



Universidad Veracruzana

# Plan General de Desarrollo **2030**



“Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”



Universidad Veracruzana

**Dra. Sara D. Ladrón de Guevara González**  
Rectora

**Mtra. Leticia Rodríguez Audirac**  
Secretaria Académica

**Mtro. Gerardo García Ricardo**  
Secretario de Administración y Finanzas

**Dr. Octavio A. Ochoa Contreras**  
Secretario de la Rectoría

**Dra. Laura E. Martínez Márquez**  
Directora de Planeación Institucional



# Contenido

Introducción.....	5
I. Contexto de la educación superior .....	8
II. Diagnóstico institucional.....	18
III. Misión y visión institucionales.....	26
IV. Ejes estratégicos para el desarrollo institucional.....	27
V. Metas al 2030.....	35

## Introducción

El Plan General de Desarrollo (PGD) de la Universidad Veracruzana elaborado en 2008 y vigente al 2025 planteó la necesidad de su revisión y actualización para el año 2017. A partir de ello, durante la sesión ordinaria del Consejo Universitario General celebrada el 14 de diciembre del 2016, se designó una comisión transitoria integrada por académicos y funcionarios de la Institución, como responsable de realizar esta labor en coordinación con la Dirección de Planeación Institucional. Los integrantes de la comisión representan a la comunidad universitaria de todas las regiones y áreas académicas con que se cuenta. Con ello se da cumplimiento al mandato del propio Plan General de Desarrollo y al Reglamento de Planeación y Evaluación de la Universidad Veracruzana.

A partir de una estrategia de trabajo definida durante la misma sesión ordinaria, los integrantes de la comisión transitoria realizaron una revisión exhaustiva de diversos documentos de reconocidos organismos nacionales e internacionales en materia de educación superior, y en particular de política educativa. También, durante el desarrollo del trabajo se incorporaron otras perspectivas de expertos de la propia Institución que permitieron enriquecer el documento que aquí se presenta, ya que se consideró de suma importancia tomar en cuenta las particularidades y problemáticas de cada región universitaria. La infraestructura tecnológica con que cuenta la UV permitió establecer dinámicas de trabajo apoyadas en diferentes espacios presenciales y virtuales.

El documento actualizado partió de una revisión profunda del Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana 2025. A casi nueve años de su aprobación, se observó que el contexto interno y externo ha cambiado no solo en materia educativa sino en aspectos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y ambientales, principalmente. Tomando en consideración lo anterior, hubo necesidad además de revisar y actualizar metas y temporalidad, reformular los diversos apartados que conforman el Plan. El cambio más visible consiste en la ampliación del horizonte inicial hacia el año 2030, como consecuencia de la necesidad de alinear el PGD con las proyecciones establecidas por los distintos organismos, nacionales e internacionales que se encargan de la prospectiva de la educación superior. Además, se reagruparon los nueve



ejes que contenía el documento previo para conformarse por seis ejes en su versión actual. Esta nueva agrupación y organización de los mismos contempla al estudiante y a la función académica como la parte sustantiva, retomando los fines de la educación superior y las declaraciones de los primeros tres artículos de la Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana.

El documento se divide en cinco capítulos. En el primero se contextualiza la educación superior partiendo del entorno internacional y nacional de la educación pública. La sociedad actual ha experimentado cambios profundos y ello ha generado nuevas demandas de formación en sus futuros profesionales. Este panorama trajo consigo la generación de nuevas políticas públicas dirigidas al sistema educativo, mismas que deben atenderse en los planes de trabajo rectorales para garantizar la viabilidad y pertinencia social de sus distintos programas. Posteriormente se identifican los principales problemas que enfrentan actualmente las Instituciones de Educación Superior (IES), en particular las universidades públicas estatales, como cobertura, calidad, gestión y financiamiento, entre otros que afectan su funcionamiento. Con el propósito de entender el entorno de operación de la Universidad Veracruzana y considerando que la mayoría de los futuros universitarios provienen del sistema educativo estatal, se analizan las condiciones particulares de los diferentes niveles educativos y subsistemas. Con ello se concluye este capítulo.

A continuación, en el segundo capítulo se presenta un diagnóstico institucional que inicia con la caracterización de la Universidad Veracruzana. Posteriormente se hace un análisis de su capacidad y competitividad académicas, así como de su ámbito de gestión y gobierno. A partir de ello se identifican las principales fortalezas que han hecho de la Universidad Veracruzana una institución líder en el sureste del país y también los principales retos institucionales que deberán ser tomados en cuenta en los futuros programas de trabajo rectoral.

Los últimos tres capítulos contienen la parte central de este documento de planeación. Se inicia con la misión y visión de la Universidad hacia el 2030. A continuación se establecen seis ejes estratégicos que hacen operativo el rumbo planteado en la misión y visión institucionales. Estos ejes contienen diversos programas y las metas establecidas al 2030, mismas que se enlistan en el capítulo final del documento.

El Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana presenta la intención y la determinación de su comunidad para llevar a la Institución hacia niveles superiores de calidad y pertinencia. Su propósito central es servir de instrumento que



promueva actitudes, valores, programas de trabajo y proyectos orientados hacia la mejora continua que permita dar respuesta pertinente a los cambios socioculturales, para ello deberá ser actualizado al menos cada cinco años sobre la idea de que el futuro puede ser planeado prospectivamente en la búsqueda de escenarios deseables. En resumen, se propone seguir con el proceso de transformación iniciado hace más de dos décadas, desde la obtención de la autonomía universitaria, para garantizar que las administraciones venideras cuenten con un referente institucional en la construcción de un proyecto socialmente responsable, digno de la entidad veracruzana y del país.



# I. Contexto de la educación superior

## Entorno internacional

Transcurridas la primera década y media del siglo XXI los modelos económicos que apostaron al desarrollo industrial a través de procesos globalizados y que buscaron generación de riqueza y bienestar han empezado a mostrar consecuencias no deseadas para la humanidad. Estudios recientes<sup>1</sup> indican que estos modelos han generado una vulnerabilidad progresiva, mayor desigualdad e impacto sobre el ambiente que se manifiesta, entre otros, a través de catástrofes naturales cada vez más frecuentes; y en el aspecto social se observa un incremento en la intolerancia y la violencia.

Las sociedades modernas se han manifestado cada vez con mayor fuerza por el establecimiento de marcos legales que reconozcan y garanticen el respeto a las diferencias individuales. Así, los marcos regulatorios de los derechos humanos se han visto fortalecidos con distintas iniciativas surgidas desde diversos organismos de la sociedad civil que han encausado varias acciones gubernamentales en la materia. Sin embargo, aún quedan pendientes en su aplicación para lograr una convivencia social que fomente una cultura de paz y no violencia así como el pleno reconocimiento a la diversidad social y cultural.

Vivimos una época de pronunciadas contradicciones sociales y económicas. Las diferencias entre las sociedades desarrolladas con aquellas que no lo están son cada vez mayores. El crecimiento económico ejerce una presión sostenida sobre los sistemas educativos. Las exigencias de formación de capital humano son mayores y las instituciones educativas no están mostrando una capacidad de respuesta ágil y oportuna. Cada vez más la juventud padece las consecuencias de estos modelos de desarrollo que traen consigo subempleo, desempleo y empleos en condiciones poco satisfactorias.

La hiper-especialización constituye un avance cultural pues ha contribuido con la solución de problemas sensibles en los ámbitos de la salud, la comunicación, la

---

1. UNESCO 2015. Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial? Paris: UNESCO. [Documento electrónico] Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>.



educación, por decir algunos. No obstante, trae consigo una fragmentación en el conocimiento, es decir, las disciplinas se fraccionan a tal grado que pierden comunicación entre ellas y omiten un entendimiento de la realidad como un todo complejo. El problema de la fragmentación está presente en las IES, sus departamentos del saber se mantienen aislados, con poca interacción y, de manera similar, persisten aún complicaciones para articular mejor la academia con la administración. Éstas mantienen un distanciamiento, trabajando de manera dispersa en finalidades comunes, lo cual conlleva pérdida de energía y recursos.

En la actualidad existe el convencimiento de que sin sistemas evolucionados y tecnificados de educación superior, las sociedades no podrán alcanzar niveles de desarrollo sustentable. Las brechas entre los países pobres y los desarrollados no se reducirán y serán socialmente insuficientes los mecanismos de intercambio de conocimientos y de cooperación internacional que pretendan reducir la inequidad entre los niveles de calidad de vida de los habitantes del planeta. Por ello se acentúa la responsabilidad social de las IES, ya que son percibidas como un factor primordial de movilidad social.

Estos acontecimientos han marcado una dinámica de transformación que presenta escenarios y desafíos cada vez más complejos. Las instituciones de educación superior, como parte de los sistemas educativos que contribuyen al desarrollo de las sociedades, no están exentas de tal dinámica, lo que ha motivado replantear sus esquemas de actuación. Independientemente de las tendencias culturales, sociales, políticas y económicas del contexto, su naturaleza las obliga a evolucionar con el tiempo y a redefinir su perfil, su organización y sus estructuras, frente a nuevos referentes que han obligado a la reformulación de sus funciones sustantivas y adjetivas.

