



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

UNICACH 2025-2029



www.unicach.mx





PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

UNICACH 2025-2029

Versión aprobada por unanimidad en la 4ª Sesión Extraordinaria del Honorable Consejo Universitario celebrada el 19 de mayo de 2025

Director de Contenido: Dr. Pascual Ramos García
Coordinador de Contenido: Ing. Fernando Vázquez Martínez
Diseño Editorial: Daniel Paniagua

Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025-2029
Aprobado por unanimidad en la 4ª Sesión Extraordinaria del Honorable
Consejo Universitario celebrada el 19 de mayo de 2025
D.R. © Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

1ª Sur Poniente No. 1460 | Col. Centro, C. P. 29000
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. Octubre de 2025
www.unicach.mx







DIRECTORIO

Arqueóloga Juana de Dios López Jiménez
RECTORA Y PRESIDENTA DEL H. CONSEJO UNIVERSITARIO

Dr. Hugo Armando Aguilar Aguilar
SECRETARIO GENERAL Y SECRETARIO DEL H. CONSEJO UNIVERSITARIO

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

Lic. Enrique Pérez López
SECRETARIO ACADÉMICO

Dr. Luis Alberto García Cruz
SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Mtro. Alberto de Jesús Cantoral Marina
ABOGADO GENERAL

Dr. Pascual Ramos García
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

C.P. Ana Elizabeth Utrilla Morales
CONTRALORA INTERNA

Mtra. Gloria Guadalupe Durán Damián
DIRECTORA DE DESARROLLO E INNOVACIÓN CURRICULAR

Lic. Mónica Janneth Estrada González
DIRECTORA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Mtra. Cecilia del Rubí Solís Morgan
DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO

Dra. Dulce Karol Ramírez López
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Mtro. Roberto Hernández Soto
DIRECTOR DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Dra. Veymar Guadalupe Tacias Pascacio
DIRECTORA DE DERECHOS HUMANOS, GENERO, INCLUSIÓN Y CULTURA DE PAZ

Lic. Aurora Evangelina Serrano Roblero
DIRECTORA DE SERVICIOS ESCOLARES

Mtro. Luís Felipe Martínez Gordillo
DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Lic. María Elena Mendoza Rincón
DIRECTORA DE PROYECTOS UNIVERSITARIOS

C.P. José Ramón Méndez Espinosa
DIRECTOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Mtra. María Victoria Mota Gutiérrez
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Ing. Rosita de Jesús Hernández Torres
DIRECTORA DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

Mtro. Cristian José Pon Gómez
DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES



Lic. Sonia Edith Olivares Domínguez
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Dr. Erik Fabián Bermúdez Molina
JEFE DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA Y ARCHIVO INSTITUCIONAL

Lic. Amira López Habib
COORDINADORA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES E INTERNACIONALIZACIÓN

Lic. Andrea León de la Rosa
COORDINADORA DEL CENTRO DE LENGUAS

AUTORIDADES DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS

Dra. Alma Gabriela Verdugo Valdez
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS

Dr. Emmanuel Nájera de León
DIRECTOR DEL CESMECA

Dr. José Francisco Pola Albores
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN ENERGÍAS RENOVABLES

Dra. Sandra Urania Moreno Andrade
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS Y CAMBIOS CLIMÁTICOS

Mtro. Ramiro de Jesús Jiménez Chacón
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE ARTES

Mtra. Marcela Contreras Valiserra
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Mtro. William Desmo Martínez Espinosa
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE MÚSICA

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TECNOLOGÍAS DIGITALES

Dra. María Eugenia Balderas Correa
ENCARGADA DE LA DIRECCIÓN DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

Dr. Segundo Jordan Orantes Alborez
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

Dra. Leónides Elena Flores Guillén
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA NUTRICIÓN Y ALIMENTOS

Dr. Adrián Sesma Pereyra
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ODONTOLÓGICAS Y SALUD PÚBLICA

Lic. María del Pilar Cruz Castellanos
DIRECTORA DE BACHILLERATO





CONTENIDO

PRESENTACIÓN	13
I. CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	15
1.1 Alineación con la planeación del desarrollo nacional y estatal	17
1.2 Tendencias en educación superior	22
1.3 Retos estructurales del sistema de educación superior en Chiapas	25
1.4 Oportunidades coyunturales	28
II. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNICACH	31
III. DECLARACIÓN ESTRATÉGICA	43
3.1 Misión	45
3.2 Visión	47
3.3 Humanismo transformador: fundamento ético de la UNICACH	50
3.4 Principios éticos y valores institucionales	52
IV. EJES TRANSVERSALES	55
4.1 Institucionalización de la perspectiva de género	57
4.2 Inclusión educativa para la paz	59
4.3 Interculturalidad	61
4.4 Sostenibilidad	62
V. EJES ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN	63
5.1 Educación con excelencia, equidad, inclusión e interculturalidad	65
5.2 Humanidades, ciencia, tecnología e innovación con impacto social	74
5.3 Extensión y vinculación social	80
5.4 Internacionalización solidaria	85
5.5 Cultura y arte como un derecho	87
5.6 Gobernanza universitaria para el fortalecimiento institucional	95
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	103
6.1 Estrategia para la implementación del PDI UNICACH 2025-2029	105
6.2 Propuesta de indicadores para evaluar el PDI UNICACH 2025-2029	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES	123

Agradecemos a todos los alumnos y personal docente y administrativo que participaron en los Foros de Consulta Universitaria: *Pensar, dialogar, transformar* así como a quienes coordinaron las mesas de trabajo relativas a cada eje estratégico:

Mtro. Enrique Pérez López
SECRETARIO ACADÉMICO

Dr. Luis Alberto García Cruz
SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Mtro. Ramiro de Jesús Jiménez Chacón
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE ARTES

Mtro. William Desmo Martínez Espinosa
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE MÚSICA

Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS,
ADMINISTRATIVAS Y TECNOLOGÍAS DIGITALES

Dra. Dulce Karol Ramírez López
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Lic. Amira López Habib
COORDINADORA DE RELACIONES
INTERINSTITUCIONALES E
INTERNACIONALIZACIÓN

Mtro. Roberto Hernández Soto
DIRECTOR GENERAL DE EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA

Lic. Aurora Evangelina Serrano Roblero
DIRECTORA DE SERVICIOS ESCOLARES

Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández
COORDINADOR ACADÉMICO DE LA SEDE VILLA
CORZO EN REPRESENTACIÓN DE TODAS LAS
SEDES REGIONALES





COMISIÓN PERMANENTE DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Dr. Pascual Ramos García
PRESIDENTE

Dra. Sandra Urania Moreno Andrade

Dra. Alma Gabriela Verdugo Valdez

Mtro. William Desmo Martínez Espinosa

Dr. Roberto López Bravo

Mtra. Lucia Magdalena Cabrera Sarmiento

Mtro. Carlos Narcía López

Mtro. Kervin Gabriel Rincón Soto

C. Darinel Genaro Gutiérrez López

Lic. Juan Carlos Magdaleno Ruíz

C. Alejandro Carlos Ordaz Borraz



Aristóteles decía *El todo es mayor que la suma de sus partes* y para la sabiduría de los pueblos originarios *Somos un tejido, cada hilo es importante y juntos formamos la fuerza y la belleza.*



PRESENTACIÓN

En los últimos años, nuestra casa de estudio ha transitado por diversas etapas, todas complejas en cuanto a las problemáticas enfrentadas pero fértiles por la experiencia generada. Diversos momentos marcados por desafíos estructurales, tensiones y una crisis sanitaria global que puso a prueba nuestras capacidades institucionales y humanas. Sin embargo, de ese tiempo de prueba ha emergido con fuerza una comunidad universitaria resiliente, creativa y más consciente de su papel en la transformación de su entorno.

Las voces escuchadas durante la consulta universitaria nos hablaron de esas problemáticas y desafíos existentes, así como de las aspiraciones y afanes de mejora en todos los ámbitos de la vida universitaria. Por ello, no partimos de cero. Nos fundamenta una comunidad viva y apasionada, heredera de un legado cultural y científico que sostiene nuestro quehacer universitario, cuyo liderazgo simboliza el valor de mirar al pasado para transformar el presente en una búsqueda continua y profunda que aprecia el trabajo conjunto de mujeres y hombres que creen en lo posible.

Justamente a partir de ese reconocimiento colectivo emerge este Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025-2029, como un acto de reconstrucción y reencuentro, como un puente hacia una nueva etapa de legitimidad, transparencia y esperanza compartida.

Hoy, más que un nuevo plan institucional, proponemos una nueva narrativa de futuro: un camino que parte del reconocimiento de nuestras raíces y de la potencia de nuestra diversidad para proyectarnos como una Universidad comprometida con su gente, con el conocimiento que transforma, y con la construcción de un porvenir más justo, incluyente y sostenible.

El Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025-2029 es el resultado de un proceso profundamente participativo, tejido con la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo, por lo que, lejos de ser un documento más, este Plan busca ser una brújula estratégica que oriente nuestras decisiones en un contexto marcado por la complejidad y la urgencia de replantear el papel de las instituciones de educación superior en el siglo XXI.

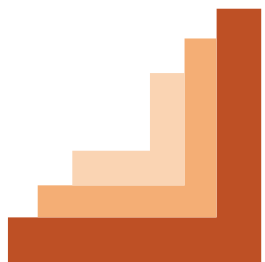
Felizmente, este momento fundacional converge con el impulso del humanismo que transforma y que inspira a mujeres y hombres de Chiapas a trabajar con tesón por el bienestar y el progreso social. En este marco, entendemos que la Universidad no puede limitarse a formar profesionales pues debe formar también ciudadanos libres, críticos y comprometidos, capaces de construir realidades distintas.

Así, este plan articula esa aspiración en seis ejes de transformación que entrelazan excelencia académica, inclusión, ciencia con impacto social, cultura como derecho, internacionalización solidaria y una gobernanza que fortalezca el proyecto universitario común. Aunado a este contenido, se entrelazan principios y valores como responsabilidad social, el humanismo, la equidad social y de género, la inclusión, la excelencia, la vanguardia, la innovación social y la interculturalidad, las cuales acompañan de manera transversal el ejercicio de los ejes estratégicos.

Con todo ello, este Plan no sólo responde a los desafíos de la educación superior, sino que ofrece un referente estratégico para seguir haciendo de UNICACH una Universidad comprometida con el bien común y la transformación social.

Por la cultura de mi raza

Arqueóloga Juana de Dios López Jiménez
RECTORA





I

CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior es una función esencial del Estado y un derecho humano universal, cuya misión trasciende la formación profesional para convertirse en un motor del desarrollo humano integral, la justicia social y la transformación territorial. Al producir, transmitir y aplicar conocimiento, la educación superior impulsa el pensamiento crítico, la innovación con sentido social y el fortalecimiento de las capacidades locales para resolver problemas complejos en contextos específicos.

En este sentido, la educación superior es clave para alcanzar el desarrollo sostenible, pues genera oportunidades para ampliar libertades, disminuir desigualdades estructurales, potenciar las economías del conocimiento, y preservar la diversidad cultural y ambiental. Su valor radica tanto en su impacto individual como en su capacidad para incidir colectivamente en la construcción de sociedades más justas, democráticas y resilientes.

Estos fines cobran aun más sentido en entidades federativas como Chiapas, donde convergen grandes retos sociales y donde la educación superior representa una herramienta estratégica para reducir brechas históricas, promover la inclusión y consolidar una ciudadanía activa, intercultural y comprometida con el desarrollo.





1.1. Alineación con la planeación del desarrollo nacional y estatal

Como bien público, la Universidad forma parte de un amplio ecosistema de instituciones que, articuladas entre sí, generan resultados virtuosos que impactan positivamente en la sociedad. Por ello, la planeación del desarrollo institucional no puede estar desligada de los procesos de planeación a nivel nacional y estatal y, en consecuencia, le resulta imperativo articular su quehacer con los objetivos prioritarios del desarrollo del país y del estado de Chiapas, sin descuidar los referentes internacionales existentes.

Es relevante señalar que, con la aprobación de la Ley General de Educación Superior (LGES) publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 20 de abril de 2021, se establecieron las bases para coordinar, promover y mejorar continuamente la educación superior en México y garantizar el derecho a la educación superior. En congruencia con estos esfuerzos y de acuerdo con el Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, las instituciones de educación superior deben orientar su planeación institucional bajo principios de inclusión, equidad, pertinencia, excelencia y mejora continua. Este marco impulsa una educación superior que articule el desarrollo académico con las prioridades del desarrollo nacional y regional, a través de una planeación estratégica alineada a políticas públicas, sustentada en evidencia y enfocada en el cumplimiento del derecho a una educación de calidad para todas las personas.

Al respecto, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025–2030, reconoce a la educación como un soporte que articula los esfuerzos de transformación social, científica y cultural de México. A ello responde justamente el eje rector *República educadora, humanista y científica*, cuyo contenido establece una visión de país donde la educación, el humanismo y la ciencia son los pilares fundamentales para alcanzar un desarrollo justo, equitativo y sostenible. Su objetivo central es consolidar una nación en la que el conocimiento, la cultura y la dignidad humana impulsen la transformación social.¹

En este eje, el gobierno de México se ha propuesto construir una república que garantice el derecho a una educación de calidad, promueva la ciencia con conciencia social y coloque al ser humano en el centro de la vida pública, como base de una democracia fortalecida, inclusiva y participativa.

El enfoque humanista y científico de este eje rector, vincula la educación superior con la continuidad de la Nueva Escuela Mexicana y la aspiración de que México sea una potencia tecnológica y de innovación. Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos y estrategias de impacto en la educación superior:

Objetivo 2.3. Garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación inclusiva y equitativa para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, promoviendo una formación humanista, científica, intercultural, plurilingüe e integral que mejore el bienestar de la población e impulse el desarrollo del país.

Indicador 2.3. Tasa bruta de escolarización. Mide la matrícula total en un tipo educativo determinado respecto a la población en edad típica. La meta para Educación Superior en 2030 es 55.0%, partiendo de una línea base de 43.8% en 2024.

- **Estrategia 2.3.1.** Expandir la oferta educativa para garantizar el derecho a la educación de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, fomentando su desarrollo integral y promoviendo la igualdad social.

¹ Cf. Gobierno de México. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Gobierno de México. Tomado de <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>



- **Estrategia 2.3.4.** Desarrollar acciones y brindar apoyos para garantizar el ingreso, permanencia, orientación vocacional y conclusión de trayectorias educativas en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, con perspectiva de género y pertinencia cultural.

Objetivo 2.4. Impulsar el desarrollo científico y tecnológico a través de la educación, formación y capacitación para el trabajo, garantizando servicios innovadores, pertinentes y actualizados que mejoren el bienestar y la calidad de vida de todas las personas.

Indicador 2.4. Porcentaje de patentes académicas otorgadas a titulares mexicanos. Mide la proporción de patentes académicas otorgadas a titulares mexicanos respecto del total de patentes otorgadas a titulares mexicanos. La meta para 2030 es 60%, partiendo de una línea base de 40% en 2024.

- **Estrategia 2.4.3.** Fortalecer alternativas de servicios educativos, incluyendo educación dual, modalidades mixtas, semipresenciales y no escolarizadas, así como educación para personas adultas y capacitación para el trabajo.
- **Estrategia 2.4.4.** Crear las condiciones para ampliar el sistema dual de educación y formación profesional en colaboración con empresas, y fortalecer la certificación de competencias laborales para reducir las brechas de habilidades y aumentar la oferta laboral especializada.

Objetivo 2.5. Garantizar el derecho a la cultura con enfoques de participación e inclusión, respetando la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones, con pleno respeto a la libertad creativa.

Indicador 2.5.1 Porcentaje de personas de 18 años y más que asistieron al menos a un evento o espectáculo cultural seleccionado en el último año. Mide la proporción de la población de 18 años y más que ha asistido al menos una vez a un evento o espectáculo cultural seleccionado (proyección de película o cine, concierto o presentación de música, exposición, obra de teatro y espectáculo de danza) en el último año, reflejando el acceso y participación de la ciudadanía en actividades culturales. La meta para 2030 es 62%, partiendo de una línea base de 52.5% en 2024.

Indicador 2.5.2 Crecimiento real del valor agregado bruto del sector de la cultura. Mide la dinámica de la actividad económica del sector de la cultura respecto al año anterior, a fin de apoyar la política económica y del sector, así como la toma de decisiones de los diversos actores económicos. La meta para 2030 es una tasa de 3.51, partiendo de una línea base de 2.58 en 2024.

- **Estrategia 2.5.1** Ampliar y diversificar la oferta cultural y artística en todo el país y a nivel internacional, impulsando la formación y profesionalización en el ámbito artístico y cultural para toda la población.
- **Estrategia 2.5.2** Fortalecer el ciclo creativo en todas sus etapas, desde la creación, investigación y producción, hasta la circulación, visibilización y recepción por parte del público.

Así también, en el Eje Transversal 2. Innovación pública para el desarrollo tecnológico nacional, se plantea:





Objetivo T2.4. Impulsar la investigación colaborativa, el desarrollo tecnológico y la innovación en sectores estratégicos, con el objetivo de convertir a México en una potencia científica y tecnológica soberana, orientada hacia un desarrollo con bienestar y prosperidad. Este enfoque promoverá la formación científica, la generación de conocimiento y la transferencia tecnológica con visión humanista, contribuyendo al progreso integral del país.

- **Estrategia T2.4.1.** Promover la formación y consolidación de la comunidad científica, tecnológica, de humanidades y de innovación, con un enfoque de paridad de género, para fortalecer las capacidades de México y reducir su dependencia tecnológica.
- **Estrategia T2.4.3.** Generar conocimiento a través de la investigación básica y transdisciplinaria, y fortalecer la infraestructura necesaria para abordar problemas prioritarios, diseñando estrategias de divulgación que acerquen ese conocimiento a la población.
- **Estrategia T2.4.4.** Implementar mecanismos de vinculación, modernización y transferencia tecnológica e innovación entre los sectores académico, productivo, público y social, alineados con las prioridades nacionales y orientados al bienestar social.
- **Estrategia T2.4.5.** Fomentar la creación de redes de colaboración interinstitucionales que lleven a cabo proyectos estratégicos, promuevan la transferencia de conocimiento e innovación, y aborden desafíos locales, nacionales e internacionales.

Aunado a lo anterior, el PND plantea incrementar 300 mil nuevos espacios para educación superior; así como formar 150 mil profesionistas técnicos anuales y la necesidad urgente de revertir la tendencia de bajas tasas de investigación científica y patentes para desarrollar industrias clave (como energía, desarrollo sustentable, electromovilidad) mediante un ecosistema de innovación tecnológica y científica.

Estos puntos resaltan el enfoque en la expansión de oportunidades en educación media superior y superior, la vinculación de la educación con el desarrollo tecnológico y la innovación, la formación de talento especializado (incluyendo áreas de conocimiento en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas —STEM, por sus siglas en inglés—, y áreas técnicas), y el fortalecimiento de la investigación, como pilares clave del proyecto de nación con impacto directo en la educación superior.

Por su parte, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) Chiapas 2025-2030, identifica y aborda retos relevantes en el ámbito de la educación superior, entre los que se identifican la cobertura educativa, la absorción escolar y el rezago en ciencia, tecnología e innovación (CTI)². Aunado a ello, el PED reconoce también la necesidad de impulsar una educación inclusiva que valore las lenguas y culturas originarias. Para atender estas problemáticas, se propone las siguientes políticas públicas:

Política pública 2.1.4. Mayor acceso a la educación superior para el desarrollo sostenible.

Objetivo: Incrementar la cobertura en educación superior, con igualdad, equidad y humanismo transformador para mejorar en el nivel educativo de las y los chiapanecos.

Meta: Incrementar la tasa de cobertura en educación superior al 21% para 2030³.

2 Cf. Gobierno del Estado de Chiapas (2025). *Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2025-2030*. <https://www.finanzaschiapas.gob.mx/SitioNuevo/planeacion>.

3 La línea base para el indicador que medirá el avance de la meta es la tasa alcanzada en el ciclo escolar 2023-2024, la cual se ubicó en 20.66%.



Estrategias:

- **2.1.4.1.** Aumentar el acceso a la educación superior, mediante acciones integrales y apoyos, prioritariamente a grupos en situación de vulnerabilidad, para promover la equidad y excelencia educativa.
- **2.1.4.2.** Consolidar la planeación de la educación superior, mediante la formulación del plan de desarrollo concerniente en este nivel educativo en el estado, para atender con pertinencia y excelencia áreas y proyectos estratégicos.
- **2.1.4.3.** Incrementar la oferta de educación superior en las modalidades educativas escolar, no escolarizada, mixta y dual, que priorice la formación técnica, para elevar la competitividad en el estado.
- **2.1.4.4.** Disminuir las barreras de inclusión de los grupos en situación de vulnerabilidad con humanismo transformador, para atender las brechas de desigualdad social y educativa histórica con estos grupos.
- **2.1.4.5.** Impulsar la integración de la perspectiva de género y pertinencia cultural en la oferta educativa de las IES públicas y privadas, marco normativo y de operación con acciones afirmativas, para consolidar la agenda pública en la materia.

Política pública 2.2.1. Desarrollo científico y tecnológico para la transformación humanista.

Objetivo: Impulsar la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo sostenible con humanismo transformador.

Estrategias:

- **2.2.1.1.** Promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, mediante alianzas con los sectores público y privado en los ámbitos productivo y social, para generar conocimientos aplicados que atiendan necesidades prioritarias del estado.
- **2.2.1.2.** Impulsar proyectos de desarrollo tecnológico aplicables a la administración pública, mediante convenios de coordinación, para la creación de soluciones técnicas dirigidas a atender sus necesidades.
- **2.2.1.3.** Fomentar las vocaciones científicas y tecnológicas en alumnos de educación básica, media superior y superior, para la creación de habilidades y capacidades que favorezcan su formación integral.
- **2.2.1.4.** Reducir la brecha digital en el estado con enfoque de interculturalidad, a través de herramientas de acceso a internet que contribuyan a mejorar el rendimiento escolar en educación media superior y superior.

Política pública 2.3.1. Preservación de las culturas e identidades de los pueblos.

Objetivo: Salvaguardar la identidad cultural en el estado para la recuperación y preservación de la memoria histórica y colectiva de los pueblos.

Estrategias:

- **2.3.1.1.** Incrementar la lectoescritura en lenguas indígenas, mediante programas educativos diseñados participativamente con los pueblos originarios, para evitar la pérdida de lenguas maternas como parte de la identidad.
- **2.3.1.2.** Promover el conocimiento de la cultura y las artes como un derecho, a través de procesos de difusión y participación comunitaria y municipal, para su reconocimiento e incremento de la producción artística.



- **2.3.1.3.** Impulsar el reconocimiento de las prácticas culturales de los pueblos originarios y afroperuanos, mediante iniciativas que promuevan sus costumbres, símbolos y diversas manifestaciones, para salvaguardar su identidad.
- **2.3.1.4.** Incrementar la oferta y promoción de los centros culturales y desarrollo de las artes, con la participación de las comunidades y los municipios, para que más niñas, niños y adolescentes adquieran valores artísticos para su formación.

La concepción de la educación superior como un bien público y un derecho humano fundamental exige que la planeación de su desarrollo institucional se articule de manera coherente con los procesos de planeación a nivel nacional y estatal. Así también, resulta esencial considerar los referentes internacionales existentes que marcan la pauta para un progreso inclusivo y sostenible a nivel global. Es por ello que este plan adopta como marco de referencia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, reconociendo la profunda interconexión entre los desafíos locales y los objetivos globales que buscan construir un futuro más equitativo, próspero y respetuoso con el medio ambiente.

ODS 4. Educación de calidad. Asegurar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.

ODS 5. Igualdad de género. Promover la igualdad de acceso y permanencia de mujeres en la educación superior, especialmente en campos de ciencia y tecnología.

ODS 9. Industria, innovación e infraestructura. Fortalecer la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la vinculación Universidad-sociedad-productiva.

ODS 10 y 17. Reducción de desigualdades y alianzas para lograr los objetivos. Ampliar las oportunidades educativas de grupos históricamente excluidos y establecer redes de colaboración interinstitucional y comunitaria.

De esta manera, el Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025-2029, se alinea con estos postulados al plantear una transformación institucional basada en un humanismo que transforma, que concibe a la Universidad no sólo como generadora de conocimiento, sino como agente activo en la construcción de bienestar y justicia social.

La UNICACH recupera estos objetivos como ejes sustantivos de su PDI y se compromete así con los principios de equidad, excelencia, interculturalidad, y pertinencia social, en sintonía con los ejes generales y transversales del desarrollo nacional.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), la educación superior es un bien público que debe promover la equidad, la inclusión, la calidad y la pertinencia, a través de instituciones que, además de enseñar, transformen su misión institucional a través de pedagogías cooperativas y solidarias que incorporen el trabajo colaborativo entre estudiantes, proyectos de investigación, resolución de problemas, estudio individual, diálogo en seminarios, estudio de campo, escritura, investigación-acción y proyectos comunitarios⁴.

4 Unesco (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. Extraído de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000381560> el 24 de abril de 2025.



1.2. Tendencias en educación superior

En general, la educación superior atraviesa por una profunda transformación a nivel global, impulsada por dinámicas sociales, tecnológicas, económicas y culturales que desafían sus modelos tradicionales. En un mundo cada vez más interconectado pero desigual y en constante cambio, las universidades deben repensar su papel como espacios de generación de conocimiento, formación crítica y compromiso social. Identificar y comprender las tendencias emergentes permite a las instituciones anticiparse a los desafíos, aprovechar las oportunidades y orientar su quehacer hacia una educación más inclusiva, pertinente, innovadora y sostenible.

Según estudios realizados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se identifican diversas tendencias en la educación superior cuya consideración es clave para el sistema de educación superior mexicano. De todas ellas se pueden citar las siguientes:

- **Crecimiento y expansión** de la matrícula escolar y el número de egresados⁵.
- **Compromiso de la educación superior** con el desarrollo y la búsqueda de soluciones a problemas nacionales y globales⁶.
- **Alineación con agendas globales** como los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU marcadas a su vez por una tendencia hacia la masificación y gratuidad de la educación para no dejar a nadie atrás y garantizar el acceso a lo largo de la vida⁷.
- **Diversificación institucional** y crecimiento de la oferta en el sector privado.⁸
- **Desarrollo de nuevos mecanismos** de aseguramiento de la calidad que superen el esquema de contratación de evaluaciones externas como el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES).⁹
- **Alineación de la educación superior** con las necesidades cambiantes del mercado laboral para mejorar los resultados de los egresados en este ámbito.¹⁰

5 OECD (2019). *Educación superior en México: resultados y relevancia para el mercado laboral*. OECD Publishing, Paris, 2019.

6 ANUIES (2024). *Compromiso común por el futuro de la educación superior mexicana trazando una ruta al 2030*. <https://web.anui.es.mx/compromiso-comun-2030/>

7 *Ibid.*

8 OECD (2019). *El futuro de la educación superior en México: fortalecimiento de la calidad y la equidad*. OECD Publishing, Paris, 2019.

9 Cf. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/SEAES>

10 Actualmente en México las instituciones de educación superior públicas conforman un conjunto complejo de 13 subsistemas, incluyendo universidades tecnológicas, politécnicas e interculturales que reflejan una diversificación en las misiones y perfiles educativos, mientras que la matrícula del sector privado también ha crecido.



- **Vinculación estratégica** entre educación media superior y superior para la formación integral de estudiantes que promueve la colaboración entre las instituciones de educación superior y los interlocutores sociales como los empleadores.¹¹
- **Expansión de modalidades** como la educación a distancia y en línea con el consecuente reconocimiento de su potencial para abordar problemas de acceso y flexibilidad.¹²
- **Compromiso con la equidad y la inclusión** para ampliar significativamente la cobertura, fomentando la interculturalidad y reduciendo brechas, desigualdades socioeconómicas y disparidades en las oportunidades de aprendizaje.¹³

Para completar este apartado, pueden citarse otras tendencias igualmente importantes en la educación superior, entre ellas:

- **Aprendizaje híbrido y en línea** como nuevas modalidades permanentes.
- **El uso de la inteligencia artificial**, realidad aumentada y *big data* en la educación.
- **Brechas digitales** y retos de acceso equitativo a tecnologías.
- **Internacionalización solidaria** y cooperación académica
- **Democratización del conocimiento:** acceso abierto, ciencia ciudadana.
- **Investigación vinculada** a problemas territoriales y desarrollo sostenible.
- **Innovación social** como función sustantiva de las universidades.
- **Inclusión de grupos históricamente marginados** (pueblos indígenas, personas con discapacidad, mujeres en STEM)¹⁴.
- **Modelos educativos** centrados en el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo humano integral.
- **Nuevos modelos de gobernanza** democrática e incluyente en las IES.
- **Aseguramiento de la calidad** con enfoque de mejora continua y pertinencia social.
- **Responsabilidad social** universitaria como principio transversal.

11 OECD (2019). *Educación superior en México: resultados y relevancia para el mercado laboral*. Op. Cit.

12 *Ibid.*

13 ANUIES (2024). *Compromiso Común por el Futuro de la Educación Superior Mexicana*. Op. Cit.

14 STEM son siglas en inglés con significan Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.



Todos estos elementos convergen en un contexto social global, caracterizado por crisis como los conflictos bélicos, crisis migratorias, efectos del cambio climático, insuficiencia de servicios de salud pública, graves desigualdades socioeconómicas y el uso inadecuado de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial.

En México, a pesar de fortalezas como su posición geográfica, recursos naturales, diversidad demográfica y cultural, persisten problemas significativos como la pobreza extrema, la violencia y delincuencia, corrupción, deterioro del sistema de salud, estragos medioambientales, discriminación, grandes brechas de desigualdad y aumento de adicciones a sustancias psicoactivas.

Ante este panorama, las instituciones de educación superior tienen un gran compromiso que va más allá de lo académico, pues son consideradas un recurso estratégico para el desarrollo de México y gozan de un alto nivel de confianza pública.

Su papel es esencial como fuente de soluciones, estímulo al crecimiento socioeconómico, generadoras de conocimiento e investigación, aportadoras a la difusión cultural, partícipes en el cuidado ambiental, principal factor de movilidad social, formadoras de personal de salud y bienestar, y contribuyentes a una sociedad más justa y equitativa.





1.3. Retos estructurales del sistema de educación superior en Chiapas

Si bien la educación superior en México ha experimentado un crecimiento y una diversificación notables, y se alinea con objetivos de desarrollo nacional y global, enfrenta desafíos estructurales significativos relacionados con la calidad, la equidad, la pertinencia para el mercado laboral, la organización, gobernanza, financiamiento y diseño fundamental del sistema.

La Ley General de Educación Superior (LGES) establece que este nivel educativo tiene entre sus fines formar personas con pensamiento crítico y compromiso ético, garantizar el derecho a una educación con equidad y excelencia, y fomentar la innovación, la ciencia y la cultura para el bienestar social y el desarrollo sostenible.

Esta definición deja ver cómo la educación superior constituye un espacio estratégico para la producción y democratización del conocimiento, la formación de ciudadanía crítica y la transformación social. No obstante, es innegable que también se enfrenta a diversos desafíos para garantizar la calidad, equidad e inclusión, especialmente para poblaciones históricamente marginadas como pueblos originarios, mujeres y jóvenes de zonas rurales.

A ello se suma, el reto que en México constituye el acceso universal y gratuito a la educación superior, consagrado en la Ley General de Educación Superior y la Constitución Política que la reconoce como un derecho humano fundamental.

