos.

mejores prácticas. Estas lecciones deben motivarnos a tomar mayor conciencia de los desafíos actuales y de las nuevas formas de gestión definidas por los contextos internacionales y nacionales, a los cuales debemos adaptarnos con visión crítica. En este proceso, es fundamental aprender y actuar a través de una acción coordinada que integre esfuerzos y fortalezca las capacidades institucionales.

En la etapa de planeación es fundamental continuar con el establecimiento de los objetivos, metas y acciones desde sitio, con la claridad de los contextos específicos según el alcance del instrumento de planeación institucional. No desde gabinete, sino desde la certeza de las bases de referencia de la administración universitaria con la participación y expresión de estudiantes, académicos y personal de las dependencias que permita trazar la ruta para la mejora y transformación positiva de todos; asimismo, la intervención de los comités y órganos colegiados es fundamental (Ver Figura 1).



A partir de lo establecido en la Ley de Presupuestos y Responsabilidad Hacendaria y la ejecución del Ciclo presupuestario, me permito hacer algunas puntualizaciones que favorecen la sustentabilidad financiera institucional.

- Planeación: establecer los objetivos, metas y acciones institucionales, regionales y particulares (de cada entidad académica y dependencia) de manera participativa con los actores clave, desde lo colectivo que permita la identificación, registro y priorización de recursos y necesidades para el cumplimiento de resultados con perspectiva integral de las fuentes de financiamiento y lograr una mejor estrategia financiera y eficiencia en la aplicación del gasto público.
- Programación: definir los programas, planes y proyectos que tendrán a cargo las dependencias y entidades académicas, con bases sólidas de estimación y

conciencia de los recursos disponibles y los necesarios para su cumplimiento. Esto robustecerá las bases para la distribución de los recursos, la viabilidad y la probabilidad del cumplimiento.

- Presupuestación: determinar la cantidad de recursos, la fuente de financiamiento con una perspectiva integral con orientación y claridad en las reglas de operación para un mejor aprovechamiento, e impacto.
- Ejercicio y control: implementar mecanismos institucionales estandarizados para el uso eficiente de los recursos a ejecutar durante todo el ejercicio fiscal para el cumplimiento de objetivos desde lo particular hasta lo general.
- Seguimiento: establecer mecanismos de seguimiento e indicadores de desempeño para el monitoreo periódico de las acciones establecidas en los instrumentos de planeación institucional que proporcione elementos para la toma de decisiones y den cuenta del control interno y en su caso estudiar si se requieren adecuaciones.
- Evaluación: determinar acciones de mejora, planes de respuesta a los riesgos o planes de respuesta al cambio a partir del análisis de la información derivada de las evaluaciones del ejercicio de los recursos, en su caso las recomendaciones y hallazgos.
- Rendición de cuentas: mantener la cultura de rendición de cuentas, concebida no como una obligación de informar sino como la oportunidad de demostrar sobre los resultados y la eficacia en la aplicación del gasto público, en conjunción con la transparencia y la participación ciudadana, dar cuenta a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre el buen uso y manejo escrupuloso de los recursos.

Programas y proyectos para la sustentabilidad financiera

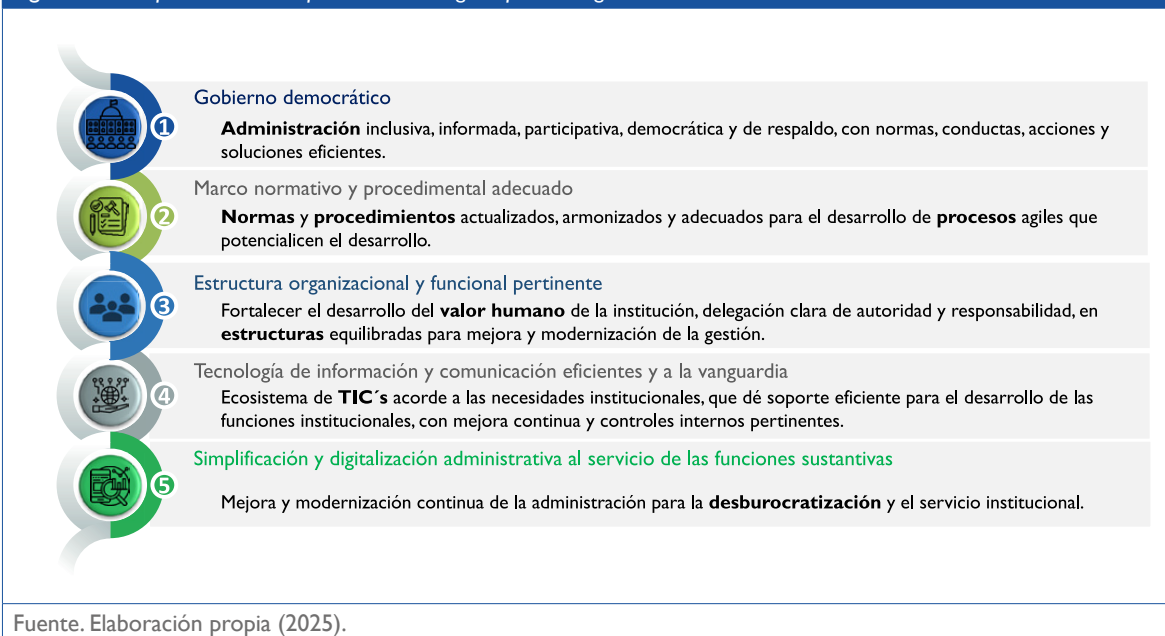
Articulado a lo anterior, para la sustentabilidad financiera se considera necesario la integración armonizada de todas las áreas de la UV, algunas con mayor aportación por su característica de transversalidad, en los seis rubros que se consideran fundamentales, mostrados en la Figura 2.

Figura 2. Elementos estratégicos para una gestión universitaria eficiente y centrada en el desarrollo institucional



Las interacciones entre los componentes que integran la gestión institucional permiten detonar aspectos clave para avanzar en la transformación universitaria. En la Figura 3 me permito presentar cinco ámbitos estratégicos que, de manera articulada, fortalecen el modelo de gobernanza de la UV. Estos ámbitos son: el gobierno democrático, el marco normativo adecuado, la estructura organizacional funcional, la incorporación de tecnologías de información y la simplificación administrativa orientada al servicio institucional.

Figura 3. Descripción de los componentes estratégicos para una gestión universitaria moderna



De esta forma y de manera conjunta se pueden desarrollar proyectos transformadores basados en información oportuna derivada de auditorías de procesos, para transitar a una reingeniería administrativa que coadyuve a mayor satisfacción de las necesidades y requerimientos para el desarrollo de las funciones sustantivas, optimización de recursos, mejora en la calidad de los productos, insumos, servicios y trámites, uso eficiente de las TIC, adaptabilidad y flexibilidad administrativa, con mecanismos como los siguientes:

1. Administración de recursos humanos
 - Continuar las gestiones para el reconocimiento de salarios justos de todo el personal.
 - Fortalecimiento de mecanismos para continuar con la solución a problemas estructurales.
 - Mantener y mejorar el clima laboral y organizacional saludable.
 - Desarrollo de competencias del personal universitario.
 - Fortalecimiento y consolidación del Sistema de Atención Integral a la Salud (SAISUV).

- Mejoras en el proceso académico-administrativo, por ejemplo, la programación académica.
 - Reordenamiento de estructuras y responsabilidades funcionales adecuadas.
2. Administración de recursos financieros
- Continuar con las buenas prácticas administrativas de los recursos financieros.
 - Ejercicio austero-racional de recursos financieros con enfoque de gestión de resultados.
 - Fortalecer los mecanismos para la asignación de los recursos con énfasis en el desarrollo de las regiones con base en las vocaciones, identificación adecuada de necesidades institucionales prioritarias y relevantes para el cierre de brechas de excelencia y la implementación de acciones afirmativas.
 - Mantener y mejorar mecanismos con una cultura de prevención, procedimientos claros para la detección y atención oportuna para erradicar observaciones de fiscalización.
 - Continuar con los proyectos estratégicos e inversión con pertinencia para lograr el mayor impacto y valor institucional.
 - Potenciar los mecanismos para generar recursos propios.
3. Administración de recursos bienes y servicios
- Fortalecer los mecanismos para las adquisiciones regionales y entrega oportuna de materiales, bienes y servicios.
 - Mejor y oportuna cobertura de los servicios generales.
 - Valor, cuidado, custodia y ampliación del patrimonio universitario.

5.4.4 Normatividad institucional pertinente, actualizada e incluyente

El fortalecimiento institucional requiere de un marco normativo coherente, actualizado y alineado con las disposiciones jurídicas vigentes en los ámbitos internacional, nacional y estatal. Este marco debe ofrecer certeza jurídica y orientar con claridad las responsabilidades que la Universidad Veracruzana debe cumplir en ejercicio de su autonomía.

Desde la promulgación de su Ley Orgánica en 1997, la universidad ha operado bajo un ordenamiento que, aunque funcional, ya no responde plenamente a los cambios sociales, políticos, culturales y normativos de las últimas décadas. En este contexto, se vuelve imperativo revisar y adecuar la normativa institucional para que responda a la realidad actual y garantice una gestión transparente, eficiente y centrada en los derechos humanos.

Aunque la universidad, en el ejercicio de su autonomía, tiene la facultad de auto normarse, resulta esencial que sus instrumentos normativos estén a la altura de los desafíos contemporáneos. La legislación interna debe promover principios como la igualdad sustantiva, la inclusión, la sustentabilidad, la simplificación administrativa y la no discriminación.

En los últimos años, se han impulsado esfuerzos relevantes para modernizar la normatividad universitaria. Uno de los avances más significativos ha sido la elaboración participativa del proyecto de reforma a la Ley Orgánica, que es un producto de un amplio proceso de consulta con la comunidad universitaria a través de foros regionales. Este ejercicio permitió recopilar una cantidad significativa de propuestas provenientes de estudiantes, personal académico y administrativo. El proyecto fue aprobado por el CUG y presentado ante el Congreso del Estado para su revisión legislativa.

A partir de esta reforma, es prioritario actualizar el conjunto de reglamentos y normas administrativas que aseguren su implementación efectiva. Entre ellos destacan: el Reglamento Interior del CUG, los reglamentos de las EA, el Reglamento de Planeación y Evaluación, el Reglamento de Ingreso y Promoción del Personal Académico, el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información, así como lineamientos específicos en materia de género, inclusión, sostenibilidad y simplificación administrativa. Esta actualización normativa debe guardar coherencia con los principios establecidos en el nuevo marco legal y fortalecer los procesos institucionales con equidad, eficiencia y legitimidad.

El Estatuto General de la Universidad Veracruzana también establece la necesidad de mantener actualizados y armonizados los instrumentos normativos para garantizar su coherencia con la Constitución Local, las leyes estatales y federales, así como con los tratados internacionales suscritos por el Estado mexicano. Este marco debe ser claro, accesible y libre de ambigüedades que puedan generar interpretaciones subjetivas o dificultar la toma de decisiones institucionales.

En consecuencia, es necesario realizar un proceso de mejora regulatoria que contemple la revisión, derogación o modificación de aquellas disposiciones que hoy obstaculizan el desarrollo institucional o contravienen los derechos humanos de las y los universitarios. Deben eliminarse normas discriminatorias, sexistas, racistas, capacitistas o etarias, y cualquier disposición que atente contra la dignidad de las personas o que impida el pleno ejercicio del derecho a la educación superior.

La Comisión de Reglamentos del CUG desempeña un papel clave en este proceso. Su labor debe incluir la identificación de normas vigentes, la evaluación de su pertinencia a la luz del marco legal superior, y la elaboración de propuestas de reforma fundamentadas, escritas con perspectiva de género. Tal como señala Melgarejo (2009), el proceso de armonización legislativa debe contemplar una revisión sistemática de la normativa vigente, el análisis de su compatibilidad con los principios de igualdad, la redacción clara y no discriminatoria de los textos, y una justificación completa que respalde los cambios propuestos.