En el corto y mediano plazo el desarrollo sustentable de las sociedades se basará cada vez más en el conocimiento. Hecho que explica en gran parte la similitud tanto de las funciones que se asignan a los sistemas de educación superior, como de las medidas tomadas para tratar de cumplirlas. Entre esas funciones –expresadas principalmente a través de documentos generados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)– destacan las de formar ciudadanos responsables, con conocimientos adecuados para participar activamente en la solución de los problemas actuales y futuros de la sociedad: generar y difundir conocimientos, desarrollar la investigación científica y tecnológica en todos los campos de las ciencias y a la vez contribuir a la



preservación de las culturas y a la consolidación de los valores para la convivencia social, desde enfoques humanistas. Estas funciones deberán cumplirse en un marco de desarrollo sustentable, justicia social, paz, democracia y respeto a los derechos humanos.

Esa concepción de las IES, junto con las transformaciones que ocurren en la dinámica de las sociedades como consecuencia tanto de su propio desarrollo como de los avances en los campos del conocimiento, la globalización, la evolución de las tecnologías de la comunicación y la problemática que se genera por la falta de aplicación de las políticas de protección del ambiente, deben fundamentar las políticas que se aplican en la mayoría de los sistemas de educación superior del mundo. Éstas hacen énfasis en los procesos de planeación, en la promoción de la igualdad de acceso, en la atención de los grupos vulnerables, en una mayor pertinencia de la educación superior de acuerdo con la vocación regional y, sobre todo, en el impulso y modernización de la organización y funcionamiento de las estructuras institucionales.

### **Panorama de la educación en México**

México como parte del sistema globalizado no ha escapado a los efectos del movimiento económico, político y social que se desarrolla actualmente. Dependiente de una economía altamente petrolizada que va en decadencia, se observa que cada vez son más escasos los recursos destinados a satisfacer las necesidades sociales básicas. A este panorama se debe agregar el posible impacto de las políticas que se pretenden operar en la administración gubernamental recién iniciada en Estados Unidos de Norteamérica, nuestro principal socio comercial, y que está generando fenómenos sociales y económicos que amenazan la precaria estabilidad de la nación.

Los esfuerzos gubernamentales para la mejora de los procesos educativos en todos los niveles inician con el conocimiento de la situación que guardan los mismos. Así, en nuestro país las tareas de medición que caracterizan al sistema educativo son parte de las funciones del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Resultado de las mismas, en la Encuesta Intercensal 2015 el grado promedio de escolaridad reportada es de 9.16 años (población de 15 años y más)<sup>2</sup>; el analfabetismo es de 5.49%, en población de más de 15 años<sup>3</sup> y el rezago educativo según cifras del

2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015. Anexo Educación 4. [Documento electrónico] Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=00>

3. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Índice de Rezago Social 2015. Presentación de resultados (2015). [Documento electrónico] Recuperado de: [http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice\\_Rezago\\_Social\\_2015/Nota\\_Rezago\\_Social\\_2015\\_vf.pdf](http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice_Rezago_Social_2015/Nota_Rezago_Social_2015_vf.pdf)



CONEVAL es de 18.7% en 2014<sup>4</sup>. Se requiere una mayor y mejor asignación de recursos y una reingeniería del sistema educativo para garantizar su eficiencia y eficacia. El gasto por estudiante en educación superior de México para 2013 fue de 7,568 dólares, casi la mitad que los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) presentan, que es 15,772 dólares<sup>5</sup>. Un problema en nuestro país es que el presupuesto no ha crecido de manera sistemática, por lo que –aun con altos porcentajes de gasto educativo– el gasto por estudiante sigue siendo bajo; de manera que México presenta un gran déficit de cobertura en la educación superior, puesto que únicamente cubre la demanda en 35.8%, del grupo de edad de 18 a 22 años (no incluye posgrado). También es conveniente señalar que existe un gran número de personas en el grupo de edad correspondiente a los niveles media superior y superior que no estudian ni trabajan (15 a 29 años de edad). De acuerdo con la OCDE en 2014 en México el 9% de los hombres y 35% de las mujeres se encuentran en esta situación.

En el ámbito nacional el nivel superior presenta una cobertura de 35.8%; en donde el sector público atiende al 25%. El promedio de América Latina y el Caribe se encuentra en el 42.8%, mientras que el promedio de los miembros de la OCDE alcanza el 71.4%; aun cuando México alcance la meta sectorial al 2018 del 40%, este indicador estará por debajo. En términos generales, cuando se compara al país con las demás naciones que integran la OCDE, se observan grandes rezagos en indicadores de educación, economía y bienestar.

De acuerdo con el mismo organismo, entre 2008 y 2013 el gasto público de educación básica a educación superior aumentó en un 20%. El gasto total de educación básica a superior en México ascendió a 5.2% del PIB, que es igual a la media de la OCDE. En términos de gasto público, el gobierno mexicano gasta el 17% del gasto público total de educación primaria a educación superior, la segunda proporción más alta entre los países de la OCDE y por encima del promedio del organismo que es de 11%.

Por lo que hace a la matrícula de educación en nuestro país, se muestra la amplia desproporción entre quienes acceden a la educación básica y quienes lo hacen a la educación superior. Solo dos de cada 10 mexicanos en edad de estudiar ingresan al

4. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Anexo Entidades Federativas. Cuadro 1. [Documento electrónico] Recuperado de: [http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE\\_pobreza\\_2014.aspx](http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2014.aspx)

5. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016). Panorama de la Educación 2016. [Documento electrónico] Recuperado de: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2016-Mexico.pdf>



nivel superior. De acuerdo con el documento “Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2015-2016” publicado por la SEP en el año 2016, existe una matrícula de 3,648,945 alumnos en educación superior, de los cuales el 49.3% son mujeres y el restante 50.7% son hombres.

Respecto del uso de las tecnologías de la información y comunicación, para el año 2015 el INEGI reveló que 55.7 millones de personas tiene acceso a un equipo de cómputo, mientras que 62.4 millones utilizan Internet. El conjunto de datos muestran los elementos más relevantes del estado actual de la educación en nuestro país, como factores a considerar para impulsar el desarrollo educativo en el corto y mediano plazo.

### **Educación superior**

La política educativa actual a nivel nacional se encuentra plasmada en el Programa Sectorial de Educación (PSE) derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En él se observan seis grandes objetivos: 1) Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población; 2) Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México; 3) Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativas entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa; 4) Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral; 5) Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral; y 6) Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

Fuera del primer objetivo que está claramente dirigido a la educación básica, el resto es aplicable a todos los niveles y sistemas educativos de México. De ellos se desprenden diversas estrategias y líneas de acción que en conjunto están marcando el rumbo de la educación en nuestro país, alineado con recomendaciones e información que les proveen a las autoridades educativas distintos organismos económicos y educativos de carácter internacional.

De los seis los objetivos que orientan la política educativa, los esfuerzos gubernamentales han enfatizado únicamente tres de ellos: la mejora de la calidad, la



cobertura, inclusión y equidad, y el impulso a la educación científica y tecnológica<sup>6</sup>. Partiendo de que la calidad educativa es un fenómeno multifactorial que promueve la formación integral, los esfuerzos se centran en mejorar el aprendizaje de los estudiantes, así como en apoyar el desarrollo y mejoramiento de las instalaciones escolares, la función directiva y docente así como atender los principales problemas de acceso, absorción, ausentismo, deserción y otras inequidades del sistema educativo nacional.

Por otra parte, en congruencia con su misión, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) continúa impulsando entre sus asociadas temas cruciales de la agenda de la educación superior: ampliar la cobertura con equidad; acentuar la pertinencia y la responsabilidad social; mejorar la calidad educativa; promover la innovación; fortalecer las capacidades académicas y de organización; potenciar la generación y aplicación de conocimientos; formar recursos humanos de alto nivel; renovar la vinculación, la extensión de los servicios y la difusión de la cultura; actualizar la coordinación y regulación del sistema; ampliar el financiamiento y mejorar su distribución; integrar al sistema nacional de información de la educación superior<sup>7</sup>.

La planeación y evaluación continuarán siendo piezas clave que proveen de información valiosa para la toma de decisiones y ajustes necesarios en la operación de las políticas públicas y el logro de metas. En el nivel básico se evalúan los conocimientos adquiridos por los estudiantes y las capacidades docentes de los maestros. A nivel superior la evaluación externa es la base de la medición de las fortalezas y debilidades de las distintas IES. Hoy en día no basta con que una institución se asuma de calidad. El sistema educativo nacional se rige por indicadores claros y precisos que determinan el estado real de una institución educativa; en buena parte, el financiamiento gubernamental que reciben las distintas instituciones depende de su capacidad de mostrar resultados positivos. Esto ha inducido a que la mayoría de las instituciones públicas concentren sus esfuerzos en mejorar los modelos de enseñanza y de aprendizaje, la preparación de sus académicos y la diversificación de sus actividades. También buscan

---

6. Silva, M. (2015). La educación superior: énfasis renovados, repetidas estrategias. En La política educativa del sexenio 2013-2018. Alcances y límites. México: Universidad Iberoamericana. [Documento electrónico, disponible en: [http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La\\_politica\\_educativa.pdf](http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La_politica_educativa.pdf)].