La reforma al artículo 3º de la Constitución en 2019, que estableció la universalidad, obligatoriedad y gratuidad de la educación superior como derecho humano y la entrada en vigor de la Ley General de Educación Superior (LGES) en 2021, sobre la cual se crea un marco legal integral para el Sistema Nacional de Educación Superior, suponen también retos estructurales.

Desde este contexto, el establecimiento del Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES) y la reactivación de las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) han generado expectativas y aportado avances en la aplicación de la LGES como el nuevo Sistema de Evaluación y Acreditación, así como el desarrollo del Sistema Integral de Información de la Educación Superior. Pero a pesar de estos avances, el sistema enfrenta varios desafíos, entre ellos, los siguientes:

- **Materializar el Fondo Federal Especial** para asegurar recursos suficientes y plurianualidad de infraestructura, según el artículo 64 de la LGES.
- **Consolidar el CONACES** como mecanismo de consulta y deliberación para evitar la centralización de decisiones.
- **Fortalecer y consolidar las COEPES** para fomentar el debate y la planeación estatal.
- **Articular las acciones** entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la recién creada Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), para asegurar el fortalecimiento del posgrado y el desarrollo científico y tecnológico.
- **Concluir la armonización de la LGES** con las leyes estatales.
- **Implementar de manera efectiva** el Espacio Común de la Educación Superior para facilitar la movilidad.



- **Implementar un modelo de financiamiento** para las IES públicas que considere necesidades nacionales, regionales y locales, garantice el derecho a la educación superior; involucre equitativamente a gobiernos federal y estatal, y contemple medidas compensatorias.

En el caso de Chiapas, uno de los estados con menor cobertura de educación superior en México, el acceso a este nivel representa una puerta crítica para romper ciclos de pobreza, reducir desigualdades estructurales y potenciar capacidades locales. Sin embargo, enfrenta retos estructurales como baja absorción, limitada infraestructura, desigualdad territorial, y exclusión digital y cultural.

A estos desafíos podemos sumar la dificultad que enfrentan muchos egresados que, a pesar de contar con título profesional, no encuentran un empleo adecuado y son contratados en puestos para los cuales están sobrecalificados o en empleos informales.

En general, se pueden sintetizar los problemas estructurales en cuatro: 1) Baja cobertura y desigual distribución territorial de las IES; 2) Altas tasas de deserción, baja absorción y rezago formativo; 3) Brechas de acceso para jóvenes indígenas, mujeres y zonas rurales; y 4) Vinculación limitada entre Universidad, territorio y desarrollo sostenible.

El Plan Estatal de Desarrollo (PED) Chiapas 2025-2030, identifica y aborda retos relevantes en el ámbito de la educación superior. Entre ellos, reconoce la necesidad de garantizar que los chiapanecos continúen sus estudios de nivel superior ya que la entidad federativa ocupa el último lugar a nivel nacional en cuanto a cobertura de educación superior, con solo el 20.66% de la población entre 18 y 22 años asistiendo a una institución de educación superior, muy por debajo de la media nacional del 43.83%. Este indicador incluso disminuyó ligeramente entre los ciclos escolares 2018-2019 y 2023-2024.¹⁵

Así también, la tasa de absorción (alumnos de nuevo ingreso por cada 100 egresados de Educación Media Superior) en Chiapas es significativamente más baja que la media nacional (51% vs. 90.70%), y también ha disminuido en los últimos años. Esto indica una limitación en la capacidad del sistema de educación superior para recibir a los egresados del nivel medio superior.¹⁶

A pesar de la baja cobertura y absorción, Chiapas ocupa un notable séptimo lugar a nivel nacional en eficiencia terminal (79.64%), superando la media nacional (68.70%). Esto sugiere que, aunque pocos acceden, una proporción mayor de los que ingresan logran concluir sus estudios en el tiempo establecido. Las causas del bajo acceso y cobertura son multifactoriales. Incluyen factores socioeconómicos como la falta de recursos, la dispersión demográfica y la limitada oferta educativa que no siempre responde a las áreas estratégicas o necesidades regionales del estado. También se citan altos niveles de rechazo que contribuyen a la baja tasa de absorción; exclusión de grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad como jóvenes indígenas y con discapacidad, así como falta de infraestructura accesible, deficiente infraestructura tecnológica, escasez de becas y apoyos específicos.

Otra problemática que se destaca es el rezago en ciencia, tecnología e innovación (CTI). La falta de inversión pública y privada en investigación, transferencia tecnológica y el fomento de vocaciones científicas, sumada a la baja conectividad digital, propician desigualdad social y económica, reducen la competitividad, aumentan el desempleo y causan la migración de capital humano. En 2023, la inversión en servicios profesionales, científicos y técnicos fue baja (1.16% del PIB estatal), y la recepción de fondos del Conahcyt fue limitada (1.2%), concentrándose en áreas específicas. Esto limita la capacidad institucional para impulsar proyectos significativos y sostenibles, afectando la competitividad económica del estado.

15 Cf. Gobierno del Estado de Chiapas (2025). *Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2025-2030*. Tuxtla Gutiérrez: Secretaría de Finanzas.

16 *Ibid.*



A este panorama se añade una disminución en la formación de capital humano en CTI debido al escaso fomento de vocaciones científicas y al bajo rendimiento en áreas clave como ciencias y matemáticas. Solo un reducido porcentaje de egresados de nivel superior se vincula a la CTI. Finalmente, la limitada transferencia tecnológica y la desconexión entre la investigación académica y las necesidades del sector productivo obstaculizan el registro de patentes y el desarrollo socioeconómico del estado.

En cuanto a la cultura, el PED Chiapas señala como problema principal la disminución de la identidad cultural, originada por la reducción de la lectoescritura en lenguas indígenas, el desconocimiento de la cultura como un derecho, el insuficiente reconocimiento de las prácticas culturales de los pueblos indígenas y afroamericanos, así como la limitada oferta y promoción de las culturas y las artes. En el ámbito educativo, persisten desafíos para una educación inclusiva que valore las lenguas y culturas originarias, siendo la falta de material didáctico un obstáculo clave para la lectoescritura en lengua indígena.



1.4. Oportunidades coyunturales

A pesar de todos los desafíos preexistentes, nuestro país vive un momento histórico que ha generado mucha expectativa social y económica sobre el futuro mediano. A nivel nacional se decanta una política de desarrollo regional que promete consolidar un modelo de crecimiento y desarrollo económico con justicia social, aprovechando las transformaciones disruptivas como la relocalización de grandes empresas (*nearshoring*) o las iniciativas del gobierno mexicano orientadas a fortalecer el desarrollo regional de manera ordenada como la construcción de corredores industriales, alrededor de los cuales se establecerán los llamados Polos de Desarrollo para el Bienestar (PODEBIS) que se conectarán con obras emblemáticas como el Tren Maya y el Corredor Transistmico.

Estas iniciativas, sumadas al entorno económico favorable y el fortalecimiento del mercado interno, han generado un ambiente propicio para los negocios y las inversiones que se espera aprovechar en los próximos años orientando los esfuerzos en cinco áreas fundamentales¹⁷:

- Infraestructura logística (carreteras, caminos, puertos, aeropuertos).
- Infraestructura de telecomunicaciones.
- Suministro de servicios (agua, energía eléctrica, gas natural).
- Normatividad ambiental para el desarrollo sostenible.
- Desarrollo y vinculación de personas profesionistas y técnicas.

A su vez, se espera detonar áreas estratégicas dentro de la industria nacional, impulsando la producción de semiconductores, electrónica, electro-movilidad, dispositivos médicos y agroindustria¹⁸.

Dentro de esta estrategia nacional, se plantea como prioridad la construcción de obras estratégicas de infraestructura en 10 corredores industriales que posibiliten mejores condiciones sociales para las poblaciones que habiten, estudien o trabajen en las áreas circundantes. Adicionalmente se plantea construir al menos 100 parques industriales para ordenar y distribuir las inversiones nacionales y extranjeras.

De estos corredores, al menos tres pueden ser aprovechados directamente para fortalecer el desarrollo regional de Chiapas. El primero es el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, conocido también como corredor transistmico que actualmente se construye y que integrará el occidente de Chiapas a los estados de Oaxaca y la región suroeste de Veracruz y Tabasco, involucrando a los sectores económicos de energías renovables, manufactura especializada, agroindustria y desarrollo logístico.

El segundo corredor es el del Golfo que integrará el norte de Chiapas con los estados de Veracruz, Tabasco y Campeche e involucrará a los sectores de petroquímica, hidrocarburos, maderable, frutícola y pesca.

El tercer corredor es el Maya que integrará la región homónima y la Selva de Chiapas con los estados de Tabasco, Campeche, Quintana Roo y Yucatán, Chiapas, involucrando los sectores de: turismo, agroindustria, energías renovables, alimentos y bebidas y servicios.

17 Cf. Sheinbaum, Claudia (2024). *100 Pasos para la transformación*. Documento de trabajo.

18 *Ibid.*



No obstante, es menester señalar que, aunque los corredores industriales seguirán construyéndose, la instalación de dichos polos de desarrollo dependerá de las ventajas competitivas que ofrezcan las propias regiones y es justamente en este punto donde las universidades e instituciones de educación superior encuentran una ventana de oportunidad para prepararse a los nuevos entornos, pues con ello se abre la oportunidad para impulsar el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico, la innovación y el extensionismo universitario que promueva la formación integral de profesionistas que respondan a las necesidades locales y globales, que impulse la creación de empresas de base tecnológica y la construcción de respuestas científicas y humanistas a los desafíos que plantea la gestión del desarrollo y por ende, mejore los niveles de bienestar.

Aunado a esta prospectiva nacional, es necesario destacar los principales postulados contenidos en el Plan Chiapas Transformador 2024 cuyo contenido puede sintetizarse en la aspiración de construir un Chiapas próspero, justo y sostenible. Para lograrlo se propone alcanzar siete grandes objetivos, entre los que destacan fortalecer el sistema educativo de Chiapas para garantizar el acceso a una educación inclusiva y de calidad desde la primera infancia hasta la educación superior y potenciar el desarrollo económico de Chiapas a través de la inversión en sectores clave como la agroindustria, el turismo y las energías renovables, promoviendo prácticas que respeten el medio ambiente y contribuyan a la lucha contra el cambio climático¹⁹.

Conviene en este punto subrayar las preguntas generadoras expresadas en el mismo Plan Chiapas Transformador 2024: ¿Cómo lograr estos objetivos? ¿Cómo construir un Chiapas próspero, igualitario, pacífico y respetuoso?, cuya respuesta es una convocatoria abierta a la acción para contribuir activamente en el proceso de transformación del estado.

Tanto el *nearshoring* como los corredores industriales y los megaproyectos como el Tren Maya y la Refinería Dos Bocas, impulsarán el surgimiento de nuevos sectores productivos en Chiapas vinculados a la generación de energías renovables, así como la petroquímica y los hidrocarburos; la producción mediante manufactura especializada; el desarrollo de la agroindustria y la producción de alimentos y bebidas; el desarrollo logístico; la producción maderable, frutícola y pesquera; y la industria asociada al turismo y los servicios.

Con su experiencia y oferta educativa, UNICACH puede formar profesionales con las competencias necesarias para trabajar en estos sectores, a través de programas académicos pertinentes y colaboraciones con las empresas que se instalarán en la región.

Así pues, la Universidad puede desarrollar proyectos de investigación aplicada en conjunto con las empresas y las instituciones gubernamentales, para generar soluciones innovadoras a los desafíos del desarrollo regional. Esto permitirá a la UNICACH posicionarse como un centro de conocimiento y contribuir al progreso de Chiapas, fomentando además el emprendimiento entre sus estudiantes, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para crear sus propias empresas y generar nuevas fuentes de empleo en la región.

Aunado a lo anterior, los nuevos sectores productivos y los retos del desarrollo regional que se abrirán al paso crearán nuevas oportunidades para la investigación científica y tecnológica, por lo que la Universidad puede enfocar sus esfuerzos en tres vertientes:

1. El desarrollo académico y oferta educativa en campos de estudio como la sostenibilidad, la biotecnología, la ingeniería y las ciencias sociales, entre otros.
2. La colaboración con instituciones de investigación nacionales e internacionales para intercambiar conocimientos, realizar proyectos conjuntos y acceder a nuevas tecnologías.

¹⁹ Cf. Ramírez, Eduardo (2024). *Plan Chiapas Transformador 2024. A 200 años de la federación. Plan Chiapa Libre - Plan Chiapas Transformador*. Ed. Miguel Ángel Porrúa, 2024.



3. El fomento a la investigación para generar un mayor número de publicaciones científicas y patentes, lo que incrementará el prestigio y visibilidad a nivel nacional e internacional.

De esta manera, la Universidad podrá ampliar sus programas de extensión universitaria para llevar educación, cultura y servicios a las comunidades más necesitadas de Chiapas. Esto contribuirá a la cohesión social, al desarrollo comunitario y a la reducción de las desigualdades, formando profesionales comprometidos con el desarrollo social y la justicia, capaces de contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sostenible en Chiapas.

Para capitalizar estas oportunidades, es preciso, entre otras cosas, revisar y actualizar los programas educativos para que respondan a las necesidades del mercado laboral y los nuevos sectores productivos; invertir en infraestructura moderna y equipamiento tecnológico para garantizar una educación de calidad; ampliar los procesos de formación docente para estar actualizados en sus áreas de conocimiento y contar con las competencias necesarias para formar profesionales íntegros y competitivos; establecer vínculos estrechos con el sector productivo, las instituciones de investigación y las organizaciones de la sociedad civil para generar sinergias y colaboración; ampliar los programas de intercambio académico y fortalecer sus vínculos con universidades extranjeras para promover la movilidad estudiantil y la colaboración internacional.

Considerando las características sociales, económicas y culturales de Chiapas, así como la importante vinculación preexistente entre la Universidad y los sectores público y social, el modelo que mejor podría impulsar la innovación y la creación de conocimiento, desarrollo tecnológico y mejora del bienestar social es la Triple Hélice, cuyo modelo constituye una herramienta basada en la interacción y colaboración de las universidades, la industria y el gobierno, para fomentar la innovación y el desarrollo económico.

Insistir en la implementación de este modelo dentro de la UNICACH puede contribuir a generar sinergias para acelerar la transferencia de tecnología y la comercialización de resultados de investigación, así como el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo (I+D), combinando recursos y conocimientos de los tres sectores para resolver problemas complejos y crear innovaciones disruptivas.

La interacción entre los tres sectores puede impulsar también el crecimiento económico a través de la creación de empresas de base tecnológica, el desarrollo de nuevas industrias y la mejora de la competitividad empresarial, así como traducirse en mejoras en la calidad de vida de la población, acceso a nuevas tecnologías y servicios, y generación de empleo.

Al adoptar este modelo, la UNICACH podría adaptar sus programas educativos para responder a las necesidades del mercado laboral y del sector productivo, asegurando que los estudiantes adquieran competencias relevantes y actualizadas y ofrecer oportunidades de formación continua y capacitación para profesionales en activo, facilitando la actualización de conocimientos y habilidades.





II

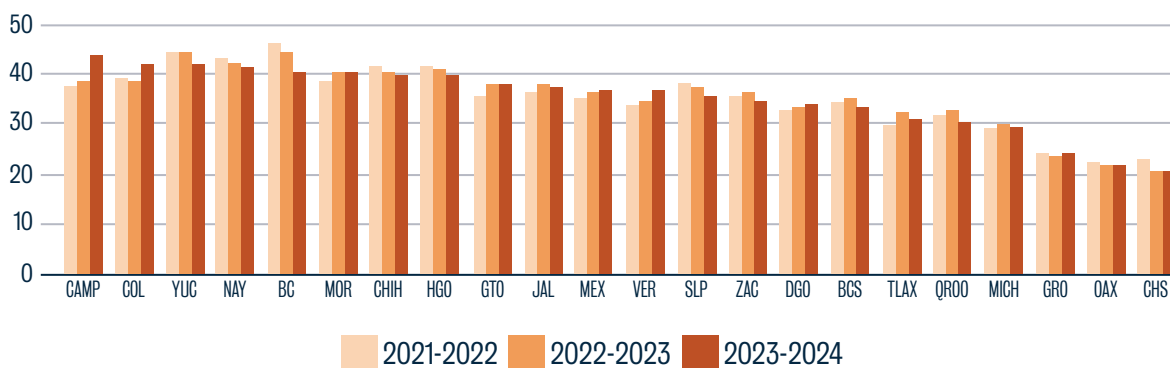
EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNICACH





De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2024), la matrícula total en educación superior en México ha mostrado fluctuaciones a lo largo de los años, con un ligero aumento en la mayoría de los estados. No obstante, en Chiapas, a pesar de los esfuerzos institucionales por incrementar el número de estudiantes inscritos, se registró un decremento de 2.4 puntos porcentuales en la tasa de cobertura de educación superior en el ciclo escolar 2023–2024 respecto al ciclo 2021–2022, pasando de 22.9% a 20.5%. Esta situación colocó a la entidad en la última posición entre las 32 entidades federativas, ampliando aún más la brecha respecto a la media nacional, que aumentó de 42.5% a 43.8% en el mismo periodo (ver *Gráfica 1*).

Gráfica 1. Tasa de cobertura por ciclo escolar en las entidades ubicadas debajo de la media nacional de 43.8%



Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (SIIES 2025).

A esta problemática estructural se suma el contexto socioeconómico adverso que enfrenta la entidad. Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL, 2023), 67.4% de la población chiapaneca vive en situación de pobreza, y dentro de este porcentaje, 28.2% se encuentra en pobreza extrema, lo que convierte a Chiapas en el estado con mayor porcentaje de población en estas condiciones en el país.

El rezago educativo también representa un desafío significativo: entre 2016 y 2020, el porcentaje de la población en condiciones de rezago educativo en Chiapas aumentó de 30.2% a 32.5%, ubicando al estado en el primer lugar nacional en esta carencia social. Parte de este rezago se manifiesta en la calidad de la infraestructura educativa y en la marcada desigualdad regional en el acceso a la educación superior, donde 71.7% de la matrícula se concentra en solo tres municipios: Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de Las Casas, dejando a más de 70 municipios con acceso muy limitado.

Además, la brecha digital agrava las desigualdades, ya que la limitada conectividad en zonas rurales restringe la implementación de modalidades híbridas o en línea, necesarias para ampliar el acceso a la educación superior.

En materia de calidad educativa, el 78.15% de los docentes en el estado trabajan bajo esquemas de contratación por asignatura, lo que afecta la estabilidad académica y la continuidad en la enseñanza, repercutiendo directamente en los resultados formativos de los estudiantes. A ello se suma la situación de la población indígena, que enfrenta barreras culturales y lingüísticas debido a la escasez de programas educativos bilingües y culturalmente pertinentes, perpetuando el rezago educativo en las comunidades originarias.

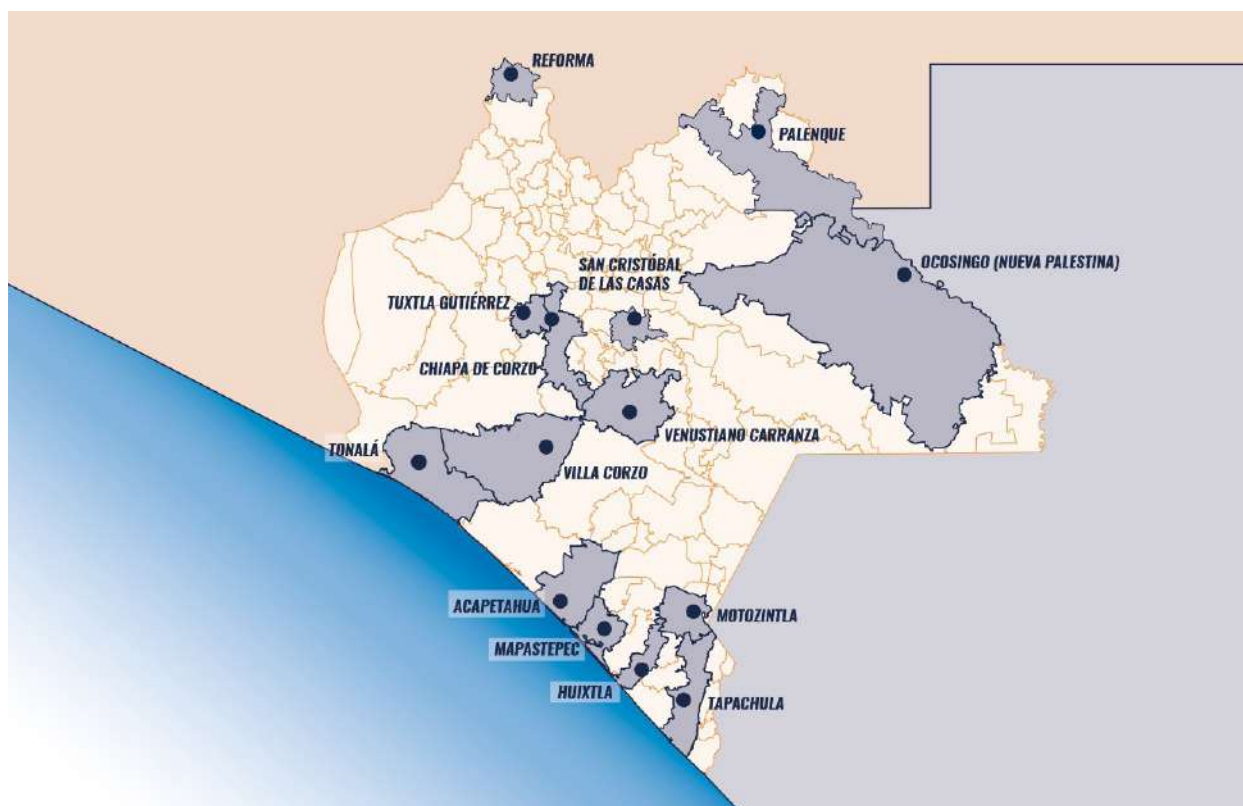


En el ciclo escolar 2023–2024, la UNICACH ofreció programas académicos en 14 de los 125 municipios de Chiapas, con presencia e impacto en 10 de las 15 regiones socioeconómicas²⁰ (ver *Gráfica 2*).

Región I. Metropolitana.
Región IV. De los Llanos.
Región V. Altos Tsotsil-Tseltal.
Región VI. Frailesca.
Región VIII. Norte.

Región IX. Istmo Costa.
Región X. Soconusco.
Región XI. Sierra Mariscal.
Región XII. Selva Lacandona.
Región XIII. Maya.

Gráfica 2. Distribución Geográfica de las Sedes de la UNICACH en Chiapas, 2025



Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estratégica Institucional (SIEI UNICACH, 2025).

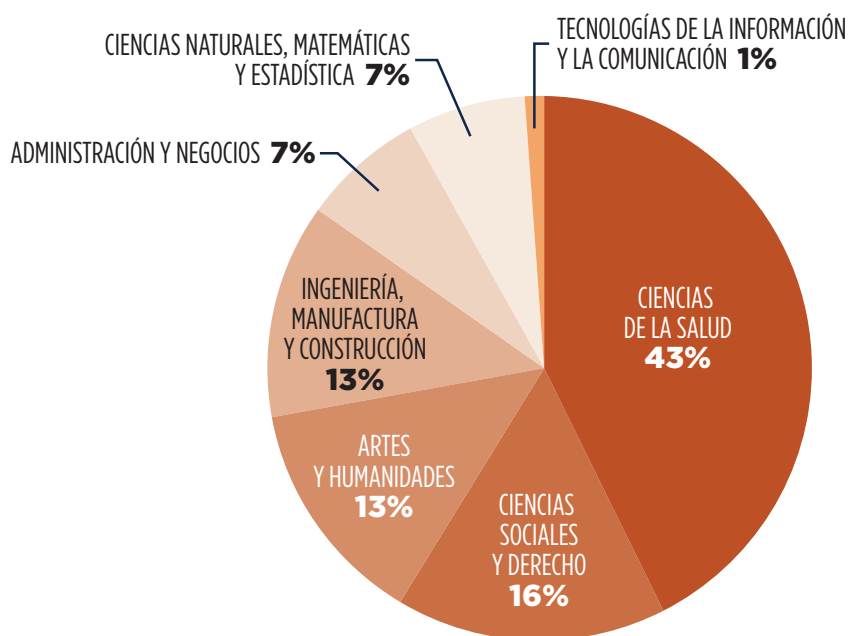
En el ciclo escolar agosto–diciembre de 2024, la matrícula escolar de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) estuvo conformada por 9,873 estudiantes. De este total, 9,534 alumnos corresponden a programas de licenciatura, lo que representa el 96.5% de la matrícula, y 339 alumnos a programas de posgrado.

20 Las regiones socioeconómicas en las que aún no se tiene presencia son: II. Valles Zoque; III. Mezcalapa; VII. De los Bosques; XIV. Tuliá Tseltal Chol; y, XV. Meseta Comiteca Tojolabal.



Esta matrícula escolar se encuentra distribuida en siete de los diez campos amplios de conocimiento reconocidos por la Clasificación Mexicana de Planes de Estudio (CMPE) 2016 (ver *Gráfica 3*).

Gráfica 3. Distribución de la matrícula escolar de la UNICACH por campo amplio de conocimiento, agosto-diciembre de 2024

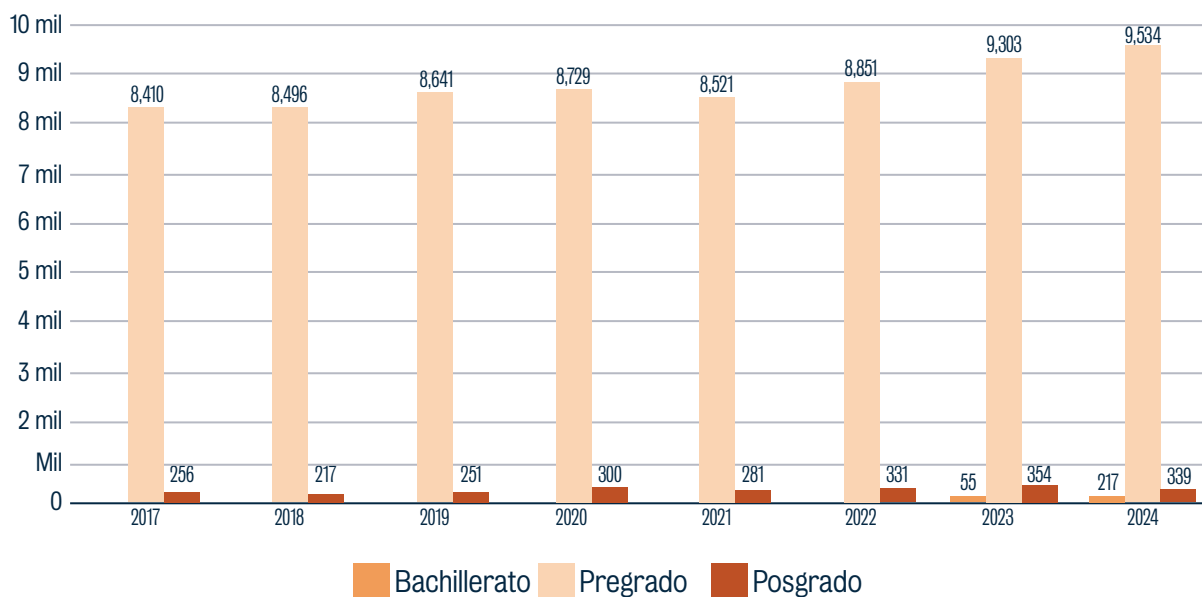


Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH, 2025).

Así, la oferta educativa activa de la Universidad comprende 64 planes y programas de estudio, distribuidos en 41 de licenciatura y 23 de posgrado. A esta oferta es necesario sumar el recientemente creado Bachillerato de Innovación, Ciencias, Artes y Humanidades de Chiapas (ICAHCH), que inició en el ciclo escolar agosto-diciembre de 2023, con una matrícula de 55 alumnos y para el mismo semestre de 2024 ya contaba con 217 alumnos, con lo que se alcanzó por primera vez una matrícula de 10,090 estudiantes lo que evidencia la diversidad de opciones académicas disponibles para los estudiantes (ver *Gráfica 4*).



Gráfica 4. Evolución de la matrícula escolar de la UNICACH, 2017-2024



Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

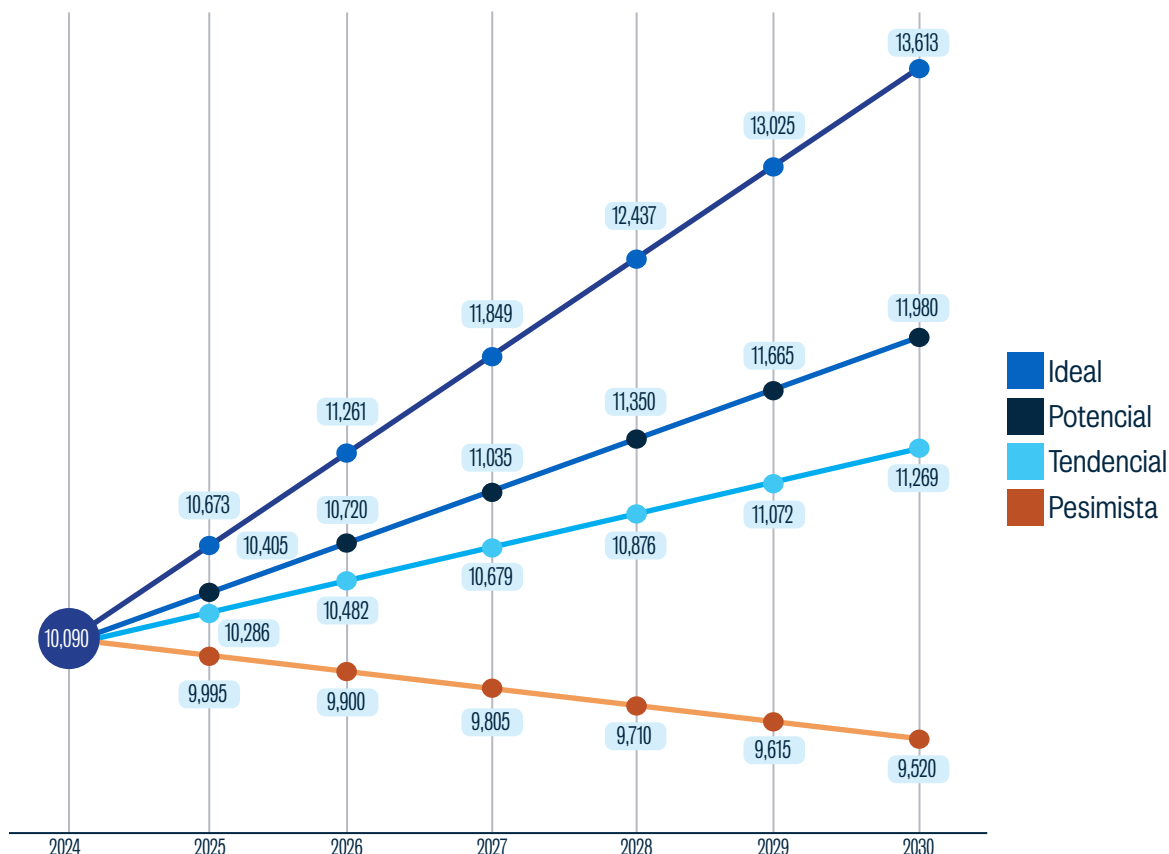
Como puede apreciarse, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) ha consolidado, a lo largo de los últimos años, una oferta educativa diversa, pertinente y con presencia en múltiples regiones socioeconómicas del estado, lo que reafirma su compromiso con la democratización del acceso al conocimiento y el fortalecimiento del desarrollo científico, cultural y social de Chiapas.