La atención a los problemas complejos que enfrenta la universidad requiere del trabajo articulado de diversas dependencias. No obstante, muchas de estas se encuentran limitadas por normas que generan procesos engorrosos, impiden respuestas ágiles o dificultan la coordinación interinstitucional. Por ello, los instrumentos normativos deben contribuir a una gestión más transparente, menos burocrática, coherente y orientada a resultados, facilitando la modificación ágil de programas, el ejercicio del gasto con eficiencia y la rendición de cuentas.

Por tanto, una normatividad institucional actualizada y articulada con la realidad universitaria, constituye una base esencial para consolidar un modelo de gobernanza democrática, responsable e incluyente.

5.4.5 Fortalecimiento en la formación y desarrollo del personal en funciones directivas

Fortalecer el entorno universitario, significa también invertir seriamente en el fortalecimiento de las competencias y desarrollo del personal, para coadyuvar al desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas con mayor eficiencia y eficacia, a través del recurso más valioso de la institución: su talento humano.

Lo anterior implica el fortalecimiento de acciones, mecanismos y herramientas tecnológicas que favorezcan el desarrollo humano, laboral, profesional y las competencias personales; acciones y mecanismos que, para incrementar su pertinencia, deben estar motivados y fundamentados en la recopilación de datos y análisis de información confiables mediante un diagnóstico de cada entidad académica y dependencia; análisis que deberá contemplar: la necesidad de capacitación o desarrollo expresada por el personal, del contexto laboral, la vocación regional, y por las opiniones de actores clave. Este desarrollo y fortalecimiento debe contribuir al balance de la vida laboral con la personal y a la calidad de vida.

Para el personal en funciones directivas, debe impulsarse el desarrollo de su competencia profesional, su liderazgo y su capacidad para conducir el rumbo de sus entidades académicas y dependencias, así como a los equipos de trabajo. Para ello, es necesario continuar con el desarrollo de los conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades, para potenciar y favorecer el desempeño de las responsabilidades y el cumplimiento de resultados de manera eficaz y eficiente en tiempos complejos, exigentes y retadores por lo que hoy implica la administración pública en entornos universitarios.

Puntualmente, se identifica la necesidad de fortalecer los programas de formación de cuadros directivos, éticamente comprometidos con la filosofía institucional, con temas como liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones y resolución de conflictos, un programa de mentoría para personal directivo que les permitan recibir orientación y apoyo de expertos experimentados. Adicionalmente, es necesario propiciar el intercambio de experiencias, organizando oportunidades para que directivos compartan las buenas prácticas con otros directivos de diferentes áreas académicas y regiones universitarias

Ante los avances tecnológicos, es necesario ofrecer formación en tecnologías relevantes para la gestión educativa, como herramientas de gestión de datos y plataformas de aprendizaje en línea.

Finalmente, es necesario realizar un análisis a profundidad de las condiciones de la estructura organizacional en apego a los principios de racionalidad y austeridad, para realizar los ajustes necesarios de capacitación y desarrollo de personal, que permita a los directivos desempeñar sus funciones de manera efectiva.

5.4.6 Infraestructura física y tecnológica

La infraestructura física y tecnológica es crucial para la educación superior, ya que crea un entorno favorable para el aprendizaje, la investigación, la formación de profesionales y la gestión académica y administrativa. Una infraestructura física adecuada ofrece espacios seguros, cómodos y funcionales, mientras que una infraestructura tecnológica optimizada facilita el acceso a información, herramientas y recursos para el aprendizaje y la colaboración (Edutechnia, 2022; Sycod, 2024).

La inversión estratégica y la planeación participativa y corresponsable de la infraestructura física a partir de los Comités Regionales de Obra de la Universidad pueden contribuir con la mejora de los espacios de aprendizaje como aulas, laboratorios, talleres y salas, entre otros, su seguridad, pertinencia y comodidad; su accesibilidad para personas en condición de discapacidad y su adaptabilidad a los entornos de enseñanza, investigación, geográficos y climáticos (INEE, 2019).

Asimismo, puede ayudar a avanzar hacia la operación de campus universitarios sustentables, mediante la instalación de sistemas de captación de aguas pluviales, plantas de tratamiento de aguas, bebederos, diseños arquitectónicos para el aprovechamiento de energías alternativas y un programa de renaturalización con especies endémicas y con propiedades bioclimáticas acordes a las regiones que integran a la institución.

Entre las estrategias necesarias para atender problemas estructurales persistentes, como la antigüedad de edificios e instalaciones, destaca la estandarización de criterios para materiales, acabados e instalaciones. Este enfoque permitirá simplificar los procesos constructivos, consolidar una identidad arquitectónica institucional, y reducir los costos de mantenimiento al priorizar materiales de alta calidad que requieran una intervención mínima para su conservación.

En el ámbito tecnológico, la planeación estratégica impulsada por el Comité Estratégico de Tecnología de la Información conformado por académicos expertos y representantes de la alta dirección universitaria, ha permitido consolidar avances relevantes. Entre ellos, destacan el fortalecimiento de una red de Internet confiable y de alta velocidad, la mejora continua de plataformas académicas y de gestión del conocimiento como Eminus, Lienzos y Lumen, así como el impulso a la accesibilidad digital para toda la comunidad universitaria, incluyendo personas en condición de discapacidad. Esta estrategia también permite fomentar metodologías de enseñanza innovadoras y enriquecer los recursos didácticos disponibles (INEE, 2019).

En este contexto, resulta fundamental reforzar la transversalización de los derechos humanos y la sustentabilidad en todas las acciones relacionadas con la infraestructura universitaria, tanto física como tecnológica. Este fortalecimiento debe llevarse a cabo mediante procesos informados, participativos y corresponsables, que integren activamente a todos los sectores de la comunidad universitaria. Con ello, se busca consolidar una infraestructura que sustente la ciencia, la tecnología y las humanidades con sentido social, y que contribuya a reducir las brechas estructurales entre regiones, sedes y campus universitarios, garantizando condiciones equitativas para la excelencia académica.

5.4.7 Transformación digital para la gobernanza

Con el título de este apartado hago referencia a la modernización de la infraestructura tecnológica de nuestra universidad, misma que responde a una de las tendencias más destacadas de la enseñanza superior a escala global. Los propósitos de dicha modernización son múltiples y apuntan hacia una mayor eficiencia de procesos académicos, administrativos y financieros, mediante la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos.

El reto de la transformación digital para la gobernanza que deben enfrentar las IES en los ámbitos internacional, nacional, regional y local (Rodríguez, 2025), presenta desafíos particulares ya identificados en nuestra Universidad. Estos son las limitaciones que se tienen respecto a la capacidad de cobertura y ancho de banda de red, así como la desigualdad en la prestación de estos servicios entre las cinco regiones universitarias; la obsolescencia, en algunos casos, de equipos de cómputo y telecomunicaciones; y la presión que se enfrenta para la modernización de la infraestructura de laboratorios y centros de cómputo ante la tendencia creciente del uso de plataformas de inteligencia artificial, simuladores y analítica de datos, entre otros servicios que están derivando de la transformación digital y que requieren de mayores capacidades de la infraestructura.

Asimismo, enfrentamos los retos de resistencia al cambio y la falta de capacitación de algunos integrantes de la comunidad universitaria y la lentitud en la adopción de tecnologías disruptivas debido a las limitaciones impuestas por los marcos administrativos y legales. A esto se suman los recursos limitados para la inversión en innovación tecnológica, la dispersión geográfica de las regiones, sedes, campus, e incluso micro campus universitarios.

En este contexto, acciones que se pueden realizar son el establecimiento de alianzas estratégicas y el desarrollo de trabajo colaborativo con el gobierno federal y estatal, empresas, universidades e instituciones nacionales e internacionales, encaminadas a la obtención de recursos, la mejora de la infraestructura tecnológica y el acceso gratuito o a bajo costo de herramientas a medida y soluciones tecnológicas; el impulso de la alfabetización digital como herramienta de inclusión, generando programas de becas para la conectividad de estudiantes en condición de vulnerabilidad; formación y certificación en competencias digitales; y las mentorías entre pares.

Adicionalmente, el proceso de la transformación digital para la gobernanza universitaria exige otro conjunto de acciones que son factibles de realizar, como la automatización de procesos institucionales clave, tales como la expansión del uso de la firma electrónica avanzada, la utilización del análisis de datos para la toma de decisiones, el desarrollo de un mayor número de *chatbots*¹¹ y la integración de la inteligencia artificial, la gobernanza de datos y del *Robotic Process Automation*, como elementos que permitan la realización de actividades académicas y administrativas de una forma más sostenible, eficaz y eficiente.

11 A mayo de este año, la UV ha desarrollado cuatro: para proveer información básica a estudiantes de nuevo ingreso de niveles licenciatura y TSU; para proveer información básica a aspirantes a estudios de posgrado; para tutoría de carácter informativa; y para trámites y servicios de tecnología de información.

En este sentido, la transformación digital debe concebirse como un eje fundamental para fortalecer los mecanismos de planeación, gestión y evaluación institucional. La implementación de prácticas de *data government* e inteligencia institucional permitirá aprovechar los datos generados a partir de las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad, para orientar decisiones basadas en evidencia y mejorar el seguimiento de indicadores clave.

También es esencial reorganizar los sistemas administrativos, financieros y tecnológicos, promoviendo la eficiencia operativa y la innovación estructural. Para ello, se propone consolidar laboratorios de innovación administrativa donde el personal pueda diseñar e implementar mejoras a procesos institucionales, evitando la proliferación de soluciones aisladas y asegurando que todos los sistemas estén alineados con la normativa vigente y con una articulación efectiva de las plataformas existentes.

En este sentido, desde 2024 hemos iniciado la conformación de un equipo de trabajo para el desarrollo e implementación de un sistema moderno para la gobernanza; esta iniciativa representa un hito estratégico al constituirse como un sistema de administración financiera, de recursos materiales y de recursos humanos desarrollado por talento interno, con un enfoque institucional y una comprensión profunda del entorno operativo y normativo de la UV. Un desarrollo propio de estas características obedece a la convicción de generar soluciones críticas basadas en un enfoque de soberanía tecnológica, pertinencia institucional y eficiencia operativa, que ayuden a afrontar limitaciones observadas en productos comerciales en temas de usabilidad, flexibilidad, integración y alineación normativa.

El sistema se encuentra en desarrollo por un equipo multidisciplinario de la propia comunidad universitaria y articula el conocimiento institucional con las buenas prácticas en el desarrollo de *software*, incorporando marcos ágiles que priorizan una alineación precisa con los procesos administrativos, normativos y de planeación universitaria, lo cual se refleja en módulos funcionales de alto valor, como: I) tablero para toma de decisiones (control de notificaciones); II) administración de recursos financieros (motor de contabilización); y III) planeación y programación presupuestal, todos definidos, construidos y validados directamente con las áreas responsables.

El enfoque de un desarrollo propio nos permitirá establecer un ciclo de mejora continua, con iteraciones que integran la retroalimentación directa de usuarios funcionales, además de ajustes técnicos que obedecen a nuevas disposiciones o condiciones operativas. Este sistema incrementa la eficiencia, reduce los costos de adaptación y promueve una apropiación institucional del proyecto, al tiempo que fortalece capacidades internas y fomenta la innovación tecnológica desde la Universidad.

Asimismo, la ejecución del proyecto bajo este esquema ha promovido la colaboración entre áreas como la DGTI, la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), la Unidad de Organización y Métodos (UOM) y otras áreas universitarias, demostrando que es posible generar soluciones de alta calidad desde nuestra institución, sin que se generen relaciones de alta dependencia con desarrollos externos que resulten rígidos, de alto costo o descontextualizados a la normativa universitaria.

Por lo tanto, este sistema en desarrollo representa una expresión concreta de una autonomía tecnológica que promueve el fortalecimiento institucional y el compromiso

so con la excelencia en la gestión universitaria, resolviendo una necesidad técnica y operativa indispensable para las funciones sustantivas de nuestra universidad.

De igual forma, podemos mejorar en el campo de la educación híbrida, en la cual es posible expandir el modelo HyFlex (Híbrido-Flexible) con apoyo de inteligencia artificial para tutorías adaptativas e inclusivas (Lin, Huang & Lu, 2023), así como el uso de micro credenciales e insignias digitales en habilidades tecnológicas (Acredita, 2023).