7. ANUIES. Consolidación y avance de la Educación Superior en México, Temas Cruciales de la Agenda. México, 2006, ISBN 970-704-097-1, ANUIES [Documento electrónico] Recuperado de: <http://www.anuies.mx/secciones/convocatorias/pdf/consolidacion.pdf>



mejorar sus planes y programas de estudio, evaluar y acreditar los programas educativos y certificar procesos de gestión, entre otras medidas.

Es importante señalar que el Ejecutivo Federal a principios de 2016, consideró una reducción en el fondo ordinario para universidades; decisión que fue reconsiderada, es así que el Proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2017 presenta un decremento cero en términos reales. Sin embargo, los recursos extraordinarios federales para las IES presentan una reducción de 240 mil millones de pesos en relación con el año pasado<sup>8</sup>.

Como puede observarse, el financiamiento de la educación superior depende en gran medida de la situación económica del país. Si bien se empiezan a dar los primeros pasos en materia de autonomía presupuestal, es importante reconocer que ante la insuficiencia de recursos del sector público, las IES tendrán que fortalecer sus alternativas para obtener recursos extraordinarios que coadyuven con su operación y crecimiento. Esta necesidad ha llevado a las instituciones a fortalecer su oferta de servicios científico-tecnológicos, de investigación, vinculación con los sectores productivos gubernamentales y sociales, además de procurar fondos a través de donaciones de egresados y empleadores, patronatos, así como el cobro de cuotas diferenciadas a los alumnos, entre otras opciones.

### **Problemática de las IES en México**

El conjunto de fuerzas que integran las políticas educativas, los movimientos globales y las tendencias de los sistemas políticos, económicos y culturales han conformado condiciones particulares sobre las cuales operan las IES en nuestro país. De acuerdo con cifras de la OCDE <sup>9</sup>, en México en 2014 la tasa de ingreso por primera vez a educación superior fue de 35% considerando a los estudiantes menores de 25 años (no incluye a los estudiantes internacionales), cifra que contrasta con la tasa promedio de 51% del resto de los países miembros. Este crecimiento de la población estudiantil que requiere atención de las IES (18 a 22 años) ha impactado negativamente la calidad de los servicios ofrecidos, por la masificación de la demanda, insuficiencia de infraestructura y carencia de personal habilitado para la docencia y la investigación.

8. LXIII Legislatura. Comunicación social. Boletín No. 2164. [Documento electrónico] Recuperado de: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2016/Septiembre/28/2164-Mexico-tiene-cobertura-en-educacion-superior-de-35.8-por-ciento-inferior-a-la-de-America-Latina>

9. OCDE. Panorama de la Educación 2016. [Documento electrónico] Recuperado de: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2016-Mexico.pdf>



De acuerdo con el Anuario Estadístico 2015-2016 de la ANUIES, las licenciaturas en general, fomentan la especialización temprana, tienden a ser exhaustivas, con duración muy diversa, carecen de salidas intermedias y no se ocupan suficientemente de la formación en valores, de personas emprendedoras y del desarrollo de las habilidades intelectuales superiores. En 25 carreras se concentra 52.2% de la matrícula y en ocho carreras (Derecho, Administración, Psicología, Ingeniería industrial, Contaduría, Enfermería, Medicina, y Arquitectura) se concentra el 35.1% de la matrícula total<sup>10</sup>. La pertinencia será un reto a atender en las próximas décadas.

Otro aspecto a destacar es la obsolescencia de los planes y programas de estudio, la masiva generación de nuevos conocimientos y las innovaciones constantes en los campos laborales. Muchos egresados encuentran dificultades para colocarse en el mercado laboral de su área de conocimiento. Lo que puede explicarse por un desequilibrio entre las competencias que demandan los sectores productivos y la oferta curricular de las universidades. Estableciéndose una marcada brecha entre la demanda del sector productivo y la formación no actualizada, pertinente, ni plenamente enfocada en la construcción de las competencias requeridas en los egresados universitarios.

En respuesta a lo anterior, las IES en el aspecto académico, estimulan y refuerzan la inter, multi y transdisciplinaria en la generación, aplicación y consecuente transferencia del conocimiento, a pesar de la reducción del apoyo a la investigación en general. También fortalecen la actualización y reconversión profesional, así como el reconocimiento de los saberes adquiridos en el trabajo; diversifican las modalidades de educación superior para contribuir a la atención de una demanda masiva, que propicia el aprendizaje permanente y ofrecen opciones a sectores de la población no atendidos tradicionalmente; reformulan planes y programas de estudio mediante una ampliación de opciones para el estudiante; impulsan la búsqueda e implementación de métodos educativos innovadores, interculturales, centrados en el estudiante; y finalmente, estimulan la creación de nuevos ambientes de aprendizaje que favorezcan la educación en distintas modalidades y la atención a una demanda masificada. No obstante lo anterior, se requiere mayor intervención con oportunidad y visión de largo plazo para atender las necesidades que crecen de manera constante en la sociedad. Es así que las comunidades universitarias tienen la responsabilidad de rediseñar sus

---

10. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Anuario Estadístico 2015-2016. [Documento electrónico] Recuperado de: <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>



instituciones en un contexto globalizado, impulsadas por la acelerada generación de nuevos conocimientos, en una sociedad que enfrenta diversos problemas para su desarrollo.

### **La educación en Veracruz**

El contexto de la educación superior en la entidad veracruzana es altamente complejo por las características propias de la geografía, la población y la cultura existentes. Según datos del Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018, Veracruz es la entidad con el mayor número de escuelas en todos los niveles educativos: 23,939, lo que representa 9.28% de las existentes en el país. En cuanto a matrícula, el estado ocupa el tercer lugar en México con 2,374,409 estudiantes en todos los niveles educativos, lo que equivale a 6.5% de la matrícula nacional. Esta población es atendida por 142,105 docentes.

A la fecha en el estado de Veracruz se tienen rezagos importantes que atender en materia educativa. Un ejemplo de ello es el nivel de escolaridad promedio de 8.2 años, cifra por debajo de la media nacional que es de 9.16 años. Si bien la cobertura estatal en primaria es de 105.6%<sup>11</sup>, ésta se vuelve insuficiente en los demás niveles educativos. Además el analfabetismo alcanza a 9.44% de la población veracruzana con edades entre 15 años o más, cifra mayor a la media nacional (5.49%).

En cuanto al nivel de educación superior, para el ciclo escolar 2016-2017 el número de estudiantes ascendió a 247,151; de ellos el 3.36% inscritos en TSU; 91.27% en licenciatura (incluye educación normal) y el 5.37 % en posgrado. Por tipo de sostenimiento el 74.08% de los estudiantes se ubican en las IES públicas y el 25.92% restante en instituciones privadas. En el mismo periodo el sistema estatal logró una absorción de 85.41%, índice superior a la media nacional que es 82.45%<sup>12</sup>. Mejorar estos indicadores no es suficiente si no se atienden otras variables que afectan la eficiencia del sistema educativo. Por ejemplo, un asunto relevante es el abandono escolar, que para el ciclo que nos ocupa es de 14.68%, dato superior a la media nacional que es de 6.7%.

Otro aspecto destacable es que en el periodo comprendido entre los ciclos escolares de 2006-2007 a 2016-2017 (10 años), el índice de cobertura en Veracruz pasó de 18.06% a 32.27%, lo que representa un aumento neto de 77,867 estudiantes. Esto puede deberse en gran medida al incremento de nuevas instituciones particulares.

11. La cifra es mayor al 100% por el método de cálculo definido por la SEP en la que se incluye población inscrita que sale del rango de edad considerado para ese nivel educativo.

12. Secretaría de Educación Pública. (op.cit.)



A pesar de tal incremento, es insuficiente la oferta de espacios para atender la demanda de ingreso a la educación superior pública, lo que representa un problema a atender por las autoridades competentes, que se traduce en la necesidad de ampliar y diversificar la oferta de la educación superior pública en la entidad, asegurando al mismo tiempo la calidad y pertinencia de los programas y la reorientación de las aspiraciones vocacionales, rompiendo la inercia de la demanda recurrente en un pequeño grupo de carreras universitarias.

Con base en la estadística reportada por la Secretaría de Educación de Veracruz para el ciclo escolar 2016-2017, la cobertura del nivel superior en Veracruz alcanzó un porcentaje de 32.27%, que es 4.80% menor a la media nacional de 37.07%. Un reto a corto plazo será definir las acciones pertinentes para elevar la capacidad de absorción del sistema. Al respecto el Plan Veracruzano de Desarrollo 2016-2018, establece la estrategia “Mejorar el acceso al sistema educativo estatal a través de crear nuevos servicios educativos y ampliar los existentes”. De tal estrategia se derivan dos acciones: impulsar el fortalecimiento de la oferta educativa de nivel superior para ampliar las oportunidades de acceso, y promover la expansión de la oferta educativa de nivel superior en el estado de Veracruz.