No obstante, el análisis de tendencias recientes en la matrícula revela dinámicas que exigen una reflexión estratégica sobre los desafíos futuros. A partir de la evolución observada entre 2017 y 2024, y considerando factores estructurales como el rezago educativo, la concentración de la matrícula en zonas urbanas y la brecha digital, se proyectaron distintos escenarios de crecimiento para el periodo 2025–2030.

Tomando como línea base la matrícula global —bachillerato, licenciatura y posgrado—, alcanzada en 2024 y su comportamiento histórico, así como las condiciones estructurales pobreza y rezago educativo de Chiapas, se realizó un ejercicio prospectivo para determinar cuatro posibles escenarios —pesimista, tendencial, ideal y potencial—, los cuales permiten visualizar tanto los riesgos de estancamiento como las oportunidades de expansión e inclusión educativa, como a continuación se expone (ver *Gráfica 5*).



Gráfica 5. Prospección de escenarios de comportamiento de la matrícula escolar de la UNICACH 2025-2030



Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

Para la construcción del escenario pesimista (línea roja de la gráfica) se consideró como supuesto una disminución de la matrícula provocada por la coexistencia de diversos factores, entre ellos, insuficiencia presupuestal, crisis económica agudizada, deserción escolar elevada, tanto en el nivel medio superior como superior, baja absorción escolar, migración juvenil y carencia de programas innovadores de atención. Ello produciría un descenso gradual en la matrícula hasta llegar a los 9,500 estudiantes en 2030, lo que a su vez reduciría los ingresos propios y debilitaría la operación de los programas educativos.

Aunque la probabilidad de ocurrencia de este primer escenario pesimista es baja, debe considerarse como un riesgo latente si se enfrentan recortes presupuestales, abandono escolar masivo o desarticulación institucional, por lo que una reacción oportuna podría ayudar a mitigar los efectos.

El segundo escenario trazado es tendencial (línea de color naranja en la gráfica) y estaría marcado por un crecimiento moderado caracterizado por mantener las condiciones actuales, con ligeras mejoras en la absorción escolar y la extensión de programas educativos. La tasa promedio de crecimiento anual sería de alrededor de 2% como la observada en el periodo base 2017-2024. En este caso, se podría alcanzar una matrícula de entre 11,000 y 11,200 estudiantes hacia 2030.



Por sus características y la trayectoria evolutiva de la matrícula escolar, este sería el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia (aproximadamente 50%), no obstante, puede asumirse como riesgo, un crecimiento insuficiente para cerrar brechas regionales y, sobre todo, de calidad por la posible saturación de programas tradicionales sin modificación en términos de pertinencia o ajustes a nuevas demandas laborales y sociales.

Para mitigar estos riesgos, se pueden orientar esfuerzos hacia la consolidación de la presencia regional con acciones de vinculación; y buscar optimizar los procesos de calidad académica mediante mecanismos apropiados; introducir mejoras graduales en infraestructura y conectividad y fortalecer la imagen institucional, entre otras iniciativas.

El tercer escenario es el ideal, marcado por una expansión acelerada en términos de cobertura y diversificación de la oferta educativa tendría una probabilidad de ocurrencia de 10%; es decir, es más lejana que el escenario pesimista (15%). En este escenario se toma como premisa la implementación efectiva de estrategias de inclusión digital, expansión territorial a municipios con baja cobertura, diversificación de la oferta educativa en áreas de alta demanda laboral, y fortalecimiento de programas a distancia.

La tasa de crecimiento sería en un promedio de 5% o 6% anual, con lo cual se podría alcanzar una matrícula escolar de 13,600 estudiantes hacia 2030; ello podría fortalecer significativamente la cobertura educativa, el impacto social en regiones marginadas y posicionar estratégicamente la Universidad en Chiapas; sin embargo, podría generar una sobrecarga operativa si el crecimiento no se acompaña de los recursos materiales y financieros suficientes, lo que podría poner en riesgo la calidad académica y demandaría inversiones superiores a las proyectadas.

38

Con todo ello, el escenario propicio o alcanzable (potencial) sería un crecimiento controlado con pertinencia y equidad, implementando esfuerzos de manera gradual pero consistente bajo programas estratégicos de expansión, fortalecimiento de la modalidad en línea, alianzas comunitarias, vinculación media-superior y campañas de atracción y retención estudiantil.

Bajo este escenario se prevé un crecimiento con una tasa anual de alrededor de 3%, lo cual permitiría alcanzar una matrícula escolar cercana a los 12,000 estudiantes en el año 2030. Este crecimiento implicaría consolidar nuevas modalidades educativas como la híbrida o semipresencial, diversificar fuentes de financiamiento y ampliar el impacto social y cultural en comunidades marginadas.

La probabilidad de ocurrencia de este escenario alcanzable es de aproximadamente 25% y dependerá de la implementación exitosa de estrategias adecuadas de expansión de la cobertura con equidad y pertinencia, entre otros factores.

El análisis de la evolución de la matrícula y de la oferta educativa de la UNICACH, así como la prospección de escenarios, pone de manifiesto tanto los desafíos estructurales como las enormes potencialidades que tiene la Universidad para expandir su impacto educativo y social.

Superar los escenarios de estancamiento o crecimiento inercial no será tarea sencilla. Exigirá de la comunidad universitaria una visión compartida, estrategias innovadoras y un compromiso renovado con los principios de calidad y pertinencia social. Al respecto, resulta conveniente analizar la evolución del porcentaje de matrícula inscrita en programas educativos reconocidos por su calidad, el cual muestra un punto de inflexión claro entre el periodo pre y pospandemia.

Entre 2018 y 2021, la Universidad logró aumentar significativamente este indicador, alcanzando un pico del 88%, gracias a una estrategia de alineación con organismos externos de acreditación y a un fuerte impulso institucional por fortalecer los programas existentes. Sin embargo, a partir de 2022 se observa una tendencia descendente que no necesariamente refleja una pérdida de calidad académica, sino más bien un cambio en la lógica de aseguramiento de la calidad. Este descenso coincide con la transición hacia un modelo institucional



que busca dejar de depender exclusivamente del reconocimiento externo de acuerdo con el Marco General del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.

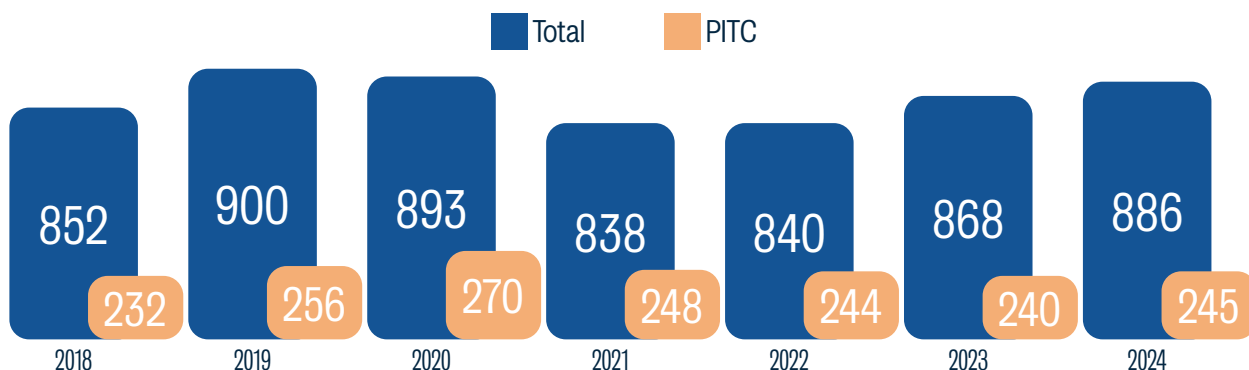
En este orden, la UNICACH deberá impulsar un proceso de fortalecimiento de la calidad basado en la evaluación institucional integral, que ponga énfasis en la mejora continua de los componentes clave: el diseño curricular pertinente, la formación y habilitación docente, la eficiencia terminal, el impacto de los egresados y el entorno de aprendizaje. Este enfoque buscará reafirmar la autonomía universitaria para construir estándares internos de calidad sostenibles, contextualizados y socialmente pertinentes.

Este giro estratégico representa no una renuncia a la excelencia, sino una evolución al pasar del cumplimiento formal al compromiso profundo con una calidad educativa transformadora, inclusiva y con sentido público, alineada con las necesidades de Chiapas y con las aspiraciones formativas de su juventud.

Otro componente fundamental para la calidad es el claustro docente. Al respecto, un análisis de la evolución de la planta docente entre 2018 y 2024, revela una estructura predominantemente sustentada en Profesores por Asignatura (PA) y Técnicos Académicos (TA) que para efectos de este plan llamaremos indistintamente (PA-TA).

Aunque el número de Profesores Investigadores de Tiempo Completo (PITC) ha mostrado una evolución ligeramente positiva, su proporción respecto al total se ha mantenido relativamente baja, lo cual limita la capacidad de la institución para garantizar continuidad académica, consolidación de cuerpos académicos e impacto en investigación (ver *Gráfica 6*).

Gráfica 6. Distribución de la Planta Docente, 2018-2024



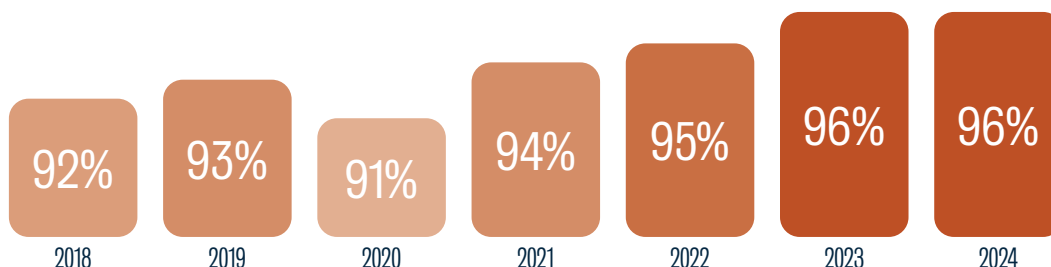
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

El análisis de la razón PITC/PA-TA evidencia esta situación: durante el periodo 2018–2024, por cada profesor de tiempo completo, había entre 2.7 y 3.3 profesores de tiempo parcial. Esta proporción es mucho mayor en la subsedes regionales donde incluso existen sedes sin profesores de tiempo completo. Esta condición representa un reto estructural para garantizar calidad educativa, acompañamiento estudiantil, orientación vocacional, gestión curricular e investigación de largo plazo.

En este sentido, la Universidad debe avanzar hacia un modelo de fortalecimiento gradual de su planta docente de tiempo completo, priorizando criterios de pertinencia, calidad y compromiso institucional. Esto no implica prescindir del personal por asignatura, sino articularlo a una estructura académica más estable, planificada y evaluada, con estándares claros de contratación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño (ver *Gráfica 7*).



Gráfica 7. Porcentaje de PITC con posgrado



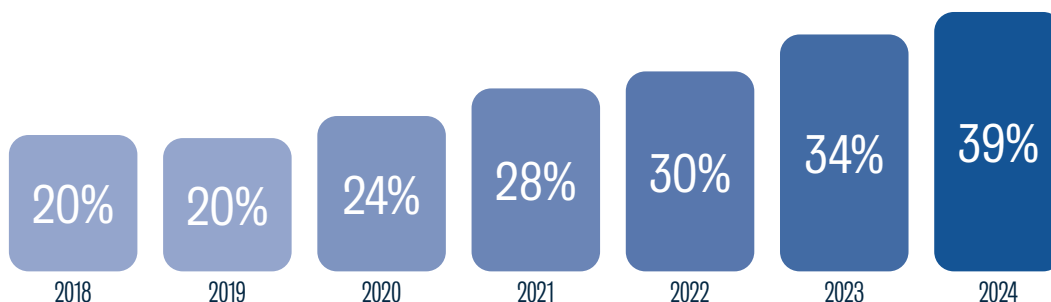
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

En cuanto a la habilitación del personal docente, el análisis de los datos históricos revela una tendencia general positiva en el porcentaje de PITC que cuentan con estudios de posgrado. Los porcentajes se mantienen consistentemente por encima del 90% durante todo el periodo analizado (2018-2024).

El hecho de contar con un alto porcentaje de PITC con posgrado es una fortaleza pero es altamente deseable que el 100% de los PITC cuenten con estudios de posgrado, preferentemente doctorado en el área disciplinar que desempeñan como docentes, lo cual se asocia con una mejor calidad en la enseñanza, la investigación y la extensión.

Respecto a la capacidad de investigación y la productividad científica del personal docente de tiempo completo de la Universidad, el análisis de los datos históricos sugiere una tendencia de crecimiento sostenido y significativa en el porcentaje de PITC que pertenecen al SNII (Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras) a lo largo del periodo 2018-2024. Esto indica un fortalecimiento progresivo de la masa crítica de investigadores de alto nivel dentro de la institución (ver *Gráfica 8*).

Gráfica 8. Porcentaje de PITC en el SNII, 2018-2024



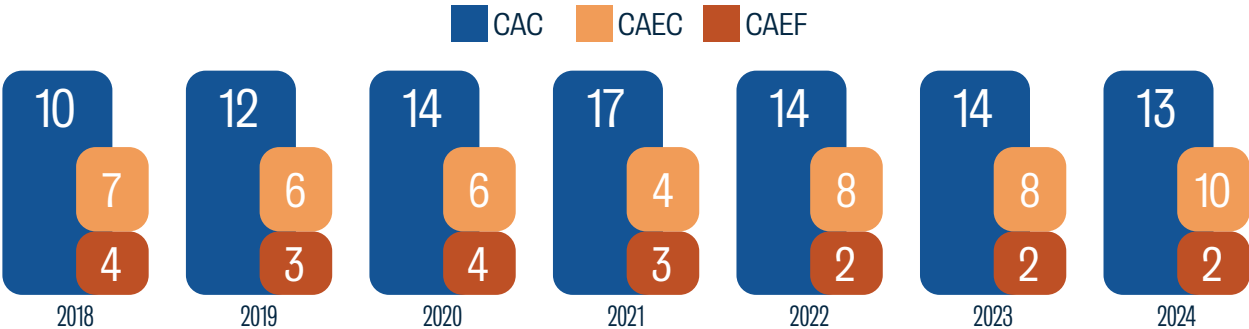
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

El aumento constante en el porcentaje de PITC en el SNII es un indicador positivo aunque es necesario impulsar una política institucional para incorporar a un mayor número de PITC al SNII y apoyar a mantenerse a quienes ya están incorporados, como parte de una estrategia integral para atraer y retener a investigadores talentosos en la institución. Un mayor número de investigadores en el SNII aumenta la visibilidad y el prestigio de la Universidad a nivel nacional e internacional en el ámbito de la investigación.



Este crecimiento en PITC en el SNII está relacionado también con la evolución de Cuerpos Académicos (CA). La siguiente gráfica ilustra la distribución de los CA por grado de consolidación: CA en formación (CAEF), CA en consolidación (CAEC) y CA consolidados (CAC) entre 2018 y 2024 revela un proceso de maduración de los grupos académicos con resultados mixtos pero con una tendencia general positiva hacia la consolidación (ver Gráfica 9).

Gráfica 9. Cuerpos académicos por grado de consolidación, 2018-2024



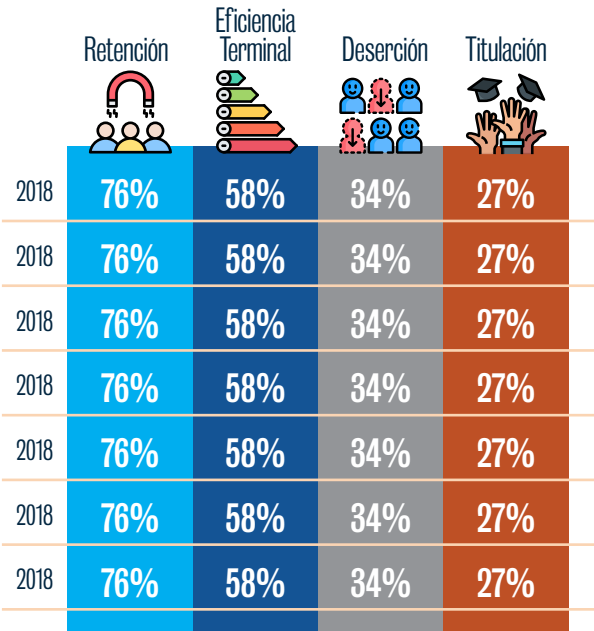
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información Estadística Institucional (SIEI UNICACH 2024).

Aunque el crecimiento de CA muestra avances significativos en la consolidación de grupos de trabajo, lo cual es un indicador positivo de madurez académica; es necesario fortalecer la estrategia de formación de nuevos grupos, optimizar la transición hacia la consolidación plena y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de todos los CA.

Finalmente, es importante también considerar el análisis de las trayectorias escolares. Para ello, se analizaron cuatro indicadores básicos: Eficiencia Terminal, Retención Escolar; Índice de Deserción y Titulación por cohorte generacional, los cuales aportan un referente para comprender la salud académica de la institución y para definir compromisos institucionales estratégicos para los próximos cuatro años.

En materia de eficiencia terminal se observa una tendencia fluctuante sin un crecimiento sostenido significativo, pues el último dato de 2024 (55%) se encuentra dentro del rango histórico. Ello sugiere que la Universidad podría estar enfrentando desafíos persistentes en el acompañamiento de los estudiantes hasta la culminación de sus estudios. Factores como el apoyo académico, la pertinencia curricular, las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y los procesos administrativos podrían estar influyendo significativamente (ver Gráfica 10).

Gráfico 10. Trayectorias escolares por cohorte generacional, 2018-2024.





Por su parte, la retención escolar muestra una tendencia similar a la eficiencia terminal, con fluctuaciones, aunque se mantiene en un rango relativamente alto (entre 71% y 76%). Al analizar la correlación existente entre eficiencia terminal y la retención escolar se observa que, si bien la retención inicial es importante, otros factores a lo largo de la trayectoria estudiantil influyen significativamente en la culminación de los estudios.

Respecto al Índice de Deserción, éste presenta una tendencia más estable, fluctuando entre el 32% y el 36% durante el periodo analizado. Si bien, la deserción no muestra un aumento dramático, este índice se mantiene en un nivel considerable por lo que sigue siendo un área de preocupación que requiere atención institucional.

Correlacionando los indicadores, la retención en el primer año se mantiene relativamente alta, lo que sugiere que la deserción ocurre principalmente después de esta etapa inicial. Esto podría indicar problemas de adaptación a la exigencia académica en semestres posteriores, factores socioeconómicos que se agudizan con el tiempo, o una pérdida de motivación a medida que avanzan en sus estudios.

En cuanto a la tasa de titulación durante el primer año de egreso, este indicador muestra una tendencia fluctuante. El gráfico muestra una disminución importante desde 2018 hasta 2020, año en el que presenta el punto más bajo y que coincide con el inicio de la pandemia de COVID-19. Este descenso marca un periodo crítico en la eficiencia de titulación de la Universidad que, no obstante se recupera en los siguientes años marcando un crecimiento constante hasta 2023 (30%). Esta recuperación sugiere la implementación de estrategias institucionales que han favorecido la titulación en los años recientes.

En síntesis, si bien la necesidad de abordar la deserción persiste, la prioridad debe orientarse hacia el fortalecimiento de los estudios de trayectorias escolares en los que se profundice en la investigación de las causas de la deserción, así como a fortalecer las estrategias de tutoría y apoyo, adaptándose a las necesidades cambiantes de los estudiantes en diferentes etapas de su formación.

Más que una meta numérica, el verdadero objetivo es construir una Universidad que llegue a donde más se necesita, que escuche a quienes han sido históricamente ignorados, que genere conocimiento con sentido social, y que forme a las generaciones que transformarán Chiapas y México.

La UNICACH tiene hoy en sus manos la posibilidad histórica de crecer con sentido, diversificar con pertinencia e incluir con compromiso, aprovechando los logros alcanzados y fortaleciendo la toma de decisiones con voluntad, inteligencia colectiva y un profundo amor por nuestra casa de estudio.





III

DECLARACIÓN ESTRATÉGICA

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) se proyecta hacia el futuro con la certeza de haber recuperado el rumbo y con la convicción de profundizar su transformación institucional. Después de superar un periodo crítico, ha demostrado que es posible construir un modelo universitario con autonomía, sentido público, inclusión social, pertinencia regional y excelencia académica. Esta nueva etapa se inspira en una visión estratégica que reconoce a la educación superior como derecho humano, como bien público y como motor para la transformación social.

El nuevo ciclo de planeación 2025–2029 se fundamenta en un humanismo que transforma, que entiende el conocimiento como herramienta para la libertad, la innovación como camino para el bienestar común, y la Universidad como espacio donde convergen saberes, lenguas, culturas y territorios. En este marco, la UNICACH asume el compromiso de convertirse en una institución líder en el sur-sureste de México, capaz de generar soluciones con impacto social, formar ciudadanías críticas, impulsar la justicia cognitiva y acompañar los procesos de desarrollo sostenible en Chiapas.

Esta declaración estratégica representa el punto de partida para consolidar un modelo educativo con rostro humano, intercultural, democrático y digital. Desde sus fortalezas institucionales, con la participación activa de su comunidad y el compromiso con su entorno, la UNICACH está llamada a ser una Universidad que no solo responde al presente, sino que transforma el porvenir.

Puesto que la declaración estratégica debe ser definida a partir de una lectura crítica del presente y una visión compartida del futuro, se aplicó una encuesta dirigida a directivos de la administración central y de las unidades académicas con el propósito de recoger percepciones, aspiraciones y prioridades. Este ejercicio de consulta tuvo como objetivo identificar los valores institucionales, ejes de transformación y elementos orientadores que deben guiar el que-





3.1 Misión

Para validar y construir colectivamente la misión institucional, se realizó un ejercicio participativo que otorga legitimidad y anclaje a la declaración estratégica con la realidad universitaria. Los elementos expuestos a consenso reflejan los pilares estratégicos de la UNICACH:

- Formar estudiantes con competencias profesionales y compromiso social
- Generar conocimiento a través de la investigación y la innovación, fomentando el pensamiento crítico
- Preservar y difundir la cultura y el arte
- Promover la vinculación con la sociedad y el sector productivo
- Fomentar la internacionalización y la colaboración global

De las respuestas obtenidas a la pregunta clave, —*¿Cuál debe ser el propósito central de la UNICACH?*—, se puede concluir que la gran mayoría destaca como propósito central la *formación de profesionales críticos, éticos, comprometidos, con conciencia del entorno y capaces de transformarlo* y se insiste en la integralidad: formación técnica, humana, social y cultural.

Así también, se considera fundamental que los egresados respondan a las necesidades locales y regionales y se vinculen con políticas públicas, desarrollo sostenible e inclusión; se aspira a una educación de calidad con egresados altamente capacitados, con conocimientos actualizados y habilidades reconocidas; se alude a la importancia de la investigación, la innovación tecnológica y la creatividad como motores institucionales; se reitera el papel de la UNICACH como Universidad cultural del sur, que valora y promueve la identidad de los pueblos y sus saberes y se desea que la Universidad trascienda el ámbito estatal, con presencia y prestigio a nivel nacional y en Centroamérica.

Asimismo, se evaluó el nivel de importancia que los participantes asignan a seis elementos potenciales para incluir en la misión institucional.

En general, se observa un consenso abrumador en la importancia concedida a los siguiente elementos:

- Formar estudiantes con competencias profesionales y compromiso social.
- Preservar y difundir la cultura y el arte en sus diversas manifestaciones, fomentando la identidad y el sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.
- Generar conocimiento a través de la investigación y la innovación, fomentando la curiosidad y el pensamiento crítico.
- Promover la vinculación con la sociedad y el sector productivo para contribuir al bienestar social y la solución de problemas reales.
- Fomentar la internacionalización y la colaboración global para enriquecer la experiencia educativa, la producción académica y las oportunidades de desarrollo para estudiantes y docentes.



Además de estos elementos, el consenso directivo definió otras dimensiones complementarias para consolidar una misión más robusta, inclusiva y alineada con los desafíos contemporáneos, entre ellos, se destacan los siguientes:

- Reconocer la diversidad cultural y lingüística que responda de manera específica a las necesidades de los pueblos originarios.
- Enfatizar la responsabilidad social y el rol de la Universidad en formar ciudadanos comprometidos, con una educación centrada en valores universales, ética, respeto, género e inclusión.
- Respetar al entorno natural y la educación para el desarrollo sostenible deben ser parte expresa del mandato institucional.
- Fortalecer una visión transversal de la formación, la investigación y la solución de problemas, que cruce fronteras entre saberes.
- Integrar elementos como la inteligencia artificial, la innovación tecnológica, la doble titulación y el emprendimiento estudiantil como parte del futuro deseado.
- Ampliar la noción de vinculación, no solo con el sector social o público, sino también con el productivo y empresarial, como vía para la inserción laboral y la pertinencia.

Derivado de este análisis, se concluye que la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución pública y autónoma de educación superior, cuya misión es:

Misión Institucional de la UNICACH

Formar profesionales íntegros, éticos y socialmente comprometidos, con pensamiento crítico, creatividad y sensibilidad intercultural, capaces de contribuir al bienestar social, la justicia, la sostenibilidad y la transformación de su entorno.

- Impulsa una educación de calidad mediante procesos humanistas, inclusivos, inter y multidisciplinarios, que integran la investigación científica, la innovación tecnológica, la creación artística y la formación en valores, con enfoque territorial y proyección global.
- Preserva y proyecta la diversidad cultural, lingüística y ambiental de Chiapas, promoviendo la equidad, la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos, así como el desarrollo de competencias emprendedoras y el uso ético de tecnologías emergentes, incluida la inteligencia artificial.
- Se vincula estratégicamente con los sectores sociales, públicos, comunitarios y productivos, fomentando la doble titulación, la movilidad académica y el aprendizaje permanente. Orienta su quehacer institucional con responsabilidad social, transparencia y una visión transformadora, para consolidarse como un referente nacional e internacional desde el sur de México.





3.2 Visión

La visión de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) para el periodo 2025–2029 surge del diálogo entre el análisis riguroso del presente y la construcción colectiva de un porvenir deseado. A través de un proceso participativo con los titulares de las dependencias de la administración central y las unidades académicas, se ha delineado un horizonte estratégico que refleja las aspiraciones profundas de una Universidad comprometida con su entorno, con la justicia social y con la excelencia transformadora.

Cómo se imagina a la UNICACH en 2029 es una interrogante clave, cuyas múltiples respuestas pueden sintetizarse en un horizonte que vislumbra una Universidad autónoma, innovadora, socialmente comprometida, académicamente sólida e internacionalmente reconocida, con un modelo educativo humanista e inclusivo, que responda con pertinencia a los desafíos de Chiapas y del mundo. Esta visión proyectada exige consolidar capacidades institucionales, profundizar la transformación iniciada y orientar todas las funciones sustantivas hacia la equidad, la calidad y la responsabilidad social.

Los rasgos distintivos de la Universidad en el horizonte estatal, nacional o internacional no provienen de un solo atributo cualitativo, sino de una combinación estratégica de fortalezas, entre las cuales destacan las siguientes:

- Calidad académica, definida en términos de excelencia docente, pertinencia y flexibilidad en los planes de estudio y amplia cobertura con atención a distintos tipos de aprendizaje;
- Investigación con pertinencia social que consolide a la UNICACH, como un referente en investigación científica básica y aplicada, con alta calidad académica; capacidad para generar transferencia de conocimiento y conciencia social y aplicación del conocimiento al entorno chiapaneco.
- Identidad cultural y excelencia artística que consolida a la Universidad como un referente cultural del sur global, integrando las ciencias y las artes como una marca institucional única que destaca el valor de la cultura identitaria, el patrimonio artístico y la creatividad como recursos estratégicos de posicionamiento.
- Compromiso social, ambiental y humanista a través de una Universidad vinculada con la comunidad y su territorio, con programas educativos pertinentes y egresados comprometidos con la transformación social y la sostenibilidad, señalando como principio clave la retribución social.
- Proyección nacional e internacional, a través de investigaciones con impacto global; programas educativos actualizados y acreditados; alianzas estratégicas que fortalezcan la movilidad, la innovación y la inserción laboral.

De esta manera, la UNICACH es vista como una Universidad que conjuga ciencia, arte y conciencia, y que aspira a formar profesionales e investigadores con un fuerte sentido de pertenencia, responsabilidad y excelencia. Aunado a lo anterior, los tres logros más importantes que la Universidad debe alcanzar en los próximos cuatro años se sintetizan en: 1) la consolidación de la autonomía; la calidad y pertinencia educativa que incluye la formación docente continua, la innovación curricular y la mejora de indicadores como eficiencia terminal e inserción laboral; 2) el impulso a la investigación, la innovación y los posgrados lo cual pasa por consolidar institutos y centros, vincular los programas de posgrado a las necesidades del territorio y fortalecer la transferencia de tecnología y la innovación aplicada; y, 3) la internacionalización y el desarrollo de alianzas estratégicas para lo cual es necesario ampliar los convenios internacionales; establecer programas de doble titulación y posicionar a la UNICACH como Universidad global desde lo local.



Esta visión se condiciona a la renovación de la infraestructura educativa en todas las sedes; mejorar la conectividad y el equipamiento, así como automatizar y digitalizar los procesos administrativos y académicos. Muchos testimonios refieren incluso la inserción laboral y la pertinencia social, haciendo eco de la necesidad de contar con egresados bien formados y con empleabilidad efectiva; vincular a la Universidad con el sector productivo, social y gubernamental y alinear la oferta académica con las necesidades sociales y del desarrollo regional.

A lo anterior se añade la cohesión institucional y la identidad, impulsando una mayor colaboración entre sectores académicos y administrativos, fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional y consolidando una Universidad saludable, humanista e incluyente.

En una sola idea, se concibe el futuro inmediato como una etapa de consolidación, expansión con sentido y transformación estratégica. Para los próximos cuatro años, se plantean siete áreas prioritarias: autonomía institucional plena, calidad educativa, pertinencia social, infraestructura renovada, proyección internacional, innovación científica y tecnológica, y fortalecimiento de la identidad universitaria. Estos logros no solo marcarán la madurez institucional, sino que definirán su liderazgo regional y nacional en educación superior.

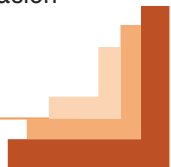
Para cuantificar las opiniones en torno a la visión institucional, se evaluó el nivel de acuerdo de los participantes con tres afirmaciones que describen diferentes aspectos de la visión de la Universidad.

- *Ser una Universidad líder en la formación integral de estudiantes y en la generación de conocimiento relevante para el desarrollo regional y global.* Este atributo tiene el mayor nivel de consenso positivo. Esto indica que la idea de la Universidad como líder en formación y generación de conocimiento resuena fuertemente entre la comunidad universitaria.
- *Ser reconocida por su impacto positivo en la sociedad a través de la investigación, la innovación y la vinculación, formando ciudadanos comprometidos, capaces de transformar su entorno.* La idea de la Universidad como agente de cambio social a través de la investigación, la innovación y la vinculación es bien recibida.
- *Ser una Universidad con una fuerte proyección internacional y alianzas estratégicas que potencien su desarrollo, ampliando las oportunidades de intercambio, colaboración y crecimiento para estudiantes, docentes y personal administrativo.* Este atributo tiene el mayor número de personas totalmente de acuerdo, lo que sugiere un fuerte deseo de que la Universidad se proyecte a nivel internacional.