Otro campo en el que es factible avanzar es en el de la reducción de trámites presenciales a través de la homologación de prestación de servicios y el incremento del autoservicio en línea (expedición de credenciales y constancias, pagos, etc.) que reduzcan las cargas de trabajo y agilicen servicios escolares, administrativos y académicos.

Un componente esencial en esta visión es la adopción de un ecosistema institucional de identificación y certificación digital que permita la validación documental mediante firma electrónica. Garantizando así la trazabilidad, integridad y seguridad jurídica en los procesos universitarios. Su implementación requiere infraestructura tecnológica interoperable, lineamientos normativos claros y una estrategia de capacitación para su apropiación por parte de la comunidad universitaria.

También es relevante fortalecer el reconocimiento de la identidad digital para que las personas que integramos a la comunidad universitaria tengamos acceso ágil y oportuno a nuestra información disponible digitalmente con datos directos e indirectos (Open Identity Exchange, 2019) que permitan: “a) registro, incluyendo inscripción y validación; b) emisión de documentos o credenciales; c) autenticación de identidad; y, d) autenticación para la prestación de servicios o transacciones” (World Bank, 2022: 3).

Finalmente, el campo de la participación universitaria y la toma de decisiones institucionales en el CUG, y otros órganos colegiados de deliberación y toma de decisiones institucionales, podría verse beneficiado en sus principios fundamentales de voto libre, universal y secreto, mediante la generación de un sistema propio para el registro del voto de las y los consejeros universitarios.

En paralelo, es indispensable fomentar una cultura institucional de ciberseguridad y uso ético de la información, consolidando un sistema integral que contemple infraestructura, protocolos, monitoreo y formación continua para proteger datos personales, bases institucionales e infraestructura tecnológica crítica. La confianza digital es un aspecto relevante para consolidar una gobernanza universitaria moderna, transparente y participativa.

5.4.8 Ciberseguridad, uso responsable de la información y de la inteligencia artificial

La ciberseguridad es crucial en el mundo digital actual porque protege a individuos y organizaciones de las amenazas cibernéticas, como el robo de datos, el *phishing* y los ataques de *ransomware*. Es esencial para preservar la privacidad, la integridad y la disponibilidad de la información, así como para mantener la confianza en el entorno digital. También contribuye a la continuidad de las actividades sustantivas y

adjetivas de las instituciones de educación superior, la protección de activos digitales y el cumplimiento de la normatividad en la materia (UNIR, 2024).

En la Universidad hemos sido conscientes de la importancia de este tema y hemos realizado esfuerzos significativos que van desde la formación especializada del personal responsable de la ciberseguridad en la Institución, hasta la toma de medidas preventivas, la gestión de alianzas estratégicas y la difusión permanente entre la comunidad universitaria de los peligros que acechan en la red. Esto con el fin de evitar experiencias internacionales de instituciones educativas que han sufrido ataques cibernéticos (Tarlogic, 2024).

Asimismo, por cuanto hace al uso responsable de la información hemos apostado por la concientización a través de campañas permanentes de sensibilización sobre el tema, como medidas de protección en el puesto de trabajo, medidas de seguridad para resguardar la información en la nube, el rol del usuario y la seguridad de la información, buenas prácticas de seguridad para la protección de la información; y la elaboración de guías para usuarios como la Guía de protección contra *malware*, la Guía de protección para compras en línea y la Guía de seguridad de la información para estudiantes (UV, 2025a).

Sin embargo, persisten diversas dificultades y retos, muchos de los cuales están más allá de la capacidad y competencia institucional, que deben ser identificados y comprendidos para poder enfrentarse. Entre ellos se encuentran la desinformación como constante en una gran diversidad de medios digitales que permiten la inmediatez de la difusión de información, que suele no ser veraz debido a que no se asume la importancia del uso responsable de la información.

Otros riesgos a considerar son la creciente digitalización de procesos y el uso de diversos dispositivos personales por parte de usuarios no informados, que aumenta la exposición a amenazas cibernéticas y posibles vulneraciones de la privacidad de los datos personales. Muy ligada a esta situación, se ubica la necesidad de contar con personal suficiente y con conocimientos homologados, actualizados y con capacidad de respuesta ante incidentes cada vez más complejos ante la sofisticación creciente de los ciberatacantes,¹² lo cual debe ser acompañado de la construcción de una cultura institucional acerca de la seguridad de la información y de medidas preventivas para el adecuado resguardo de esta.

De igual forma, las respuestas generadas para atender las necesidades de ciberseguridad y del uso responsable de la información han de atender a dos hechos concretos: la limitación de recursos y, por ende, la necesidad de generar estrategias creativas, cooperativas e innovadoras. En la Universidad se cuenta con herramientas de ciberseguridad para la gestión de amenazas en servicios específicos, pero concentrándose su mayoría en la región Xalapa, por lo que es necesario fortalecer el esquema actual con alcance suficiente en todas las regiones, sedes, campus y micro campus universitarios.

12 Las herramientas y técnicas usadas por los ciberatacantes son cada vez más sofisticadas, apoyándose en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, lo que complica su detección y erradicación. El usuario final sigue siendo el vector más vulnerable, debido al uso de prácticas de ingeniería social avanzadas, que manipulan el comportamiento humano para obtener acceso no autorizado a información o sistemas.

Hemos identificado que en el campo tecnológico se experimentan constantes cambios normativos, empujados por la velocidad de los cambios en el sector, lo que dificulta su cumplimiento expedito y exige respuestas más rápidas por parte de la administración universitaria. Asimismo, conciliar la libertad de cátedra e investigación con los procesos de control representa un desafío que complica aún más el cumplimiento regulatorio.

En todo este contexto, visualizo la necesidad de una estrategia integral que combine cambios normativos institucionales, políticas universitarias, la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación de toda la comunidad universitaria. En particular, es necesario trabajar en favor de la gobernanza de datos mediante la creación de políticas institucionales actualizadas, que regulen el uso adecuado de la información definiendo responsabilidades y procedimientos para su manejo, almacenamiento y difusión.

También se requiere formalizar y asegurar la implementación de un sistema de gestión de la información y fortalecer los sistemas de protección de datos personales de las y los estudiantes, docentes y personal administrativo cumpliendo, como hasta ahora, con las leyes Federal y Estatal de Protección de Datos Personales.

De igual manera, considero que, a través de la formación y exigencia de cumplimiento tanto de la normativa institucional como del Código de Ética de la Universidad, es posible asegurar que los datos en posesión de diversos usuarios institucionales se utilicen de forma responsable, inclusiva y con respeto a los derechos humanos, promoviendo una cultura institucional basada en la responsabilidad y el respeto por la información.

Adicionalmente, se requiere desarrollar un sistema robusto de continuidad de las operaciones institucionales, que permita evaluar de manera integral los riesgos a los que está expuesta la Universidad, con la finalidad de mejorar su resiliencia y de establecer los pasos a seguir en la atención ante un evento que afecte sus operaciones. Esto íntimamente ligado con la creación de un Centro de Operaciones de Seguridad Institucional, encargado de elevar la prevención, identificación y atención de las amenazas a todos los niveles de la Institución.

Por otra parte, la Universidad ha dado pasos significativos en el campo de la inteligencia artificial, destacando la creación del Instituto de Investigaciones en Inteligencia Artificial, que alberga dos programas de posgrado (maestría y doctorado) considerados pioneros en el país. También desarrollamos el portal de académicos sobre inteligencia artificial generativa (UV, 2025b), durante mi gestión, como resultado del trabajo colaborativo e interdisciplinario de diversas entidades académicas y dependencias interesadas en ofrecer información, herramientas, recursos y resultados de investigación en esta área. No obstante, persisten múltiples desafíos que deben abordarse para consolidar estos avances y responder a las exigencias de un entorno tecnológico en constante evolución.

Entre los principales retos institucionales relacionados con la inteligencia artificial se encuentra la limitada disponibilidad de infraestructura tecnológica especializada, lo cual restringe las posibilidades de ampliar y diversificar las líneas de investigación en esta área. Si bien existen unidades académicas que desarrollan investigación avanzada y de alto nivel, como el Instituto de Investigaciones en Inteligencia Artificial y otras

EA donde labora personal académico reconocido nacional e internacionalmente, aún persisten desafíos importantes.

Entre esos desafíos destacan: la falta de recursos tecnológicos con alto poder computacional y mayor ancho de banda para el procesamiento de grandes volúmenes de datos; la ausencia de fondos federales o estatales específicos para el impulso sostenido de esta tecnología; y la necesidad de legislación universitaria e institucional que oriente su uso ético y responsable. A ello se suma la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos entre regiones universitarias, lo que dificulta que todas las sedes incursionen en el corto plazo en proyectos relacionados con inteligencia artificial (Araujo de Cendros & Bermudes, 200).

Finalmente, es necesario atender la resistencia que aún persiste en algunos sectores, derivada de preocupaciones legítimas sobre el impacto de estas tecnologías en los procesos educativos y en el rol docente (Córica, 2020).

En el escenario descrito, observo diversas áreas de oportunidad que van desde la formación y capacitación, hasta el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica a través de alianzas estratégicas y la generación de políticas institucionales para orientar la utilización y desarrollo de la inteligencia artificial bajo los criterios de inclusión, seguridad, accesibilidad, diversidad e integridad académica, entre otros.

Ante tales retos, un compromiso que asumo es el de favorecer la formación con los más altos estándares al personal técnico de la Universidad, y procurar la capacitación de todos los integrantes de la comunidad educativa acerca de qué es la inteligencia artificial, cuáles son sus ventajas, límites y riesgos. Esto con el propósito de apoyar la transformación del rol de la comunidad académica, mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial y de formar a académicos y estudiantes para el trabajo y la convivencia con esta tecnología disruptiva, de manera crítica y ética.

Para atender estos desafíos, se impulsarán gestiones ante instancias internacionales, nacionales, regionales y locales para obtener recursos extraordinarios que permitan fortalecer la infraestructura tecnológica institucional, en particular la de red, cómputo, almacenamiento y equipamiento auxiliar de los centros de datos universitarios.

Esas acciones deberán ir acompañadas del diseño de instrumentos de una política universitaria, como un protocolo para el tratamiento de incidentes de ciberseguridad, considerando que las plataformas de inteligencia artificial también son blanco de ataques; una guía para el uso responsable de esta tecnología, sustentada en marcos éticos, deontológicos y técnicos; y estándares para el diseño y desarrollo de sistemas de IA institucionales, que integren criterios de accesibilidad, disponibilidad, equidad, compatibilidad multiplataforma y eficiencia en el consumo de datos.

Finalmente, un punto de especial relevancia en esta temática será la gobernanza de la inteligencia artificial en nuestra Universidad. Lo cual supondrá cuidar con esmero la privacidad de las personas integrantes de la comunidad universitaria y proteger los datos personales sensibles de ésta mediante mejores medidas de seguridad de la información y el cumplimiento normativo; la generación de comités o grupos de trabajo de expertos que guíen y supervisen la implementación y operación de soluciones tecnológicas basadas en la multicitada inteligencia artificial; e implementar

modelos automatizados de tareas, basados en esta tecnología, bajo la supervisión de personal capacitado y especializado.

5.4.9 Estrategias para el impulso de las regiones universitarias

Es importante continuar con las visitas a las regiones para conocer de cerca las necesidades más urgentes expresadas por las comunidades universitarias con la finalidad de implementar programas y estrategias regionales encaminadas a capacitar y resolver necesidades en materia de gobernanza en las regiones, cerrar brechas para la excelencia y gestionar equilibrio en las estructuras y su funcionalidad.