El reto ante la imposibilidad del Estado de destinar los recursos necesarios y suficientes para atender los requerimientos de crecimiento y expansión de la oferta educativa de nivel superior ha generado un crecimiento sostenido de instituciones que, en muchos casos, no garantizan una formación profesional adecuada para quienes acuden a esas aulas. Consecuencia de ello, sus egresados encuentran mayores dificultades para insertarse en el mercado laboral y contribuir desde su perspectiva de conocimiento y competencias al desarrollo económico y social de la entidad veracruzana. Por cuestiones básicas de ética y responsabilidad social, autoridades gubernamentales y actores de la educación superior deben asumir el compromiso de revertir esta tendencia en beneficio de las generaciones que habrán de llegar al sistema educativo superior.



## II. Diagnóstico institucional

La Universidad Veracruzana (UV) es una institución pública autónoma de educación superior, constituida el 11 de septiembre de 1944 que, a más de 70 años de existencia, se ha convertido en la principal institución de educación superior en el estado de Veracruz. En este tiempo ha logrado consolidar una tradición de carácter humanista con pleno espíritu de justicia social, ya que sus fines son conservar, crear y transmitir la cultura con calidad académica y en beneficio de la sociedad.

Dentro del territorio veracruzano, la Institución tiene presencia a través de cinco regiones universitarias: Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán, alcanzando su cobertura 27 municipios. Pocas universidades en el país tienen una distribución geográfica tan amplia.

La diversidad de profesiones que ofrece está organizada en seis áreas académicas: Artes, Ciencias Biológico-Agropecuaria, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica. Los niveles de estudio de educación formal son: técnico superior universitario (TSU), licenciatura y posgrado. El conjunto de programas de docencia que ofrece la ubican como la universidad pública estatal con mayor diversificación en su oferta educativa.

Las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios se desarrollan principalmente a través de 74 facultades, 23 institutos y 18 centros de investigación, el Museo de Antropología, una sala de conciertos de la Orquesta Sinfónica de Xalapa denominada Tlaqná, ocho talleres libres de arte, dos centros de iniciación musical infantil, una galería de arte, cuatro sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural, 37 brigadas universitarias, siete casas de la universidad, seis centros de idiomas, 11 centros de autoacceso de idiomas, un departamento de lenguas extranjeras, una escuela para estudiantes extranjeros, dos laboratorios de servicios de alta tecnología, dos unidades de servicios de salud, 48 bibliotecas, seis unidades de servicios bibliotecarios y de información (USBI) y una biblioteca virtual.

### **Competitividad académica**

Tal como se concibe desde la Secretaría de Educación Pública, la competitividad académica “es el resultado neto del desempeño de una IES en un período determinado,



medido en términos de indicadores, como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel 1 de los CIEES<sup>13</sup>; el número de Programas Educativos registrados en el PNP SEP-CONACYT; eficiencia terminal; titulados egresados que obtienen empleo en los primeros seis meses de su egreso, entre otros.” Con respecto a lo anterior, en el ciclo escolar 2016-2017, la UV atendió el 27.10% de la matrícula estatal en educación superior, la cobertura fue de 8.47% de acuerdo con la población en edad de cursar educación superior (18 a 22 años de edad) y absorbió 18.66% de los egresados de bachillerato en el estado de Veracruz. Para el mismo periodo en la Institución se convocaron 181 programas educativos de licenciatura y técnico superior universitario en las modalidades escolarizada, abierta, a distancia y virtual en donde se ofrecieron 16,338 lugares, frente a una demanda de 36,934 aspirantes. Esa oferta significa una capacidad de atención del 44.24%. El número de inscritos de primer ingreso ascendió a 15,505, lo que representa un 41.98% en la atención de los aspirantes.

La matrícula total es de 84,988 estudiantes: 54.4% mujeres y 45.6% hombres. Cabe destacar que por primera vez se llega a tal cifra. En educación formal la matrícula concentra el 74.56% y el resto en educación no formal 25.44%. Es así que 63,369 estudiantes son atendidos a través de 305 programas educativos de educación formal: 173 de licenciatura (56.72%), 124 de posgrado (40.66%), y ocho de técnico superior universitario (2.62%). La matrícula en educación no formal es de 21,619 estudiantes en los Talleres Libres de Arte, los Centros de Idiomas y de Autoacceso, los Centros de Iniciación Musical Infantil, el Departamento de Lenguas Extranjeras y la Escuela para Estudiantes Extranjeros. La matrícula en educación formal, en licenciatura concentra el 95.98% (60,824), el posgrado un 3.17% (2,007) y finalmente TSU con 0.85% (538).

De 2012-2013 a 2016-2017 la matrícula total se incrementó en un 15%. El crecimiento mayor se da en los Centros de Idiomas y de Autoacceso y sobre todo en el nivel de licenciatura donde el incremento es de 2,118 alumnos, al pasar de 58,706 a 60,824. Tal crecimiento obedece a la ampliación de la oferta educativa para alumnos de nuevo ingreso en 758 lugares en el mismo periodo, donde además de la creación de cinco nuevos programas educativos (Arquitectura y Quiropráctica, en Veracruz; e Ingeniería de Software, Redes y Servicios de Cómputo, y Tecnologías Computacionales, en Xalapa), otras facultades hicieron un esfuerzo, considerando sus capacidades académicas, de infraestructura y financieras, para atender a más alumnos.

---

13. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior



En TSU y posgrado la oferta educativa es variable y en algunos casos obedece a convenios específicos con los empleadores. En el caso del posgrado se han implementado políticas institucionales para su fortalecimiento, atendiendo principalmente a la descentralización y la calidad de los programas. Así, tenemos que el 59.68% de ellos son de calidad reconocida por el Programa Nacional de Posgrado (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), lo que equivale que el 69.60% de la matrícula cursa un posgrado de calidad.

A junio de 2017, los programas de licenciatura de calidad reconocida que ofrece la UV son 126, lo que corresponde a 86.90% de los programas evaluables en el nivel de licenciatura, mismos que atienden 92.01% de la matrícula<sup>14</sup>. Este porcentaje es superior a la media nacional que es de 86.45%. El avance significativo obedece al esfuerzo institucional realizado por todos los agentes involucrados en tal proceso. Los reconocimientos de calidad son otorgados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES) y/o los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior A.C. (CIEES).

Todos los programas educativos de licenciatura se desarrollan en el Modelo Educativo Institucional (MEI), el cual, recientemente se ha evaluado bajo un enfoque integral y participativo, con la finalidad de transformarse. Los resultados refrendan la pertinencia de su propósito central: la formación integral del estudiante y a la transversalidad y la flexibilidad como estrategias metodológicas para lograrla. La transformación del MEI habrá de considerar los avances en educación, las condiciones actuales de la universidad, el desarrollo tecnológico, científico y las necesidades sociales y del desempeño profesional laboral.

Ante el problema de la fragmentación en el conocimiento, el cual permea también el funcionamiento y organización de las IES, la Universidad Veracruzana promueve la construcción colegiada de una visión sistémica que aspira a armonizar la academia con la administración y, en particular, a concebir y operar, desde sus relaciones, los temas llamados transversales: género, interculturalidad, sustentabilidad, internacionalización, inclusión, promoción de la salud, derechos humanos y justicia y arte-creatividad. Con ello se fortalece una comprensión de la universidad como un todo complejo, compuesta por elementos interrelaciones entre sí y con el entorno, donde se reconoce que cualquier problema que enfrenta la universidad impacta, en

14. Estos datos son dinámicos como resultado de la estrategia institucional implementada en el Programa de Trabajo Estratégico (PTE) 2013-2017, para alcanzar la meta del 100% de programas educativos evaluables con reconocimiento de calidad.



diversos sentidos, todos sus procesos, estructuras y actores, de ahí que se haya fomentado, mediante diversos proyectos, el diálogo interdisciplinario como principio y valor de nuestra cultura universitaria.

### **Capacidad académica**

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública la capacidad académica se define como “la fortaleza de la planta académica y el grado de consolidación de los cuerpos académicos de una IES.” Esta categoría, en términos prácticos, se mide a través de la relación de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con perfil deseable, al número de CA consolidados y al número de miembros en el SNI/SNC. Para el caso de nuestra Institución la planta académica está conformada por 6,049 académicos, de los cuales un poco más de la tercera parte son profesores de tiempo completo (1,998 a febrero de 2017). De ellos, nueve de cada 10 cuenta con posgrado y más de la mitad cuenta con doctorado; uno de cada dos, cuenta con el reconocimiento de perfil deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP); y uno de cada cinco son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

La investigación en la UV se desarrolla en institutos, centros, laboratorios y facultades. Las políticas y acciones impulsadas por la Institución en los últimos años para promover un perfil académico integral, tanto para docentes como investigadores, gradualmente ha ido reconfigurando un mayor equilibrio en la dedicación a la docencia y a la investigación por parte de los académicos. Lo anterior se refleja en los datos de académicos miembros del SNI, de los cuales el 40.60% se encuentra en las facultades, así mismo los cuerpos académicos consolidados y en consolidación por los productos del trabajo de investigación y docencia están tanto en facultades como en institutos o centros.

Se tienen 246 cuerpos académicos que desarrollan 417 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC). De 2013 a la fecha los cuerpos académicos consolidados han pasado de 26 a 42, lo que implica un crecimiento de 62% y los cuerpos académicos en consolidación pasaron de 54 a 86, esto es, un incremento de 59%.