Por tanto, la declaración estratégica debe enfatizar el compromiso de la Universidad con la formación integral, la generación de conocimiento relevante y su papel como agente de cambio social. La fuerte aceptación de la proyección internacional como atributo de la visión debe traducirse en acciones y metas concretas en la declaración estratégica. Se deben definir estrategias para establecer alianzas, promover el intercambio y aumentar la visibilidad internacional de la Universidad.

La declaración estratégica debe reconocer y abordar las preocupaciones expresadas por la minoría de encuestados que se muestran en desacuerdo o neutrales, lo que implica fortalecer la comunicación clara y transparente, explicando cómo la Universidad planea lograr sus objetivos de liderazgo, impacto social e internacionalización, presentando evidencias de su trabajo y metas realistas; establecer mecanismos para medir el progreso en el logro de los atributos de la visión y comunicar los resultados de manera transparente.

Además de estos atributos, el consenso destaca cinco dimensiones clave que podrían reforzar la visión institucional: 1) compromiso social y territorial; 2) identidad cultural, humanismo e inclusión; 3) innovación tecnológica con impacto social; inserción laboral y vinculación productiva; y excelencia académica e innovación educativa.





Visión de la UNICACH 2029

En el año 2029, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas es una institución reconocida a nivel estatal, nacional e internacional por su excelencia académica, su compromiso social y su capacidad para articular ciencia, arte e innovación con identidad cultural.

- Con una oferta educativa pertinente, la Universidad habrá implementado un sistema institucional propio de evaluación de la calidad, basado en los principios del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), orientado a fortalecer la mejora continua y garantizar la pertinencia, flexibilidad e impacto formativo de sus programas académicos en todos los niveles y modalidades.
- Se desarrollará una planta docente ampliamente habilitada con participación activa en cuerpos académicos y redes de colaboración.
- Impulsará la investigación aplicada y la innovación con impacto social y ambiental, con proyectos activos vinculados al territorio y con participación estudiantil.
- Será una Universidad internacionalizada desde lo local, con movilidad académica creciente y alianzas estratégicas activas en al menos tres regiones del mundo.
- Contará con infraestructura física y tecnológica modernizada, procesos administrativos automatizados y una comunidad cohesionada que promueve una cultura institucional basada en la inclusión, la sostenibilidad y la transparencia.



3.3 Humanismo transformador: fundamento ético de la UNICACH

El concepto de *humanismo mexicano* ha buscado devolver centralidad al ser humano como sujeto de derechos y constructor de su realidad social. Este enfoque ha reivindicado los principios de justicia social, dignidad, soberanía, igualdad y bienestar colectivo como elementos rectores del quehacer público.

En Chiapas, esta noción ha sido retomada y enriquecida mediante el concepto de humanismo transformador, una adaptación que subraya el carácter urgente de impulsar procesos de transformación social frente a un contexto de precariedad económica, exclusión estructural y desigualdad persistente que atraviesa al estado. Este enfoque reconoce que no basta con poner al ser humano en el centro del discurso, sino que es indispensable traducir esta premisa en políticas, instituciones y prácticas concretas que reviertan la marginación y fortalezcan la vida comunitaria, con base en los saberes locales, la interculturalidad y la justicia.

Como institución pública de educación superior, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), asume el humanismo transformador como un eje transversal que da sustento ético a su modelo educativo, sus funciones sustantivas y su responsabilidad social; por tanto, constituye una apuesta ética, pedagógica y política que guía el actuar universitario hacia la promoción de la dignidad humana, la construcción de la equidad, la participación activa en la transformación del entorno y la generación de conocimiento con impacto social. Este enfoque exige una Universidad que no sólo forme profesionistas, sino que cultive personas éticamente comprometidas, socialmente responsables y culturalmente empáticas.

La transversalización del humanismo transformador en la vida universitaria se expresa en el vínculo profundo que mantiene con los principios éticos institucionales.²¹ En primer lugar, reconoce la dignidad humana como fundamento del quehacer universitario, situando a cada integrante de la comunidad como sujeto pleno de derechos. Así también, se articula con la igualdad y no discriminación, la equidad y la accesibilidad, como condiciones esenciales para que nadie quede excluido del derecho a la educación y del desarrollo de sus potencialidades y promueve la interculturalidad como reconocimiento del valor de los pueblos originarios y de la diversidad cultural que define a Chiapas.

A su vez, el humanismo transformador se ancla en la cultura de paz, entendida como una práctica activa de diálogo, resolución no violenta de conflictos y construcción de comunidad. La sostenibilidad y el bien común guían sus acciones hacia un modelo de desarrollo respetuoso de los límites ecológicos, de los derechos de las generaciones futuras y del destino universal de los bienes. Finalmente, impulsa la participación y la subsidiariedad, fortaleciendo el ejercicio colectivo y democrático, y la justicia social como horizonte ético de todas sus acciones.

Asimismo, este enfoque se encarna en los valores institucionales que orientan el comportamiento de la comunidad unicachense. Promueve la honestidad y la transparencia como principios de integridad institucional, la responsabilidad como actitud proactiva frente a los desafíos, y el respeto como base del trato digno entre personas. La solidaridad, el compromiso social y la corresponsabilidad se convierten en valores prácticos para construir redes comunitarias y transformar el entorno desde el conocimiento. Finalmente, el humanismo transformador impulsa el pluralismo, la empatía y la legalidad, fundamentales para construir una Universidad democrática, incluyente y con vocación pública.

21 Cf. Subtema 3.4 Principios éticos y valores institucionales de este Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025-2029.



Adoptar el humanismo transformador como eje transversal supone concebir a la Universidad como una institución al servicio de la sociedad, comprometida con la superación de la desigualdad, la defensa de los derechos humanos, la valoración de la diversidad cultural y la promoción de una vida digna para todos y todas. Este enfoque atraviesa los programas educativos, la investigación, la gestión, la vinculación social y la cultura institucional, impulsando una formación integral que articule el conocimiento técnico con una ética de la responsabilidad y la justicia.

En este sentido, el humanismo transformador no es una consigna discursiva, sino una hoja de ruta para repensar las prioridades, las metodologías, las relaciones y los fines de la educación superior. Su incorporación como eje transversal en el Plan de Desarrollo Institucional UNICACH 2025–2029 responde a la convicción de que el conocimiento debe estar al servicio de la transformación social y que la Universidad debe ser, ante todo, una constructora de futuro digno, justo y sostenible para Chiapas y sus pueblos.

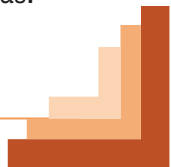


3.4 Principios éticos y valores institucionales

En cumplimiento de su función pública, humanista, inclusiva y de excelencia, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas adopta como guía para su quehacer institucional los siguientes principios éticos y valores fundamentales, orientados a fortalecer una comunidad universitaria justa, equitativa, democrática, diversa y comprometida con el desarrollo sostenible.

Principios éticos institucionales

1. **Dignidad humana.** Toda persona merece respeto y reconocimiento sin distinción. La dignidad humana es el fundamento de todos los derechos y del quehacer educativo, por tanto, toda acción universitaria debe partir del reconocimiento del valor intrínseco de cada ser humano, por su sola condición de persona.
2. **Igualdad y no discriminación.** Se garantiza la igualdad sustantiva de derechos, oportunidades y trato, eliminando cualquier forma de discriminación por género, origen étnico, religión, edad, condición social, discapacidad, identidad sexual o cualquier otra condición.
3. **Equidad.** Se implementan acciones diferenciadas para garantizar la justicia social y la participación plena y efectiva de todos, eliminando barreras y atendiendo a grupos vulnerables.
4. **Interculturalidad.** Se reconoce la diversidad lingüística y cultural como fuente de riqueza y diálogo horizontal entre saberes.
5. **Accesibilidad.** Se garantiza el acceso equitativo a espacios, servicios, información y tecnologías de manera física, digital, cultural y académica. Esto implica emprender esfuerzos por adecuar los espacios físicos y el equipamiento para la consecución de este principio.
6. **Cultura de paz.** Se promueve la resolución pacífica de conflictos, la convivencia armónica y el respeto a los derechos humanos como elementos esenciales de la vida universitaria.
7. **Sostenibilidad.** Se impulsa el compromiso con la protección del medio ambiente, el uso responsable de los recursos y la construcción de un futuro justo y equitativo para las siguientes generaciones.
8. **Bien común y destino universal de los bienes.** El quehacer universitario se orienta al desarrollo integral de la sociedad, buscando que el conocimiento y los bienes generados beneficien a la comunidad en general.
9. **Participación y subsidiariedad.** Se fomenta la participación activa de todos los miembros en la vida institucional y la toma de decisiones se realiza en el nivel más cercano posible a las personas.





10. **Justicia social.** Supone dar a cada quien lo que le corresponde y corregir las desigualdades estructurales. La Universidad debe ser un espacio con igualdad de oportunidades y en el que toda acción universitaria esté siempre animada por la verdad, garantizando la ética, la crítica constructiva y el compromiso social y comunitario.

Valores institucionales

1. **Honestidad.** Actuar con verdad, rectitud y coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
2. **Responsabilidad.** Cumplir con los compromisos y consecuencias derivados del propio actuar, de forma ética y comprometida con el bien común.
3. **Respeto.** Reconocer la diversidad de opiniones, identidades y formas de vida, con base en los derechos humanos.
4. **Solidaridad.** Fomentar la cooperación, el apoyo mutuo y la empatía entre los miembros de la comunidad universitaria.
5. **Compromiso social.** Asumir un papel activo en la transformación de la sociedad desde el conocimiento, la ciencia, el arte y la cultura.
6. **Transparencia.** Rendir cuentas y garantizar el acceso a la información como ejercicio democrático y de confianza institucional.
7. **Legalidad.** Actuar conforme a las normas jurídicas nacionales e institucionales, respetando el Estado de Derecho así como la legislación universitaria.
8. **Pluralismo.** Promover la libre expresión de ideas, el pensamiento crítico y el debate respetuoso como motor del conocimiento.
9. **Empatía.** Comprender y valorar las experiencias de las demás personas, desarrollando vínculos humanos solidarios.
10. **Corresponsabilidad.** Entender que todas y todos compartimos la responsabilidad en la construcción de una Universidad incluyente, equitativa y de paz.





IV

EJES TRANSVERSALES

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UNICACH 2025-2029, se fundamenta en una larga tradición en la formación y generación de conocimiento y cultura que constituye el eje que guía su vida académica, científica, artística y administrativa. En este sentido, la consulta universitaria hizo visible la necesidad de impulsar acciones de carácter transversal orientadas a transformar los principios y valores institucionales y fortalecer los resultados esperados, los cuales se reconocen como pilares fundamentales de toda política, programa y acción institucional.

De este ejercicio se desprenden cuatro ejes transversales: 1) Institucionalización de la perspectiva de género; 2) Inclusión educativa para la paz; 3) Interculturalidad y 4) Sostenibilidad para la transformación institucional.²²

22 Es importante aclarar que, si bien es cierto, los términos *sustentabilidad* y *sostenibilidad* son usados en México de manera indistinta como sinónimo, cada uno presenta sus propias connotaciones, sin embargo, para garantizar coherencia conceptual en este Plan de Desarrollo Institucional y su posterior implementación, se adopta el uso del término *sostenibilidad* en congruencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda ONU 2030 ya que es el término más ampliamente adoptado cuando se hace referencia al desarrollo sostenible como marco normativo y ético.





4.1 Institucionalización de la perspectiva de género

Objetivo estratégico 4.1.1. Integrar la perspectiva de género en el quehacer universitario.

Meta 4.1.1.1. Crear y poner en marcha un equipo multidisciplinario permanente para la transversalización de género.

Estrategias:

- Establecer un equipo multidisciplinario académico y administrativo encargado de la creación e implementación de políticas, programas y proyectos.
- Definir la estructura y funciones del equipo a través de documento rector que defina la misión, visión, objetivos y funciones del equipo.
- Definir mecanismos de coordinación con otras áreas de la Universidad.
- Diseñar un programa de formación integral en temas de género para los integrantes del equipo.
- Elaborar guías y manuales para la transversalización de género en las diferentes áreas de la Universidad.

Meta 4.1.1.2. Fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en los programas institucionales y programas de estudio.

Estrategias:

- Fomentar la comunicación, el enfoque integral y la colaboración entre unidades académicas y dependencias administrativas para consolidar la incorporación efectiva de los temas transversales en la gestión institucional y la vida universitaria.

Objetivo estratégico 4.1.2. Fortalecer la capacidad institucional para la implementación de la perspectiva de género.

Meta 4.1.2.1. Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de género para el seguimiento y evaluación de las políticas y programas institucionales.

Estrategias:

- Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes oportunos.

Objetivo estratégico 4.1.3. Desarrollar una cultura institucional de igualdad de género a través de la formación y la sensibilización.

Meta 4.1.3.1. Capacitar al 50% del personal directivo, académico y administrativo en temas de igualdad de género y prevención de la violencia, con un programa de actualización bianual.

**Estrategias:**

- Garantizar la capacitación permanente y continua, en modalidad presencial y virtual, dirigida a todo el personal directivo, académico, administrativo y estudiantil, en temas de igualdad, prevención de la violencia contra la mujer, inclusión e interseccionalidad, a través del desarrollo e implementación de estrategias, acciones formativas y de sensibilización.

Meta 4.1.3.2. Lograr que las comunicaciones y documentos institucionales utilicen lenguaje incluyente en un plazo de dos años.

Estrategias:

- Elaborar una guía de lenguaje incluyente, de observancia general para los oficios, circulares, comunicados, boletines, discursos, informes, protocolos, planes de estudio, programas institucionales, imágenes publicitarias, proyectos editoriales, normativa oficial, convenios, convocatorias y lineamientos, así como para los eventos institucionales que se realicen dentro y fuera de nuestra Universidad.

Objetivo estratégico 4.1.4. Promover la participación activa de la comunidad estudiantil en la construcción de una cultura de igualdad.

Meta 4.1.4.1. Diseñar e implementar al menos una campaña de sensibilización por año dirigida a la comunidad estudiantil.

58

Estrategias:

- Desarrollar e implementar estrategias y acciones formativas y de sensibilización dirigidas a la comunidad estudiantil.

Objetivo estratégico 4.1.5. Fortalecer los mecanismos de prevención, atención y sanción de la violencia de género.

Meta 4.1.5.1. Garantizar el cumplimiento efectivo del protocolo para prevenir, atender y sancionar la violencia, hostigamiento, acoso sexual y discriminación.

Estrategias:

- Garantizar el cumplimiento efectivo del protocolo, así como su revisión y actualización continua y permanente, con base en los diagnósticos institucionales, legislación vigente y necesidades de la institución.

Meta 4.1.5.2. Promover la cultura de la denuncia para reducir en un 50% los casos de violencia de género reportados en la Universidad.

Estrategias:

- Diseñar campañas permanentes de difusión sobre prevención de la violencia contra la mujer, igualdad de género y construcción de cultura de paz, dirigidas a toda la comunidad universitaria.





4.2 Inclusión educativa para la paz

Objetivo estratégico 4.2.1. Fortalecer la inclusión y la diversidad en la comunidad universitaria.

Meta 4.2.1.1. Incrementar la participación de grupos en situación de vulnerabilidad en programas culturales y académicos.

Estrategias:

- Fortalecer y ampliar los programas estratégicos que impulsen el desarrollo cultural de la institución garantizando el ejercicio pleno de todas las personas que conforman la comunidad universitaria, principalmente de los grupos vulnerables, población indígena, afrodescendiente, diversidad sexual, personas con discapacidad y en situación de pobreza.
- Implementar acciones de diagnóstico y seguimiento a estudiantes de grupos vulnerables para garantizar igualdad de condiciones.

Meta 4.2.1.2. Implementar políticas de identificación, seguimiento y apoyo para estudiantes pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad.

Estrategias:

- Diseñar políticas para la identificación, seguimiento y planificación de acciones dirigidas a estudiantes en situación de vulnerabilidad, que aseguren la igualdad de condiciones y oportunidades para toda la comunidad universitaria.

Meta 4.2.1.3. Establecer convenios de colaboración interinstitucional para fortalecer acciones en materia de inclusión y cultura de paz.

Estrategias:

- Promover la colaboración interinstitucional mediante convenios de colaboración, para fortalecer diversas acciones en materia de inclusión y cultura de paz

Meta 4.2.1.4. Aumentar la participación de la comunidad universitaria en círculos de diálogo, talleres y clubes sobre interculturalidad, resolución de conflictos, diversidad e inclusión.

Estrategias:

- Incentivar la participación universitaria en círculos de diálogo, talleres, conversatorios y clubes en temáticas de interculturalidad, resolución de conflictos, diversidad e inclusión.

Meta 4.2.1.5. Crear y mantener redes de apoyo y acompañamiento para los estudiantes que lo requieran.

Estrategias:

- Establecer redes de apoyo y acompañamiento para brindar un sistema de soporte para quienes enfrentan barreras académicas, sociales, de movilidad, de adaptación a la vida universitaria y discapacidad.



Objetivo estratégico 4.2.2. Promover una cultura de paz y diálogo en la comunidad universitaria.

Meta 4.2.2.1. Celebrar al menos un Encuentro Universitario por la Paz al año, a partir de 2025.

Estrategias:

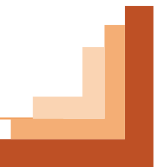
- Organizar encuentros universitarios por la paz, en donde se fomenten la cooperación interinstitucional como el eje para el diálogo en la construcción de estrategias para la paz

Objetivo estratégico 4.2.3. Asegurar la implementación efectiva del Plan Institucional de Cultura de Paz.

Meta 4.2.3.1. Implementar acciones establecidas en el Plan Institucional de Cultura de Paz, con revisiones y actualizaciones bianuales.

Estrategias:

- Garantizar el cumplimiento efectivo del Plan Institucional de Cultura de Paz, de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, así como su revisión y actualización continua y permanente con base en los diagnósticos institucionales, legislación vigente y necesidades de la institución.





4.3 Interculturalidad

Objetivo estratégico 4.3.1. Fomentar espacios universitarios interculturales.

Meta 4.3.1.1. Traducir la normativa universitaria a las principales lenguas originarias de la región.

Estrategias:

- Impulsar la traducción de la normativa universitaria a lenguas originarias, con el fin de garantizar su accesibilidad y aplicación en el ámbito académico y administrativo de nuestra Universidad.

Meta 4.3.1.2. Crear y difundir materiales de referencia sobre interculturalidad por año, a partir de 2025.

Estrategias:

- Crear y difundir materiales de referencia sobre interculturalidad que sirvan como guía para el fortalecimiento de la enseñanza con un enfoque de igualdad y respeto a los pueblos originarios.

Meta 4.3.1.3. Desarrollar actividades anuales enfocadas en la promoción de la educación multicultural.

Estrategias:

- Diseñar actividades enfocadas en la promoción de una educación multicultural, sus retos y oportunidades, para fortalecer la identidad cultural de nuestra Universidad.

Meta 4.3.1.4. Crear espacios anuales para la exposición y difusión de las expresiones artísticas y culturales de los pueblos originarios dentro de la Universidad.

Estrategias:

- Impulsar eventos que reúnan expresiones artísticas, lingüísticas, musicales y gastronómicas de pueblos originarios, con participación de estudiantes y comunidades.
- Establecer convenios con casas de cultura, colectivos comunitarios e instituciones interculturales.
- Incluir una Semana Intercultural en el calendario institucional vinculada a fechas significativas como el Día Internacional de los Pueblos Indígenas o el Día de la Lengua Materna, con actividades en todas las sedes universitarias.
- Fortalecer el papel de Radio UNICACH con cápsulas, entrevistas, programación bilingüe y transmisiones especiales que difundan contenidos culturales originarios en lenguas indígenas.



4.4 Sostenibilidad

Objetivo estratégico 4.4.1. Institucionalizar la sostenibilidad como eje transversal del quehacer universitario, promoviendo la formación integral, la investigación, la gestión y la vinculación con responsabilidad ambiental y compromiso social.

Meta 4.4.1.1. Lograr la implementación efectiva de las acciones prioritarias definidas en el Plan Institucional de Ambientalización Universitaria de la UNICACH.

Estrategias:

- Revisar e impulsar, desde diferentes aristas y actores, la inclusión de contenidos y actividades extracurriculares en los programas educativos de licenciatura.
- Divulgar el conocimiento generado en la UNICACH en materia ambiental y desarrollo sustentable.
- Implementar un sistema de gestión ambiental institucional que aglutine todos los esfuerzos e incluya monitoreo y evaluación de indicadores.
- Impulsar la capacitación en materia ambiental y desarrollo sustentable
- Desarrollar capacidades y actividades de sensibilización y educación ambiental en diversas temáticas.
- Desarrollar campañas permanentes de sensibilización y participación de la comunidad universitaria sobre consumo responsable, reciclaje, uso eficiente de recursos y movilidad sustentable.
- Promover y facilitar la participación de la comunidad estudiantil en eventos ambientales, y generar proyectos ambientales orientados a la formación de líderes y promotores.
- Promover la generación de proyectos de investigación científica en materia ambiental e impulsar la formación de planes de preparación y respuesta ante emergencias.
- Fomentar la vinculación académica y promover la cooperación interinstitucional para aunar esfuerzos que fortalezcan las alianzas estratégicas en materia ambiental.
- Favorecer la sostenibilidad en el entorno ambiental de las unidades académicas y de las comunidades.
- Gestionar recursos para el desarrollo ambiental.





V

EJES ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA: DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

La Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) reconoce que transformar no es solo reformar estructuras, sino revitalizar el sentido mismo de su quehacer. Tras definir colectivamente una visión inspiradora y realista, el siguiente paso es traducir esa visión en acciones institucionales concretas, evaluables y sostenibles, que impacten de forma tangible en la vida universitaria y en su entorno social.

Este eje articula las líneas estratégicas que operativizan los compromisos asumidos en la misión y la visión, orientadas al fortalecimiento integral de la Universidad desde sus funciones sustantivas y de gestión. Representa el paso de la proyección al movimiento, del diagnóstico a la intervención, y de la aspiración al cumplimiento responsable.

La transformación universitaria que aquí se propone parte de una concepción integral del desarrollo institucional, que no separa la calidad académica de la equidad social, ni la innovación del arraigo territorial. Más bien, entiende la educación superior como un proceso interdisciplinario, ético y colectivo, capaz de incidir positivamente en las personas, las comunidades y las instituciones.

A través de seis grandes líneas estratégicas, la UNICACH se compromete a construir una Universidad más justa, más competente, más conectada y más consciente, con la capacidad de formar para transformar.





5.1 Educación con excelencia, equidad, inclusión e interculturalidad

Garantizar una educación de calidad que sea equitativa, incluyente e intercultural representa uno de los desafíos más significativos para la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) en el periodo 2025–2029. Esta visión está en sintonía con los principios rectores establecidos en la Ley General de Educación Superior, que coloca al estudiante en el centro del proceso educativo y reconoce la excelencia como un derecho que debe alcanzarse con base en el pensamiento crítico, el fortalecimiento de los vínculos con la comunidad y la igualdad sustantiva.

En este contexto, la UNICACH se compromete a consolidar un modelo educativo con base humanista e intercultural, mediante planes y programas de estudio pertinentes, flexibles y actualizados, que respondan a los retos del entorno local y global. Esto implica fortalecer el papel docente con programas continuos de formación, actualizar los marcos curriculares con enfoques inter y transdisciplinarios, e impulsar una política lingüística integral que articule las lenguas nacionales e internacionales como herramienta para la interculturalidad y la internacionalización curricular. Asimismo, este eje considera el desarrollo de la educación media superior a través del Bachillerato de Innovación, Ciencia, Artes y Humanidades (ICAHCH), el cual representa una apuesta estratégica por construir una trayectoria académica sólida desde etapas tempranas, pero requiere resolver de manera integral los aspectos normativos, operativos y pedagógicos que garanticen su consolidación y su articulación con el modelo educativo universitario.

La excelencia educativa también demanda atención a la función docente, el fortalecimiento de la tutoría como estrategia de acompañamiento estudiantil, la mejora en la operación de las sedes regionales y la exploración de modalidades educativas flexibles, virtuales o híbridas, con estudios de factibilidad bien fundamentados. Estas acciones deben estar respaldadas por condiciones institucionales sólidas: financiamiento adecuado, infraestructura digna, conectividad suficiente y una gestión académica eficaz.

En suma, alcanzar una educación con excelencia, equidad, inclusión e interculturalidad requiere una movilización de toda la comunidad universitaria. Implica adoptar un enfoque sistémico que garantice acceso, permanencia, egreso, innovación y justicia educativa para todas las personas, especialmente aquellas históricamente excluidas. Este esfuerzo integral no solo responde al marco legal vigente, sino también a los ideales fundacionales de la UNICACH como una Universidad pública, humanista y transformadora.

Para dimensionar la magnitud de los retos, es necesario contextualizar el punto de partida. En las últimas décadas, los cambios sociales y educativos han planteado nuevos desafíos para la educación superior, exigiendo que las instituciones replanteen sus modelos y acciones para garantizar una formación de excelencia, equitativa, inclusiva e intercultural. En este contexto, la UNICACH ha emprendido procesos de evaluación con el objetivo de fortalecer su modelo educativo y responder a las exigencias contemporáneas, como el realizado en el año 2023, cuyos resultados evidenciaron importantes áreas de oportunidad, entre las que destacan las siguientes:²³

- Las prácticas docentes y estudiantiles privilegian el “saber conocer” y el “saber hacer”, descuidando el “saber ser” y “saber convivir”, lo que se relaciona con carencias en el acompañamiento psicoemocional, afectando la permanencia y titulación.
- Se requiere mayor colaboración entre unidades académicas y órganos de administración central para generar conocimiento con impacto social.



- Las actividades culturales, deportivas y de salud carecen de apropiación voluntaria por parte del estudiantado, y los proyectos de servicio social tienen un alcance limitado.
- Las Jornadas Académicas, principal mecanismo de formación, presentan problemas de planeación, saturación y baja participación. Además, se carece de indicadores para evaluar su impacto y no se cuenta con estructuras claras para impulsar la sostenibilidad (ej. falta de operación del Programa Institucional Ambiental Universitario).
- La rigidez del modelo administrativo frena la innovación pedagógica, particularmente en lo relativo a la educación virtual, el uso de tecnologías y la digitalización de procesos.

Por su parte, el diagnóstico realizado en el marco del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), confirma estos resultados e identifica retos similares en torno a la calidad y la pertinencia social de la oferta educativa de la Universidad:²⁴

- Se destaca la necesidad de poner al estudiante al centro del proceso, impulsando su desarrollo humano integral y experiencias de aprendizaje más significativas.
- Recomienda mejorar procesos formativos del profesorado, el trabajo colegiado, y articular saberes disciplinares y pedagógicos.
- Recomienda revisar la fundamentación curricular, los factores institucionales que afectan la enseñanza, y fortalecer el liderazgo académico, considerando la innovación curricular y la transformación digital.
- Sugiere profundizar en los impactos del egresado en su contexto, así como en una mayor articulación entre programas, y criterios transversales como la vinculación social.

De manera complementaria, dicho diagnóstico sugiere también evidenciar los mecanismos de mejora utilizados por la Universidad; incorporar al modelo de gestión, el estudio de las trayectorias estudiantiles y los criterios transversales como interculturalidad, equidad y sostenibilidad; y, evaluar con mayor claridad los impactos y resultados generados con el desempeño institucional de la Universidad.

Ambas evaluaciones se refuerzan mutuamente y permiten establecer una línea base coherente para diseñar acciones afirmativas orientadas a la consecución de una educación con excelencia y pertinencia social, por lo que su insumo es fundamental para el desarrollo del contenido estratégico de este plan. Derivado de este análisis, se proponen lo siguiente.

Objetivo estratégico 5.1.1. Impulsar la excelencia educativa, mediante el fortalecimiento de la docencia, la calidad de los programas educativos y de la gestión institucional con visión científica, tecnológica, innovadora, humanista e internacional e impulso a la cultura de la evaluación, que contribuya a la formación integral del estudiante.



Meta 5.1.1.1. Impulsar una política lingüística integral para la enseñanza de las lenguas nacionales e internacionales en el 100% de los programas educativos de nivel superior y posgrado de la Universidad antes del cierre de 2029.

Estrategias:

- Elaborar una metodología homogénea y eficaz con el fin de fortalecer la pedagogía y garantizar la enseñanza de lenguas nacionales e internacionales a la comunidad universitaria.
- Actualizar y unificar los programas de unidades de aprendizaje de lenguas en todos los programas educativos.
- Incorporar la enseñanza de lenguas nacionales e internacionales en los posgrados, fortaleciendo la investigación y la internacionalización curricular.
- Monitorear y evaluar la implementación de la política lingüística.
- Incorporar la política lingüística en los procesos de rediseño curricular.
- Capacitar al personal académico involucrado en la enseñanza de lenguas sobre los lineamientos, objetivos y recursos vinculados con la política lingüística.
- Generar materiales de apoyo, recursos didácticos y entornos virtuales adaptados a los principios de la política lingüística para asegurar su aplicación transversal.
- Vincular la política lingüística con los procesos de internacionalización, movilidad académica y certificación de competencias lingüísticas, para aumentar su impacto práctico.
- Promover actividades artísticas, culturales y académicas que fomenten el uso de lenguas y la internacionalización.

67

Meta 5.1.1.2. Fortalecer el Programa Institucional de Tutorías e incrementar su cobertura en al menos 30% para aumentar la eficiencia terminal de los estudiantes y su formación integral, a través de su participación en los diversos programas institucionales: cultura, género y deportes.

Estrategias:

- Fortalecer las herramientas tecnológicas para el seguimiento de las acciones tutoriales y el monitoreo de trayectorias escolares con base en indicadores de alerta temprana para prevenir abandono o rezago escolar.
- Incrementar la vinculación con otras IES para compartir buenas prácticas de tutoría, a través de foros y otros espacios de diálogo y coordinación.
- Favorecer la educación continua con la formación y certificación para tutores en temas de acompañamiento académico, socioemocional y trayectorias escolares, incorporando nuevos enfoques como la inclusión y la salud mental, entre otros.
- Diseñar e implementar un modelo de tutoría entre pares (tutoría horizontal) con estudiantes avanzados capacitados.
- Incluir indicadores de desempeño tutorial en los informes académicos de cada ciclo escolar y retroalimentarlos con base en resultados institucionales.
- Integrar la participación en actividades culturales, deportivas y de género como parte del portafolio de seguimiento tutorial.

Meta 5.1.1.3. Fortalecer el sistema de evaluación al desempeño académico para adecuarlo a las nuevas modalidades, valorando además su contribución al avance de los temas transversales como responsabilidad social, inclusión e interculturalidad.

**Estrategias:**

- Establecer una metodología de evaluación integral del desempeño académico.
- Revisar y actualizar los criterios e instrumentos actuales de evaluación docente.
- Diseñar indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar el impacto del desempeño académico en la promoción de la responsabilidad social, inclusión e interculturalidad.
- Incorporar mecanismos de evaluación 360° que incluyan la retroalimentación de estudiantes, pares académicos y autoridades.
- Implementar procesos de retroalimentación formativa derivados de la evaluación docente, orientados a la mejora continua.
- Elaborar un informe anual de resultados y avances en el fortalecimiento del sistema de evaluación, con acciones derivadas.