Para lo anterior, con fundamento en el compromiso institucional de fortalecer el desarrollo de las regiones mediante la articulación estratégica de nuestras funciones sustantivas y adjetivas, desde el ámbito de acción de cada Vicerrectoría y con el acompañamiento de las dependencias de la Unidad Central, se pueden desarrollar las siguientes acciones:

1. Planeación estratégica: Dinamizar los procesos de planeación estratégica, con la participación de las personas titulares de las entidad y dependencias de manera conjunta con los administradores para que puedan proyectar los recursos con los que cuentan y la forma en que están asignados. Desde la planeación, impulsar la descentralización de actividades relacionadas a temas transversales, de tal manera que surjan de las necesidades y características propias de cada región.
2. Digitalización y mejora de servicios administrativos: Es necesario tener mecanismos regionales para identificar oportunidades tecnológicas innovadoras en términos de eficiencia, gracias a la implementación de soluciones tecnológicas y mejoras en la gestión, lo que permitirá una mejor atención a estudiantes, docentes y personal.
3. Desarrollo de infraestructura educativa: Debemos seguir trabajando para asegurar condiciones dignas y estratégicas para el aprendizaje y crecimiento. En este sentido, debemos consolidar el trabajo colegiado que se realiza a través de los subcomités de obras regionales; identificando las necesidades de obra nueva y mantenimiento menor que apoyen a mejorar la infraestructura en cada región para brindar un entorno adecuado para la comunidad universitaria.
4. Optimización y aprovechamiento de recursos físicos y financieros: Se debe seguir haciendo un uso eficiente de los recursos institucionales para fomentar el desarrollo regional, promoviendo la innovación, la colaboración y la sustentabilidad. Por ejemplo: la reutilización de espacios, la eficiencia energética y la colaboración con gobiernos municipales, lo que repercutirá en un aumento en la innovación, el emprendimiento y la sostenibilidad en la región.
5. Impulso a proyectos productivos universitarios: Fomentar la autosuficiencia y el impacto social en la Universidad a través del desarrollo de proyectos autofinanciables será estratégico para el beneficio de la comunidad universitaria y contribuir en el desarrollo regional.

6. Vinculación con el sector público y privado: Consolidar la posición de cada Vicerrectoría como un eslabón estratégico clave para el desarrollo regional, mediante la creación de alianzas y convenios que beneficien a la comunidad universitaria y a las empresas locales.
7. Gestión eficiente y transparente del presupuesto: Fortalecer la gestión institucional y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la Universidad debe seguir siendo una acción primordial en la administración universitaria. Por ello, consolidar los Comités Regionales de Control y Desempeño Institucional (COCODI) permitirá promover la integridad y la ética en la Universidad.
8. Modernización de las estructuras administrativas: Optimizar la estructura y funcionamiento de la Universidad para mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión institucional. Es necesario revisar y adecuar el organigrama regional para eliminar duplicidades y mejorar los canales de comunicación horizontal, reducir los tiempos de respuesta y capacitar al personal directivo-administrativo en gestión pública universitaria.
9. Gobernanza participativa y toma de decisiones colegiadas: En cuanto a este apartado se propone fortalecer la capacidad institucional de la Universidad mediante la creación de un espacio de análisis y reflexión sobre la gestión y administración regional.

5.4.10 Gestión integral del riesgo

Un reto que enfrentan las IES del país es la creación, implementación y evaluación de programas y estrategias que garanticen la seguridad de todas las personas en sus instalaciones y que las transforme en espacios libres de todo tipo de violencia. Incluida aquella que se genera por la producción, trasiego y consumo de drogas y estupefacientes, que afecta principalmente a jóvenes y que puede alejarlos del bienestar físico y emocional.

En nuestra Universidad, desde la creación del SUGIR en mayo de 2013, se ha impulsado una gestión participativa y sustentable del riesgo en las EA y dependencias a través de las Unidades Internas de Gestión Integral del Riesgo (UI-GIR), adscritas a micro campus y facultades, centros, institutos y dependencias universitarias. Las unidades internas están conformadas por integrantes de la comunidad universitaria, organizados y capacitados para desarrollar y dirigir las acciones de protección civil y seguridad dentro de nuestras instalaciones. Esto se ha traducido en esfuerzos permanentes para reducir vulnerabilidades y fortalecer acciones de protección y cuidado colectivo.

No obstante, existen diversas dificultades que limitan el ejercicio de la gestión integral del riesgo en nuestra Universidad. Una de las principales es su infraestructura, como institución con más de 80 años de historia muchos de los inmuebles fueron contruidos bajo criterios en los cuales no se consideraban estándares contemporáneos de accesibilidad, seguridad o sustentabilidad ambiental.

El crecimiento de la comunidad universitaria y la necesidad de preservar tanto el entorno como la integridad de las personas, ha hecho indispensable el rediseño y la adecuación de los espacios arquitectónicos para cumplir con condiciones mínimas de seguridad, salud y bienestar.

Asimismo, dentro de las propias estructuras organizacionales, no siempre se reconoce la importancia de integrar la gestión del riesgo como una política institucional, así como de contar con normatividad universitaria específica que apoye en la definición de responsabilidades colectivas e individuales.

Finalmente, la limitación de recursos financieros representa un obstáculo persistente. Esta limitación afecta tanto la adecuación de espacios arquitectónicos funcionales y equipados con extintores y señalética, entre otros elementos de protección civil, como la capacitación especializada del personal que integra el SUGIR y las Unidades Internas de Gestión Integral del Riesgo (UI-GIR), como entidades honoríficas que tienen la encomienda de salvaguardar a la comunidad universitaria, implementar acciones preventivas, coordinar simulacros y responder ante situaciones de emergencia.

En ese contexto, el principal reto que tenemos como una institución de educación superior con presencia en 27 municipios del estado, y en un estado donde se encuentran presentes agentes perturbadores geológicos, hidrometeorológicos, químicos-tecnológicos, sanitarios-ambientales y socio-organizativos, es fomentar una cultura sólida de gestión integral del riesgo en toda la comunidad universitaria.

También existe la necesidad de alcanzar una cobertura total de las unidades internas de gestión integral del riesgo en todas las entidades académicas y dependencias de la universidad, así como la necesidad de consolidar acciones de trabajo transversal con las distintas dependencias universitarias, con el objetivo de promover el diseño, la adecuación y mantenimiento de espacios arquitectónicos que sean seguros, sustentables y resilientes, para lo cual resulta fundamental la participación de todas y todos los integrantes de la comunidad.

Ante el escenario descrito y la obligación constitucional de asegurar espacios seguros para los integrantes de la comunidad universitaria y visitantes de nuestras instalaciones, un espacio de oportunidad es el fortalecimiento institucional progresivo del SUGIR, a fin de consolidar la política institucional en materia de protección civil y seguridad.

Finalmente, aunque en tiempos recientes se avanzó de forma significativa en la elaboración de diversos protocolos de actuación como los relativos a eventos meteorológicos e hidrometeorológicos en espacios universitarios y ante la no localización o desaparición de personas integrantes de nuestra comunidad universitaria (UV, 2025d); sigue siendo una asignatura pendiente la elaboración de un Plan Integral del Riesgo que establezca los criterios operativos bajo los cuales deben identificar, evaluar, gestionar y supervisar los riesgos potenciales que puedan afectar a la comunidad universitaria.

5.4.11 Planeación, seguimiento y evaluación

En nuestra Institución la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas universitarias se formalizó con la expedición en 1995 del Reglamento de Planeación y Evaluación de la UV. Un instrumento que regula los procesos dirigidos a organizar, estructurar y coordinar el desarrollo de la Universidad, que se conciben como participativos, incluyentes y transparentes (UV, 2022).

Los objetivos de la planeación, seguimiento y evaluación son, entre otros: contribuir al logro de los fines, funciones y atribuciones de la Institución; mejorar de forma continua la excelencia de los PE y de la investigación, así como la formación integral del estudiantado; fortalecer la vinculación de la Universidad con los diferentes sectores de la sociedad; impulsar la participación efectiva de la comunidad universitaria en la formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y acciones a través de sus órganos colegiados y autoridades; integrar los procesos de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control de los recursos, así como el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas; instaurar procesos para el seguimiento y la evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo de la Universidad; y formular e integrar indicadores de desempeño basados en la metodología de marco lógico, que coadyuven con la toma de decisiones institucionales.

En el ámbito de la planeación, seguimiento y evaluación se han tenido significativas mejoras durante los últimos cuatro años. Durante el periodo que señalo, los comités regionales de planeación y evaluación regionales, los subcomités de obra regionales, así como los consejos de vinculación y del SUGIR, entre otros, iniciaron actividades que por normatividad debían desempeñar favoreciendo con ello el cumplimiento de las importantes funciones que desde el ámbito reglamentario les han sido reconocidas.

Adicionalmente, la planeación institucional se hizo mediante procesos participativos, incluyentes y transparentes, tal como se prevé en nuestra normativa interna. Para ello se realizaron foros regionales y una consulta en línea (UV, 2021a); un ejercicio que se replicó en el nivel regional, contribuyendo con ello a la elaboración de planes regionales de desarrollo que por primera vez en la historia de la institución se elaboran y que atienden a las particularidades de cada región universitaria, en términos de sus problemáticas y áreas de oportunidad.

Finalmente, un avance cualitativo en el ámbito del seguimiento y evaluación fue la creación del Sistema Institucional de Gestión Estratégica. Una herramienta que permite un seguimiento objetivo del logro de las metas institucionales, alimentado con evidencias de su cumplimiento. Este sistema fue reconocido en la categoría de innovación de la gestión mediante las TIC por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2024). Aun con los avances conseguidos, soy consciente del camino que queda por recorrer en este ámbito, así como de los retos que quedan por afrontar y de las áreas de oportunidad que debemos tomar.

Destaco que en nuestro país se cuenta con legislación que pretende la eficiencia, eficacia y transparencia de los programas presupuestarios y el ejercicio de los recursos públicos. Asimismo, la ley cuenta con criterios, disposiciones y estructuras

para la gestión pública enfocada a resultados y sobre todo a generar valor público¹³ y propiciar el desarrollo de las instituciones de educación superior.

En nuestra Universidad este binomio es un componente inherente al *ciclo presupuestario*, pero debemos continuar y robustecer la etapa de planeación, mediante objetivos y metas claras que permitan operar de manera sistémica cumplir con los indicadores institucionales desde lo operativo hasta lo estratégico. De igual forma, debemos continuar con la verificación de los avances y cumplimiento durante los periodos programados.

Otra área de oportunidad es la delimitación de la responsabilidad del seguimiento y evaluación, misma que debe establecerse conforme al ámbito de atribuciones, competencia y campo de responsabilidad de cada entidad académica y dependencia. Asegurando además la integración de la comunidad universitaria en el entendimiento, cumplimiento y monitoreo de las políticas institucionales para, en su caso, corregir desviaciones o ejecutar planes de respuestas al cambio para la resiliencia institucional, la mejora continua y para incrementar la probabilidad del cumplimiento de los fines, objetivos y metas institucionales.

Indicadores para la mejora continua

Un campo de particular importancia en el ámbito de la planeación, seguimiento y evaluación de las políticas universitarias lo constituyen los indicadores institucionales. Los cuales responden tanto a información con la que debe contarse para satisfacer la demanda de instancias federales y estatales como para monitorear y evaluar políticas internas derivadas de planes y programas de nuestra Universidad (UV, 2025c).

En el campo de los indicadores institucionales para la mejora continua hemos enfrentado a lo largo del tiempo diversas dificultades que pueden comprometer la excelencia, precisión y utilidad de la información generada. Una de las principales limitaciones es la definición inadecuada de indicadores, lo que puede conllevar a una interpretación incorrecta de su propósito, generar ambigüedad en su aplicación, y dificultar la toma de decisiones fundamentadas.

A esta problemática se suma la ausencia de criterios institucionales estandarizados para el diseño de indicadores. Esto impide una integración coherente de la información e impacta en su análisis para los procesos de evaluación. Además, existen limitaciones técnicas, como la carencia de un sistema de información adecuado que facilite la integración sistemática y el monitoreo eficiente de los indicadores.

Otra situación importante es la necesidad de implementar procedimientos estandarizados para la recolección y validación periódica de los datos que permita a nuestra institución la toma de decisiones estratégicas basadas en datos confiables y oportunos; para lograrlo, se requiere mantener comunicación permanente con las áreas responsables de esta actividad. Se identifica también que algunos de los indica-

13 El valor público se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para una vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población. (*Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], Guía para el diseño de la Matriz de indicadores*).

dores disponibles no han sido diseñados con perspectiva de género, lo que representa una limitación para lograr evaluaciones integrales e inclusivas y alineadas con el principio de equidad.