### **Gestión y gobierno**

En años recientes la UV ha redoblado esfuerzos para mantener y mejorar sus sistemas de gestión institucional. De manera permanente se ha transitado a una cultura de transparencia, rendición de cuentas, armonización contable, certificación de la calidad de los procesos administrativos y uso racional de los recursos.



En el último año se dio un nuevo impulso a la certificación de procesos estratégicos de gestión. Resultado de ello, se tienen certificados los procesos básicos de la Institución con la norma ISO 9001:2008. La certificación aislada de los mismos, tal como se ha venido dando, requiere constituirse como un sistema único de gestión de la calidad, donde interactúen los procesos académicos y administrativos.

En simplificación y desconcentración administrativa, se han continuado los avances en la mejora de la calidad de los servicios, a través del uso de las herramientas tecnológicas con que cuenta la Institución. Ello ha favorecido la simplificación e innovación de los procesos, la optimización de recursos de manera sustentable, y la simplificación de trámites y procesos administrativos a través del desarrollo de diversos sistemas de información.

En legislación universitaria, y considerando su autonomía, existe un gran pendiente: que se le otorgue la atribución de proponer iniciativas de leyes. Las gestiones han sido constantes ante la Junta de Coordinación Política de la Legislatura del Congreso del Estado, para que esta instancia retome el dictamen relativo al decreto que reforma y adiciona el artículo 34 de la Constitución Política del Estado de Veracruz. Nuestra autonomía tendrá plenitud cuando pueda ejercer el derecho de presentar iniciativas a la Ley que nos rige.

Los avances han sido en torno a reformas de ordenamientos de primer orden como son: Estatuto General, Estatuto del Personal Académico y Estatuto de los Alumnos 2008. Continúa el reto de llevar a cabo una reforma integral de la legislación universitaria, por considerarse inconsistente y repetitiva, como fue señalado por el Comité de Administración y Gestión Institucional de los CIEES en su evaluación de 2008.

### **Liderazgo de la Universidad Veracruzana**

A partir del análisis anterior, los principales elementos que hacen de la UV un referente de la educación superior en México son:

- Tradición histórica en la formación artística y la difusión cultural.
- Universidad con enfoque humanista.
- La gran diversidad de su oferta educativa, la más amplia entre las universidades públicas estatales del país.
- Atiende a la mayor matrícula del sureste del país.
- Presencia en la mayor parte del territorio veracruzano a través de sus distintas regiones universitarias que atienden a las vocaciones locales.
- Modelo educativo institucional pertinente frente a los retos contemporáneos.



- Fortalece la formación integral de los estudiantes a través de una visión sistémica de temas transversales.
- Presencia de la Universidad Veracruzana Intercultural cuya oferta educativa es dirigida principalmente a sectores sociales desfavorecidos.
- Su oferta atiende los tres niveles de educación superior: TSU, licenciatura y posgrado.
- Nueve de cada diez alumnos cursan sus estudios de licenciatura en un programa de calidad reconocida.
- Atención de los estudiantes a través de diferentes programas y servicios que apoyan su trayectoria académica y formación integral.
- Impulsa las acciones de vinculación que impactan la formación de sus alumnos y el apoyo al desarrollo socioeconómico local.
- Promueve acciones de internacionalización del curriculum.
- Más de la mitad de sus profesores cuentan con perfil deseable y uno de cada cinco pertenece al SNI o SNC.
- Proporción de Profesores de Tiempo Completo con posgrado mayor a la media nacional. Nueve de cada diez cuenta con posgrado y, de ellos, casi la mitad cuenta con doctorado.
- Planta académica líder en formación, experiencia, producción académica, redes de colaboración, grupos colegiados, generación y aplicación del conocimiento, entre otros.
- Proceso de ingreso a la planta académica mediante convocatorias públicas con perfiles profesionales y pedagógicos ligados a los Planes de Desarrollo de las Entidades Académicas.
- Cuenta con una producción editorial que forma parte de la mejor tradición literaria de México y Latinoamérica. Así como una sólida tradición en la divulgación del pensamiento científico.
- Cuenta con la mayor cantidad de institutos, centros de investigación e investigadores en el sureste del país que generan conocimiento en diversas áreas disciplinares.
- Es miembro del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex) que agrupa a las IES con los más altos indicadores de calidad en el país.
- Universidad promotora de una visión sistémica y compleja.



- Certificación de procesos académicos y administrativos de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008.
- Gestión sustentable, transparente y con rendición de cuentas en todos sus niveles.
- Cuenta con diferentes programas institucionales transversales que se desarrollan en el marco de la responsabilidad social universitaria: sustentabilidad, equidad de género, salud integral, inclusión, derechos humanos, arte y creatividad, interculturalidad, internacionalización, Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR), entre otros.
- Indicadores de capacidad y competitividad académica con niveles superiores a los valores de la media nacional.
- Se evalúa de forma permanente el desempeño administrativo a través del Programa Anual de Evaluaciones<sup>15</sup>.
- Se ofrecen múltiples servicios bibliotecarios mediante la infraestructura académica integrada por numerosas bibliotecas y Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI) dotadas de recursos tecnológicos y documentales impresos, digitales y audiovisuales en todas las regiones universitarias.

### **Principales retos**

- Asegurar la calidad de los programas educativos.
- Promover la innovación universitaria en todos sus ámbitos.
- Definir las transformaciones y actualizaciones del modelo educativo institucional basadas en la evaluación integral realizada.
- Fortalecer la formación integral de los estudiantes a través de la transversalidad y la flexibilidad en un entorno universitario que la favorece.
- Fortalecer las acciones de internacionalización del curriculum.
- Operar estrategias institucionales para el seguimiento de egresados y estudios derivados, así como la relación con empleadores con el propósito de apoyar el diseño y rediseño curricular, orientar la oferta educativa formal y no formal, así como la reconversión profesional, entre otros.

---

15. En cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y al Reglamento de Planeación y Evaluación de la UV



- Fortalecer la producción académica derivada de la investigación, transferencia de tecnología, divulgación, actividades de cuerpos colegiados y redes de colaboración, entre otros.
- Propiciar la habilitación de la planta académica para el desarrollo proporcional y equilibrado de actividades de docencia, generación y aplicación del conocimiento, tutoría, vinculación y gestión académico administrativa.
- Fortalecer la integración de los procesos de la carrera académica (ingreso, permanencia y retiro).
- Promover la actualización legislativa y normativa.
- Posicionar la evaluación académica como base para la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo académico.
- Mejorar el sistema informático de administración universitaria que articule de manera uniformada las funciones sustantivas y adjetivas.
- Trascender la fragmentación que persiste entre la academia y la administración, hacia una visión y operación sistémica de la universidad.
- Sistematizar la gestión privilegiando la simplificación de controles, trámites y procesos en apoyo a las funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios.
- Crear mecanismos de aplicación y seguimiento del Código de Ética de la Universidad Veracruzana.
- Desarrollar estrategias que garanticen la sostenibilidad financiera de la Institución.
- Desarrollar y operar políticas y estrategias para la descentralización y desconcentración administrativa.
- Desarrollar un sistema único de gestión de la calidad que articule procesos académicos y administrativos.
- Fortalecer la infraestructura física y tecnológica así como la estructura orgánica y funcional que permita acciones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).
- Impulsar transversalmente la formación integral en todas las estructuras universitarias para fortalecer y hacer congruentes las funciones sustantivas y adjetivas con los valores promovidos.



### III. Misión y visión institucionales

#### **Misión**

La Universidad Veracruzana es una institución de educación superior, pública y autónoma, que desarrolla sus funciones de docencia, investigación, difusión y creación de la cultura y extensión de los servicios universitarios en las diversas áreas del conocimiento en la ciencia y tecnología, el humanismo, las artes y la cultura con calidad, pertinencia, equidad, ética y en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales para incidir en el desarrollo social del estado de Veracruz. Para ello realiza sus actividades con responsabilidad social, compromiso en la transparencia y rendición de cuentas; con políticas de desarrollo sustentable que contribuyan al logro de una sociedad más productiva, justa y segura.

#### **Visión al 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.



## IV. Ejes estratégicos para el desarrollo institucional

### 1. Formación integral de los estudiantes

El estudiante es el eje central y razón de ser de la Institución. Desde esta perspectiva, una gran parte de sus funciones sustantivas y adjetivas deben enfocarse a promover su formación integral y armónica: profesional, intelectual, social y humana. Lo cual, requiere el involucramiento y participación de toda la comunidad universitaria y principalmente un cambio de cultura, mentalidad y práctica que no se ha alcanzado<sup>16</sup>. Representa un reto institucional porque la formación integral implica un cambio de paradigma pedagógico que requiere incorporar nuevas formas de percibir y actuar la práctica profesional y docente y poner en juego las estrategias administrativas que faciliten su logro. En consecuencia, la Universidad debe fomentar su desarrollo, tanto por la vía de la formación académica, congruente con el perfil de egreso de cada una de las disciplinas que se imparten, como a partir de una formación en valores, a través de servicios diversos que apoyen la trayectoria académica de los estudiantes, de tal forma que les permita desarrollarse de manera exitosa en sus campos profesionales y como ciudadanos críticos, participativos y responsables.