Meta 5.1.1.4. Elaborar un programa integral de capacitación docente por unidad académica que atienda los aspectos disciplinares, pedagógicos, éticos y socioemocionales.

Estrategias:

- Realizar diagnósticos por programa educativo para identificar necesidades de capacitación docente.
- Certificar al personal académico en el uso de TIC.
- Ofrecer cursos y talleres sobre temas disciplinares, pedagógicos y de entornos inclusivos.

68

Meta 5.1.1.5. Fortalecer los procesos de formación del personal académico y administrativo para identificar y promover buenas prácticas en concordancia con los mecanismos de evaluación nacionales e internacionales.

Estrategias:

- Promover actividades de formación dirigidas a personal directivo y operativo.
- Evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad para identificar las fortalezas y áreas de mejora.
- Integrar nuevos procedimientos documentados con base en las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018 al Sistema de Gestión de Calidad Institucional.
- Migrar el Sistema de Gestión de Calidad a la Norma ISO 21001:2018.
- Capacitar al personal en el marco general del SEAES.
- Promover acciones afirmativas que orienten a las Unidades Académicas al cumplimiento del SEAES.
- Certificar el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 21001:2018, alineado con el SEAES.

Meta 5.1.1.6. Fortalecer los mecanismos de evaluación interna de la gestión institucional en todas las unidades académicas y administrativas, mediante la implementación anual de procesos de autoevaluación participativa y el seguimiento a los planes de mejora de los Programas Educativos.

Estrategias:

- Actualizar los mecanismos de evaluación a estudiantes, egresados y empleadores para detectar áreas de mejora.
- Desarrollar una plataforma de seguimiento a la trayectoria laboral de egresados.
- Diseñar e implementar un Modelo Institucional de Evaluación Interna con criterios, indicadores e instrumentos



- estandarizados para todas las unidades académicas y administrativas.
- Establecer reportes anuales de evaluación interna que sirvan para retroalimentar la planeación académica y presupuestal.
- Vincular los procesos de evaluación interna con los planes de mejora de cada programa educativo, incluyendo compromisos de cumplimiento en plazos definidos.
- Capacitar a los responsables de evaluación en cada unidad académica y administrativa en metodologías participativas, análisis de datos y mejora continua

Objetivo estratégico 5.1.2. Promover la innovación educativa con la incorporación de nuevas metodologías y enfoques pedagógicos, educación digital, que favorezcan el desarrollo de propuestas formativas con pertinencia social y académica, con enfoque humanístico, intercultural, equidad social e inclusiva, con bases legales y presupuestales sólidas.

Meta 5.1.2.1. Actualizar al 100% el modelo educativo y los modelos académicos en colaboración con las Unidades Académicas y Administrativas al 2027.

Estrategias:

- Elaborar un diagnóstico de necesidades y análisis de factibilidad para diversificar modalidades educativas.
- Actualizar el marco legal universitario que sustente las nuevas modalidades.
- Integrar e instalar la Comisión para la Actualización del Modelo Educativo (CAME).
- Fortalecer el recurso humano que opera los procesos de gestión del modelo educativo.
- Diseñar un programa de formación sobre el modelo educativo y académico dirigido a la comunidad universitaria.

69

Meta 5.1.2.2. Gestionar un programa de desarrollo curricular para ofertar programas educativos innovadores, pertinentes social y académicamente, con un marco normativo que facilite su operatividad en congruencia con las capacidades financieras y humanas de la Universidad.

Estrategias:

- Gestionar un estudio de pertinencia y factibilidad institucional para definir los programas a suprimir, actualizar o crear.
- Diseñar metodologías institucionales para programas en modalidad escolarizada, no escolarizada, mixta y dual
- Capacitar a comités curriculares y academias, diferenciando por modalidad educativa, conforme al modelo institucional.
- Actualizar el Lineamiento General para la Creación, Modificación y Supresión de Planes y Programas de Estudio en congruencia con el Modelo Educativo.
- Elaborar un sistema de información para diseño y seguimiento de los planes y programas de estudio de la Universidad.
- Fortalecer el recurso humano que opera los procesos de desarrollo curricular para atender las diversas modalidades educativas.

Meta 5.1.2.3. Desarrollar un modelo propio de educación digital como elemento de innovación educativa, orientado al uso tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizajes digitales (TICCAD) con enfoque multimodal, con impacto en las diferentes modalidades de los programas educativos de la Universidad, con bases legales y presupuestales sólidas, en un escenario al año 2029.

**Estrategias:**

- Impulsar la evaluación del uso de recursos educativos digitales y su impacto en los procesos de enseñanza aprendizaje en los programas educativos que se imparten en la Universidad.
- Implementar un programa de capacitación integral y permanente en el uso de las TICCAD dirigido a la comunidad académica y estudiantil.
- Actualizar y contextualizar la pertinencia del Modelo de diseño instruccional de educación digital.
- Implementar actividades de formación para el desarrollo de recursos educativos digitales con enfoques híbridos y multimodales.
- Fortalecer los procesos de formación didáctica con un enfoque multimodal que incorpore el uso de las TICCAD.
- Fortalecer el recurso humano y tecnológico que opera los procesos de innovación educativa, atendiendo las necesidades de la Universidad para innovar en la educación digital.

Objetivo estratégico 5.1.3. Brindar certeza financiera a la operación académica del Bachillerato de Innovación, Ciencias, Artes y Humanidades de Chiapas.

Meta 5.1.3.1. Lograr la asignación de un techo presupuestal propio y suficiente para la operación académica del Bachillerato ICAHCH y garantizar su continuidad irreductible.

Estrategias:

- Gestionar ante la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Hacienda del Estado de Chiapas la asignación de un presupuesto específico y permanente para el Bachillerato ICAHCH.
- Diseñar un proyecto técnico y financiero detallado que justifique la necesidad del techo presupuestal, con base en matrícula, planta docente, infraestructura y proyección de crecimiento.
- Incorporar el Bachillerato ICAHCH al Sistema Nacional de Educación Media Superior para acceder a fondos y programas federales específicos.
- Establecer mecanismos internos de control y seguimiento presupuestal que aseguren la transparencia en el ejercicio de los recursos asignados.
- Vincular la asignación presupuestal con los indicadores de desempeño académico, eficiencia terminal y calidad educativa del Bachillerato, para sustentar la inversión pública.
- Explorar mecanismos complementarios de financiamiento a través de convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas.

Meta 5.1.3.2. Elaboración del proyecto integral de inversión basado en las áreas necesarias y prioritarias del Bachillerato ICAHCH.

Estrategias:

- Gestionar el presupuesto de inversión necesario ante las autoridades federales y estatales, de manera que se garantice la continuidad del proyecto inicial y cubrir con calidad y excelencia los servicios educativos de este nivel, de acuerdo con el plan de estudios según el Marco Curricular Común, la Nueva Escuela Mexicana y el Modelo Educativo propio del bachillerato.

Meta 5.1.3.3. Gestionar ante las instancias correspondientes las autorizaciones y registros requeridos para el óptimo funcionamiento del Bachillerato ICAHCH.





Estrategias:

- Reunir y sistematizar la documentación requerida (plan de estudios, perfil de egreso, estructura curricular, planta docente, infraestructura, modelo educativo y evidencias de operación académica).
- Establecer una mesa técnica con representantes de las instancias normativas.
- Crear un grupo de trabajo institucional que dé seguimiento puntual a los trámites, responda a observaciones y agilice procesos de validación o regularización.
- Fortalecer la trazabilidad institucional de los procesos de acreditación y validación
- Implementar mecanismos de seguimiento y actualización normativa.

Proyectos de intervención universitaria

Como parte del compromiso de la Universidad con la mejora continua, la innovación y la transformación de su quehacer académico, los Proyectos de Intervención Universitaria constituyen una vía estratégica para traducir en acciones concretas los objetivos, metas y estrategias definidos en el presente eje programático.

Estos proyectos permiten articular las líneas de acción institucional con necesidades específicas detectadas en el diagnóstico, así como con los retos emergentes de la educación superior. Representan una modalidad operativa orientada a generar impacto medible en la calidad académica, la gestión del conocimiento, la formación integral, la inclusión, la innovación educativa, y la vinculación social.

Cada proyecto se vincula directamente con las metas planteadas, y tiene como propósito impulsar cambios sostenibles mediante el trabajo colaborativo de las distintas áreas académicas y administrativas. A través de ellos, se busca fortalecer las capacidades institucionales, promover la transversalidad y asegurar que los avances del plan sean evaluables, escalables y replicables.

71

1. Gestión del modelo educativo

- Objetivo: Gestionar el diseño, seguimiento y operatividad del modelo educativo institucional con un enfoque educativo con excelencia, equidad, inclusión e interculturalidad.
- Alcance: 2029.
- Responsables: Secretaría Académica, Comisión de Legislación del H. Consejo Universitario, Unidades Académicas, Abogado General, Dirección General de Planeación y Evaluación, Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección de Extensión Universitaria, y Dirección de Derechos Humanos, Género, Inclusión y Cultura de Paz.

2. Desarrollo e innovación curricular

- Objetivo: Innovar los procesos de desarrollo curricular para diversificar la oferta educativa de la Universidad.
- Alcance: 2028.
- Responsables: Secretaría Académica, Dirección de Desarrollo e Innovación Curricular, Departamento de Diseño y Evaluación Curricular, Abogado General, Dirección General de Planeación y Evaluación, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y Unidades Académicas.



3. Transversalización e innovación de la educación digital

- Objetivo: Gestionar un modelo transversal de educación digital como elemento de innovación educativa, orientado al uso tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizajes digitales (TICCAD) con enfoque multimodal, con impacto en las diferentes modalidades de los programas educativos de la Universidad, con bases legales y presupuestales sólidas, en un escenario al año 2029.
- Alcance: 2029.
- Responsables: Secretaría Académica (Dirección de Desarrollo e Innovación Curricular, Departamento de Innovación Educativa), Dirección General de Planeación y Evaluación, Secretaría de Administración y Finanzas, Abogado General, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

4. Fortalecimiento de capacidades del personal administrativo y académico en concordancia con los mecanismos de evaluación nacionales e internacionales

- Objetivo: Fortalecer el Programa de Capacitación Institucional dirigido a personal administrativo, que coadyuve a mejorar las competencias del personal en relación con el marco nacional e internacional.
- Alcance: 2026-2029.
- Responsables: Secretaría Académica (Dirección de Aseguramiento de la Calidad), Secretaría de Administración y Finanzas (Dirección de Recursos Humanos), Unidades Académicas y Unidades Centrales.

5. Formación y capacitación docente en concordancia con mecanismos de evaluación a su desempeño académico y áreas de oportunidad

- Objetivo: Fortalecer el Programa de Capacitación Institucional dirigido a personal académico, que coadyuve a la calidad educativa con relación al marco nacional e internacional
- Alcance: 2026-2029.
- Responsables: Secretaría Académica (Dirección de Desarrollo Académico), Unidades Académicas y Dirección de Derechos Humanos, Género, Inclusión y Cultura de Paz.

6. Fortalecimiento de los mecanismos de evaluación internos institucionales para el cumplimiento de indicadores de Gestión Institucional y de Programas Educativos

- Objetivo: Crear una plataforma tecnológica interna, para evaluar los resultados de la gestión institucional y de los programas educativos, así como su oportuna atención y seguimiento.
- Alcance: 2026-2029.
- Responsables: Secretaría Académica (Dirección de Aseguramiento de la Calidad), Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones, Dirección General de Planeación y Evaluación.





7. Gestión integral de la política lingüística para la enseñanza de las lenguas nacionales e internacionales.

- Objetivo: Fortalecer el modelo educativo que favorezca la enseñanza y aprendizaje de idiomas nacionales e internacionales para atender a la comunidad universitaria.
- Alcance: 2026-2029
- Responsables: Secretaría Académica (CELE, DDIC), Unidades Académicas, Oficina del Abogado General.

8. Actualización de planes y programas de estudio.

- Objetivo: Actualizar los planes y programas de estudio en concordancia con el nuevo modelo educativo.
- Alcance: 2026-2029
- Responsables: Secretaría Académica, Comisión de Legislación del H. Consejo Universitario, Unidades Académicas, Abogado General, Dirección General de Planeación y Evaluación, Secretaría de Administración y Finanzas, Dirección de Extensión Universitaria, y Dirección de Derechos Humanos, Género, Inclusión y Cultura de Paz.



5.2 Humanidades, ciencia, tecnología e innovación con impacto social

En un mundo globalizado e interconectado, las universidades públicas tienen la responsabilidad de formar profesionales íntegros y comprometidos, así como generar conocimiento orientado a la transformación de su entorno. En el caso de Chiapas, esta misión es aún más urgente ante la profunda desigualdad social, económica y educativa del estado. Con un 76.4% de la población en situación de pobreza y bajos niveles de escolaridad y acceso a la educación superior (Coneval, 2022; INEGI, 2022), las universidades deben responder desde un enfoque integral que articule humanidades, ciencia, tecnología e innovación.

Desde este contexto, la UNICACH impulsa un eje estratégico que articula humanidades, ciencia, tecnología e innovación como motor del desarrollo regional con impacto social. Las humanidades fortalecen la identidad, la ciudadanía crítica y el compromiso con los derechos humanos. La ciencia y la tecnología permiten construir conocimiento útil para atender problemas complejos y diseñar políticas públicas pertinentes. La innovación, por su parte, crea vínculos entre el saber académico y la acción transformadora, fomentando soluciones colaborativas con los sectores social, productivo y gubernamental.

Así, este eje estratégico busca consolidar una Universidad con vocación social, centrada en la formación de especialistas, la producción de conocimiento pertinente, y la transferencia tecnológica al servicio del bienestar comunitario. Su desarrollo metodológico se basó en una consulta institucional participativa y en el análisis reflexivo de sus resultados, centrando el diagnóstico en cuatro aspectos clave que a continuación se detallan.

74

Vinculación de la investigación y el posgrado con los sectores productivo, gubernamental y social

La UNICACH cuenta con una sólida y diversa oferta educativa de calidad, reconocida por el Sistema Nacional de Posgrado (SNP), con 18 de sus 20 programas acreditados, en 8 de las 9 áreas del conocimiento establecidas por la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI).²⁵ Sin embargo, existe una brecha entre la producción académica y el impacto social, ya que menos del 20% de las investigaciones se vinculan directamente con los sectores sociales, productivos o gubernamentales. Esto limita su pertinencia frente a problemáticas locales prioritarias como salud, agua, soberanía alimentaria o cambio climático.

En la búsqueda de realizar investigación colaborativa de alta calidad, con una perspectiva multidisciplinar e interdisciplinar, la Universidad posee cuatro institutos de investigación que abordan 18 líneas estratégicas de conocimiento en áreas como biodiversidad, cambio climático, cultura y energía, lo que representa un gran potencial para consolidar una agenda científica con enfoque interdisciplinario y de utilidad social; no obstante, la producción académica tiene poca visibilidad institucional y social debido a la falta de difusión, repositorios y estrategias de comunicación. Asimismo, la capacidad instalada en laboratorios y talleres aún no se traduce en una oferta articulada de servicios para atender las demandas del entorno.

Frente a estos retos, se propone una articulación más firme entre ciencia, tecnología e innovación con impacto social, orientando la misión universitaria hacia una mayor vinculación con los sectores productivo, social y gubernamental, mediante una declaración de principios y objetivos que establezcan una relación dialéctica con el entorno.

²⁵ La oferta de posgrado se compone de 14 programas de maestría y seis de doctorado, con presencia en 11 de las 12 Unidades Académicas con sede en Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas y Villa Corzo.



Objetivo estratégico 5.2.1. Impulsar el desarrollo de proyectos de investigación y creación en áreas prioritarias que respondan de manera efectiva a las necesidades sociales, contribuyendo al bienestar colectivo, la equidad y el desarrollo sostenible del estado.

Meta 5.2.1.1. Incrementar al año 2028 en un 30% el número de proyectos de investigación científica y tecnológica que atiendan de manera directa las necesidades del estado y que se realicen en colaboración con empresas y organismos gubernamentales.

Estrategias:

- Realizar diagnósticos participativos con actores clave de los sectores social, productivo y gubernamental para definir áreas prioritarias de acción basadas en el impacto potencial y la viabilidad de la incidencia que se realice desde la investigación en la Universidad.
- Promover un foro anual que establezca y fomente alianzas entre universidades, empresas, gobiernos y organismos de la sociedad civil para realizar proyectos interdisciplinarios que articulen las ciencias, humanidades, artes y tecnología.
- Fomentar en las jornadas académicas la capacitación continua en metodologías de innovación social y transferencia de resultados acorde a las necesidades del contexto chiapaneco.

Objetivo estratégico 5.2.2. Fortalecer la vinculación con los sectores público y privado mediante la oferta de servicios especializados y adaptados a sus necesidades, coadyuvando a la optimización de procesos y a la resolución de problemáticas prioritarias para fomentar la innovación en la resolución de problemáticas reales.

Meta 5.2.2.1. Consolidar a 2027 una alianza estratégica sostenible con los sectores público y privado para contribuir a su eficacia operativa, fomentar la competitividad y el desarrollo de capacidades locales.

Estrategias:

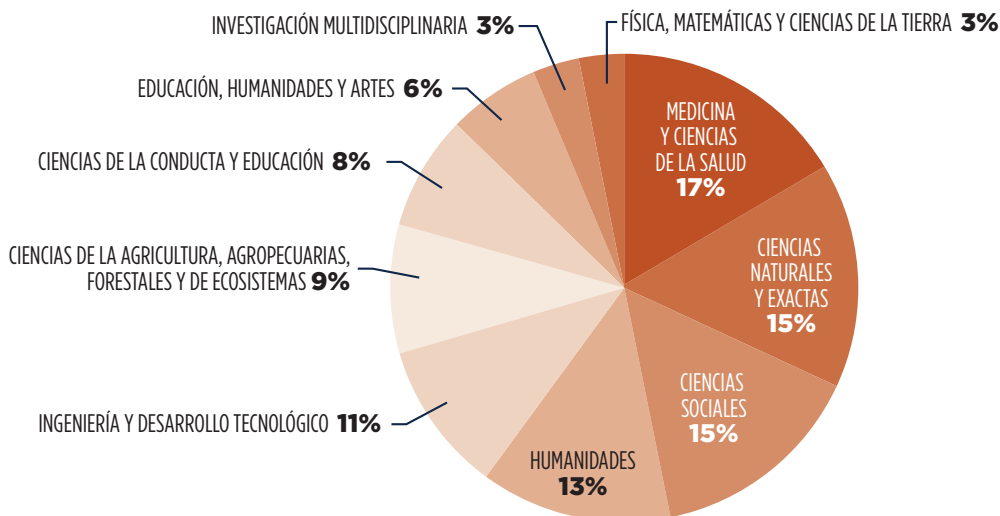
- Realizar foros triple hélice (Academia-gobierno-sector productivo) y con otros sectores sociales (artesanos, pueblos originarios, grupos vulnerables, comunidades rurales, etc.) para determinar las necesidades a atender a partir de los proyectos de investigación y los programas de posgrado.
- Diseñar y ofrecer soluciones técnicas, consultorías, capacitaciones y transferencia de tecnología ajustadas a los contextos específicos de cada sector.

Financiamiento para la investigación y el posgrado

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la investigación en la Universidad es la falta de financiamiento para proyectos básicos y aplicados. Aunque la institución cuenta con 26 cuerpos académicos —de los cuales el 92% tienen estatus de calidad— y mantiene 247 proyectos vigentes en diversas áreas del conocimiento, prevalece la precariedad financiera, ya que muchos docentes-investigadores trabajan con recursos propios y se desconoce el impacto social de cada una de estas investigaciones, la población a la que benefician, con qué instituciones participan y si existe vinculación con el sector productivo y social, así como el número de estudiantes que participan activamente en dichos proyectos.



Gráfico 11. Distribución de proyectos de investigación por campo específico de conocimiento, 2025



Fuente: Elaboración propia, con datos de la Dirección de Investigación y Posgrado (2025).

Por otro lado, no existe un fondo institucional que apoye de forma sistemática la labor investigativa ni que cubra becas para estudiantes indígenas o de zonas rurales, por lo que la ausencia de apoyo económico limita también la participación en congresos y estancias académicas, así como el mantenimiento de laboratorios y equipos científicos. Además, no se cuenta con una cultura institucional de protección de la propiedad intelectual, ni con estrategias claras para priorizar problemas de impacto social.

Así también, aunque se tiene la capacidad para acceder a convocatorias externas, todavía falta articulación institucional para presentar proyectos colectivos y multidisciplinarios, pues la mayoría de los esfuerzos son individuales y aislados, lo que debilita la vinculación con el entorno y limita la generación de conocimiento útil para el desarrollo del estado.

Por ello, es imperativo superar la precariedad en el financiamiento para investigación y posgrado; incrementar la productividad académica con estrategias de articulación, impulsar fondos propios para becas, materiales de investigación y movilidad estudiantil; priorizar problemas sociales y generar grandes proyectos interinstitucionales; y establecer políticas para la protección de propiedad intelectual, entre otras pautas y políticas de desarrollo.

Objetivo estratégico 5.2.3. Optimizar la gestión de financiamiento para la investigación y el posgrado mediante la diversificación de fuentes de obtención de recursos y garantizar una distribución transparente y alineada con las prioridades académicas y sociales del contexto local.

Meta 5.2.3.1. Incrementar en un 30% los recursos financieros externos captados para impulsar proyectos de investigación y programas de posgrado para 2028.



Estrategias:

- Capacitar a las y los investigadores en la elaboración de propuestas para someter a convocatorias para financiamiento externo, identificando oportunidades de financiamiento que resuelvan problemáticas empresariales o sociales.
- Impulsar un programa de becas para estudiantes que promuevan su movilidad nacional e internacional, incrementen su participación en eventos académicos y generen la doble titulación.

Objetivo estratégico 5.2.4. Impulsar alianzas público-privadas para generar investigación aplicada y fortalecer posgrados en áreas estratégicas que incidan en el entorno social y productivo del estado.

Meta 5.2.4.1. Desarrollar en un 20% para 2028 la investigación aplicada a partir de proyectos que incidan directamente en problemáticas ambientales, energéticas, sociales y humanas en el estado.

Estrategias:

- Establecer alianzas público - privadas que permitan co-financiar los proyectos que coadyuven a la solución de problemáticas locales.
- Captar recursos provenientes de fondos internacionales como (UNESCO, ONU, Banco Interamericano de Desarrollo) enfocados al desarrollo sostenible, a la preservación del entorno natural y a los derechos de los pueblos indígenas, entre otros temas prioritarios para la región, que pueden articular a los grupos de investigación y cuerpos académicos que realizan investigación y que sostienen los núcleos básicos de los posgrados.
- Involucrar a comunidades en la priorización de proyectos de investigación y en la realización de nueva oferta de posgrado que tenga asidero en las necesidades locales y que responda a las prioridades del desarrollo local.
- Impulsar la ratificación jurídica y transformación administrativa del Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica (Cesmecca), como Instituto Universitario, con una estructura organizativa basada en Centros de Estudios e Investigación, que potencie su misión académica, su incidencia social, el desarrollo de programas de posgrado, la producción científica y el análisis crítico de problemáticas regionales en el contexto del Humanismo Transformador.

77

Meta 5.2.4.2. Impulsar la mejora continua del 100% de los procesos de administrativos y la operatividad de las actividades académicas de los programas de posgrado.

Estrategias:

- Consolidar un programa de capacitación de los procesos administrativos y académicos de posgrado y gestionar un fondo de recursos para la operatividad de las actividades de investigación de los programas de posgrado.

Relación docencia-investigación

La UNICACH se distingue por contar con una planta académica altamente habilitada y comprometida, respaldada por su incorporación a sistemas de reconocimiento nacionales y programas de desarrollo docente. Sin embargo, a pesar de los avances en la formación del profesorado, persiste una débil articulación entre la docencia y la investigación.

Diversos actores universitarios han señalado la necesidad urgente de integrar la investigación en todas las fases del proceso educativo, con el fin de formar profesionales capaces de comprender e intervenir en las problemáticas locales. Esta vinculación no solo fortalecería el perfil académico del estudiantado, sino que



contribuiría al cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad.

La articulación entre docencia e investigación representa una estrategia clave para afrontar los desafíos del entorno, promoviendo agendas de investigación orientadas al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades. En este contexto, la Universidad debe ser un espacio donde el conocimiento científico y tecnológico se vincule estrechamente con la realidad social, formando estudiantes con pensamiento crítico, compromiso comunitario y capacidad de transformación social.

Objetivo estratégico 5.2.5. Integrar la investigación a la docencia por medio del desarrollo de un modelo educativo pertinente, innovador y comprometido con la formación de profesionales críticos y vinculados a las problemáticas a nivel local y regional.

Meta 5.2.5.1. Impulsar que el 30% de las unidades de aprendizaje de licenciatura y posgrado incluyan en sus contenidos a la investigación aplicada para responder a las necesidades sociales, ambientales y productivas de Chiapas para el año 2028.

Estrategias:

- Afianzar un modelo educativo que actualice los planes de estudio de licenciatura y posgrado con un enfoque que fomente la investigación con incidencia social, a través de la creación de comités académicos interdisciplinarios que incorporen metodologías de investigación innovadoras a los planes de estudio.
- Priorizar el énfasis en la docencia para promover la investigación a través de unidades de aprendizaje prácticas que se desarrollen en los talleres y seminarios de investigación y que articulen el servicio social y las prácticas profesionales en el currículo universitario.

Objetivo estratégico 5.2.6. Promover la capacitación docente en materia de investigación y en el uso de metodologías pedagógicas innovadoras para lograr la articulación de los contenidos disciplinarios con el desarrollo de investigaciones pertinentes que respondan a las necesidades sociales, económicas, ambientales y productivas del estado.

Meta 5.2.6.1. Incrementar en un 45% la profesionalización de los y las docentes en materia de investigación al año 2028.

Estrategias:

- Implementar talleres para la formación docente en materia de investigación y en el manejo de metodologías pedagógicas para integrar los proyectos de investigación que se realizan en los cuerpos académicos en la enseñanza de las disciplinas que se cultivan en la Universidad.
- Establecer un programa de incentivos para docentes que articulen sus investigaciones con actividades en el aula y que tengan alta pertinencia con base en las necesidades locales.
- Crear convocatorias internas que otorguen financiamiento para impulsar propuestas de investigación que incluyan estudiantes a través de la consolidación de semilleros de investigación.





Transferencia de tecnología e innovación con impacto social

La sociedad y la academia son dos entidades que se entrelazan en un proceso continuo de transformación social. En este contexto, la transferencia de tecnología y la innovación constituyen pilares estratégicos para cumplir con la misión de una Universidad comprometida con la generación de conocimiento, contribuyendo así al desarrollo sostenible del estado y la región.

La vinculación entre el desarrollo tecnológico y su transferencia mediante procesos de innovación genera valor a partir de ideas y conocimientos orientados a las necesidades del entorno y a la solución de desafíos locales. Este enfoque crea un círculo virtuoso entre la academia y la sociedad. Las sinergias derivadas de esta articulación fortalecen a la comunidad universitaria al fomentar habilidades para la innovación y propiciar la colaboración con los sectores empresarial y gubernamental. A su vez, esto potencia el impacto local de la Universidad y refuerza los vínculos con el sector productivo y las instituciones públicas.

En 2018, la Universidad creó el Departamento de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología, con el propósito de brindar asesoría y acompañamiento a la comunidad universitaria en materia de protección intelectual. A la fecha, se han registrado 23 derechos de autor, 7 solicitudes de patente, 4 de modelo de utilidad y 4 títulos de marca. No obstante, persiste una débil cultura institucional respecto a la protección de la propiedad intelectual de los productos académicos. Esto hace evidente la necesidad de contar con una reglamentación clara y manuales operativos que fortalezcan estos procesos.

Coadyuvar a la transferencia de tecnología es una tarea prioritaria, que debe ser abordada mediante el establecimiento de los siguientes objetivos:

79

Objetivo estratégico 5.2.7. Impulsar la innovación y la transferencia de tecnología a los sectores social, productivo y gubernamental con base en la producción académica, el uso de laboratorios y talleres, y el desarrollo de metodologías multidisciplinarias que fortalezcan un ecosistema interno de innovación y emprendimiento en la Universidad.

Meta 5.2.7.1. Establecer un clúster para el año 2027 que fomente la investigación y la creación de tecnología en los institutos de la Universidad, integrando a investigadores, estudiantes y egresados de pregrado y posgrado, con potencial de transferencia a los sectores social, productivo y gubernamental del estado y la región.

Estrategias:

- Diseñar una plataforma digital que conecte talentos en todos los campos disciplinarios que se cultivan en la Universidad para fomentar la creación multidisciplinaria y colectiva.
- Firmar convenios con gobiernos locales para el desarrollo de proyectos de innovación social, gubernamental y productiva.

Meta 5.2.7.2. Aumentar en un 20% las patentes registradas por investigadores, estudiantes o creadores de la Universidad para el año 2027.

Estrategias:

- Crear un programa de incentivos económicos y reconocimiento académico para investigadores y estudiantes que desarrollen patentes, prototipos y modelos de utilidad.
- Implementar talleres de capacitación para fomentar el emprendimiento y el registro de propiedad intelectual en todas las facultades e institutos de la Universidad.



5.3 Extensión y vinculación social

La extensión universitaria representa una de las funciones sustantivas clave para vincular a la Universidad con la sociedad, no solo como transmisora de conocimiento, sino como agente activo de transformación social. Para la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), este ha sido un eje históricamente relevante que ahora se proyecta con un enfoque renovado que conjuga el humanismo, la responsabilidad social y el compromiso con el desarrollo integral de las comunidades.

Durante los foros consultivos se identificaron áreas prioritarias para consolidar la extensión universitaria como un puente efectivo entre la vida académica y los entornos sociales. Las discusiones coincidieron en la necesidad de profesionalizar esta función, promover la participación activa de estudiantes y docentes en programas de impacto comunitario, así como articular la extensión con las necesidades territoriales de las regiones donde la UNICACH tiene presencia.

Aunque existen avances notables como la ampliación de servicios comunitarios a través de clínicas universitarias, actividades editoriales y culturales, así como una estrategia de comunicación social que ha potenciado el alcance institucional, aun persisten desafíos en términos de sistematización, evaluación de impacto y consolidación de una política de extensión y vinculación coherente con los principios de inclusión, pertinencia y sostenibilidad.

Este eje estratégico se orienta a fortalecer la proyección social de la Universidad mediante estrategias articuladas, con una visión interdisciplinaria e intersectorial, que pongan en el centro a las personas y comunidades como protagonistas del desarrollo con justicia y equidad.

Uno de los principales retos identificados es la ausencia de un modelo integral de extensión que articule programas, servicios, proyectos comunitarios, servicio social, prácticas profesionales y actividades culturales y deportivas, con una lógica de impacto social medible. Si bien existen numerosas iniciativas institucionales como clínicas de salud odontológica, nutricional y psicológica, educación ambiental y campañas de sensibilización, estas tienden a operar de forma dispersa, con baja sistematización y sin contar con procesos de evaluación que midan su impacto social para trascender de una perspectiva asistencial hacia una perspectiva de carácter transformador.

También se reconoce la necesidad de contar con una política de extensión universitaria alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a los principios de la responsabilidad social universitaria y a los enfoques territoriales, interculturales y de género. Igualmente, se requiere una mayor articulación entre la extensión y las funciones de docencia e investigación, para evitar que se perciba como una actividad periférica o secundaria.