A lo anterior puede sumarse la carencia de una definición reglamentaria en donde se definan las áreas responsables de integrar, monitorear y dar seguimiento a los indicadores; así como la formalización de un proceso para ello, lo que ha derivado en la generación de una multiplicidad y dispersión de bases de datos elaboradas para múltiples propósitos.

Por ello, un reto para nuestra institución es contar con una base de datos única, que asegure la disponibilidad oportuna de la información, considerando aquellos indicadores establecidos recientemente por el SEAES, en alineación con la normatividad interna.

Una de las áreas de oportunidad que pueden fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación de indicadores orientados a la mejora continua, es enriquecer y sistematizar la recopilación de información, garantizando su calidad, integridad y disponibilidad, así como la revisión y redefinición de indicadores para alinearlos con los objetivos institucionales y contextos actuales de necesidades de información.

De igual manera, se requiere promover la formación continua de las personas responsables del seguimiento de indicadores, con el propósito de fortalecer sus capacidades para la integración e interpretación adecuada de los datos, y mecanismos para utilizarlos eficazmente en la toma de decisiones.

Finalmente, se identifica como una necesidad en el campo de la planeación, el diseño y la aplicación de medidas y mecanismos para el acceso y apoyo a personas con talentos sobresalientes y talentos específicos, que permitan una atención adecuada a este tipo de población estudiantil.

5.4.12 Comunicación Universitaria

Para las Instituciones de Educación Superior la comunicación es importante y elemental, sin embargo, en la era digital y la globalización se enfrentan desafíos significativos para adaptar las estrategias de comunicación y llegar a toda la comunidad universitaria.

En este periodo, se propone una Comunicación integral, es decir, difundir las actividades de las diversas áreas en cumplimiento de las acciones sustantivas de la UV de dar a conocer los beneficios del trabajo universitario a la comunidad en general a través de la difusión cultural y la extensión universitaria (artículos 3, 8 y 11 de la Ley Orgánica y el artículo 51 del Estatuto General) a cargo de la Coordinación General de Difusión Cultural y Extensión Universitaria, así como su articulación con la Dirección General de Difusión Cultural y la Dirección de Comunicación de la Ciencia (artículos 269.11, 269.12 y 269.13 del Estatuto) estas dos últimas dentro de la Secretaría de Desarrollo Institucional. Actualmente, la organización de la comunicación está dividida por estructuras burocráticas, pero que finalmente son legales y deben

funcionar como pueden, en donde se duplican funciones. Cada Dirección actúa por su lado debido a la falta de una centralización de la comunicación que se encargue de articular toda la fragmentación jurídica y operativa para efficientar la divulgación cultural, que es una de las funciones sustantivas de las universidades públicas, provocando esfuerzos disociados sin alguna justificación racional.

Por ello, se propone la unificación de criterios y una coordinación entre las tres áreas que permita dar mayor difusión a las actividades universitarias.

Otras de las tareas que le corresponden a la Dirección General de Comunicación Universitaria y sus departamentos de Medios Audiovisuales, Radio y Prensa son las siguientes:

1. Fortalecer el noticiero UV Noticias de Tele UV, con la práctica de los distintos géneros periodísticos (entrevista, reportaje, crónica) en donde se informe sobre los resultados de las investigaciones de los 26 institutos de investigaciones, los 17 centros de investigación, los 24 observatorios universitarios, el Programa de Estudios de Cambio Climático, así como las tesis relevantes de las 77 facultades y de la Universidad Intercultural, con el apoyo de los enlaces regionales y jóvenes egresados de la Facultad de Ciencias y Técnicas de la Comunicación, Letras, Filosofía y otros que presten su servicio social en el enfoque de divulgación de la ciencia.
2. De los materiales generados se pretende realizar cápsulas y podcast para Radio UV; además, notas informativas para las redes sociales digitales. Es decir, hacer producciones periodísticas multimedios que no se reduzcan al texto, sino que se produzcan en otros formatos -podcast, audio, video e infografías- que se difundan en todos los canales institucionales al mismo tiempo para lograr convertirse en un medio de comunicación de consulta obligada para la comunidad universitaria de todas las regiones. Asimismo, se prevé la divulgación de información sobre servicios y recursos, políticas y reglamentos, reconocimientos, espacios de diálogo y participación que sean visibles en Intranet, correo electrónico institucional, carteleras informativas, monografías informativas y boletines digitales.
3. Actualización y mejora continua del sitio web, creación y gestión de perfiles en redes sociales, producción de contenido multimedia -videos, podcasts, infografías-, campañas de publicidad digital e interacción con la comunidad online.
4. Realizar cortometrajes por medio del Departamento de Cinematografía que serán compartidos en el nuevo sitio web informativo. A diferencia de los otros departamentos -radio, TV y prensa- es el único que carece de un sitio web.
5. La DGCU organizará el Congreso anual de periodistas nacionales e internacionales, en donde será analizada la situación de los medios de comunicación.



6. Gestión de Crisis: Se desarrollarán protocolos de actuación ante situaciones de crisis (comunicación de incidentes, manejo de rumores, voceros oficiales): mensajes clave para diferentes escenarios, Plan de comunicación de crisis, a través de la identificación de posibles riesgos; formación de un comité de crisis, simulacros y monitoreo de la información.
7. Capacitación al personal de los distintos departamentos que quieran sumarse al PICU. Así como gestión de recursos para obtener equipos informáticos, software de diseño y gestión, herramientas de análisis web y redes sociales, materiales de producción (cámaras, micrófonos), con base al establecimiento de mecanismos de seguimiento y monitorización (informes periódicos, análisis de datos)
8. Elaborar un software o algoritmo para automatizar acciones de evaluación de la DGCU con apoyo del Instituto de Inteligencia Artificial de la UV.
9. Propuesta de modificación de la normativa universitaria para centralizar la comunicación de la Universidad Veracruzana en la DGCU.

MENSAJE FINAL

Las ideas precedentes constituyen una propuesta meditada a lo largo de los cuatro años de mi gestión. Es producto del intenso trabajo que ha hecho el equipo que me ha acompañado durante el trayecto para dar concreción a un ejercicio transformador de numerosos aspectos de la vida institucional. No ha sido fácil, no sólo por la complejidad que implica la operación de una universidad con las dimensiones y características de la Universidad Veracruzana, sino también porque las condiciones externas no nos han sido favorables, sobre todo en cuanto al tema financiero y a los profundos cambios que suceden en la vida nacional y en el entorno internacional.

Asumí el cargo durante la fase terminal de la pandemia de COVID-19. La pandemia hizo posible mostrar la fortaleza y la resiliencia de nuestra institución frente a un problema de gran magnitud que golpeó con severidad a todas las esferas de la vida, tanto las personales como las institucionales. Pero, hay que decirlo, también abrió áreas de oportunidad tal como la experimentación de modalidades educativas que hubiese sido difícil poner en marcha bajo las condiciones usuales de operación académica hasta ese momento. La UV sacó la casta, poniendo de manifiesto su carácter y determinación para salir adelante frente a desafíos globales.

Sin embargo, ello también ocasionó que el regreso a la presunta normalidad se diera con más complicaciones, que hubo que solventar durante el largo período de reapertura de la actividad presencial. Esta tuvo obligadamente que producirse bajo estrategias de seguridad efectivas que incluyeron la evaluación de riesgos, la aplicación de medidas de control, la comunicación constante con la comunidad universitaria y la gestión de posibles emergencias. Esto redujo el tiempo disponible para poner en marcha mi programa de trabajo 2021-2025.

En otro orden de ideas, he mantenido constantemente informado al H. Consejo Universitario General y a la comunidad universitaria de las recurrentes gestiones realizadas ante el Gobierno del estado de Veracruz por los recursos financieros, que por mandato constitucional corresponden a la Universidad Veracruzana. Continuaremos defendiendo nuestra legal y legítima demanda hasta que se cumpla con lo establecido para las asignaciones a nuestra Casa de Estudios, lo que repercutirá notablemente en el fortalecimiento de acciones sustantivas, tales como: incremento de la matrícula y desarrollo de planes de estudios pertinentes, consolidación de la investigación, ampliación de programas para grupos vulnerables, equipamiento de última generación y extensión de los servicios.

De igual forma, seguiré atento a las condiciones políticas apropiadas en el H. Congreso del Estado para volver a presentar el Anteproyecto de Ley Orgánica, elaborado con una amplia participación de la comunidad universitaria y aprobado por el CUG. Con el fin de que, sin menoscabo de nuestra facultad y responsabilidad de gobernarnos para realizar libremente los fines de educar, podamos investigar

y difundir la cultura con respeto a la libertad de cátedra e investigación y el libre examen y discusión de las ideas, así como para determinar planes y programas, fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia del personal académico y administrar nuestro patrimonio.

Asimismo, continuaré con el fortalecimiento de las relaciones entre la universidad y las agrupaciones sindicales en busca de sinergias enfocadas al mejoramiento de las condiciones laborales de los agremiados, con un espíritu de respeto mutuo, de comunicación estrecha, de colaboración constante y de conciliación con responsabilidad institucional, que convierta la relación bilateral en un instrumento que apunte la vida universitaria, como ha sido hasta ahora.

De ahí que, como se afirma en el apartado introductorio de esta propuesta de trabajo, de contar con el respaldo de la H. Junta de Gobierno para prorrogar mi gestión a un segundo periodo al que tengo derecho, me propongo consolidar los avances transformadores impulsados para fortalecer la vida académica de nuestra institución, a efecto de colocarla en mejores condiciones de responder a un escenario cada vez más desafiante.

Un rol central de las instituciones sociales, tales como las universidades públicas, es el de contribuir a moldear una identidad, una pertenencia y un compromiso con la complejidad irreductible de nuestro proyecto de nación. Esta tarea se lleva a cabo mediante una secuencia persistente y reiterada de programas y acciones institucionales que conducen el proceso de cambio hacia la maduración de los fines deseados.

He encabezado personalmente una amplia e inédita consulta directa a todas las regiones, entidades académicas y dependencias de nuestra universidad, para detectar el pulso institucional que orienta los anhelos comunitarios de cambio. El producto emanado de ese proceso profundamente democrático ha sido un insumo invaluable, que me hace tener mayor certidumbre en la realización de las propuestas mencionadas. En tal virtud, lo que se presenta en este documento no es la expresión de un proyecto individual, sino un trascendente y reflexivo proyecto universitario colectivo. Espero tener la oportunidad de ponerlo en marcha.