Para ello se requiere ampliar los esfuerzos realizados. Redefinir conceptual y metodológicamente el término formación integral posicionando a la transversalidad y a la flexibilidad como sus estrategias. Complementariamente será necesario diseñar e implementar distintos programas para atender, dar seguimiento y apoyar a los estudiantes universitarios, considerando sus necesidades desde antes de su ingreso, así como en su permanencia y egreso. Estos programas deberán tener como eje el desarrollo de una vida e identidad universitaria integral.

El que las funciones sustantivas y adjetivas deban promover la formación integral del estudiante trae consigo la necesidad de que académicos, autoridades, funcionarios, administrativos, personal de confianza, técnico y manual, posean, de la misma manera, una formación integral. Esto significa que debe haber coherencia entre el discurso

---

16. Comisión de Evaluación del Modelo Educativo Integral y Flexible. Reporte de resultados: Formación Integral, Transversalidad y Flexibilidad en el Modelo Educativo de la Universidad Veracruzana. Octubre de 2016. Documento Interno. Universidad Veracruzana.



promovido por el MEI y la práctica de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Además, como bien se establece en los párrafos anteriores, la formación integral no se restringe al ámbito de lo académico, sino que se abre a la totalidad del ser humano. La identidad universitaria integral aspira a que cada uno de los miembros de la Universidad Veracruzana, además de especializarse en determinados campos disciplinares, sean sensibles a problemáticas complejas que afectan a cualquiera, como la desigualdad social y el deterioro ambiental, por mencionar algunos. Por ende, la interculturalidad, el género, la sustentabilidad, la internacionalización, la inclusión, la promoción de la salud, los derechos humanos y la justicia, el arte y la creatividad, constituyen tópicos transversales que necesitan permear, bajo un enfoque complejo y sistémico, tanto en las funciones sustantivas como adjetivas.

***Programas genéricos:***

- Fortalecimiento de la formación integral de la comunidad universitaria.
- Establecimiento de estrategias integrales (académico administrativas) para la gestión del modelo educativo institucional.
- Fortalecimiento de la calidad de los programas educativos a partir de una visión sistémica de la Universidad Veracruzana.
- Establecimiento de una cultura de calidad en los programas educativos en la que todos los procesos académicos y de gestión se integren para ofrecer servicios educativos y administrativos satisfactorios.
- Transformación del modelo educativo institucional.
- Diseño y rediseño de la oferta educativa.
- Fomento en la participación de estudiantes en temas de investigación.
- Mejoramiento del trabajo de tutores para apoyar las trayectorias de estudiantes, disminuir la deserción y mejorar la eficiencia terminal.
- Impulso a la formación transversal en ciencia, arte, cultura de paz, deporte, salud, interculturalidad, género, sustentabilidad, internacionalización, derechos humanos, inclusión, entre otros.

## **2. Fortalecimiento de la función académica**

En la visión actual de la Universidad, la función académica comprende actividades de docencia, investigación, tutorías y gestión; la vinculación es una condición imprescindible que debe permear en toda función académica. Ello implica la necesidad de la



preparación continua del personal académico en el conjunto de competencias necesarias para el ejercicio de su función, así como que la Institución promueva y apoye el desarrollo de su planta académica.

Es necesario fortalecer la planeación estratégica y de largo plazo de las entidades académicas para que a partir de sus objetivos de desarrollo académico se establezcan los requisitos de ingreso del nuevo personal académico, el cual deberá incorporarse con niveles de habilitación que aseguren un desempeño integral de las funciones académicas.

Se deberá contar con programas de gestión de la carrera académica para que una vez superados los procesos de ingreso a través de los exámenes de oposición, el académico recién incorporado, visualice el trayecto por la academia como una carrera que garantiza su permanencia, la promoción, los estímulos y reconocimientos a que se haga acreedor por su desempeño individual y colaborativo en cuerpos académicos.

***Programas genéricos:***

- Habilidadación de la planta académica.
- Formación y profesionalización académica.
- Consecución de recursos extraordinarios para la obtención de grado preferente.
- Certificación de competencias docentes y disciplinares.
- Fortalecer la evaluación del desempeño académico como herramienta para la toma de decisiones de desarrollo académico.
- Perfil académico integral para la mejora de sus resultados
- Adecuación de las políticas de ingreso, promoción y permanencia del personal académico.
- Revisión y adecuación permanente de programas que suponen otorgamiento de reconocimientos y estímulos al desempeño.
- Fomento a la operación de redes de colaboración intra e interinstitucional.
- Consolidación de cuerpos académicos.
- Fortalecimiento de la investigación.
- Impulso a la innovación de estrategias docentes.
- Actualización de estrategias para la evaluación de aprendizajes.



### **3. Innovación universitaria**

La innovación universitaria puede ser considerada una responsabilidad social de la universidad contemporánea para quienes nos confían la formación de las futuras generaciones de profesionales.

En este sentido la Institución tiene el compromiso de generar estrategias de innovación en los ámbitos conceptual, académico, tecnológico y de gestión, que aseguren la formación integral de sus estudiantes a través de las estrategias de transversalidad y flexibilidad en el desarrollo de nuevas concepciones de ser ciudadano en general y universitario en particular, comprometidos con el entorno inmediato y global que se refleja en sus planes y programas de estudio y en su actuación permanente. El desarrollo de la investigación y las innovaciones tecnológicas deberán ser congruentes a las formas de pensar y actuar universitaria.

#### ***Programas genéricos:***

- Establecimiento de criterios y lineamientos que regulen la innovación curricular.
- Fortalecimiento de la investigación para la innovación.
- Impulso al uso de Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC) y Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP).
- Fomento al desarrollo de competencias tecnológicas.
- Diversificación de modalidades de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo de tecnologías<sup>17</sup> alternativas.
- Desarrollo de enfoques alternativos.
- Innovación en la gestión universitaria.

### **4. Visión sistémica de temas transversales en la vida universitaria**

Los procesos derivados de las prácticas globales y las consecuencias de ellas implican nuevos retos para las IES. Los cuáles deben ser abordados desde diferentes perspectivas, que van conformando una forma de actuación de los Universitarios UV. Existen temas que por su naturaleza necesitan ser considerados en la formación de todo actor universitario: estudiantes, académicos, autoridades, funcionarios, administradores, personal de confianza, técnico y manual.

---

17. La tecnología es entendida en este documento como la aplicación del conocimiento científico en la solución y mejora de las condiciones del desarrollo humano.



La internacionalización, el género, la interculturalidad, la sustentabilidad, la inclusión, la promoción de la salud, los derechos humanos y la justicia, el arte y la creatividad, son temas transversales que necesitan permear todas las funciones universitarias. Se deben integrar a partir de una visión sistémica de la propia universidad y del mundo en el sentido más amplio. El conjunto de políticas y estrategias desarrolladas para la atención de estas dimensiones transversales deben impactar favorablemente la formación integral de los estudiantes, sustentados en la ética y los valores que dan identidad a la UV.

***Programas genéricos:***

- Fortalecer las acciones de las coordinaciones institucionales encargadas de los temas transversales
- Consolidar la integración de las acciones que realizan las coordinaciones encargadas de los temas transversales
- Promover el diálogo, la visión sistémica y el trabajo multi, inter y transdisciplinario para mayor comprensión de los temas transversales y su incorporación en la dinámica institucional.

## **5. Universidad socialmente responsable**

Las tendencias actuales de organización colectiva y el crecimiento de la conciencia social traen consigo la necesidad de que las universidades respondan cabalmente a lo que la sociedad espera de ellas. Su labor actual no es solo impartir conocimientos. La sociedad y el mercado laboral demandan profesionales altamente competentes que tengan la capacidad de resolver los retos que se les presenten en el marco de economías globales que se relacionan cada vez más con el desarrollo local. En este marco, la Institución realiza constantemente acciones de vinculación con su entorno tratando de formar de manera integral a sus estudiantes e impactar favorablemente a los distintos grupos sociales a su alrededor. La prevención de la violencia y la cultura de paz en un marco de respeto a los derechos humanos y universitarios deben permear en todas las prácticas universitarias.

Son múltiples las acciones a desarrollar en este ámbito. El compromiso con la cultura de la sustentabilidad debe ser tema transversal para el quehacer institucional. Asimismo, se deben fortalecer sus acciones de vinculación social y la atención a comunidades marginadas. Su producción académica sobre temas relacionados con la sustentabilidad será amplia y diversa. La institución deberá mantener su contribución a la conservación de áreas naturales protegidas, ecosistemas y especies.



Se enfatizará la formación de ciudadanos que promuevan y se comprometan con el cuidado del ambiente, garantizando los enfoques y contenidos de los programas académicos, tanto de experiencias educativas específicas como del desarrollo de actividades de investigación y extensión. De la misma manera se promoverá que las actividades de difusión de la ciencia, las artes y la cultura, aseguren la gestión del desarrollo sustentable con base en el cuidado y la conservación del patrimonio natural y cultural.