Así pues, los procesos de extensión demandan contar con estructuras institucionales sólidas, recursos humanos capacitados y esquemas de financiamiento claros y sostenibles, así como la creación de indicadores específicos que permitan evaluar la cobertura, pertinencia y resultados de las acciones emprendidas.

En este orden, durante la consulta universitaria se plantearon, entre otras, tres preguntas clave: 1) ¿Qué acciones podemos llevar a cabo para fortalecer el vínculo de la Universidad con la comunidad y generar un impacto social positivo?; 2) ¿Qué estrategias podemos implementar para fomentar la participación de estudiantes y docentes en proyectos de extensión?; y, 3) ¿De qué manera podría la UNICACH fortalecer su compromiso con el desarrollo social y comunitario?

Las respuestas aportadas por la comunidad universitaria a estas tres preguntas revelan un consenso en la necesidad de fortalecer y expandir el compromiso de la institución con la extensión y la vinculación social, decantando un camino claro hacia este objetivo y enfatizando la importancia de la colaboración, la relevancia y el impacto.



En primer lugar, la comunidad identifica una amplia gama de acciones para fortalecer el vínculo entre la Universidad y la sociedad, destacando la extensión universitaria, la comunicación efectiva, el fomento de la identidad, la organización de actividades y eventos, la oferta de servicios y el impulso a la participación. En todas las respuestas se percibe una clara voluntad de que la UNICACH se acerque más a la comunidad y responda a sus necesidades.

En segundo lugar, las estrategias para fomentar la participación de estudiantes y docentes en proyectos de extensión se centran en la motivación y la facilitación. Se propone un sistema de incentivos y reconocimientos, la integración curricular de la extensión, el apoyo logístico y financiero, la difusión de oportunidades y el diseño de proyectos atractivos y relevantes. Se reconoce que la participación activa es fundamental para el éxito de las iniciativas de vinculación.

Finalmente, las sugerencias para fortalecer el compromiso de la UNICACH con el desarrollo social y comunitario convergen en la extensión y vinculación efectivas, la educación y capacitación pertinentes, la investigación con impacto social, la promoción de la participación y la comunicación transparente.

En conjunto, las respuestas a estas tres preguntas reflejan una visión integral y estratégica de la extensión y la vinculación social. La comunidad universitaria de la UNICACH se muestra comprometida con la construcción de una Universidad más cercana, relevante e impactante, que contribuya significativamente al desarrollo de la sociedad.

En este marco, se vuelve necesario desarrollar y consolidar un modelo de vinculación como un sistema conceptual, estructural y operativo, orientado al cumplimiento eficiente, pertinente y sostenible de la misión universitaria, a través de acciones, programas y proyectos de intercambio y cooperación con beneficios mutuos para la Universidad y su entorno. Asimismo, resulta prioritario fortalecer y replicar las buenas prácticas institucionales, ampliando su impacto a todas las subsedes universitarias; proyectar internacionalmente los productos editoriales y radiofónicos; ofrecer a la población el más amplio catálogo de servicios profesionales y culturales como expresión del quehacer académico; y consolidarse como un referente para la divulgación de la ciencia, las artes, las humanidades y el patrimonio cultural del estado de Chiapas.

Los servicios universitarios deben entenderse como expresión del vínculo entre la Universidad y la sociedad. De ahí la importancia de construir un modelo de vinculación que articule armónicamente ambos sectores. Esta tarea exige el fortalecimiento del área de vinculación y extensión universitaria, así como una actuación transversal con la docencia, la investigación y la difusión, que permita proyectar a la UNICACH como un actor clave en el desarrollo del entorno social, público y privado. A continuación, se establecen los siguientes objetivos con su correlato de metas y estrategias.

Objetivo estratégico 5.3.1. Diseñar e implementar un modelo institucional de vinculación y extensión que articule de forma transversal las funciones sustantivas universitarias y fortalezca la relación con los sectores social, público y privado.

Meta 5.3.1.1 Formular, aprobar e implementar un modelo institucional de vinculación y extensión universitaria en un plazo no mayor a dos años, con mecanismos participativos, indicadores de impacto y una estructura operativa consolidada en todas las unidades académicas y sedes regionales.

Estrategias:

- Realizar un diagnóstico participativo sobre los mecanismos actuales de vinculación y extensión existentes en todas las unidades académicas y subsedes.
- Instalar un Comité Interinstitucional para el diseño del modelo institucional de vinculación y extensión, integrado por representantes de docencia, investigación, gestión, difusión cultural, estudiantes y sectores externos.



- Definir un marco normativo y operativo que regule y promueva la articulación transversal entre funciones sustantivas en proyectos de impacto social, educativo, productivo y cultural.
- Establecer una estructura organizativa de vinculación en cada unidad académica y sede regional con personal responsable, metas definidas y recursos asignados.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita evaluar la pertinencia, cobertura e impacto de las acciones de vinculación universitaria.
- Difundir ampliamente el modelo institucional y sus servicios mediante estrategias de comunicación dirigidas a actores sociales, gubernamentales y productivos.

Objetivo estratégico 5.3.2. Fortalecer la participación de estudiantes y docentes en proyectos de intervención social y vinculación comunitaria, con énfasis en regiones prioritarias y grupos en situación de vulnerabilidad.

Meta 5.3.2.1. Incrementar la participación estudiantil y docente en proyectos de intervención social entre 2025 y 2029.

Estrategias:

- Generar convocatorias anuales para proyectos de intervención universitaria con enfoque social y territorial.
- Establecer redes de colaboración con organizaciones sociales, instituciones públicas y comunidades.
- Vincular el servicio social, las prácticas profesionales y los seminarios de titulación a proyectos de extensión con impacto en el entorno.
- Diseñar un sistema de reconocimientos y estímulos para los participantes en proyectos de impacto comunitario.
- Desarrollar e implementar programas de extensión y proyectos de intervención social que respondan a las necesidades y problemáticas de la comunidad, generando un impacto positivo y medible.
- Crear y fortalecer espacios de encuentro y diálogo entre la UNICACH y la comunidad (foros, talleres, conversatorios, ferias) para fomentar el intercambio de conocimientos y la colaboración.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales y empresas para desarrollar proyectos conjuntos y ampliar el alcance del impacto social de la Universidad.

Objetivo estratégico 5.3.3. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad en la UNICACH para consolidar su vinculación con la sociedad.

Meta 5.3.3.1 Incrementar el sentido de pertenencia y el orgullo de la comunidad universitaria hacia la UNICACH.

Estrategias:

- Implementar y fortalecer programas y actividades que fomenten el sentido de pertenencia y el orgullo entre la comunidad universitaria (ejemplo *Orgullo UNICACH-Orgullo Lector*, eventos conmemorativos, entre otros).
- Reconocer y difundir los logros y méritos de estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo, destacando su contribución al prestigio de la UNICACH.
- Desarrollar y promover una identidad visual coherente y atractiva que refleje los valores y la historia de la UNICACH.
- Generar y difundir información histórica relevante de cada unidad académica, así como actualizar y fortalecer la información promocional.





- Crear espacios y mecanismos para reconocer públicamente a aquellos que contribuyen al prestigio y la imagen de la UNICACH.
- Cuidar y mejorar los espacios físicos de la Universidad, creando ambientes acogedores y representativos de la identidad institucional.

Objetivo estratégico 5.3.4. Fortalecer la comunicación estratégica y difusión de la UNICACH.

Meta 5.3.4.1. Incrementar el alcance y la efectividad de la comunicación institucional de la UNICACH en medios de comunicación, redes sociales e internet.

Estrategias:

- Diseñar e implementar una campaña de comunicación institucional multicanal (redes sociales, medios tradicionales, plataformas digitales, eventos) que destaque la historia, los valores, los logros y el impacto social de la UNICACH.
- Desarrollar y difundir contenidos atractivos y relevantes sobre los programas académicos, los servicios a la comunidad, los proyectos de investigación y las actividades culturales y deportivas de la UNICACH.
- Establecer relaciones estratégicas con los medios de comunicación locales y regionales para generar una cobertura positiva y ampliar el alcance de la información institucional.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del impacto de las acciones de comunicación, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos.

83

Objetivo estratégico 5.3.5. Proyectar la oferta educativa de la UNICACH como un distintivo de identidad y calidad.

Meta 5.3.5.1. Incrementar el conocimiento y la percepción positiva de la oferta educativa de la UNICACH entre potenciales aspirantes y la sociedad en general.

Estrategias:

- Diseñar e implementar una campaña de comunicación multicanal que presente la oferta educativa de la UNICACH de manera atractiva y diferenciada.
- Utilizar medios digitales (sitio *web*, redes sociales, videos, *podcasts*), medios tradicionales (radio, televisión, prensa) y eventos presenciales (ferias educativas, jornadas de puertas abiertas) para alcanzar a diferentes audiencias.
- Consolidar una identidad visual y un mensaje coherente que reflejen la calidad y el valor de la oferta educativa de la UNICACH.
- Utilizar testimonios de estudiantes, egresados y empleadores para mostrar el impacto positivo de la formación en la UNICACH.
- Promover la participación de la UNICACH en *rankings* y reconocimientos académicos que validen la calidad de sus programas.
- Utilizar el storytelling para transmitir los valores y la filosofía de la UNICACH a través de la experiencia de sus estudiantes y egresados.

Objetivo estratégico 5.3.6. Potenciar el papel de la Radio UNICACH FM como herramienta de comunicación, vinculación y fortalecimiento de la identidad.



Meta 5.3.6.1. Incrementar la audiencia y el impacto de la Radio UNICACH FM.

Estrategias:

- Diversificar la programación para atender a diferentes públicos (comunidad universitaria, sociedad en general, jóvenes, etc.).
- Producir contenidos de alta calidad que sean informativos, educativos, culturales y de entretenimiento.
- Incorporar formatos innovadores y participativos.
- Mejorar la cobertura de la señal de la radio FM.
- Explorar la transmisión en línea y otras plataformas digitales.
- Fortalecer las alianzas con otras emisoras para intercambiar contenidos.
- Utilizar las redes sociales y otros medios para difundir la programación.
- Organizar eventos que vinculen a la radio con su audiencia.
- Asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de la Radio UNICACH FM.
- Capacitar al personal y a los colaboradores de la radio.
- Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento del impacto de la radio.

Objetivo estratégico 5.3.7. Fortalecer el deporte universitario como medio de formación integral, cohesión comunitaria, proyección social y generación de identidad institucional.

Meta 5.3.7.1. Diseñar e implementar un programa institucional de fomento deportivo, con alcance en todas las unidades académicas y subsedes.

Estrategias:

- Crear y consolidar eventos intramuros anuales con participación de estudiantes de todas las unidades académicas y subsedes.
- Promover la participación activa de equipos representativos universitarios en competencias deportivas locales, regionales y nacionales.
- Establecer un presupuesto institucional etiquetado para el desarrollo deportivo, complementado con aportaciones desde cada unidad académica.
- Impulsar la creación de academias deportivas como una estrategia de extensión social, vinculación con la comunidad y generación de ingresos propios.
- Diseñar y adoptar una identidad deportiva universitaria oficial que fortalezca el sentido de pertenencia y cohesión comunitaria.
- Incorporar el fomento deportivo como parte del portafolio de formación integral y seguimiento estudiantil, en articulación con tutorías, cultura, salud y vida universitaria.





5.4 Internacionalización solidaria

La internacionalización se ha convertido en un componente esencial para fortalecer la calidad, pertinencia y competitividad de las instituciones de educación superior. Este eje estratégico busca posicionar a nuestra institución como un referente académico con proyección global, promoviendo el intercambio de conocimientos, la movilidad académica y estudiantil, así como la colaboración con redes y organismos internacionales.

El eje de Internacionalización del Plan de Desarrollo Institucional se orienta a consolidar una cultura institucional abierta al mundo, que potencie la formación integral de nuestros estudiantes, la capacitación continua del personal académico y administrativo, y la producción científica con impacto internacional. Asimismo, responde a los compromisos globales en materia de desarrollo sostenible, derechos humanos, innovación y responsabilidad social.

A través de este eje, se establecerán políticas y estrategias que fortalezcan los vínculos internacionales, impulsen programas educativos con enfoque global y promuevan una visión intercultural que enriquezca la vida universitaria y el entorno comunitario.

Objetivo estratégico 5.4.1. Fomentar la movilidad estudiantil y docente a nivel nacional e internacional.

Meta 5.4.1.1. Aumentar en un 20% la participación estudiantil en programas de intercambio.

Estrategias:

- Firmar convenios bilaterales con universidades extranjeras.
- Gestionar recursos financieros y académicos para ofrecer apoyo para la movilidad (becas y homologación de materias).
- Promover programas de intercambio mediante ferias, charlas y asesorías personalizadas.

Objetivo estratégico 5.4.2. Promover espacios académicos con enfoque internacional que fortalezcan la dimensión global de la formación universitaria mediante webinarios, seminarios, talleres y actividades de colaboración académica con instituciones extranjeras.

Meta 5.4.2.1. Organizar al menos 40 actividades académicas con enfoque internacional —como webinarios, seminarios, clases espejo o talleres con expertos internacionales—, entre 2025 y 2028, en coordinación con programas educativos, facultades e institutos.

Estrategias:

- Establecer una agenda institucional anual de eventos académicos con enfoque internacional que involucre a estudiantes y docentes de diversas áreas del conocimiento.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas y redes internacionales para facilitar la participación de ponentes y expertos/as en los eventos organizados por la Universidad.
- Promover la participación de estudiantes y docentes en experiencias académicas internacionales virtuales (como clases espejo, COIL, ciclos de conferencias o coloquios temáticos).
- Difundir buenas prácticas y resultados derivados de las actividades internacionales para visibilizar el impacto en el desarrollo de competencias globales en la comunidad universitaria.



Objetivo estratégico 5.4.3. Establecer redes de colaboración académica, científica y tecnológica con instituciones internacionales para fortalecer la proyección global de la Universidad.

Meta 5.4.3.1 Integrar a la Universidad en al menos dos redes internacionales de educación o investigación y desarrollar, en colaboración con universidades extranjeras, al menos dos proyectos académicos o científicos conjuntos durante el periodo 2025–2029.

Estrategias:

- Identificar instituciones internacionales afines en áreas estratégicas para establecer convenios de cooperación académica y científica.
- Participar activamente en convocatorias internacionales de financiamiento para redes, movilidad e investigación colaborativa.
- Promover la investigación conjunta y la publicación de resultados en coautoría con académicos de instituciones extranjeras.

Objetivo estratégico 5.4.4. Fomentar una cultura internacional en la comunidad universitaria mediante experiencias interculturales y académicas sin necesidad de movilidad física.

Meta 5.4.4.1. Fortalecer la internacionalización en casa mediante la realización de al menos dos eventos académicos o culturales de carácter internacional al año y el incremento sostenido de la participación estudiantil en programas virtuales colaborativos como COIL y clases espejo durante el periodo 2025–2029.

Estrategias:

- Invitar académicos y expertos internacionales para impartir webinars, seminarios, conferencias o talleres dirigidos a la comunidad universitaria.
- Impulsar la participación estudiantil en proyectos virtuales colaborativos con instituciones extranjeras, como COIL y clases espejo.
- Promover actividades multiculturales y celebraciones internacionales dentro del campus para sensibilizar a la comunidad sobre la diversidad global.





5.5 Cultura y arte como un derecho

La cultura y el arte son pilares fundamentales en la formación integral de las personas, así como expresiones esenciales de la diversidad, la identidad y la creatividad humana. Su presencia en los programas educativos fortalece el ejercicio del derecho humano de las juventudes al acceso, participación y disfrute de las manifestaciones y prácticas artísticas y culturales, mediante servicios educativos dignos y de calidad orientados a la generación de conocimiento.

En este contexto, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) asume un compromiso decidido con la formación de profesionales en disciplinas artísticas capaces de incidir en problemáticas sociales desde una perspectiva crítica, creativa y transformadora. Ello implica avanzar hacia la mejora continua de los procesos de formación, investigación y vinculación con el entorno universitario y social.

Desde una visión transformadora, este eje estratégico impulsa una educación artística innovadora, centrada en el estudiante, en la que el arte y la cultura se conciben como herramientas poderosas para el desarrollo individual y colectivo. Su capacidad para generar cohesión, sentido de pertenencia, identidad y diálogo intercultural fue destacada en el Foro Consultivo para el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UNICACH 2025–2029, y se retoma como base para orientar acciones que promuevan una incidencia significativa tanto en la comunidad universitaria como en la sociedad chiapaneca.

Este eje requiere del esfuerzo conjunto y la voluntad colectiva para su consolidación, y se estructura en torno a tres componentes clave:

1. Infraestructura y equipamiento cultural universitario.
2. Fortalecimiento y consolidación de los procesos de formación para la creación, producción y promoción artística y cultural.
3. La cultura como herramienta de transformación social.

87

Infraestructura y equipamiento cultural universitario

Las instalaciones del Campus Universitario (alas norte y sur) que albergan los programas educativos en Jazz y Música Popular, Música, Artes Visuales, Artes Escénicas y Escritura Creativa, fueron construidas en la década de los ochenta, bajo un modelo de aula tradicional que no responde plenamente a las necesidades pedagógicas y técnicas de la formación artística contemporánea. Aunque se han realizado acciones de reacondicionamiento en algunos espacios, persisten deficiencias en infraestructura y equipamiento que limitan los procesos de enseñanza-aprendizaje integrales.

El impacto del sismo de 2017 agravó esta situación: tres edificios de la Facultad de Música y parte del edificio 15 de la Facultad de Artes fueron inhabilitados, reduciendo considerablemente los espacios disponibles para las actividades académicas. A esto se suma la carencia de equipamiento técnico específico para cada disciplina, lo cual representa un riesgo para la seguridad de estudiantes y docentes, al trabajar en condiciones no óptimas y con materiales que pueden implicar peligro.

Además de afectar directamente la calidad formativa, estas deficiencias se reflejan en la limitada capacidad para socializar los productos artísticos generados en la Universidad. La falta de espacios adecuados para exposiciones, presentaciones o actividades culturales restringe el acceso de la sociedad a estos bienes y servicios culturales.



Por otro lado, la infraestructura tecnológica digital con la que cuenta la UNICACH no ha sido plenamente aprovechada para fomentar la difusión de las producciones artísticas. Esto subraya la necesidad de generar contenidos en diversos soportes que puedan conformar acervos digitales y ser compartidos en medios virtuales, ampliando así el impacto cultural y social de la Universidad.

Objetivo estratégico 5.5.1. Mejorar la infraestructura física, tecnológica y el equipamiento especializado para la enseñanza, creación y producción artística en la UNICACH.

Meta 5.5.1.1. Para 2029, rehabilitar y equipar al menos tres espacios académicos clave (uno por unidad académica) con infraestructura y equipamiento técnico adecuado a las necesidades de los programas artísticos.

Estrategias:

- Gestionar recursos presupuestales y externos (federales, estatales, fondos internacionales, donativos o cooperación interinstitucional) para la rehabilitación y modernización de espacios artísticos.
- Elaborar un diagnóstico técnico por disciplina que fundamente las necesidades específicas de infraestructura y equipamiento.
- Priorizar la adquisición de equipamiento seguro y de calidad que responda a los requerimientos técnicos de cada área artística.
- Promover alianzas con instituciones culturales y universidades nacionales e internacionales para compartir o intercambiar infraestructura y recursos técnicos.

Objetivo estratégico 5.5.2. Impulsar la socialización y difusión de los productos artísticos universitarios mediante espacios físicos y plataformas virtuales institucionales.

Meta 5.5.2.1. Para 2029, consolidar al menos cuatro entornos físicos o digitales dedicados a la divulgación y circulación de los productos culturales y artísticos generados por docentes y estudiantes.

Estrategias:

- Diseñar y poner en marcha una plataforma institucional digital para la exhibición, archivo y difusión de productos artísticos (galerías, conciertos, lecturas, audiovisuales, etcétera).
- Crear una cartelera cultural universitaria que promueva actividades artísticas abiertas a la comunidad universitaria y al público en general.
- Establecer convenios con medios de comunicación públicos y privados para difundir los contenidos artísticos de la comunidad universitaria.
- Fomentar el uso de tecnologías de producción y edición digital entre estudiantes y docentes para la creación de contenidos susceptibles de circulación y archivo.





Fortalecimiento y consolidación de los procesos de formación para la creación, producción y promoción artística y cultural en la UNICACH

La UNICACH aporta significativamente a la formación de profesionistas creativos, participativos y empáticos con su entorno social, a través de su oferta educativa y capacidad institucional. Sin embargo, persisten desafíos importantes relacionados con la difusión de las actividades culturales y artísticas, los cuales limitan su alcance y reducen las posibilidades de participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. Es necesario implementar estrategias de mejora que fortalezcan los procesos de comunicación cultural, reduzcan la brecha en el acceso a la cultura, mantengan la calidad de los proyectos artísticos y estimulen una mayor vinculación de estudiantes, docentes y personal con las expresiones culturales promovidas por la Universidad.

En un contexto marcado por la transformación digital, los nuevos desafíos sociales exigen el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para la creación y difusión de contenidos educativos y culturales. La cultura digital representa una oportunidad estratégica para ampliar el acceso abierto al acervo artístico y a los proyectos universitarios, facilitando su consulta, disfrute e interés por parte de estudiantes, investigadores y docentes, tanto nacionales como internacionales. Asimismo, frente al deterioro de museos, zonas arqueológicas y otros espacios culturales en el estado, la digitalización de la oferta cultural se presenta como una alternativa viable y necesaria. A través del desarrollo de actividades digitales —como recorridos virtuales, cápsulas informativas, conversatorios y programas culturales en línea— la Universidad puede extender su impacto y cobertura hacia públicos diversos, incluyendo tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general. Estas acciones deben complementarse con la programación presencial, fortaleciendo un modelo híbrido que promueva la inclusión y el ejercicio de los derechos culturales.

En este marco, la UNICACH cuenta con una infraestructura física importante que sustenta su quehacer cultural, integrada por siete espacios ubicados en distintos puntos de Tuxtla Gutiérrez:

1. Teatro Universitario en Ciudad Universitaria.
2. Calzada Cultural Universitaria en Ciudad Universitaria.
3. Teatro al aire libre UNICACH en Ciudad Universitaria.
4. Auditorio José Ruiz García en Campus Universitario.
5. Auditorio de Campus Universitario en Campus Universitario.
6. Centro Cultural Universitario en Rectoría Bicentenario.
7. Galería Universitaria Ramiro Jiménez Pozo en Rectoría Bicentenario.

Además, diversos espacios académicos de la Universidad coadyuvan al fomento de la cultura universitaria, mediante proyectos de creación, formación, producción, divulgación y preservación del patrimonio cultural tangible e intangible de Chiapas. No obstante, es necesario fortalecer los vínculos entre estos espacios, consolidar una programación artística integral y transversal, y dotar de mayores recursos humanos, técnicos y presupuestales a este componente estratégico del quehacer universitario.



Objetivo estratégico 5.5.3. Fomentar la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad en actividades artísticas y culturales, promoviendo el ejercicio de los derechos culturales, la inclusión y el fortalecimiento de la identidad.

Meta 5.5.3.1. Para 2029, incrementar en un 50% la participación de la comunidad universitaria en actividades culturales y artísticas institucionales.

Estrategias:

- Establecer circuitos permanentes de actividades culturales con participación de estudiantes, docentes y egresados.
- Desarrollar campañas institucionales que promuevan la cultura como derecho y elemento de cohesión universitaria.
- Crear mecanismos de reconocimiento académico o extracurricular a la participación cultural estudiantil.

Objetivo estratégico 5.5.4. Impulsar procesos de producción artística universitaria orientados a la socialización de saberes y valores culturales.

Meta 5.5.4.1. Para 2029, duplicar el número de proyectos artísticos universitarios que integren objetivos sociales, comunitarios o educativos.

Estrategias:

- Establecer convocatorias institucionales para fomentar la creación artística con fines de inclusión social.
- Crear espacios de retroalimentación y crítica para el desarrollo profesional de los creadores universitarios.
- Fortalecer la vinculación con comunidades, organizaciones sociales y espacios independientes mediante proyectos colaborativos.
- Impulsar redes de colaboración artística entre las unidades académicas y centros culturales universitarios.

Objetivo estratégico 5.5.5. Fortalecer la profesionalización del personal académico en procesos de creación, producción y gestión cultural.

Meta 5.5.5.1. Impulsar programas de formación académica al personal adscrito a programas de arte en estrategias de creación, producción y mediación cultural.

Estrategias:

- Establecer un programa permanente de formación docente en producción y gestión cultural.
- Promover la movilidad académica para la actualización en tendencias artísticas contemporáneas.
- Fomentar la investigación aplicada en artes y cultura como soporte para la práctica docente.
- Estimular la participación de docentes en redes artísticas y culturales nacionales e internacionales.

Objetivo estratégico 5.5.6. Expandir el conocimiento del patrimonio cultural, científico y artístico universitario mediante acciones de divulgación física y digital.

Meta 5.5.6.1. Implementar exposiciones y productos de divulgación anuales sobre el acervo cultural y científico de la UNICACH.





Estrategias:

- Organizar exposiciones temáticas del patrimonio universitario en espacios culturales y museográficos propios y externos.
- Digitalizar el acervo artístico y científico para su consulta y promoción en línea.
- Desarrollar cápsulas audiovisuales y recorridos virtuales de espacios y colecciones universitarias.
- Establecer un archivo digital institucional con acceso abierto para la consulta del patrimonio cultural universitario.

Objetivo estratégico 5.5.7. Rescatar y promover las costumbres y tradiciones de los pueblos originarios del estado de Chiapas.

Meta 5.5.7.1. Contar con al menos un programa anual de actividades culturales dedicadas a las expresiones artísticas de los pueblos originarios.

Estrategias:

- Impulsar contenidos culturales indígenas en las actividades curriculares y extracurriculares.
- Generar proyectos colaborativos con creadores y portadores de tradiciones culturales chiapanecas.
- Documentar, preservar y difundir las lenguas, música, danza, gastronomía y arte popular tradicional.
- Promover la participación de estudiantes indígenas en el diseño y ejecución de actividades culturales.

Objetivo estratégico 5.5.8. Desarrollar proyectos artísticos y culturales que permitan la captación de recursos financieros y el posicionamiento institucional.

91

Meta 5.5.8.1. Consolidar al menos dos proyectos culturales con impacto regional, nacional o internacional que generen ingresos propios o vinculación estratégica.

Estrategias:

- Diseñar proyectos artísticos que puedan participar en convocatorias, festivales o fondos concursables.
- Promover la comercialización ética de productos culturales universitarios (música, libros, arte, etc.).
- Establecer convenios de colaboración y patrocinio con empresas, fundaciones y organismos culturales.
- Fortalecer la presencia de la UNICACH en eventos culturales internacionales mediante exhibiciones, publicaciones y ponencias.

Cultura como herramienta de transformación social

La Universidad mantiene una deuda histórica en materia de preservación, cuidado y difusión del patrimonio cultural del estado, así como en la garantía de condiciones para que las y los creadores y artistas de Chiapas puedan desarrollar su labor con plena libertad.

En este mismo sentido, la investigación y el desarrollo del conocimiento constituyen pilares fundamentales para el fortalecimiento cultural. Por ello, resulta prioritario emprender el mapeo y la caracterización de las culturas de los pueblos originarios de Chiapas, transitando hacia una visión que reconozca la importancia de los espacios de comunicación compartida, las memorias colectivas y las narrativas suprarregionales.

Actualmente, se carece de instrumentos e infraestructuras adecuadas para registrar, conservar y difundir las manifestaciones artísticas y culturales de los pueblos originarios. Avanzar en esta dirección es indispen-



sable para lograr los objetivos de transformación social que la Universidad se ha propuesto.

Objetivo estratégico 5.5.9. Impulsar acciones de investigación e intervención educativa orientadas a atender problemáticas sociales, incorporando de manera transversal el arte y la cultura.

Meta 5.5.9.1. Fortalecer líneas de investigación y proyectos de intervención educativa con enfoque artístico y cultural, orientados al abordaje de problemáticas sociales prioritarias.

Estrategias

- Promover la integración del arte y la cultura como ejes transversales en proyectos de investigación e intervención social.
- Impulsar programas formativos y colaborativos con comunidades, que fomenten la reflexión crítica desde el arte y la cultura.
- Fomentar espacios de diálogo, análisis y creación artística en torno a las problemáticas sociales de Chiapas.

Objetivo estratégico 5.5.10. Generar servicios culturales y artísticos que contribuyan al ejercicio pleno del derecho humano a la cultura y fomentar la transición de la Universidad hacia un actor estratégico en el desarrollo de las industrias creativas.

Meta 5.5.10.1. Consolidar la oferta cultural y artística de la Universidad como servicio público permanente y accesible.

Estrategias

- Desarrollar una agenda cultural universitaria continua, presencial y digital, orientada a diversos públicos.
- Crear plataformas físicas y virtuales para la exhibición, circulación y comercialización de productos culturales universitarios.
- Establecer alianzas estratégicas con actores culturales locales, nacionales e internacionales.
- Promover el emprendimiento creativo y cultural como parte de la formación universitaria.
- Implementar políticas institucionales para el reconocimiento, apoyo y profesionalización de los artistas y gestores culturales universitarios.

Proyectos de intervención universitaria

La cultura y el arte constituyen pilares fundamentales en la formación integral de las personas y son expresiones esenciales de la diversidad, la identidad y la creatividad humana.

Proyectos de infraestructura:

1. Ciudad Universitaria de las Artes | Proyecto de infraestructura específica para enseñanza, creación y producción artística.

- Objetivo: Gestionar y diseñar los espacios arquitectónicos para talleres de Artes. Visuales, Artes Escénicas, Escritura Creativa, Música y Jazz y Música Popular.
- Alcance: 2025 a 2029.



- Responsables: Facultad de Artes y Facultad de Música, Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.

2. Palacio de la Cultura | Proyecto de infraestructura para el desarrollo de nuevos programas educativos en Música y espacios de divulgación de los productos artísticos del área de Artes.

- Objetivo: Gestionar espacios arquitectónicos para el crecimiento de la oferta educativa en música y divulgación de los productos artísticos del área de Artes.
- Alcance: 2025 a 2029.
- Responsables: Facultad de Artes y Facultad de Música; Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.

3. Museo Universitario de Arte Contemporáneo

- Objetivo: Gestionar y diseñar espacios arquitectónicos para exposiciones de arte de contemporáneo nacional e internacional, así como establecer convenios de intercambio de exposiciones con museos nacionales e internacionales.
- Alcance: 2025 a 2029.
- Responsables: Facultad de Artes, Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.

4. Puente de las artes en Ciudad Universitaria de las Artes

- Objetivo: Facilitar el tránsito de la comunidad universitaria entre Campus Sur y Campus Norte, sobre el boulevard Ángel Albino Corzo, permitiendo la comunicación y el libre tránsito, seguridad peatonal, entre las cuatro facultades, el bachillerato, con beneficio a todo el personal académico y administrativo, estudiantes y población en general.
- Alcance: 2025 a 2029.
- Responsables: Facultad de Artes y Facultad de Música, con la colaboración de las Facultades de Humanidades y Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales; Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.

5. Aula-teatro

- Objetivo: Fortalecer la infraestructura para la enseñanza de las artes escénicas, en un espacio físico que cuente con los requerimientos profesionales en equipamiento y exprofeso para el aprendizaje escenotécnico.
- Alcance: 2025-2026.
- Responsable: Facultad de Artes, Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.