Martín G. Aguilar Sánchez

REFERENCIAS

- Acosta, A., & Belmonte, M. L. (2025). Attitudes of future pedagogues towards educational innovation in the university context. *Research in Education and Learning Innovation Archives*, (34), 91–104. <https://doi.org/10.7203/realia.34.29172>
- Aguilar, M., González, L., y Moreno, S. (Coord.) (2025). *Educación superior y gobiernos progresistas en América Latina*. Universidad Veracruzana-ANUIES.
- Alcocer, A. A., Cabrera, A., y García, E. (2024). La inteligencia artificial en la educación: desafíos éticos y perspectivas hacia una nueva enseñanza: Artificial intelligence in education: ethical challenges and perspectives towards a new teaching. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 464-472. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3019>
- Alonso, C. L. (2024). 6. Enseñanza superior universitaria: agentes en la diversificación de la oferta. *La Universidad del siglo XXI*, 193.
- Alonzo Rivera, D. L., Valencia Gutiérrez, M. del C., Vargas Contreras, J. A., Bolívar Fernández, N. del J., & García Ramírez, M. de J. (2016). *Los estilos de aprendizaje en la formación integral de los estudiantes*. Boletín Redipe, 5(4), 109–114.
- Antyukhova, E., & Kasatkin, P. (2021). Pandemic Testing of the Sustainability of Emerging Trends in Higher Education. *World Economy and International Relations*, 65, 125-133. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-2-125-133>
- Araujo de Cendros, D., & Bermudes, J. (2009). LIMITACIONES DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA. *Horizontes Educativos*, 14(1), 9-24.
- Arditi, B. (1995). Rastreado lo político. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 87, 333-351. <https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/46840/28324>
- Arriagada-Poblete, C., Gálvez-Gamboa, F. A., & Adasme-Jara, B. (2023). Definición conceptual de calidad y de excelencia en la educación superior en el contexto universitario chileno. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 71-101. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v23i1.51570>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2023). *Informe sobre la educación superior en México 2023*. <https://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2024). *ANUIES reconoce a la Universidad Veracruzana por innovación en TIC*. https://www.anui.es.mx/noticias_ies/anui.es-reconoce-a-la-universidad-veracruzana-por-innovacin-en-tic

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2025). Anuarios educación superior – Técnico superior, licenciatura y posgrado 2021–2022, 2022–2023 y 2023–2024 (v.1.2). <https://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2001b). *Plan maestro de educación superior abierta y a distancia: Líneas estratégicas para su desarrollo*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. <http://sistemas.dti.uaem.mx/sead/anui.es-centrosur/pdf/plan.pdf>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2021a). *Visión y Acción 2030*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. https://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/PlanDesarrolloVision2030_v2.pdf
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2021b). *Contribución de las IES a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. https://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/Contribuci%C3%B3n_de_las_IES_a_los_ODS.pdf
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] (2023). *Vinculación de las IES con el entorno*. <https://www.anui.es.mx/programas-y-proyectos/proyectos-academicos/vinculacion-de-las-ies-con-el-entorno#:~:text=Acerca%20de%20la%20Vinculaci%C3%B3n&text=Desde%20la%20ANUIES%20se%20busca,Incubadoras%20de%20empresas>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] (2024). *Comunidad académica UV adquiere competencias de internacionalización*. https://www.anui.es.mx/noticias_ies/comunidad-acadmica-uv-adquiere-competencias-de-internacionalizacin
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2024). *Anuario de la educación superior 2023-2024* (<https://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>)
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2024). *Compromiso común por el futuro de la educación superior mexicana: trazando una ruta a 2030*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. <https://web.anui.es.mx/compromiso-comun-2030/>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2016). *Anuario estadístico de educación superior 2015-2016*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2023). *Anuario estadístico de educación superior 2022-2023*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

- Bakshi, B. (2023). An Overview of Emerging Global Trends in Higher Education. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11, 586-589. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.56033>
- Barbón, O. y Fernández J. (2017). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Bastias, J. (2023). Trabajo colaborativo entre universidades: sinergia académica y desarrollo conjunto. En J. A. Bastias Posatini (Comp). *18 años Red Andina de Universidades*. (pp.15-17). Editorial Universitaria UCCuyo.
- Bautista, J. M. S. (2024). Las innovaciones educativas y su impacto en la mejora de las prácticas docentes. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 7(2), 75-91. <https://doi.org/10.46954/revistages.v7i2.137>
- Bedoya-Mazo, S. P. (2022). Relaciones pedagógicas entre la prensa y la biblioteca escolar: programa Prensa Escuela 25 años. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e342443>
- Bernate, J. A. (2021). Tendencias en los sistemas educativos del siglo XXI. *Sophia*, 17(1), 58-66. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1015>
- Bernate, J. A., & Fonseca, I. P. (2023). Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación en la educación del siglo XXI: Revisión bibliométrica. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 227-242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822438>
- Boff, L. (2013). *La sostenibilidad. Qué es y que no es*. Sal Terrae.
- Cascardo, M. F. (2024). *Análisis de la sostenibilidad de cooperativas de trabajo surgidas a partir de programas sociales en el periodo 2003-2015*. (Master's thesis, Buenos Aires). <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/20162/2/TFLACSO-2019%20MFC.pdf>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos [CIDH]. (2018). *Políticas públicas con enfoque de derechos humanos*. OEA. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/politicaspUBLICASddhh.pdf>
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH]. (2018). *Los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad de los derechos humanos*. <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/34-Principios-universalidad.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (s.f.). *Medición de la pobreza*. <https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2021). *Diagnóstico de la educación superior en México desde una perspectiva de desarrollo social*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías [Conahcyt]. (2020). *Informe general del estado de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. <https://www.conacyt.gob.mx>

- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías [Conahcyt]. (2022). *Sistema Nacional de Posgrados: Estadísticas 2022*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. <https://www.conacyt.gob.mx>
- Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías [Conahcyt]. (2021). *Nueva política de ciencia, tecnología e innovación para el bienestar*. Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías.
- Coordinación Universitaria de Observatorios. (12 de mayo de 2025). *Vocaciones regionales*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/cuo/repositorio/vocaciones-regionales/>
- Coraggio, J. L. (2014). La economía social y solidaria y el papel de la economía popular en la estructura económica. *La economía Popular y Solidaria. El Ser Humano Sobre el Capital 2007–2013*, 5(11), 21-46. <https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La%20economia%20Popular%20y%20Solidaria%20El%20Ser%20Humano%20Sobre%20el%20Capital.pdf>
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255–272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Cortés Pérez, P. (22 de mayo de 2017). *Diseño y rediseño de planes de estudio, prioridad en la UV. Universo. Universidad Veracruzana*. <https://www.uv.mx/universo/general/disen-y-redisen-de-planes-de-estudio-prioridad-en-la-uv/>
- Dabur Sánchez, R. G., & Oria Segura, M. R. (2021). Acceso y permanencia en la Educación Superior: el caso de estudiantes de la UACH. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación (RELAPAE)*, (15), 81-95.
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>
- Delgado Martínez, L.M. (2019). Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente. *Enseñanza & Teaching*, 37, 1-2019, 139-154. <https://doi.org/10.14201/et2019371139154>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2025). *Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. <https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND%202025-2030.pdf>
- Díaz, A. S., Martínez, L. A., & Vallejo, A. S. (2023). La educación multi, inter y transdisciplinar en la formación a lo largo de la vida: Presentación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 92(1), 9-11. <https://doi.org/10.35362/rie9215909>
- Díaz, L. I., Morocho, J. E., & Cala, R. (2025). La vinculación universitaria: motor de la innovación pedagógica en la educación superior. *Formación universitaria*, 18(2), 173-182. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062025000200173>
- Diccionario de la Lengua Española (19 de mayo de 2025). *Innovación*. <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>
- Dirección de Planeación Institucional (2025). *Manual para la gestión de la calidad (SGCUV-GE-M-01). Unidad de Organización y Métodos*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/orgmet/files/2025/04/sgcuv-ge-m-01.pdf>

- Edutechnia (2022). *Infraestructura escolar, importante para la calidad de la educación*. Edutechnia. [https://edutechnia.com/es/blog-articulo/257/Infraestructura-escolar-importante-para-la-calidad-de-la-educacin#:~:text=Una%20infraestructura%20\(f%C3%ADstica%20y%20tecnol%C3%B3gica\)%20de%20calidad,y%20equipo%20administrativo%20de%20las%20instituciones%20educativas](https://edutechnia.com/es/blog-articulo/257/Infraestructura-escolar-importante-para-la-calidad-de-la-educacin#:~:text=Una%20infraestructura%20(f%C3%ADstica%20y%20tecnol%C3%B3gica)%20de%20calidad,y%20equipo%20administrativo%20de%20las%20instituciones%20educativas)
- Eguiluz, U. V., & de Mendiguren Castresana, J. C. P. (2019). La economía social y solidaria como vía para el buen vivir. *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo= Iberoamerican journal of development studies*, 8(1), 106-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6933776>
- Enkenberg, J. (2001). Instructional design and emerging teaching models in higher education. *Computers in Human Behavior*, 17, 495-506. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(01\)00021-8](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(01)00021-8)
- Escalante, R., y Ávila, P. (2024). La cooperación como estrategia para la internacionalización de la educación. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 13(2), 1–11. <https://doi.org/10.14393/REPOD-v13n2a2024-73308>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0892020620959760>
- Fuenmayor, J. (2024). La educación superior en la era de la IA, principales tendencias y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 9-13. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41930>
- Fundación de la Universidad Veracruzana. (2025). *La UV reconoce que la actividad física no solo fortalece el cuerpo*. <https://www.fundacionuv.org/blog/noticias/uvcomic25presenta.php>
- García, J. A., et al. (2024). Consumo de drogas en estudiantes universitarios del área de la salud. *Jóvenes en la Ciencia*, 10(2). <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4399>
- García, M., & Pérez, A. (2022). Innovación curricular en la educación superior: desafíos y oportunidades. *Revista de Innovación Educativa*, 15(2), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rie.v15i2.5678>
- Gawande, V., Badi, H., & Makharoumi, K. (2020). An Empirical Study on Emerging Trends in Artificial Intelligence and its Impact on Higher Education. *International Journal of Computer Applications*. <https://doi.org/10.5120/ijca2020920642>
- Gobierno de México. (2024). *Programa Nacional de Educación Superior 2023-2024*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/946696/11_PRONALES_AyR2324.pdf
- GobiernodeMéxico.(2025).*PlanNacionaldeDesarrollo2025–2030*.<https://www.gob.mx/bienestar/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-388018>
- González, R. (2023). Modalidad virtual en posgrados: desafíos de calidad y acreditación en México. *Educación y Futuro*, 36(2), 91–108.

- Gruel, G., Diouf, M., Abadie, C., Chilin-Charles, Y., Etter, É., Geffroy, M., Storck, C., Meyer, D., Pagès, N., Pressat, G., Teycheney, P., UMBER, M., Vega-Ruba, A. & Pradel, J. (2021). Critical evaluation of Cross-Sectoral Collaborations to Inform the Implementation of the “One Health” Approach in Guadeloupe. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.652079>
- Guernon, E. (2024). Reviews in Higher Education Publications: New Models in Higher Education. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4731484>
- Hanna, D. (2019). Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models. *Online Learning*. <https://doi.org/10.24059/OLJ.V21I1.1930>
- Hase, S., & Kenyon, C. (2020). Self-directed learning in the digital age: A new model for learning. *Adult Learning*, 31(2), 85-92. <https://doi.org/10.1177/1045159519898681>
- Horn, A., Visser, M. W., Pittens, C. A., Urias, E., Zweekhorst, M., & van Dijk, G. M. (2024). Transdisciplinary learning trajectories: developing action and attitude in interplay. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02541-w>
- Imbernón, F. (2024). Tendencias y retos internacionales en la formación permanente del profesorado para la innovación educativa. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 8(1), 215-229. <https://doi.org/10.32541/recie.2024.v8i1.pp215-229>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Juventud*. (Comunicado de prensa núm. 481/24). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_JUV24.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). Ciclo escolar 2023-2024: nivel actual de deserción, ¿cuántos terminan la universidad?
- Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad [INEES]. (2023). *Informe sobre la expansión de la oferta de posgrados en instituciones privadas*. Instituto Nacional de Evaluación de la Educación Superior.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE]. (2019). *Políticas para fortalecer la infraestructura escolar en México*. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/02/Documento5-infraestructura.pdf#:~:text=La%20evidencia%20disponible%20se%3%B1ala%20que%20la%20infraestructura,con%2D%20junto%20repercute%20en%20su%20logro%20acad%C3%A9mico>
- Iqbal, Q., & Piwovar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162>
- Isaías, P. (2018). Model for the enhancement of learning in higher education through the deployment of emerging technologies. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 16, 401-412. <https://doi.org/10.1108/JICES-04-2018-0036>

- Laya, A. (2023). *Las insignias digitales y las microcredenciales no son lo mismo: conoce las diferencias*. Acredita. <https://info.acredita.com/blog/credenciales-digitales/insignias-digitales-microcredenciales-diferencias/>
- Lazcano, A. Y. S. (2025). Líneas de investigación e innovación para la gestión del conocimiento en red: el caso RIIED-IPN. *New Trends in Qualitative Research*, 21(1), e1206-e1206. <https://doi.org/10.36367/ntqr.21.1.2025.e1206>
- Lerma, A., Lerma, C., et al. (2025, febrero 24). *Publican estudio sobre consumo de alcohol en universitarios*. Universidad Anáhuac México. <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/consumo-alcohol-universitarios-estudio>
- Ley General de Educación [LGE]. (2024). Diario Oficial de la Federación. 07 de julio de 2024. (México) <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Ley General de Educación Superior [LGES]. (2021). Diario Oficial de la Federación. 20 de abril de 2021 (México). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf
- Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación [LGHCTI] (2023). Diario Oficial de la Federación. 08 de mayo de 2023. (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMHCTI.pdf>
- Lin, C., Huang, A., y Lu, O. (2023). Inteligencia artificial en sistemas de tutoría inteligente hacia una educación sostenible: una revisión sistemática. *Smart Learn. Environ.* 10 (41). 1-22. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00260>
- López Cruz, E. Y., González-Bello, E. O., & Morales-Holguín, A. (2023). Fomento de creatividad y pensamiento creativo como innovación de la educación superior. *Zincografía*, 7(13), 161-185. Epub 04 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.32870/zcr.v7i13.197>
- López González, R., Ramírez Martinell, A., & Otero Escobar, A. (Coords.). (2025). *Innovación en la educación superior*. Editorial Transdigital. Universidad Veracruzana. <https://doi.org/10.56162/transdigitalb53>
- Lubis, M. S. A., Fatmawati, E., Pratiwi, E. Y. R., Sabtohad, J., & Damayanto, A. (2022). Understanding curriculum transformation towards educational innovation in the era of all-digital technology. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 526-542. <https://doi.org/10.11114/jets.v10i2.5448>
- Luna, E., Ríos, M., & Chávez, G. (2021). La transformación digital de la educación superior en México durante la pandemia de COVID-19. *Revista Mexicana de Educación Superior*, 10(2), 45–68.
- Mandelid, M. B. (2023). Approaching physically active learning as a multi, inter, and transdisciplinary research field. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1228340. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1228340>
- Manual de Oslo (2018). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html
- Martínez, F. (2021). Pertinencia de los programas de posgrado en México: una mirada desde el mercado laboral. *Perfiles Educativos*, 43(173), 28–51.