***Programas genéricos:***

- Fortalecer el compromiso social.
- Promover y fomentar la ética y los valores universitarios.
- Promover la no violencia y cultura de paz.
- Educar para los derechos humanos.
- Suscitar la salvaguarda de los derechos universitarios.
- Promover la equidad de género.
- Educar para la sustentabilidad.
- Impulsar prácticas para la sustentabilidad.
- Fortalecer la vinculación con los diferentes sectores.
- Estrechar la vinculación con la educación media superior.
- Consolidar la atención comunitaria.
- Fortalecer la inclusión de personas con discapacidad y grupos vulnerables en la comunidad universitaria.
- Contribuir con el desarrollo social a través de la ciencia, la cultura, las artes y el deporte universitarios.
- Consolidar el seguimiento de egresados.
- Impulsar el emprendimiento e incubación de empresas socialmente responsables.
- Apoyar al egresado en la inserción laboral.
- Consolidar la educación continua.
- Incrementar y diversificar la producción editorial.
- Fortalecer la comunicación universitaria.

**6. Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas**

Las instituciones educativas que reciben financiamiento público están obligadas, legal y moralmente, a responder a la sociedad de manera confiable y transparente, de tal forma que ésta tenga la certeza de que los recursos que le destina son utilizados en



el desarrollo y apoyo de las funciones sustantivas que promuevan el desarrollo social y económico de sus zonas de influencia.

La mejora continua de sus procesos es un compromiso permanente en todos los ámbitos universitarios. La universidad deberá ser un modelo a seguir para la sociedad y el gobierno. Ello implica fortalecer el liderazgo de sus autoridades, su cultura de transparencia y protección de datos, legalidad, gobernanza, planeación y evaluación, rendición de cuentas, diversificación de fuentes de financiamiento, planta física, equipamiento, plataformas tecnológicas y conectividad, desde una visión sistémica que advierte la complejidad de las interacciones entre la gestión de procesos académicos y administrativos.

Las acciones de la Universidad deben dirigirse al soporte y desarrollo de la vida académica considerando los avances en el conocimiento y las distintas acciones en materia de seguridad y protección civil. Lo anterior considerando el enfoque de la sustentabilidad, continuándose con los procesos de descentralización que permitan adecuar la oferta educativa a las necesidades y oportunidades locales y regionales, impulsando políticas de desarrollo educativo regional. Asimismo, se mantendrá la desconcentración de la gestión institucional, garantizando la presencia articulada de las funciones sustantivas en cada una de las regiones universitarias.

#### ***Programas genéricos:***

- Generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la gobernanza universitaria.
- Impulsar la transparencia y rendición de cuentas.
- Cumplir con el acceso a la información y protección de datos personales.
- Consolidar la descentralización académica y de gestión.
- Fortalecer la cultura de planeación para una gestión de calidad con visión sistémica.
- Contar con un sistema integral de información actualizado.
- Fortalecer la sistematización de la gestión administrativa.
- Operar bajo un sistema de gestión de la calidad.
- Actualizar la normatividad universitaria.
- Fomentar la armonización contable y legal.
- Lograr el uso racional de los recursos.
- Mejorar los esquemas de consecución de recursos externos.
- Impulsar la extensión y comercialización de servicios.
- Profesionalizar al personal en funciones administrativas.



- Participar en la definición de políticas públicas.
- Fortalecer acciones de promoción y atención a la salud.
- Fortalecer las condiciones de operación de tecnologías de información y comunicación.
- Incrementar y dar mantenimiento a la planta física y equipamiento.
- Consolidar la cultura de la seguridad y protección civil.
- Promover acuerdos y convenios que apoyen a la sostenibilidad financiera.



## V. Metas al 2030

### 1. Formación integral de los estudiantes

- 1.1 Mantiene un modelo educativo pertinente y actualizado, mediante procesos de evaluación en periodos de cinco años.
- 1.2 El 100% de los planes de estudio y programas educativos tienen incorporados bajo una visión sistémica los principios y valores institucionales de la formación integral: interculturalidad, género, sustentabilidad, derechos humanos y justicia, promoción de la salud, arte y creatividad, internacionalización e inclusión.
- 1.3 El 100% de la matrícula de licenciatura se encuentra inscrita en programas educativos evaluables con calidad reconocida vigente.
- 1.4 El 100% de la matrícula de posgrado se encuentra inscrita en programas educativos evaluables con calidad reconocida vigente.

### 2. Fortalecimiento de la función académica

- 2.1 El 100% de los académicos de nuevo ingreso cuentan con doctorado y con el perfil profesional y los requisitos que les permitan su incorporación en el corto plazo al PRODEP, SNI o programa equivalente.
- 2.2 Cuenta con 80% de PTC con posgrado en el área disciplinar de su desempeño.
- 2.3 Cuenta con 50% de PTC con doctorado en el área disciplinar de su desempeño.
- 2.4 Cuenta con 70% de PTC con perfil deseable.
- 2.5 Cuenta con 30% de PTC en el SNI / SNC.
- 2.6 Cuenta con 28% de cuerpos académicos consolidados (CAC) en relación con el total de cuerpos académicos registrados en la SEP.
- 2.7 Cada investigador genera al menos un producto científico y/o tecnológico al año.

### 3. Innovación universitaria

- 3.1 En el 100% de los programas educativos que se imparten se aplican estrategias pedagógicas apoyadas con el uso educativo de las tecnologías de información y comunicación.



- 3.2 Logra que el 100% de sus programas educativos haga uso de modalidades no convencionales.
- 3.3 Fortalece la generación de 10 registros de propiedad intelectual al año derivados de investigación en innovación.
- 3.4 El 100% de los profesores participa en acciones para la innovación docente.

#### **4. Visión sistémica de temas transversales en la vida universitaria**

- 4.1 El 100% de las entidades académicas y dependencias integran en su práctica formal y no formal bajo una visión sistémica, los principios y valores de la formación universitaria integral motivada por los temas de internacionalización, interculturalidad, género, sustentabilidad, derechos humanos y justicia, promoción de la salud, arte y creatividad, internacionalización e inclusión.
- 4.2 El 100% de los planes y programas de estudio de nueva creación o reestructurados incluyen la visión sistémica de los temas transversales en los contenidos de las experiencias educativas y en las estrategias pedagógicas.
- 4.3 El 100% de las estructuras institucionales encargadas de los temas transversales realizarán entre sí actividades integrales.

#### **5. Universidad socialmente responsable**

- 5.1 El 100% de los programas educativos de TSU y licenciatura tienen incorporados al currículum temas transversales, tales como equidad de género, derechos humanos, sustentabilidad, cultura de paz, ética y valores, interculturalidad, promoción de la salud, arte y creatividad, internacionalización, entre otros.
- 5.2 El 100% de programas educativos de licenciatura ejecutan acciones de vinculación con pertinencia e impacto en la formación del estudiante en, cuando menos, uno de los sectores de la vinculación institucional.
- 5.3 El 100% de programas educativos forma parte del sistema institucional de seguimiento de egresados.
- 5.4 Un evento anual de vinculación académica en cada región universitaria dirigido a estudiantes de educación media superior.
- 5.5 Cuenta con al menos un académico por programa educativo al año participando en programas de emprendimiento e innovación.
- 5.6 Cuenta con al menos un 5% de alumnos por programa educativo al año participando en programas de emprendimiento e innovación.