6. Galería de Arte Contemporaneo

- Objetivo: Gestionar y diseñar un espacio arquitectónico para exposiciones de Arte Contemporáneo nacional e internacional, así como establecer convenios de intercambio de exposiciones con universidades Nacionales e Internacionales.
- Alcance: 2025 / 2027.
- Responsables: Facultad de Artes y Dirección General de Planeación y Evaluación.

Proyectos de producción académica y artística

7. Centro de Residencias Artísticas (CREA)

- Objetivo: Diseñar un Programa de Productividad Académica y Artística, para estimular la calidad en la enseñanza y productividad en la planta docente en los Programas Educativos de la UNICACH.
- Alcance: 2025 a 2029.
- Responsables: Facultad de Artes, Facultad de Música y Secretaría Académica.

8. Proyecto de Formación en Planeación de Proyectos Artísticos y Culturales

- Objetivo: Capacitar al 100% del personal académico en gestión presupuestaria de proyectos artísticos.
- Alcance: Anual (2025 a 2029)
- Responsables: Facultad de Artes, Facultad de Música, Secretaría Académica y Dirección General de Planeación y Evaluación.

Proyectos difusión cultural y artística

9. Cartelera Cultural Universitaria

- Objetivo: Diseñar e impulsar una cartelera cultural en donde los programas de Artes y el Bachillerato (ICAHCH) den a conocer las actividades culturales que están realizando y hacerlo extensivo a la comunidad Universitaria.
- Alcance: 2025.
- Responsables: Facultad de Artes y Facultad de Música.

10. Premio Universitario de Ciencias y Artes

- Objetivo: Impulsar el Premio Universitario de Ciencias y Artes, promoviendo el reconocimiento anual a las trayectorias académicas y artísticas en el personal académico, y otorgar dos reconocimientos por cada área (ciencias y artes) estímulo económico establecido en el presupuesto anual. (establecer criterios de evaluación)
- Alcance: a corto plazo y/o mediano plazo.
- Responsables: las 12 Unidades Académicas, Secretaría de Administración y Finanzas y Dirección General de Planeación y Evaluación.





5.6 **Gobernanza universitaria para el fortalecimiento institucional**

La gobernanza universitaria representa el conjunto de estructuras, normas, procesos, actores y relaciones que definen cómo se toman las decisiones, se ejerce el poder y se rinden cuentas dentro de una institución de educación superior. En el caso de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), este concepto adquiere una relevancia estratégica, en tanto que articula la gestión institucional con los principios de transparencia, participación, corresponsabilidad y orientación al bien común.²⁶

Asumir una gobernanza universitaria orientada al fortalecimiento institucional implica transitar hacia un modelo de gestión más ético, deliberativo, eficiente y comprometido con el interés público. Supone también el fortalecimiento de los órganos colegiados, la vigencia de prácticas democráticas y la articulación efectiva entre planeación, evaluación y mejora continua. Este enfoque busca consolidar la cohesión interna de la comunidad universitaria, renovar la confianza en las decisiones institucionales y garantizar la sostenibilidad de la Universidad a largo plazo.

La experiencia reciente de la UNICACH ha evidenciado la necesidad de renovar sus mecanismos de gestión, superar inercias burocráticas o prácticas discrecionales, y avanzar hacia una cultura institucional sustentada en la legalidad, la legitimidad, la calidad de sus procesos y en el impulso a la innovación y transformación digital mediante plataformas tecnológicas actualizadas y enfocadas a las necesidades de la comunidad universitaria. Con ello se apuesta a una nueva gobernanza universitaria, más cercana a la comunidad como una condición indispensable para responder con responsabilidad a los retos sociales, científicos, culturales y formativos del presente y del futuro de Chiapas. Así, la gobernanza se entiende como un mecanismo estratégico que fortalece la institucionalidad y permite que las decisiones se construyan desde la corresponsabilidad, la pluralidad de voces y el enfoque participativo.

En este sentido, el presente diagnóstico se estructura a partir de los resultados de los foros de consulta organizados como parte del proceso de planeación participativa para la formulación de este plan de desarrollo. Estos resultados revelan la percepción de la comunidad universitaria sobre la gobernanza universitaria para el fortalecimiento institucional. A partir de estos elementos, se identifican problemáticas, tensiones, demandas y propuestas que dan cuenta del estado actual de la gobernanza en la UNICACH, sus avances y limitaciones, así como de los desafíos pendientes para construir una gestión más colegiada, justa y orientada al fortalecimiento institucional.

Uno de los hallazgos más significativos obtenidos de la consulta universitaria revela que, si bien se reconocen esfuerzos recientes en favor de la transparencia, la estabilidad institucional y el diálogo entre sectores, también se señala una persistente debilidad en los canales institucionalizados de participación, así como una limitada accesibilidad a la información sobre decisiones relevantes, uso de recursos y procesos administrativos. Esta situación ha generado una percepción de fragmentación entre áreas académicas y administrativas, lo que obstaculiza la operación armónica de la Universidad y debilita la confianza en las estructuras directivas.

En este mismo sentido, la gobernanza universitaria sigue enfrentando el reto de transitar de un modelo vertical a uno de corte horizontal, corresponsable y técnico. La comunidad demanda la profesionalización de las funciones directivas, la actualización de los marcos normativos y una nueva cultura organizacional basada en el conocimiento, la planificación estratégica y la rendición de cuentas.

²⁶ Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la gobernanza universitaria consiste en los sistemas de coordinación, los mecanismos de dirección, rendición de cuentas y participación mediante los cuales las universidades toman decisiones estratégicas y operativas. Su eficacia se basa en la legitimidad de sus procesos, la calidad de su liderazgo y la inclusión de los actores que integran la comunidad universitaria. (OCDE, 2008, adaptado por el autor).



Es evidente que la gobernanza se concibe, cada vez más, no solo como una cuestión normativa, sino como un proceso ético-político que debe garantizar el ejercicio de derechos, el acceso equitativo a las decisiones y la consolidación de una vida universitaria participativa.

Por su parte, la relatoría de las mesas de trabajo de los Foros de Consulta Universitaria reafirma estos planteamientos desde una perspectiva colectiva. Se señala de forma reiterada la falta de articulación entre las estructuras internas, la dispersión normativa, la inexistencia de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación institucional, y la ausencia de canales formales para la comunicación horizontal.

En este sentido y como propuesta transformadora, se plantea realizar un diagnóstico administrativo transversal, actualizar y simplificar los reglamentos internos, crear portales públicos de decisiones y recursos, y establecer foros intersectoriales permanentes para garantizar que la toma de decisiones esté fundamentada, deliberada y compartida. Esta perspectiva enfatiza la urgencia de entender la gobernanza como un proceso sistémico, no como un conjunto aislado de acciones, y propone medidas orientadas a institucionalizar la participación y la transparencia.

En este punto, conviene destacar una síntesis de los resultados de las mesas de trabajo que bajo esta temática se desarrollaron durante la consulta universitaria.

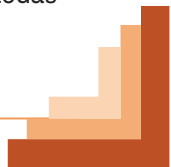
En primer lugar, existe una percepción generalizada de insuficiencia en la infraestructura física y tecnológica, especialmente en las sedes regionales. Los resultados de la encuesta y los foros reflejan una demanda recurrente por espacios dignos, seguros y funcionales, así como por el mantenimiento y modernización del equipo tecnológico. La comunidad universitaria expresa preocupación por la desigualdad en el acceso a herramientas digitales y plataformas institucionales, lo cual limita tanto la docencia como la gestión administrativa eficiente. También se detecta la necesidad de infraestructura específica para investigación y extensión universitaria.

Con relación a la gestión administrativas, aunque se reconocen avances en la estabilización financiera de la Universidad, hay escasa socialización de los criterios para la asignación de recursos. Las opiniones cualitativas coinciden en la urgencia de modernizar los sistemas de información financiera, de garantizar que el presupuesto responda a una planificación estratégica multianual y de fortalecer los mecanismos de evaluación del gasto. Se demanda un ejercicio presupuestal con criterios de equidad territorial, pertinencia académica y eficiencia operativa.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la desconexión entre los procesos administrativos y las necesidades académicas. Las y los participantes señalan que los trámites administrativos suelen ser engorrosos, centralizados y poco responsivos a las dinámicas académicas. Existe una fuerte demanda de simplificación normativa, automatización de procesos, capacitación del personal administrativo y profesionalización de los mandos medios. La comunidad universitaria aspira a una gestión ágil, técnica y orientada a resultados, con procesos evaluables y transparentes.

Así también, se identificaron deficiencias en la oferta y calidad de los servicios dirigidos al estudiantado, incluyendo apoyo psicológico, tutorías, orientación vocacional, becas, comedores o cafeterías, transporte, servicios médicos, de salud y deportivas. Desde la perspectiva de los estudiantes, la gobernanza institucional debe incluir mecanismos de consulta y representación estudiantil para incidir en las decisiones que afectan directamente su trayectoria escolar y calidad de vida. Se señala también la necesidad de una política integral de bienestar universitario con enfoque de derechos, equidad e inclusión.

Aunado a lo anterior, la comunidad universitaria reconoce que la gobernanza debe propiciar una mejor articulación entre la formación académica y el mundo laboral impulsando convenios estratégicos y consolidando un área responsable de la empleabilidad y seguimiento de egresados, con presencia activa en todas las sedes.





Parte importante de este foro de consulta fue la participación de las sedes regionales quienes manifiestan una doble condición: por un lado, contribuyen a impulsar la cobertura educativa con calidad y pertinencia, pero enfrentan condiciones desiguales respecto a infraestructura, personal, equipamiento y atención institucional. Además se percibe una fuerte percepción de centralismo y desatención desde la administración central por lo que se propone avanzar hacia una gobernanza regional con criterios de equidad, dotación diferenciada de recursos, autonomía operativa en ciertos aspectos y representación efectiva de las sedes en los órganos de decisión.

Este diagnóstico demanda acciones decididas que permitan reconfigurar la vida universitaria bajo principios de equidad, transparencia, eficiencia y participación. En este sentido, se plantean los siguientes objetivos, metas y estrategias orientadas a consolidar una gobernanza universitaria transformadora, corresponsable y centrada en el cumplimiento de la misión social de la Universidad.

Objetivo estratégico 5.6.1. Fortalecer la gobernanza universitaria mediante la actualización del marco normativo, el impulso a la transparencia, la participación democrática y la toma de decisiones colegiada y eficiente.

Meta 5.6.1.1. Actualizar los ordenamientos normativos universitarios prioritarios, asegurando su armonización con la legislación nacional y los principios de buen gobierno universitario.

Estrategias:

- Diagnosticar el estado actual de las normas universitarias (Estatuto General, reglamentos, manuales, protocolos) y priorizar su reforma.
- Elaborar y socializar propuestas de actualización del Estatuto General, reglamentos internos y otras normas.
- Establecer mecanismos de consulta participativa y validación colegiada para legitimar las reformas normativas.
- Impulsar procesos de formación interna sobre gobernanza, ética institucional y legislación universitaria.

97

Objetivo estratégico 5.6.2. Fortalecer la infraestructura y los recursos tecnológicos en t

odos los espacios universitarios, asegurando condiciones dignas, equitativas y funcionales para el desarrollo académico, la investigación y la gestión.

Meta 5.6.2.1. Garantizar que las unidades académicas cuenten con espacios físicos adecuados y equipamiento tecnológico básico.

Estrategias:

- Realizar un diagnóstico certero de las necesidades de infraestructura física y tecnológica por sede.
- Establecer un plan multianual de inversión en infraestructura con criterios de equidad territorial.
- Modernizar el equipamiento tecnológico para docencia, investigación y administración.
- Gestionar recursos federales y estatales para proyectos de ampliación, mantenimiento y mejora.
- Crear un sistema de monitoreo participativo sobre el estado de la infraestructura.

Objetivo estratégico 5.6.3. Impulsar la transformación digital de la gestión académica y administrativa mediante la creación de un Comité de Gobernanza Digital que coordine el análisis, diseño, desarrollo y automatización de procesos estratégicos en la UNICACH.



Meta 5.6.3.1. Constituir formalmente el Comité de Gobernanza Digital e implementar al menos cinco procesos académico-administrativos automatizados de alto impacto institucional.

Estrategias:

- Elaborar y aprobar el reglamento de operación del Comité de Gobernanza Digital con representación de unidades académicas, administrativas y la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DTIC).
- Identificar y priorizar los procesos críticos que requieren automatización, con base en criterios de impacto, eficiencia y trazabilidad.
- Diseñar e implementar un plan anual de automatización de procesos, alineado con la política de transformación digital universitaria.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de impacto de los procesos automatizados, con indicadores de eficiencia, ahorro de recursos y satisfacción del usuario.
- Impulsar una política de capacitación y alfabetización digital para el personal involucrado en los procesos digitalizados.

Objetivo estratégico 5.6.4. Integrar tecnologías de inteligencia artificial en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la educación superior, con el fin de mejorar la calidad educativa, fomentar la innovación académica y preparar a los docentes y estudiantes para los desafíos de la era digital.

Meta 5.6.4.1. Para el año 2026, lograr que al menos el 60% de los programas educativos de nivel superior incorporen herramientas basadas en inteligencia artificial en sus planes de estudio, actividades didácticas o sistemas de evaluación.

Estrategias:

- Diseñar e implementar programas de formación continua para el personal académico en el uso y aprovechamiento de herramientas de IA aplicadas a la docencia.
- Revisar y actualizar los planes de estudio para incluir contenidos relacionados con IA y su aplicación en cada disciplina.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica universitaria para soportar plataformas educativas inteligentes y entornos virtuales personalizados.
- Establecer alianzas con instituciones y empresas especializadas en IA para compartir buenas prácticas, herramientas y experiencias.
- Diseñar indicadores y mecanismos de seguimiento para evaluar el impacto de la IA en el rendimiento académico y la calidad educativa.

Objetivo estratégico 5.6.5. Consolidar una gestión financiera eficiente, transparente y participativa, orientada a la sostenibilidad institucional y al cumplimiento de los fines universitarios.

Meta 5.6.5.1. Diseñar e implementar un sistema de planeación presupuestaria participativa en todas las dependencias universitarias.

Estrategias:

- Establecer lineamientos para la elaboración de presupuestos por resultados.
- Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia la comunidad universitaria.





- Capacitar a los responsables financieros en la gestión basada en evidencias.
- Promover auditorías internas y externas periódicas con enfoque preventivo.
- Fomentar la diversificación de fuentes de financiamiento.

Objetivo estratégico 5.6.6. Modernizar la gestión administrativa para alinearla con los objetivos académicos, mediante procesos ágiles, digitalizados y orientados a la mejora continua.

Meta 5.6.6.1. Lograr que al menos el 80% de los procesos administrativos clave estén digitalizados y simplificados para 2028.

Estrategias:

- Implementar un sistema integral de gestión administrativa interoperable.
- Revisar y simplificar la normatividad universitaria con participación de las comunidades académicas.
- Profesionalizar al personal administrativo y a mandos medios.
- Establecer indicadores de desempeño y calidad para las áreas administrativas.
- Crear unidades de mejora regulatoria e innovación institucional.

Objetivo estratégico 5.6.7. Garantizar una política integral de bienestar estudiantil que favorezca trayectorias escolares exitosas y una vida universitaria plena.

Meta 5.6.7.1. Asegurar la disponibilidad de servicios clave como tutoría, psicología, becas y orientación vocacional, entre otros, en todas las sedes para 2026.

Estrategias:

- Diseñar una política de bienestar universitario con enfoque de derechos.
- Fortalecer los servicios de atención psicoemocional, tutoría y salud.
- Establecer mecanismos de participación estudiantil en la toma de decisiones.
- Crear un programa institucional de becas, apoyos y estímulos a estudiantes en situación de vulnerabilidad y para los destacados en los ámbitos académico, artes, cultura, ciencia, investigación y deportes.
- Instituir un programa institucional de fomento a la cultura y el arte.
- Implantar un programa institucional de fomento deportivo y vida saludable.

Objetivo estratégico 5.6.8. Impulsar un sistema de vinculación laboral y prácticas profesionales con enfoque de pertinencia social.

Meta 5.6.8.1. Fortalecer las áreas de vinculación laboral y seguimiento de egresados con presencia regional.

Estrategias:

- Establecer una red de convenios de prácticas profesionales con actores públicos, privados y sociales.
- Incluir módulos de empleabilidad y habilidades blandas en los programas académicos.
- Crear bolsas de trabajo en línea y ferias de empleo universitario.
- Fomentar la participación de las sedes regionales en la construcción de estrategias de vinculación.



Objetivo estratégico 5.6.9. Crear una entidad de certificación de evaluación de competencias laborales avaladas por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para brindar servicios a la comunidad universitaria, sector empresarial y sociedad en general.

Meta 5.6.9.1. Acreditación de 30 estándares de competencias laborales para los sectores públicos y privados (educación, turismo, salud, seguridad, gobernabilidad).

Estrategias:

- Elaboración de proyectos para la acreditación de estándares de competencias laborales.
- Acreditación de estándares de competencias laborales para los diferentes sectores.
- Campaña de difusión interna y externa de los servicios de la Entidad de Certificación y Evaluación en Competencias Laborales.
- Desarrollar nuevos estándares de competencias laborales
- Ofertar los servicios de la Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias Laborales en los sectores públicos y privados.

Meta 5.6.9.2. Certificación del 100% del personal docente de tiempo completo en al menos un estándar de competencia laboral.

Estrategias:

- Campaña promocional de la Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias Laborales.
- Ofrecer a la comunidad universitaria los servicios de capacitación, evaluación y certificación en estándares de competencia laboral, a través de la Entidad Certificación y Evaluación de Competencias Laborales.
- Ofertar los estándares de competencias laborales básicos para los docentes en: EC0217.01 Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal. EC0076 Evaluación de la competencia de candidatos con base en estándares de competencias y EC1165 Gestión de la tutoría grupal e individual en grupos académicos de educación superior.

Meta 5.6.9.3. Lograr la certificación del 30% de la población estudiantil en al menos un estándar de competencias laborales.

Estrategias:

- Ofertar a los estudiantes cursos y/o talleres que permitan obtener la certificación laboral en estándares enfocados a su área de formación.
- Brindar valor agregado a los egresados a través de certificaciones de competencias laborales.
- Ofertar al menos un estándar de competencia laboral por programa educativo.

Objetivo estratégico 5.6.10. Garantizar el fortalecimiento de las sedes regionales a través de una política de equidad y coordinación territorial, organización y representación institucional.

Meta 5.6.10.1. Lograr que las sedes regionales cuenten con representación en los principales órganos colegiados de la Universidad para 2026.





Estrategias:

- Establecer criterios diferenciados de dotación de recursos según contexto regional.
- Crear mecanismos de autonomía operativa para las sedes en ámbitos estratégicos.
- Asegurar que las sedes cuenten con programas académicos pertinentes a su entorno.
- Promover el desarrollo de proyectos de impacto local desde las sedes.
- Garantizar la inclusión de representantes de sedes regionales en el diseño y evaluación de políticas institucionales.

Objetivo estratégico 5.6.11. Consolidar un sistema institucional de planeación y evaluación orientado al mejoramiento continuo, con base en los principios del SEAES y en el diseño de un modelo propio de aseguramiento de la calidad.

Meta 5.6.11.1. Implementar un nuevo modelo institucional de evaluación para la mejora continua de la gestión, los programas académicos y el impacto social de la Universidad, alineado con el SEAES.

Estrategias:

- Establecer una unidad técnica responsable del diseño e implementación del modelo institucional de evaluación y aseguramiento de la calidad.
- Impulsar una cultura de la planeación participativa y evaluación formativa en todos los niveles de gestión.
- Alinear los procesos de planeación institucional con los principios del SEAES y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Diseñar indicadores contextuales de impacto académico, social y territorial que den cuenta del cumplimiento de la función social universitaria.
- Articular el nuevo modelo con los sistemas de información existentes, asegurando interoperabilidad, transparencia y rendición de cuentas.





VI

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Uno de los desafíos persistentes en la vida institucional de la Universidad ha sido la falta de un sistema robusto de evaluación que trascienda la lógica del cumplimiento y se convierta en una herramienta efectiva para el aprendizaje, la mejora continua y la toma de decisiones estratégicas con base en resultados verificables. La evaluación ha sido, en muchos sentidos, una asignatura pendiente.

En el contexto actual, la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) reconoce la urgencia de replantear su enfoque de seguimiento y evaluación, con el propósito de construir un modelo propio, situado en la realidad de nuestra casa de estudio, que promueva una cultura institucional orientada al desempeño y abone a la transparencia y la rendición de cuentas. Este nuevo enfoque busca romper con la inercia de esquemas administrativos fragmentados, para dar paso a un sistema transversal de evaluación que articule los distintos ejes del desarrollo universitario y fortalezca los procesos de planeación, gestión y retroalimentación.

Este eje se orienta así a establecer las bases de un sistema integral de seguimiento que vincule metas institucionales con indicadores específicos de cumplimiento, resultado e impacto, permitiendo dar seguimiento riguroso a los compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UNICACH 2025–2029. De este modo, la evaluación se constituirá como una función estratégica y transformadora, alineada con los principios del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), pero adaptada a la identidad, vocación y condiciones particulares de nuestra Universidad.





6.1 Estrategia para la implementación del PDI UNICACH 2025–2029

La implementación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) UNICACH 2025–2029 se concibe como un proceso sistemático, colaborativo y progresivo, basado en la planeación orientada a resultados y en la mejora continua. Para ello, se establece una estrategia de gestión articulada con los órganos colegiados de la Universidad, las unidades académicas, las dependencias de la administración central y la comunidad universitaria en su conjunto.

La ejecución del PDI se organizará mediante fases anuales y con base en los programas operativos anuales (POA), alineados con los objetivos estratégicos y las metas del Plan. Cada estrategia definida deberá ser traducida por las áreas responsables en acciones concretas, calendarizadas y presupuestadas. La Dirección General de Planeación y Evaluación será la instancia responsable de coordinar el seguimiento, brindar acompañamiento técnico y reportar el avance general del plan.

El monitoreo y la evaluación será sustentado en una batería de indicadores vinculados a los objetivos estratégicos. Estos indicadores permitirán evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las acciones, garantizando que los logros se traduzcan en resultados verificables y en impactos tangibles para la Universidad y su entorno.

Como parte de este proceso, se reconoce que el Plan no es un documento cerrado, sino un instrumento vivo. Por tanto, se es posible que se incorporen nuevos objetivos estratégicos o estrategias durante la fase de implementación, siempre que respondan a prioridades institucionales, contextuales o coyunturales. Esta flexibilidad garantizará que el PDI mantenga su relevancia, pertinencia y alineación con las prioridades institucionales a lo largo del periodo 2025–2029.

De forma complementaria, se impulsará la construcción del Sistema Institucional de Evaluación para la Pertinencia y la Excelencia (SIEPE), como un modelo propio, robusto y situado que sustituya gradualmente las prácticas fragmentadas de evaluación externa. Este sistema será un componente central del aprendizaje organizacional, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia.

El SIEPE se concibe como un mecanismo integral, orientado a potenciar la evaluación diagnóstica, sumativa y formativa, tanto de los programas educativos como de la propia gestión administrativa. Este sistema permitirá que la UNICACH avance hacia un modelo de excelencia sustentado en su identidad, su contexto y su compromiso con el desarrollo humano y social, fortaleciendo así el principio de autonomía responsable y consolidando un mecanismo de evaluación que no solo mida, sino que transforme. Así, el modelo de evaluación propuesto deberá operar en tres niveles:

1. Nivel estratégico con indicadores clave para medir el desempeño, vinculado a los objetivos de cada eje del PDI, con una frecuencia de evaluación anual de avance.
2. Nivel operativo con indicadores por meta, con una definición clara de unidad de medida, línea base y meta cuantificable con una frecuencia que podrá ser mensual, bimestral y semestral a partir de encuestas y sistemas de información académica y administrativa.
3. Nivel analítico-reflexivo que contemple espacios colegiados para discutir los resultados, identificar desviaciones, ajustar acciones y sistematizar aprendizajes.



En cuanto al tipo de indicadores a generar, se proponen los siguientes:

- De producto: Medición del cumplimiento de actividades (ejemplo, número de eventos realizados, convenios firmados, publicaciones emitidas).
- De resultado: Evaluación del impacto y efectividad (ejemplo, incremento en la empleabilidad, satisfacción estudiantil, eficiencia terminal).
- De gestión: Relacionados con la eficiencia en uso de recursos y procesos internos (ejemplo, tiempos de respuesta, uso de plataformas digitales).
- De percepción: Basados en encuestas a actores clave (estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados).





6.2 Propuesta de indicadores para evaluar el PDI UNICACH 2025–2029

El seguimiento sistemático de las metas establecidas y la evaluación de los resultados alcanzados se convertirán en herramientas fundamentales para garantizar la pertinencia, calidad y efectividad de las acciones universitarias. Este eje articula un sistema de evaluación del desempeño universitario que permitirá monitorear de forma sistemática el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en este plan, a través de indicadores concretos, verificables y alineados con estándares nacionales e internacionales, como los propuestos por el SEAES.

A través de procesos participativos y transparentes, se buscará fortalecer la planeación universitaria y vincular las metas de cada eje con líneas base, metas intermedias, responsables y medios de verificación claros. Este esfuerzo será clave para convertir el presente PDI UNICACH 2025-2029 en una herramienta viva, capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno y de guiar a la UNICACH en el cumplimiento de su misión y compromiso social.

Así pues, considerando la naturaleza del PDI UNICACH 2025–2029, que articula cuatro ejes transversales y seis ejes estratégicos para la transformación universitaria con un total de 53 objetivos estratégicos, 77 metas y 314 estrategias, se propone una batería inicial de indicadores formulados a nivel de objetivo. La definición detallada de indicadores para cada meta se desarrollará durante la fase de implementación, en el marco del sistema de seguimiento y evaluación institucional.

Aunado a esta estructura programática se plantearon 18 proyectos de intervención universitaria que en conjunto condensan la opinión y las expectativas de la comunidad universitaria que vertió su opinión en los foros de consulta realizados.

Con base en estos criterios, a continuación, se expone una propuesta de indicadores que, aunque no pretende ser exhaustiva, ofrece un marco referencial para facilitar la fase de implementación, seguimiento y evaluación a nivel formativo y sumativo, es decir, durante el proceso de implementación y al final del proceso, respectivamente.

107

Eje 4.1. Institucionalización de la perspectiva de género

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.1.1. Integrar la perspectiva de género en el quehacer universitario:

- Porcentaje de programas académicos que incluyen contenidos con perspectiva de género.
- Número de políticas institucionales revisadas o actualizadas con enfoque de género.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.1.2. Fortalecer la capacidad institucional para la implementación de la perspectiva de género:

- Número de unidades académicas y administrativas con responsables o enlaces de igualdad de género designados.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.1.3. Desarrollar una cultura institucional de igualdad de género a través de la formación y la sensibilización:

- Porcentaje del personal académico y administrativo capacitado en igualdad de género anualmente.



- Número de cursos, talleres, foros o campañas institucionales de sensibilización sobre igualdad de género.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.1.4. Promover la participación activa de la comunidad estudiantil en la construcción de una cultura de igualdad:

- Porcentaje de estudiantes participantes en actividades de sensibilización y promoción de la igualdad.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.1.5. Fortalecer los mecanismos de prevención, atención y sanción de la violencia de género:

- Tiempo promedio de atención de los casos de violencia de género reportados.
- Número de acciones preventivas implementadas anualmente en el marco del protocolo institucional.
- Nivel de satisfacción de las personas usuarias del protocolo de atención institucional ante situaciones de violencia de género.

Eje 4.2. Inclusión educativa para la paz

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.2.1. Fortalecer la inclusión y la diversidad en la comunidad universitaria:

- Porcentaje de estudiantes y personal pertenecientes a grupos históricamente excluidos (por ejemplo, indígenas, personas con discapacidad).
- Nivel de percepción sobre el respeto a la inclusión y la diversidad dentro de la comunidad universitaria (medido mediante encuestas).

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.2.2. Promover una cultura de paz y diálogo en la comunidad universitaria:

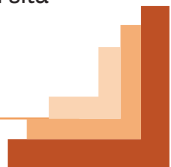
- Número de actividades de formación, mediación o sensibilización orientadas a la cultura de paz realizadas anualmente.
- Porcentaje de conflictos estudiantiles y laborales atendidos mediante mecanismos de diálogo o mediación.
- Número de espacios permanentes de participación y diálogo entre sectores universitarios.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.2.4. Asegurar la implementación efectiva del Plan Institucional de Cultura de Paz:

- Porcentaje de acciones del Plan Institucional de Cultura de Paz implementadas según cronograma.

Eje 4.3. Interculturalidad

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.3.1. Fomentar espacios universitarios interculturales:





- Número de actividades, programas o espacios que promuevan el diálogo intercultural.
- Porcentaje de estudiantes y docentes que participan en experiencias de intercambio intercultural o binacional.
- Presencia de lenguas originarias en actividades académicas y culturales.
- Número de convenios con instituciones educativas o comunidades indígenas para actividades interculturales.

Eje 4.4. Sostenibilidad para la transformación institucional

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 4.4.1. Institucionalizar la sostenibilidad como eje transversal del quehacer universitario, promoviendo la formación integral, la investigación, la gestión y la vinculación con responsabilidad ambiental y compromiso social:

- Porcentaje de programas educativos que incorporan contenidos de sostenibilidad
- Número de proyectos de investigación o intervención con enfoque en sostenibilidad
- Grado de implementación del Programa Institucional de Ambientalización Universitaria (PIAU)
- Número de unidades académicas con programas de gestión ambiental activos
- Porcentaje de eventos académicos con prácticas de sostenibilidad (cero residuos, movilidad, etc.)
- Consumo anual de recursos (papel, agua, energía) por estudiante o empleado (como línea base de eficiencia)
- Número de campañas de sensibilización ambiental dirigidas a la comunidad universitaria

109

Eje 5.1. Educación con excelencia, equidad, inclusión e interculturalidad

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.1.1. Impulsar la excelencia educativa, mediante el fortalecimiento de la docencia, la calidad de los programas educativos y de la gestión institucional con visión científica, tecnológica, innovadora, humanista e internacional e impulso a la cultura de la evaluación, que contribuya a la formación integral del estudiante.

- Porcentaje de programas educativos evaluados.
- Número de docentes con perfil deseable o posgrado.
- Resultados de los procesos de evaluación del aprendizaje estudiantil (por ejemplo, EGEL u otros).
- Número de acciones realizadas para el fortalecimiento de la gestión académica y administrativa.
- Porcentaje de programas que integran enfoque de innovación, ciencia y tecnología.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.1.2. Promover la innovación educativa con la incorporación de nuevas metodologías y enfoques pedagógicos, educación digital, que favorezcan el desarrollo de propuestas formativas con pertinencia social y académica, con enfoque humanístico, intercultural, equidad social e inclusiva, con bases legales y presupuestales sólidas.

- Número de asignaturas o programas actualizados con metodologías innovadoras o digitales.
- Porcentaje de docentes capacitados en estrategias pedagógicas innovadoras y TIC.
- Número de proyectos educativos con enfoque intercultural o de equidad social implementados.
- Porcentaje de programas que integran el enfoque de inclusión en su diseño curricular.
- Presupuesto destinado a innovación educativa como proporción del total educativo.



Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.1.3. Brindar certeza financiera al Bachillerato de Innovación, Ciencias, Artes y Humanidades de Chiapas:

- Porcentaje de avance en la gestión presupuestaria anual específica para el Bachillerato ICAHCH
- Índice de cobertura presupuestal respecto a las necesidades operativas del Bachillerato

Eje 5.2. Humanidades, ciencia, tecnología e innovación con impacto social

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.1. Impulsar el desarrollo de proyectos de investigación y creación en áreas prioritarias que respondan de manera efectiva a las necesidades sociales, contribuyendo al bienestar colectivo, la equidad y el desarrollo sostenible del estado:

- Número de proyectos de investigación y creación en áreas prioritarias con impacto social documentado.
- Porcentaje de proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Número de publicaciones, productos o soluciones derivados de investigaciones con enfoque social.
- Porcentaje de participación estudiantil en proyectos de impacto social.
- Evaluación del impacto social de los proyectos mediante metodologías participativas o mixtas.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.2. Fortalecer la vinculación con los sectores público y privado mediante la oferta de servicios especializados y adaptados a sus necesidades, coadyuvando a la optimización de procesos y a la resolución de problemáticas prioritarias para fomentar la innovación en la resolución de problemáticas reales:

- Número de convenios activos con instituciones del sector público y privado para servicios especializados.
- Número de servicios o soluciones técnicas ofrecidas a terceros.
- Nivel de satisfacción de los sectores vinculados con los servicios ofertados.
- Porcentaje de ingresos propios derivados de servicios especializados.
- Número de proyectos conjuntos con empresas o instituciones públicas.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.3. Optimizar la gestión de financiamiento para la investigación y el posgrado mediante la diversificación de fuentes de obtención de recursos y garantizar una distribución transparente y alineada con las prioridades académicas y sociales del contexto local:

- Monto total de financiamiento externo captado para investigación y posgrado.
- Porcentaje del financiamiento asignado a líneas prioritarias o estratégicas.
- Tiempo promedio de respuesta para la asignación y distribución de recursos.
- Número de convocatorias internas y externas gestionadas anualmente.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.4. Impulsar alianzas público-privadas para generar investigación aplicada y fortalecer posgrados en áreas estratégicas que incidan en el entorno social y productivo del estado:





- Número de alianzas público-privadas formalizadas para proyectos de investigación aplicada.
- Número de proyectos de investigación aplicada con incidencia en sectores estratégicos del estado.
- Número de programas de posgrado fortalecidos a través de alianzas estratégicas.
- Porcentaje de proyectos de investigación aplicada con transferencia de tecnología o conocimientos.
- Evaluación de impacto territorial o sectorial de los proyectos desarrollados con aliados.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.5. Integrar la investigación a la docencia por medio del desarrollo de un modelo educativo pertinente, innovador y comprometido con la formación de profesionales críticos y vinculados a las problemáticas a nivel local y regional:

- Porcentaje de programas educativos que incorporan proyectos de investigación vinculados al entorno local o regional.
- Número de experiencias formativas (asignaturas, seminarios, proyectos integradores) que articulan docencia e investigación.
- Número de estudiantes que participan en proyectos de investigación vinculados a problemáticas locales o regionales.
- Grado de implementación del modelo educativo con enfoque investigativo (según cronograma).
- Número de publicaciones académicas o productos generados por estudiantes como resultado de investigaciones integradas a su formación.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.6. Promover la capacitación docente en materia de investigación y en el uso de metodologías pedagógicas innovadoras para lograr la articulación de los contenidos disciplinarios con el desarrollo de investigaciones pertinentes que respondan a las necesidades sociales, económicas, ambientales y productivas del estado:

- Número de docentes capacitados anualmente en metodologías de investigación y pedagogía innovadora.
- Porcentaje de docentes que integran contenidos investigativos en sus unidades de aprendizaje.
- Número de talleres, cursos o diplomados ofrecidos en pedagogía innovadora y metodologías de investigación.
- Porcentaje de mejora en la evaluación del desempeño docente vinculada al uso de metodologías investigativas.
- Número de propuestas educativas desarrolladas por docentes con base en necesidades sociales, económicas o ambientales.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.2.7. Impulsar la innovación y la transferencia de tecnología a los sectores social, productivo y gubernamental con base en la producción académica, el uso de laboratorios y talleres, y el desarrollo de metodologías multidisciplinarias que fortalezcan un ecosistema interno de innovación y emprendimiento en la Universidad:

- Número de tecnologías, metodologías o prototipos desarrollados por la Universidad y puestos a disposición de terceros.
- Número de convenios firmados para transferencia de tecnología o servicios innovadores.
- Número de procesos de innovación incubados o impulsados dentro del ecosistema universitario.
- Porcentaje de utilización de laboratorios y talleres en proyectos con fines de innovación o transferencia.
- Número de proyectos interdisciplinarios orientados a la solución de problemas reales a través de innovación tecnológica o social.



Eje 5.3. Extensión y vinculación social

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.1. Diseñar e implementar un modelo institucional de vinculación y extensión que articule de forma transversal las funciones sustantivas universitarias y fortalezca la relación con los sectores social, público y privado:

- Validación y Aprobación del Modelo Institucional de Vinculación y Extensión.
- Porcentaje de unidades académicas que adoptan el modelo de vinculación (% sobre el total).
- Número de convenios interinstitucionales activos con fines de vinculación (por tipo de sector).
- Porcentaje de programas educativos que incluyen actividades de vinculación en su plan de estudios.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.2. Fortalecer la participación de estudiantes y docentes en proyectos de intervención social y vinculación comunitaria, con énfasis en regiones prioritarias y grupos en situación de vulnerabilidad:

- Número de proyectos de intervención social y comunitaria activos por año.
- Número de estudiantes y docentes participantes en proyectos de intervención.
- Número de municipios o comunidades atendidas por proyectos universitarios.
- Porcentaje de proyectos que reportan impactos medibles o evaluación participativa.

112

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.3. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad en la UNICACH para consolidar su vinculación con la sociedad:

- Número de actividades institucionales conmemorativas o culturales realizadas al año.
- Porcentaje de participación de estudiantes, docentes y administrativos en eventos institucionales de identidad.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.4. Fortalecer la comunicación estratégica y difusión de la UNICACH:

- Número de campañas institucionales de comunicación realizadas por año.
- Alcance mensual de publicaciones en redes sociales oficiales.
- Número de medios externos que difunden actividades de la UNICACH.
- Nivel de satisfacción institucional respecto a la visibilidad de sus acciones (medido por encuesta interna).

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.5. Proyectar la oferta educativa de la UNICACH como un distintivo de identidad y calidad:

- Número de campañas de difusión de la oferta educativa por ciclo escolar.
- Número de postulantes en convocatorias de nuevo ingreso (por programa).
- Porcentaje de incremento en la matrícula total y por sede.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.6. Potenciar el papel de la Radio UNICACH FM como herramienta de comunicación, vinculación y fortalecimiento de la identidad:



- Número de programas de producción propia con contenido institucional.
- Número de colaboraciones con unidades académicas en producción radiofónica.
- Número promedio de oyentes semanales (estimado por plataformas digitales o encuestas).
- Porcentaje de programación dedicada a contenidos educativos, culturales o científicos.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.3.7. Fortalecer el deporte universitario como medio de formación integral, cohesión comunitaria, proyección social y generación de identidad institucional:

- Número de eventos deportivos intramuros y representativos por año.
- Número de estudiantes participantes en actividades deportivas institucionales.
- Porcentaje de unidades académicas con equipos representativos activos.
- Número de medallas o reconocimientos obtenidos en competencias externas.

Eje 5.4. Internacionalización solidaria

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.4.1. Fomentar la movilidad estudiantil y docente a nivel nacional e internacional:

- Número de estudiantes que participan anualmente en programas de movilidad nacional e internacional.
- Número de docentes que participan en estancias académicas fuera del país o en otras instituciones nacionales.
- Número de convenios activos que permiten movilidad académica.
- Porcentaje de crecimiento anual en la movilidad académica.
- Nivel de satisfacción de estudiantes y docentes participantes en programas de movilidad.

113

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.4.2. Promover espacios académicos con enfoque internacional que fortalezcan la dimensión global de la formación universitaria mediante webinarios, seminarios, talleres y actividades de colaboración académica con instituciones extranjeras:

- Número de actividades académicas internacionales realizadas (webinarios, seminarios, talleres, clases espejo).
- Número de participantes por actividad internacional.
- Número de programas educativos que incorporan componentes internacionales.
- Porcentaje de docentes que integran contenidos de dimensión global en sus cursos.
- Nivel de satisfacción estudiantil respecto a los espacios académicos con enfoque internacional.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.4.3. Establecer redes de colaboración académica, científica y tecnológica con instituciones internacionales para fortalecer la proyección global de la Universidad:

- Número de redes internacionales de colaboración en las que participa la Universidad.
- Número de proyectos conjuntos con instituciones extranjeras.
- Número de publicaciones académicas en coautoría internacional.
- Número de convenios internacionales activos con fines científicos, académicos o tecnológicos.
- Grado de participación institucional en organismos multilaterales o redes regionales de educación superior.



Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.4.4. Fomentar una cultura internacional en la comunidad universitaria mediante experiencias interculturales y académicas sin necesidad de movilidad física:

- Número de experiencias de internacionalización en casa implementadas.
- Porcentaje de estudiantes que participan en actividades interculturales o internacionales sin movilidad física.
- Número de alianzas para internacionalización virtual o colaborativa.
- Número de cursos con enfoque intercultural o internacional diseñados para ejecutarse en modalidad virtual.
- Nivel de percepción de internacionalización en casa por parte del estudiantado y profesorado.

Eje 5.5. Cultura y arte como un derecho

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.1. Mejorar la infraestructura física, tecnológica y el equipamiento especializado para la enseñanza, creación y producción artística en la UNICACH:

- Número de espacios artísticos rehabilitados o construidos.
- Inversión anual destinada a infraestructura y equipamiento artístico.
- Porcentaje de cobertura en necesidades tecnológicas detectadas en programas de arte.
- Grado de satisfacción de usuarios con la infraestructura artística.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.2. Impulsar la socialización y difusión de los productos artísticos universitarios mediante espacios físicos y plataformas virtuales institucionales:

- Número de productos artísticos difundidos en espacios físicos o digitales.
- Alcance de difusión (número de visualizaciones, asistentes, seguidores).
- Número de plataformas institucionales habilitadas para difusión artística.
- Porcentaje de programas educativos con productos culturales difundidos respecto al total de programas en el campo de las artes.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.3. Fomentar la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad en actividades artísticas y culturales, promoviendo el ejercicio de los derechos culturales, la inclusión y el fortalecimiento de la identidad.

- Número de actividades artísticas y culturales realizadas anualmente.
- Número de participantes de la comunidad universitaria y sociedad civil.
- Porcentaje de participación estudiantil en actividades extracurriculares culturales.
- Nivel de percepción de inclusión y derechos culturales en eventos institucionales.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.4. Impulsar procesos de producción artística universitaria orientados a la socialización de saberes y valores culturales:





- Número de obras o productos realizados con enfoque de saberes culturales.
- Número de colaboraciones interdisciplinarias para producción artística.
- Nivel de integración de temáticas sociales y culturales en proyectos artísticos.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.5. Fortalecer la profesionalización del personal académico en procesos de creación, producción y gestión cultural:

- Número de docentes capacitados en áreas de arte y cultura.
- Número de certificaciones o acreditaciones en el campo de las artes, obtenidas por el personal académico.
- Número de docentes que participan en redes o asociaciones culturales especializadas.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.6. Expandir el conocimiento del patrimonio cultural, científico y artístico universitario mediante acciones de divulgación física y digital:

- Número de productos de divulgación física y digital desarrollados (catálogos, exposiciones, podcasts, etc.).
- Número de colaboraciones con otras instituciones para divulgación patrimonial.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.7. Rescatar y promover las costumbres y tradiciones de los pueblos originarios del Estado de Chiapas.

- Número de proyectos o actividades centrados en pueblos originarios.
- Número de lenguas indígenas representadas en proyectos.
- Participación de representantes de pueblos originarios en actividades universitarias.
- Grado de inclusión de contenidos sobre tradiciones chiapanecas en planes de estudio o actividades culturales.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.8. Desarrollar proyectos artísticos y culturales que permitan la captación de recursos financieros y el posicionamiento institucional.

- Número de proyectos artísticos con financiamiento externo obtenido.
- Monto total recaudado por actividades culturales.
- Número de convenios o alianzas con organismos rectores y promotores de las culturas y las artes.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.9. Impulsar acciones de investigación e intervención educativa orientadas a atender problemáticas sociales, incorporando de manera transversal el arte y la cultura.

- Número de investigaciones con componente artístico-cultural.
- Número de problemáticas sociales abordadas mediante investigaciones, proyectos o intervenciones artísticas y culturales.
- Porcentaje de programas académicos con proyectos interdisciplinarios culturales.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.5.10. Generar servicios culturales y artísticos que contribuyan al ejercicio pleno del derecho humano a la cultura y fomentar la transición de la Universidad hacia un actor estratégico en el desarrollo de las industrias creativas:



- Número de servicios culturales y artísticos ofrecidos a la sociedad.
- Número de usuarios atendidos por dichos servicios.
- Número de redes o plataformas de industrias creativas en las que participa la Universidad.

Eje 5.6. Gobernanza universitaria para el fortalecimiento institucional

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.1. Fortalecer la gobernanza universitaria mediante la actualización del marco normativo, el impulso a la transparencia, la participación democrática y la toma de decisiones colegiada y eficiente.

- Porcentaje de normativas universitarias prioritarias actualizadas
- Número de instrumentos normativos revisados y armonizados
- Número de procesos de consulta y validación participativa realizados
- Nivel de conocimiento de la comunidad sobre la nueva normativa (encuesta de percepción)
- Número de capacitaciones o talleres sobre gobernanza, ética y legislación universitaria
- Porcentaje de órganos colegiados que operan con normatividad actualizada
- Número de acciones de mejora derivadas de la implementación normativa
- Número de estudiantes, docentes y administrativos que participan en comités y órganos colegiados.
- Número de sesiones del H. Consejo Universitario.
- Número de sesiones de las comisiones permanentes del H. Consejo Universitario.
- Número de sesiones del H. Patronato Universitario.
- Porcentaje de encuestados (estudiantes, docentes, administrativos) que expresan satisfacción con la gobernanza universitaria.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.2. Fortalecer la infraestructura y los recursos tecnológicos en todos los espacios universitarios, asegurando condiciones dignas, equitativas y funcionales para el desarrollo académico, la investigación y la gestión:

- Proporción de aulas, laboratorios y áreas comunes que han recibido mantenimiento y actualización por año, desagregados por unidad académica, programa educativo y sede.
- Número de equipos tecnológicos (computadoras, proyectores, etc.) disponibles por estudiante y docente.
- Porcentaje de estudiantes y docentes que expresan satisfacción con las condiciones de las instalaciones.
- Porcentaje de áreas universitarias con acceso a internet de alta velocidad.
- Proporción de edificios que utilizan energías renovables.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.3. Impulsar la transformación digital de la gestión académica y administrativa mediante la creación de un Comité de Gobernanza Digital que coordine el análisis, diseño, desarrollo y automatización de procesos estratégicos en la UNICACH.

- Comité de Gobernanza Digital formalmente constituido.
- Número de procesos automatizados implementados bajo coordinación del Comité.
- Porcentaje de procesos institucionales prioritarios automatizados.
- Grado de satisfacción de usuarios (académicos, administrativos, estudiantes) con los procesos digitalizados.
- Número de personas capacitadas en herramientas digitales relacionadas con procesos automatizados.





Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.4. Integrar tecnologías de inteligencia artificial en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la educación superior, con el fin de mejorar la calidad educativa, fomentar la innovación académica y preparar a los docentes y estudiantes para los desafíos de la era digital:

- Porcentaje de programas educativos que integran herramientas de IA a su quehacer académico.
- Número de docentes capacitados en uso de IA para la docencia.
- Número de eventos académicos impartidos sobre IA aplicada a la educación.
- Número de asignaturas que incluyen contenidos de IA en su diseño curricular.
- Proporción de estudiantes que utilizan herramientas de IA como parte de sus procesos formativos.
- Nivel de satisfacción del personal académico con el uso de herramientas de IA.
- Cantidad de herramientas de IA activas o disponibles en las plataformas institucionales.
- Número de alianzas o convenios vigentes con entidades especializadas en IA educativa.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.5. Consolidar una gestión financiera eficiente, transparente y participativa, orientada a la sostenibilidad institucional y al cumplimiento de los fines universitarios:

- Porcentaje de ejecución del presupuesto anual en relación con lo planificado.
- Número de convenios y proyectos que generan ingresos propios.
- Porcentaje de ingresos propios con respecto al presupuesto total de la Universidad.
- Porcentaje de encuestados que expresan satisfacción con la gestión financiera de la Universidad.

117

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.6. Modernizar la gestión administrativa para alinearla con los objetivos académicos, mediante procesos ágiles, digitales y orientados a la mejora continua:

- Proporción de procesos administrativos que se realizan de manera digital.
- Promedio de días para la resolución de trámites administrativos.
- Porcentaje de estudiantes, docentes y administrativos que expresan satisfacción con los servicios administrativos.²⁷
- Número de empleados administrativos capacitados en el uso de tecnologías de la información y comunicación.
- Número de procesos administrativos revisados y mejorados anualmente.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.7. Garantizar una política integral de bienestar estudiantil que favorezca trayectorias escolares exitosas y una vida universitaria plena:

- Porcentaje de estudiantes que reciben algún tipo de beca o ayuda financiera.
- Número de consultas de salud mental atendidas por cada 100 estudiantes.
- Porcentaje de estudiantes que expresan satisfacción con los servicios de orientación y carrera.
- Número de estudiantes que participan en actividades deportivas, culturales y de servicio comunitario.

²⁷ Considerando que muchas áreas realizan encuestas para medir la satisfacción del servicio, es deseable homologar los reactivos para estandarizar parámetros de medición.



Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.8. Impulsar un sistema de vinculación laboral y prácticas profesionales con enfoque de pertinencia social:

- Porcentaje de egresados que encuentran empleo en su área de estudio dentro de los 12 meses posteriores a su egreso escolar.
- Porcentaje de estudiantes que expresan satisfacción con sus experiencias de prácticas profesionales.
- Cantidad de convenios firmados con empresas y organizaciones locales para la realización de prácticas profesionales.
- Porcentaje de prácticas profesionales evaluadas positivamente por los empleadores.
- Número de estudiantes que participan en proyectos de vinculación laboral con enfoque social y territorial.

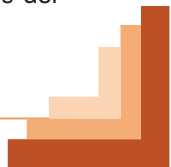
Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.9. Crear una entidad de certificación de evaluación de competencias laborales avaladas por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para brindar servicios a la comunidad universitaria, sector empresarial y sociedad en general:

- Estado de avance en el proceso de acreditación ante CONOCER
- Número de estándares de competencia registrados y operativos
- Número de personas evaluadas y certificadas por la entidad
- Proporción de certificaciones otorgadas a miembros de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados)
- Número de convenios establecidos con empresas, instituciones públicas y organizaciones sociales para certificación de competencias
- Número de cursos de alineación impartidos como preparación para certificaciones
- Ingreso económico generado por servicios de certificación
- Satisfacción de usuarios/as certificados/as con los procesos de evaluación
- Número de evaluadores certificados formados por la UNICACH
- Tasa de éxito en procesos de certificación (personas aprobadas vs. evaluadas)

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.10. Garantizar el fortalecimiento de las sedes regionales a través de una política de equidad y coordinación territorial, organización y representación institucional:

- Proporción de recursos asignados equitativamente entre las sedes regionales.
- Porcentaje de estudiantes, docentes y administrativos que expresan satisfacción con la coordinación y organización institucional.
- Cantidad de programas educativos extendidos o adaptados para las sedes regionales.
- Porcentaje de estudiantes en sedes regionales que tienen acceso a servicios universitarios equivalentes a los de la sede central.
- Número de representantes de las sedes regionales en comités y órganos colegiados de la Universidad.

Indicadores propuestos para el Objetivo estratégico 5.6.11. Consolidar un sistema institucional de planeación y evaluación orientado al mejoramiento continuo, con base en los principios del SEAES y en el diseño de un modelo propio de aseguramiento de la calidad:





- Porcentaje de estudiantes, docentes y administrativos que expresan satisfacción con el sistema de evaluación institucional interno.
- Cantidad de procesos académicos y administrativos evaluados de manera interna anualmente.
- Porcentaje de indicadores de calidad que muestran mejora continua año tras año.





Consideraciones finales sobre la propuesta de indicadores

Aunque esta lista de indicadores no es exhaustiva y estará sujeta a modificaciones conforme se adecuen a los procesos del quehacer institucional, proporciona una base sólida para medir el progreso hacia los objetivos institucionales de la UNICACH. La implementación de estos indicadores permitirá a la Universidad monitorear y evaluar de manera efectiva sus esfuerzos para fortalecer la infraestructura, mejorar la gestión financiera y administrativa, garantizar el bienestar estudiantil, impulsar la vinculación laboral y las prácticas profesionales, fortalecer las sedes regionales, y consolidar un sistema de planeación y evaluación orientado al mejoramiento continuo.

Conviene reiterar que la consolidación de un sistema propio de seguimiento y evaluación representa un punto de inflexión para la Universidad. No se trata únicamente de responder a exigencias normativas o administrativas, sino de asumir con madurez institucional la responsabilidad de evaluar con sentido crítico, con visión de futuro y con apertura al cambio.

El desafío es grande: construir una cultura de evaluación que no castigue el error, sino que lo reconozca como oportunidad de mejora; que no se limite a la generación de datos, sino que los convierta en conocimiento útil para la toma de decisiones. En este nuevo horizonte, la evaluación debe ser pensada como una práctica ética, colectiva y estratégica, que nos permita crecer como comunidad, rendir cuentas a la sociedad y fortalecer nuestra autonomía con base en resultados verificables.

Este eje es, por tanto, el cimiento sobre el cual descansará la posibilidad de que el Plan de Desarrollo Institucional sea no solo una declaración de intenciones, sino un instrumento de cambio efectivo, trazable y con impacto real.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES



Bibliografía con Estilo APA

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (2010). *Anuarios estadísticos 2005-2009*.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (2011). *Reformas jurídicas y premisas para una política de financiamiento de las instituciones públicas de educación superior con visión de Estado*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (1989). *La trayectoria escolar en la educación superior*. México: ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).** (2001). *Deserción, rezago y eficiencia terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. México: ANUIES.
- Barragán Pérez, J. B.** (2009). El método de alfabetización “Yo, sí puedo” y su aplicación con indígenas tzotziles en San Cristóbal de las Casas, Chiapas: una experiencia (Tesis de licenciatura). UNAM, México.
- Bertely Busquets, M.** (2002). Panorama histórico de la educación para los indígenas en México. En *Diccionario de historia de la educación en México*. UNAM.
- Cabello, M. J. et al.** (2006). *Educación de personas jóvenes y adultas en Iberoamérica*. RIEJA, Ministerio de Educación y Ciencia/Universidad Complutense de Madrid.
- GENEVAL.** (2024). *Resultados GENEVAL GENERAL 2024*. México: GENEVAL. [Sin número de página]
- Claudia Sheinbaum.** (s.f.). *100 pasos para la transformación*.
- Conac.** (2010). *Clasificación funcional del gasto (Finalidad, función y subfunción)*. *Diario Oficial de la Federación*, 27 de diciembre.
- Consejo Académico del Bachillerato.** (2001). *Lineamientos generales para la evaluación del desempeño de los profesores, en lo relativo a la enseñanza*. UNAM-CAB.
- De los Santos, E.** (2004). Los procesos de permanencia y abandono escolar en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(2).
- Díaz-Barriga, A.** (2006). Las pruebas masivas. Análisis de sus diferencias técnicas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 11(29), 583-615.



- Díaz Barriga, F. (2003).** Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5(2).
- Díaz Barriga, Á. (Coord.). (2008).** *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. Un estudio en las universidades públicas estatales*. UNAM/ANUIES/Plaza y Valdés.
- Díaz Barriga, Á. y Mendoza, J. (Coords.). (2006).** *Educación superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006. Aportes para una discusión*. México: ANUIES.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2012).** *Ley General de Educación publicada el 13 de junio de 1993, texto vigente, última reforma publicada el 9 de abril de 2012*. México: DOF.
- Diario Oficial de la Federación (DOF)–Secretaría de Educación Pública (SEP). (2009).** *Acuerdo número 480 por el que se establecen los lineamientos para el ingreso de instituciones educativas al Sistema Nacional de Bachillerato*. México: DOF.
- Diario Oficial de la Federación (DOF)–Secretaría de Educación Pública (SEP). (2009).** *Acuerdo número 484 por el que se establecen las bases para la creación y funcionamiento del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato*. México: DOF.
- Diario Oficial de la Federación (DOF)–Secretaría de Educación Pública (SEP). (2009).** *Acuerdo número 488 por el que se modifican los diversos números 442, 444 y 447*. México: DOF.
- Diario Oficial de la Federación (DOF)–Secretaría de Educación Pública (SEP). (2008).** *Acuerdo número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato*. México: DOF.
- Eduardo Ramírez Aguilar. (2024).** *Plan Chiapas Transformador 2024*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Esquivel, G. (2018).** *Desigualdad. Vieja historia, nueva historia*.
- Fierro Evans, C., Tapia García, G. y Rojo Pons, F. (2009).** *Implementación de políticas educativas: México. Descentralización educativa en México: un recuento analítico*. OECD.
- Gobierno de Chiapas. (s.f.).** *CHIAPAS 2032 FORMATO.cdr*.
- González Martínez, A. (1999).** *Seguimiento de trayectorias escolares*. México: ANUIES.
- García Robelo, O. y Barrón Tirado, C. (2011).** *Un estudio sobre la trayectoria escolar de los estudiantes de doctorado en pedagogía. Perfiles Educativos*, 33(131), 94-113.
- Hernández, G. E. et al. (2008).** Reporte sobre el estado actual de la educación de personas jóvenes y adultas en México, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). (2012).** *Panorama educativo de México 2011. Educación básica y media superior*. México: INEE.



Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). (2011). *Panorama educativo de México. Indicadores del sistema educativo nacional 2010. Educación básica y media superior.* México: INEE.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). (2010). *La educación preescolar en México. Condiciones para la enseñanza y el aprendizaje.* México: INEE.

International Society for Technology in Education. (2010). *ISTE's Education Technology Priorities for 2010.*

lesalc-Unesco. (2006). *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005.* Caracas: lesalc-unesco.

Jiménez Franco, V. (2005). *Informe de las prácticas de la evaluación de la educación básica en México.*

Kraan, D. (2007). Programa de presupuesto en países de la OCDE. *Revista de Presupuesto de la OCDE*, París.

Latapí, P. (2004). La política educativa del Estado mexicano desde 1992. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2).

Luna, E., Cordero, G., López Gorosave, G. y Castro, A. (2012). La evaluación del profesorado de educación básica en México: Políticas, programas e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.

126

Maldonado, M. de la C., Hoyo García de Alva, L. E. y Ramírez, E. (Comps.). (2000). *El servicio social: institución para el desarrollo municipal.* México: ANUIES.

Márquez Jiménez, A. et al. (2009). *Estudio comparativo de universidades mexicanas. Segundo reporte: desempeño en investigación y docencia.* UNAM-Coordinación de Planeación-Dirección General de Evaluación Institucional.

Márquez, A. (2004). Calidad en la educación superior en México. ¿Es posible un sistema eficiente, eficaz y equitativo? Las Políticas de financiamiento de la educación Superior en los noventa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 477-500.

Martirene, R. A. (2007). *Manual de presupuesto plurianual.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Martínez Rizo, F. (2003). *Pruebas y rendición de cuentas.* INEE.

Martínez Rizo, F. (2008). *La evaluación del aprendizaje en América Latina.* Cuadernos de Investigación del INEE, 32.

Mendoza, J. (2007). *Cabildeo legislativo para el presupuesto federal de educación superior: papel de la anuiés y resultados en el periodo 2001-2007.* México: ANUIES.

Mendoza, J. (2022). *La Educación Superior en México.*

Miguel Díaz, M. de. (2004). *Adaptación de la homologación de los planes de estudio a la convergencia europea.* Dirección General de Universidades-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte/Ministerio de Educación y Ciencia.



Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*.

Munive Villanueva, M. A. (2007). La acreditación: ¿mejora de la educación superior o atractivo artillugio estético? *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(2), 397-408.

Muñoz, V. (2012). *Informe del relator especial sobre el derecho a la educación, Sr. Vernor Muñoz*. ONU.

OCDE. (2007). *Estudio de la OCDE sobre el proceso presupuestario en México*. París: OCDE.

OCDE. (1997). *Exámenes de las políticas nacionales de educación. México educación superior*. París: OCDE.

OCDE. (s.f.). *Perspectivas económicas para América Latina*.

Pérez Islas, J. A. y Valdez González, M. (s.f.). *Repensar la educación desde los jóvenes: el caso de la generación del siglo XXI*.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). (2001). *Programas para reducir el rezago educativo en la enseñanza primaria*.

Ríos, A., García Flores, R. y García Flores, E. (2003). *Acciones de evaluación en las instituciones públicas de educación media superior*. INEE.

Rodríguez Gómez, R. (1989). Metodología para el análisis demográfico de la eficiencia terminal, la deserción y el rezago escolar. En *La trayectoria escolar en la educación superior*, ANUIES, pp. 225-280.

Santibáñez, L., et al. (2006). *Haciendo camino. Análisis del sistema de evaluación y del impacto del programa de estímulos docentes Carrera Magisterial en México*. RAND Education.

Schmelkes, S. (2001). La autonomía y la evaluación en México. *Perspectivas*, 31(4), 651-662.

Secretaría de Educación Pública (SEP). (s.f.). *Plan de diez años para desarrollar el sistema educativo nacional*.

Secretaría de Educación Pública–Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (SEP–ANUIES). (2010). *Guía para llevar a cabo el proceso de certificación de competencias docentes para la educación media superior*.

Secretaría de Educación Pública–Dirección General de Evaluación (SEP–DGE). (2002). *La experiencia de la Dirección General de Evaluación en la educación básica y normal; 30 años de medición del logro educativo*. SEP.

Secretaría de Educación Pública–Subsecretaría de Educación Media Superior–Dirección General de Bachillerato (SEP–SEMS–DGB). (2010). *Lineamientos de evaluación docente (evaluación del desempeño docente bajo el enfoque de competencias)*. SEP.

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2008). Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial. En *Revista de Educación y Desarrollo*, 9, SEP.



- Sierra Soler, E. Y.** (2011). *Co-construcción de políticas educativas por y para maestros de educación indígena*. Kellogg Institute.
- Solana, F., Cardiel Reyes, R. y Bolaños, R.** (1981). *Historia de la educación pública en México (1876-1976)*. Fondo de Cultura Económica.
- Suárez Zozaya, M. H.** (2001). *Rezago educativo y desigualdad social en el estado de Morelos*. UNAM-CRIM/Miguel Ángel Porrúa.
- Uribe, M.** (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. *Revista Prealc*, 1, 106-115.
- Valdés, H. et al.** (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. *Primer reporte del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. OREALC/UNESCO.
- Vidal, R.** (2009). *¿Enlace, Exani, Excale o PISA?*. GENEVAL.
- Villa Lever, L.** (2010). *La educación media superior: su construcción social desde el México independista hasta nuestros días*. El Colegio de México.
- Zorrilla Alcalá, J. F.** (2008). *El bachillerato mexicano: un sistema académicamente precario. Causas y consecuencias*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación-UNAM.