- Martínez, L., & López, R. (2023). Tecnologías digitales y aprendizaje activo en la universidad. *Journal of Higher Education*, 10(1), 78-92. <https://doi.org/10.5678/jhe.v10i1.1234>
- Maynez-Guaderrama, A. I., et al. (2023). Satisfacción estudiantil y calidad en el servicio en una universidad pública mexicana. *European Journal of Child Development, Education and Pshychopathology*, (12) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9919387>
- Mendoza Moreira, M. L. y Rodríguez Gámez, M. (2019). Aprendizaje centrado en el estudiante desde la planificación en investigación. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 560-572. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.232>
- Michelsen, G. (2016). Policy, politics and polity in higher education for sustainable development, in Barth, M., Michelsen, G, Riechmann, M. and Thomas, I. (eds.). *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*. Routledge International Handbooks. (1a ed.). (pp. 40-55). <https://doi.org/10.4324/9781315852249>
- Molina, J. R., Madrazo, E. V., Fernández, H. B., & López, S. L. D. (2023). Factores que influyen en la implementación de un proyecto de vinculación social universidad-comunidad. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 283-299. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8942841>
- Molina, O., Cabrera, A., Haro, L., Llumiquinga, M., & Hernández, V. (2025). la calidad educativa en la educación superior: desafíos y oportunidades en la formación universitaria. *Ciencia y Educación*, 181-189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15056807>
- Montes, N. & Osorio, L. (2020). Rasgos de la educación superior en Iberoamérica a través de la red de índices. En RICYT. *El estado de la ciencia. Principales indicadores de ciencia y tecnología iberoamericanos/interamericanos*, 135-143. OIE-REDES-UNESCO. <https://oei.int/wp-content/uploads/2020/11/elestadodelaciencia-2020.pdf>
- Naciones Unidas [NU]. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf?_gl=1*19qlxro*_ga*MTc1NDI5MjM3LjE3NDc2MTUwNjY.*_ga_TK9BQL5X7Z*cze3NDc2MTUwNjUkbzEkZzEkdDE3NDc2MTUwNzYkajAkBDaKaDA.*_ga_SCSJZ3XC0L*cze3NDc2MTUwNjUkbzEkZzEkdDE3NDc2MTUwNzYkajAkBDaKaDA
- Navarrete, S. (2022). Financiamiento de la educación superior en México: una crisis estructural. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 72–94.
- Nieminen, J. H. (2024). Assessment for Inclusion: rethinking inclusive assessment in higher education. *Teaching in Higher Education*, 29(4), 841-859. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.2021395>
- Núñez, J. A. M., Castro, M. A. S., & Ramos, M. L. E. G. (2024) Empresas de economía social y solidaria, sustentable y sostenible con el medio ambiente, alternativa de emprendimiento. *Entre números y sociedad*, 190.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos [ACNUDH]. (2016). *Derechos Humanos. Manual para Parlamentarios*

- Nº 26. Unidad Interparlamentaria-ACNUDH. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HandbookParliamentarians_SP.pdf
- Open Identity Exchange. (2019). *Aligning the Rules and Tools of Digital Identity: Solving Today's Burning Business Problems*. <https://openidentityexchange.org/blog/2019/11/12/aligning-the-rules-and-tools-of-digital-identity-solving-todays-burning-business-problems/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. (Resolución adoptada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015). pp. 1-13. <https://www.gob.mx/agenda2030/documentos/resolucion-de-las-naciones-unidas-para-la-adopcion-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2021). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO-Fundación SM. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Pathways to 2050 and beyond: findings from a public consultation on the futures of higher education*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379985.locale=es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Hoja de ruta..* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374896/PDF/374896spa.pdf.multi>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2022a). *Los datos estadísticos de la educación superior en un vistazo..* https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/f_unesco1015_brochure_web_sp.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (14 de febrero de 2025a). *Qué debe saber acerca de la educación superior*. <https://www.unesco.org/es/higher-education/need-know>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2025b). *UIS Data. Monitoreo del ODS. Enseñanza técnica, profesional y terciaria*. UNESCO. <https://www.unesco.org/gem-report/es/monitoring-sdg4>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO IESALC]. (2024, noviembre 11). *Nuevo informe: apoyando la salud mental de los estudiantes de educación superior*. <https://www.iesalc.unesco.org/es/articles/nuevo-informe-apoyando-la-salud-mental-de-los-estudiantes-de-educacion-superior>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015). *Rethinking Education: Towards a global common good? París: UNESCO*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2022). Guidelines for ICT in Education Policies and Masterplans. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388894>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2023a). *La UNESCO aprueba una Recomendación histórica sobre el papel transversal de la educación en la promoción de la paz, los derechos humanos y el desarrollo sostenible*. <https://www.unesco.org/es/articulos/la-unesco-aprueba-una-recomendacion-historica-sobre-el-papel-transversal-de-la-educacion-en-la>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2023b). *Convención Mundial sobre el Reconocimiento de las Cualificaciones relativas a la Educación Superior*. UNESCO. <https://www.unesco.org/en/higher-education/global-convention>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (s.f.). Higher education. UNESCO. Recuperado el 11 de mayo de 2025 de <https://www.unesco.org/en/higher-education>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2025). Transferencia de conocimientos y tecnología. <https://www.wipo.int/es/web/technology-transfer#:~:text=transferencia%20de%20tecnolog%C3%ADa,-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20transferencia%20de%20tecnolog%C3%ADa?,los%20usuarios%20p%C3%BAblicos%20y%20privados>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2024). *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
- Oseda Gago, D., Carruitero Ávila, N. A., & Uribe Hernández, Y. (2019). Trabajo colaborativo y rendimiento laboral en la Universidad Nacional de Cañete. *Revista Conrado*, 15(70), 129-135. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>
- Peralta Vázquez, C. (17 de enero de 2025). UV y UNRC firmaron convenio para ampliar matrícula de educación superior. *Universo. Sistema de noticias de la UV*. <https://www.uv.mx/prensa/general/uv-y-unrc-firmaron-convenio-para-ampliar-matricula-de-educacion-superior/>
- Perez Arredondo, A. M., Yasobant, S., Bruchhausen, W., Bender, K., & Falkenberg, T. (2021). Intersectoral collaboration shaping One Health in the policy agenda: A comparative analysis of Ghana and India. *One Health*, 13, 100272. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2021.100272>

- Pérez-López, E. (2023). Pertinencia, calidad e innovación en educación superior. *InterSedes*, 24(49), 255-275. <http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v24i49.50180>
- Planea. (2025). Trayectorias escolares. Universidad Veracruzana. <https://planea.uv.mx/trayectorias/>
- Poot, K. J., Mercado, P., & Francisco, H. (2024). Innovación social desde la economía social: Nodos de alianzas territoriales en México. En V. Castillo y S. Ayala (Coords). *Territorios, sociedad e interculturalidad Visión multidisciplinar desde enfoques económicos y sociales* (pp. 71-87). Guadalajara: Ediciones de la noche.
- Presidencia de la República. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/981072/PND_2025-2030_v250226_14.pdf
- Quevedo, L., & Orozco, E. (2023). Procesos en torno al financiamiento y la privatización de la educación superior en México. En A. Ruiz, L. Quevedo y E. Ochoa (Coords). *Avances en la economía de la educación, un enfoque multidisciplinario* (pp. 113-123). Astra Ediciones.
- Ramírez Ramírez, V. H. (2023). La internacionalización de la Universidad Veracruzana como proceso de cambio organizacional. *XVII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE)*. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v17/doc/0230.pdf>
- Ramírez-Montoya, M. S., Andrade-Vargas, L., Rivera-Rogel, D., & Portuguez-Castro, M. (2021). Trends for the future of education programs for professional development. *Sustainability*, 13(13), 7244. <https://doi.org/10.3390/su13137244>
- Ramírez, S., & Torres, J. (2021). Interdisciplinariedad en los currículos universitarios: una necesidad urgente. *Revista Latinoamericana de Educación*, 19(3), 112-130. <https://doi.org/10.4321/rle.v19i3.7890>
- Ramos-Ramírez, N., y Vargas-Elizondo, M.G. (2017). La innovación curricular a partir del enfoque en competencias. Experiencia en el currículo de educación especial de la universidad de colima. *Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí, México*. <https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1272.pdf>
- Rodríguez Audirac L. (2020). Algunas claves para la atención de estudiantes y la formación integral. *UVserva*, 10, 316-325. <https://doi.org/10.25009/uvserva.v0i10.2746>
- Rodríguez, C., & López, A. (2020). Internacionalización en programas de posgrado de universidades mexicanas: tendencias y desafíos. *Revista de Estudios Internacionales*, 36(1), 109–128.
- Rodríguez, H. (2025, 14 de marzo). *Transformación digital en la educación superior*. <https://universidadloyola.edu.mx/transformacion-digital-en-la-educacion-superior/>
- Rossi, J. y Moro, J. (2014). *Ganar Derechos. Lineamientos para la formulación de políticas públicas basadas en derechos humanos*. Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR. https://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2014/12/GanarDerechos_Lineamientos1.pdf

- Ruiz, L. (2020). Cobertura y calidad en el posgrado mexicano: dilemas persistentes. *Educación Superior y Sociedad*, 32(2), 55–70.
- Sánchez Rodríguez, A. N., Martínez Romero, M. E., Rodríguez Agreda, C. J., Romero Saldarriaga, J. G., & Romero Saldarriaga, M. A. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en las prácticas educativas: Percepciones y actitudes del profesorado: Impact of artificial intelligence on educational practices: Teacher perceptions and attitudes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 1038-1055. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1933>
- Sánchez, P., & Gómez, D. (2022). La formación del profesorado para la innovación curricular. *Educación y Universidad*, 8(4), 215-230. <https://doi.org/10.9876/eu.v8i4.3456>
- Sandoval Caraveo, M. C., Domínguez Pérez, D. y Pulido Téllez, A. (2010). La globalización y su impacto en la educación superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 16(44). 41-56. <https://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1913/1/-502-418-A.pdf>
- Santiago, P. H., & Ortiz, L. A. H. (2023). Estado actual de la calidad de la educación superior en México. Los programas de nivel licenciatura acreditados. *Revista de la Educación Superior*, 52(207), 1-30. <http://resu.anui.es.mx/ojs/index.php/resu/article/view/2564>
- Sclater, N. (2017). Learning analytics in higher education: A review of current and future trends. In: *Learning Analytics in Higher Education* (pp. 1-20). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315085281-1>
- Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación [Secihti]. (2025). *Red Ecos Nacional*. <https://secihti.mx/red-ecos-nacional/>
- Secretaría de Educación de Veracruz [SEV]. (2023). Prontuario estadístico. autor. <https://www.sev.gob.mx/v1/servicios/anuario-estadistico/>
- Secretaría de Educación Pública (2023). *Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES). Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES). https://educacionsuperior.sep.gob.mx/sites/default/files/2025-01/marco_gral_SEAES.pdf
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2022). *Panorama de la oferta educativa de posgrado en instituciones particulares en México*. Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2023). *Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior* (SEAES) <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/SEAES>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024). *Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2023-2024*. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2023_2024_bolsillo.pdf

- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024). *Programa Nacional de Educación Superior 2022-2024*. SEP. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/sites/default/files/2025-01/11.pdf>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024a). *Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2023-2024*. https://planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2023_2024_bolsillo.pdf
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024b). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/pse_2020_2024.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE]. (2020). *Programa sectorial de relaciones exteriores 2020-2024*. Diario Oficial de la Federación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563035/Programa_Sectorial_SRE_2020_-_2024.pdf
- Serrano, S. (2015). *Los estándares internacionales de los derechos humanos: un sistema de derechos en acción*. (Trabajo original publicado en 2013). Comisión Nacional de los Derechos Humanos. http://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/fas_CTDH_EstandaresInternacionalesDH1aReimpr.pdf
- Serrano, S. y Vázquez, D. (2021). *Los derechos en acción. Obligaciones y principios de derechos humanos*. FLACSO México.
- Sharma, MK y Sharma, RC (2021). Marco de innovación para la excelencia en instituciones de educación superior. *Revista Global de Gestión de Sistemas Flexibles*, 22 (2), 141-155. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00265-x>
- Supriani, Y., Meliani, F., Supriyadi, A., Supiana, S., & Zaqiah, Q. Y. (2022). The Process of Curriculum Innovation: Dimensions, Models, Stages, and Affecting Factors. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 485-500. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2235>
- Sycod (6 de agosto de 2024). *Implementación de infraestructura tecnológica para campus educativos: mejores prácticas y consideraciones clave*. <https://www.sycod.com/blog/infraestructura-tecnologica/#:~:text=Una%20infraestructura%20tecnol%C3%B3gica%20optimizada%20transforma,m%C3%A1s%20interactivo%2C%20accesible%20y%20seguro>
- Tarlogic (2024). Ciberataques contra el sector educativo. Cuando los delincuentes van a la universidad. <https://www.tarlogic.com/es/blog/ciberataques-sector-educativo/>
- Tight, M. (2021). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*, 36(1), 52-74. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633560>
- Torres Cardaña, Rubi Shantal. (2019). ¿Formación integral en la universidad? La voz de los estudiantes de una universidad privada de Mérida. CPU-e. *Revista de Investigación Educativa*, (28), 105-131. Epub 24 de febrero de 2020. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i28.2601>
- Torres, J. (2022). La burocratización de los procesos de evaluación en el Sistema Nacional de Posgrados. *Revista Mexicana de Análisis Educativo*, 18(1), 77-93.

- Troncoso, A., Aguayo, G., Acuña, C. C., & Torres, L. (2022). Creatividad, innovación pedagógica y educativa: análisis de la percepción de un grupo de docentes chilenos. *Educação e Pesquisa*, 48, e238562. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248238562>
- UNIR(2024,24dejulio).¿Qué es la ciberseguridad? Objetivo se importancia en la actualidad. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/que-es-ciberseguridad/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20ciberseguridad,el%20hacking%20y%20el%20ransomware>
- Universidad Autónoma de México [UNAM]. (2022). *Pérdida de hasta 4 por ciento del PIB mundial por enfermedades mentales*. https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022_828.html
- Universidad Veracruzana (2021, 13 de mayo). *Consulta para la elaboración del Programa de Trabajo 2021-2025*. <https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/pt2021-2025/>
- Universidad Veracruzana (2022, 19 de diciembre). *Reglamento de Planeación y Evaluación de la Universidad Veracruzana*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2023/01/PlaneacionyEvaluacion.pdf>
- Universidad Veracruzana (2025). *Programa Universitario de Vinculación para el Desarrollo Profesional e Inserción Laboral*. <https://www.uv.mx/vinculacion/tag/direccion-general-de-vinculacion/>
- Universidad Veracruzana (2025a, 13 de mayo). *Campañas de seguridad de la información*. <https://www.uv.mx/infosegura/categoria/concientizacion/campana/>
- Universidad Veracruzana (2025b, 13 de mayo). *IA Generativa*. <https://www.uv.mx/iagen/>
- Universidad Veracruzana (2025c, 14 de mayo). *Indicadores institucionales*. <https://www.uv.mx/informacion-estadistica/indicadores-institucionales/>
- Universidad Veracruzana (2025d, 15 de mayo). *Documentos del Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo*. <https://www.uv.mx/sugir/general/documentos1/>
- Universidad Veracruzana (s/f). *Estadística básica regional. Estadística e Información Institucional*. <https://www.uv.mx/estadistica/general/regiones/>
- Universidad Veracruzana. (12 de marzo de 2025). “*Saludablemente UV*”, nuevo programa dirigido a la comunidad estudiantil. <https://www.uv.mx/prensa/general/saludablemente-uv-nuevo-programa-dirigido-a-la-comunidad-estudiantil/>
- Universidad Veracruzana. (2004). *Acuerdo del H. Consejo Universitario General mediante el cual se aprueba la instauración de la Universidad Veracruzana Virtual*. Acta del Consejo Universitario General, 2004.
- Universidad Veracruzana. (2008). *Estatuto de los Alumnos 2008*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2012/12/estatutodelosalumnos2008.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2018). *Reglamento Interno del Sistema de Enseñanza Abierta*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2018/02/Reglamento-Interno-Sistema-Ensen%CC%83anza-Abierta.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2020). *Estatuto General de la Universidad Veracruzana*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2020/03/Estatuto-General-UV-2020.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2020). *Marco de referencia para la consolidación de la educación en línea*. <https://www.uv.mx/orizaba/wp-content/uploads/2020/01/>

- Marco-de-referencia-para-la-consolidacion-de-la-educacion-en-linea-Enero2020.pdf
- Universidad Veracruzana. (2020). *Plan General de Desarrollo 2030*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/transversa/files/2017/08/UV-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2021, 20 de octubre). *La Universidad se perfila hacia la inter y transdisciplinariedad*. <https://www.uv.mx/prensa/general/la-universidad-se-perfila-hacia-la-inter-y-transdisciplinariedad/>
- Universidad Veracruzana. (2021). *Informe de labores 2020–2021: Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa*. https://www.uv.mx/dgdaie/files/2021/09/INF-DE-LAB-DGDAIE-2020-2021_-_Pub-19-agos.pdf
- Universidad Veracruzana. (2021). *Programa de Trabajo 2021-2025: Por una transformación integral en la Universidad Veracruzana*. Universidad Veracruzana.
- Universidad Veracruzana. (2022, 19 de diciembre). *Acuerdo por el que se abroga el Consejo Consultivo para la Consolidación de la Educación en Línea y se crea el Consejo Consultivo para la Educación Virtual de la Universidad Veracruzana*. En Síntesis, de los acuerdos de la sesión ordinaria del Consejo Universitario General del 19 de diciembre de 2022 (p. 1). Universidad Veracruzana. https://www.uv.mx/secretariaacademica/files/2023/01/Acuerdos_CUG_191222.pdf
- Universidad Veracruzana. (2022). *Acuerdo rectoral por el que se abroga el Acuerdo de creación del Consejo Consultivo para la Consolidación de la Educación en Línea en la Universidad Veracruzana, ratificado por el Consejo Universitario General el 23 de marzo de 2018, y se crea el Consejo Consultivo para la Educación Virtual de la Universidad Veracruzana*. <https://www.uv.mx/educacionvirtual/files/2025/04/05.-Directrices-de-Operacion-Educacion-Virtual-Febrero-julio-2025.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2022). *Programa de trabajo 2021–2025: Por una transformación integral*. <https://www.uv.mx/documentos/files/2022/03/Programa-Trabajo-2021-2025.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2023). *Actividades deportivas*. <https://www.uv.mx/estudiantes/apoyos/actividades-deportivas/>
- Universidad Veracruzana. (2024). *3er Informe de labores 2023-2024*. <https://www.uv.mx/documentos/files/2024/09/3er-Informe-de-Labores-2023-2024-Digital-23-SEPV1.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2024). *Marco general de referencia de la educación dual en la Universidad Veracruzana*. Secretaría Académica-UV. <https://www.uv.mx/educacionvirtual/files/2024/10/Marco-de-Referencia-Educacion-Dual-171024.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2024). *Programa Institucional de Desarrollo y Seguimiento de Egresados (PIDSE)*. <https://www.uv.mx/tecnica/seguimiento-de-egresados/>
- Universidad Veracruzana. (2025). *Directrices de operación de Educación Virtual: Febrero-julio 2025*. Secretaría Académica-UV. <https://www.uv.mx/educacionvirtual/files/2025/04/05.-Directrices-de-Operacion-Educacion-Virtual-Febrero-julio-2025.pdf>

- Universidad Veracruzana. (2025). *Proceso de ingreso a la Universidad Veracruzana: Licenciatura 2025*. <https://www.uv.mx/escolar/licenciatura2025/>
- Universidad Veracruzana. (2025). *UV en Números, abril 2025*. <https://www.uv.mx/informacion-estadistica/files/2019/06/UV-en-numeros.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2025b). *UV en números enero 2025*. <https://www.uv.mx/informacion-estadistica/files/2019/06/UV-en-numeros.pdf>
- Universidad Veracruzana. (23 de marzo de 2018). *Acuerdo por el que se crea el Consejo Consultivo para la Consolidación de la Educación en Línea en la Universidad Veracruzana*. En Síntesis, de los acuerdos de la sesión ordinaria del Consejo Universitario General del 23 de marzo de 2018 (p. 1). Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/secretariaacademica/files/2018/05/Sintesis-CUG-230318-F.pdf>
- Universidad Veracruzana. (8 de mayo de 2024). *UV realiza Semana de Innovación*. <https://www.uv.mx/prensa/general/uv-realiza-semana-de-innovacion/>
- Valle, M. (2019). Desigualdades regionales en la educación de posgrado en México. *Papeles de Población*, 25(101), 215–239.
- Vázquez González, G. C., Jiménez-Macías, I. U., & Juárez Hernández, L. G. (2022). Clasificación de Estrategias de Gestión del Conocimiento para impulsar la innovación educativa en Instituciones de Educación Superior (Classification of Knowledge Management Strategies in order to enhance educational innovation in Higher Education Institutions). *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología*, 10(1), 18–35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6785484>
- Vázquez González, G. C., Jiménez-Macías, I. U., & Juárez Hernández, L. G. (2022). Clasificación de Estrategias de Gestión del Conocimiento para impulsar la innovación educativa en Instituciones de Educación Superior (Classification of Knowledge Management Strategies in order to enhance educational innovation in Higher Education Institutions). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 10(1), 18–35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6785484>
- Vega, L. Y., & Suaza, L. E. B. (2021). Formación profesional inmersa en la transformación digital con el fin de mejorar la calidad en la educación. *Cultura, educación y sociedad*, 12(1), 37-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823626>
- Villarreal, E. (2016). *El proceso de las Políticas Públicas*. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Williams, D. A. (2023). *Strategic diversity leadership: Activating change and transformation in higher education*. Routledge.
- World Bank. (2022). *Technical standards for digital identification systems*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/707151536126464867/pdf/129743-WP-PUBLIC-ID4D-Catalog-of-Technical-Standards.pdf>
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf



- Wu, Y. J., & Chen, J. C. (2021). Stimulating innovation with an innovative curriculum: a curriculum design for a course on new product development. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100561. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100561>
- Zuluaga, A. M. S., & Rodríguez, M. D. L. M. B. (2025). El enfoque STEM en la innovación educativa. Una mirada a las disposiciones didácticas de los docentes. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1276>



Universidad Veracruzana

PLAN DE TRABAJO

2025-2029

Por una transformación integral
hacia la excelencia