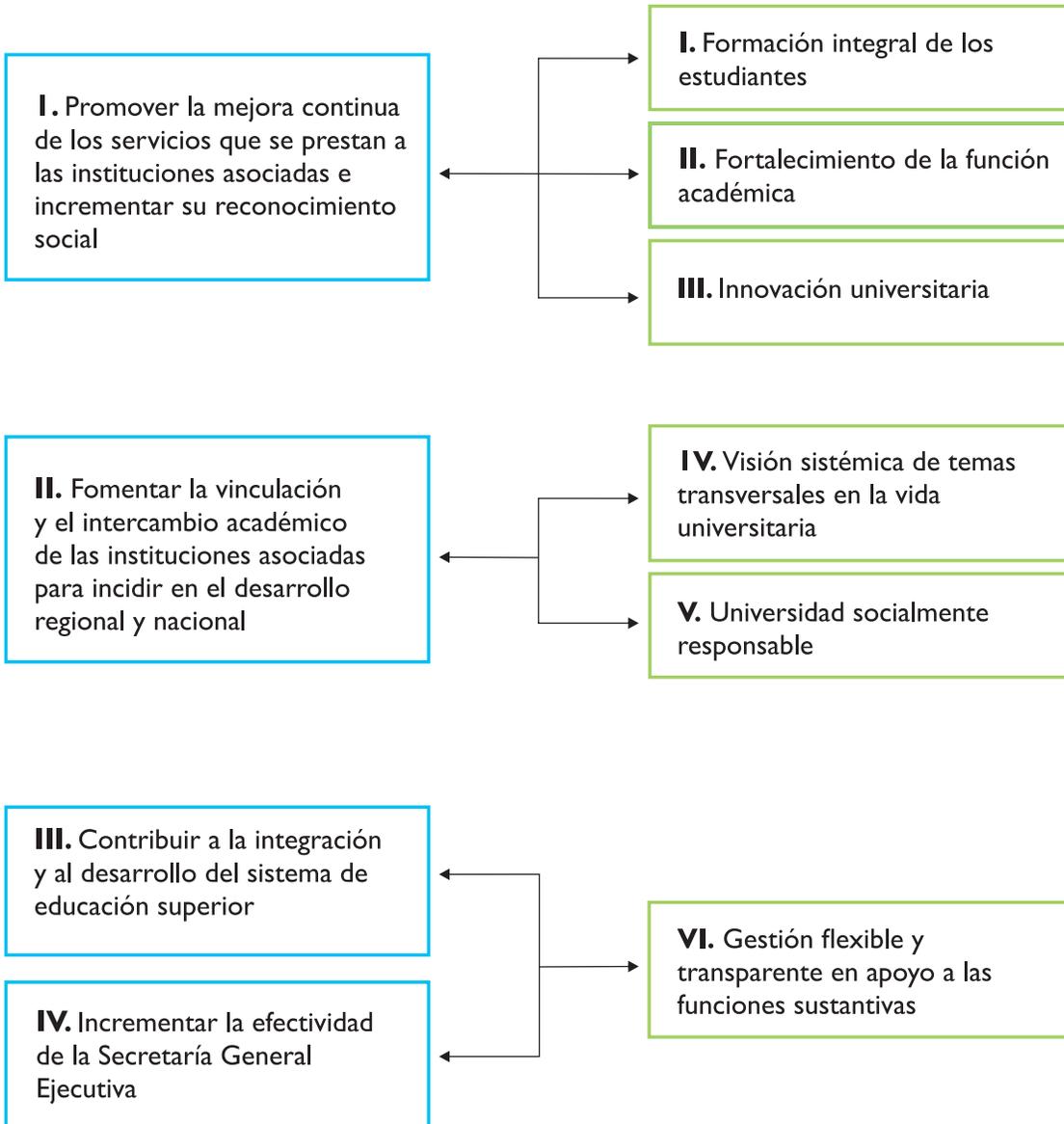


- 5.7 El 100% de los programas educativos implementa al menos un evento de educación continua al año, basado en necesidades detectadas, con pertinencia e impacto en el desarrollo social y económico, y que generen recursos propios para la Institución.
- 5.8 Crece 5% anual la producción editorial institucional haciendo uso de diferentes medios tecnológicos para su distribución.

## **6. Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas**

- 6.1 Cuenta con un sistema único de información que integra los diferentes subsistemas de la gestión universitaria que permita la organización de la información y la toma de decisiones académicas y de gestión.
- 6.2 Cuenta con un sistema de gestión con calidad certificada, vigente, para la mejora continua, en el que se integran los procesos estratégicos de la gestión universitaria.
- 6.3 El 100% de la legislación universitaria actualizada y articulada, que norme y regule el funcionamiento interno de la Institución y que permita contar con una estructura organizacional de acuerdo con su misión y visión.
- 6.4 Cuenta con recursos propios que representen al menos el 3% del presupuesto ordinario anual.
- 6.5 Obtiene al menos el 20% de sus recursos propios anuales a través de la extensión y comercialización de servicios.
- 6.6 Cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información y comunicación de apoyo a las funciones sustantivas y adjetivas de la Institución actualizado conforme los programas de trabajo de las administraciones universitarias.
- 6.7 El 75% de los convenios formalizados, fuera de los que refieren al otorgamiento de subsidios ordinarios y fondos extraordinarios de origen gubernamental, generan recursos financieros para la Institución.
- 6.8 Cuenta con el 100% de sus espacios físicos universitarios en condiciones adecuadas de mantenimiento y seguridad.
- 6.9 Cuenta con un programa institucional de mantenimiento de la planta física.





## Referencias

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2016). Plan de Desarrollo Institucional, Visión 2030. [En línea] <http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/PlanDesarrolloVision2030.pdf>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2012). Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior. México: ANUIES. [En línea] <http://cres.anui.es.mx/wp-content/uploads/2012/09/Inclusion-con-responsabilidad-social-ANUIES.pdf>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES. Consolidación y avance de la Educación Superior en México, Temas Cruciales de la Agenda. México, 2006, ISBN 970-704-097-1, ANUIES [En línea] <https://es.slideshare.net/cesarene/agenda-es-anuiess>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES. Anuario Estadístico 2015-2016. [En línea] <http://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 (2017). Programa de Trabajo 2016-2020. Región Sur Sureste.

Brunner José Joaquín. La educación al encuentro de las nuevas tecnologías. [En línea] [http://200.6.99.248/~bru487c1/files/JJ\\_IPE\\_BA\\_4.pdf](http://200.6.99.248/~bru487c1/files/JJ_IPE_BA_4.pdf)

Brunner José Joaquín (2000). Globalización y el futuro de la educación: Tendencias, desafíos, estrategias. Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe UNESCO, Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000. [En línea] [http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/rev\\_plan\\_estudio\\_cp/materiales\\_de\\_lectura/universidad/02\\_Brunner-Tendencias.pdf](http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/rev_plan_estudio_cp/materiales_de_lectura/universidad/02_Brunner-Tendencias.pdf)



Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Índice de Rezago Social 2015. Presentación de resultados. [En línea] [http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice\\_Rezago\\_Social\\_2015/Nota\\_Rezago\\_Social\\_2015\\_vf.pdf](http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice_Rezago_Social_2015/Nota_Rezago_Social_2015_vf.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Anexo Entidades Federativas. Cuadro 1. [En línea] [http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE\\_pobreza\\_2014.aspx](http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2014.aspx)

Gobierno de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República. [En línea]. <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015. Anexo Educación 4. [En línea] <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=00>

Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)

Naciones Unidas CEPAL. Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe [En línea] <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. Panorama de la Educación 2016. [En línea] <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2016-Mexico.pdf>

PEARSON (2014) Blue Skies: nuevas concepciones sobre el futuro de la educación superior en Latinoamérica 2013. México. Colección de artículos cortos escritos por líderes de opinión. [En línea] [http://contenido-a.uft.cl/images/mundo-finis/Noticias/2014/enero/proyecto-pearson\\_blue-skies/proyecto-pearson\\_blue-skies.pdf](http://contenido-a.uft.cl/images/mundo-finis/Noticias/2014/enero/proyecto-pearson_blue-skies/proyecto-pearson_blue-skies.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. [En línea] [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/11908/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_DE\\_EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.compressed.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/11908/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.compressed.pdf)



Silva, M. (2015). La educación superior: énfasis renovados, repetidas estrategias. En La política educativa del sexenio 2013-2018. Alcances y límites. México: Universidad Iberoamericana. [En línea] [http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La\\_politica\\_educativa.pdf](http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La_politica_educativa.pdf)

UNIVERSIA (2014). III Encuentro Internacional de Rectores Universia. Carta Universia Rio 2014. Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. [En línea] [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722014000300010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000300010)

Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación (2015) La política educativa del sexenio 2013-2018. Alcances y límites. México. [En línea] [http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La\\_politica\\_educativa.pdf](http://www.ibero.mx/campus/publicaciones/La-politica-educativa-del-sexenio-2013-2018/pdf/La_politica_educativa.pdf)

Universidad Veracruzana (2008). Plan General de Desarrollo 2025. [En línea] <https://www.uv.mx/transparencia/files/2012/10/PlanGeneraldeDesarrollo2025.pdf>

Universidad Veracruzana (2014). Programa de Trabajo Estratégico (PTE) 2013-2017). Tradición e innovación. [En línea] <http://www.uv.mx/programa-trabajo/Programa-de-Trabajo-Estrategico-version-para-pantalla.pdf>

Universidad Veracruzana. Comisión de Evaluación del Modelo Educativo Integral y Flexible. Reporte de resultados: Formación Integral, Transversalidad y Flexibilidad en el Modelo Educativo de la Universidad Veracruzana. Octubre de 2016. [En línea] <https://www.uv.mx/meif/files/2016/12/Informe-FI.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2015). Foro Mundial sobre la Educación 2015. Declaración de Incheon, República de Corea. Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos en 2030. Transformar vidas mediante la educación. [En línea] <http://es.unesco.org/world-education-forum-2015/about-forum/declaracion-de-incheon>



Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2015). Indicadores temáticos para el monitoreo de la Agenda Educativa 2030. [En línea] <http://uis.unesco.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2015). Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial? Paris: UNESCO (2015). [En línea] <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2016). Resumen del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. La educación al servicio de los pueblos y el planeta-creación de futuros sostenibles para todos. [En línea] <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002457/245745s.pdf>

LXIII Legislatura. Comunicación social. Boletín No. 2164. [En línea] <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2016/Septiembre/28/2164-Mexico-tiene-cobertura-en-educacion-superior-de-35.8-por-ciento-inferior-a-la-de-America-Latina>



**Comisión Transitoria del Consejo Universitario  
General para la revisión y actualización del  
Plan General de Desarrollo 2025**

Dr. Miguel Flores Covarrubias  
Mtro. José Luis Martínez Suárez  
Mtro. Martín Augusto Pérez Panes  
Dr. José María Remes Troche  
Mtro. José Luis Sánchez Leyva  
Dr. Arturo Serrano Solís

**Coordinación y apoyo**

Secretaría de la Rectoría y Dirección de Planeación Institucional

Dr. Octavio A. Ochoa Contreras  
Dra. Laura E. Martínez Márquez  
Mtra. Norma Angelina Lagunes López  
Mtro. Sergio Augusto Galicia Alarcón

**Diseño editorial**

Coordinación de Diseño e Imagen Institucional

Xalapa, Veracruz, México, julio de 2017



