



UNIVERSOS JURÍDICOS

Revista de derecho público y diálogo multidisciplinar

Autonomía, gobernanza y liderazgo en las universidades *Autonomy, governance and leadership in universities*

Ana Marcela Mina Hernández

1

Licenciada en Derecho, Maestra en Administración Pública, Doctoranda en Liderazgo y Dirección de Instituciones Educativas, Académica de la Facultad de Derecho de la Universidad Veracruzana.

UNIVERSOS JURÍDICOS. Revista de derecho público y diálogo multidisciplinar. Año 11, No. 24, mayo-octubre 2025, ISSN 2007-9125

Cómo citar este artículo en formato APA

Mina, A. (2025). Autonomía, gobernanza y liderazgo en las universidades, pp. 41-58

Fecha de recepción: 10 de febrero de 2025

Fecha de aceptación: 09 de abril de 2025





SUMARIO: I) Introducción; II) Sobre el concepto de gobernanza; III) Autonomía y gobernanza universitaria; IV) Liderazgo; V) Conclusiones; VI) Fuentes de consulta.

Resumen: En la sociedad participativa de nuestra época, cada día se exige a las instituciones públicas y privadas que la educación superior que imparten esté caracterizada por la excelencia educativa.

Frente a este gran reto, las universidades deben procurar que la planeación de sus procesos de enseñanza aprendizaje y la mejor toma de decisiones de sus cuadros directivos, pasen por una verdadera construcción de gobernanza universitaria que, sin arriesgar la autonomía institucional, facilite la consecución de su misión social y donde el liderazgo de quienes las dirigen, permita la participación no solo de sus comunidades universitarias sino de los diferentes actores, en una especie de quíntuple hélice que haga posible la incorporación de mejores ideas y propuestas para atender los justos reclamos de la sociedad.

Palabra clave: Autonomía universitaria; gobernanza; liderazgo.

Abstract: *In the participatory society of our time, every day public and private institutions are required to ensure that the higher education they provide is characterized by educational excellence.*

Faced with this great challenge, universities must ensure that the planning of their teaching-learning processes and the best decision-making of their management staff, go through a true construction of university governance that, without risking institutional autonomy, facilitates the achievement of their social mission and



where the leadership of those who direct them allows the participation not only of their university communities but of the different actors, in a kind of quintuple helix that makes possible the incorporation of better ideas and proposals to address the just demands of the society.

Keywords: University autonomy; governance; leadership.

I) Introducción

En la época actual, las instituciones de educación superior -públicas como privadas- se encuentran sujetas a una legislación que las obliga a mantener altos estándares de excelencia educativa.

Para lograrlo, existen diseños de planeación institucional que deberían acudir a mecanismos de gobernanza universitaria en los que diferentes actores académicos y sociales tengan alguna participación, dirigidos por quienes gobiernan las instituciones y a través de esquemas de coordinación por niveles, hacia arriba, hacia abajo y hacia el lado, sin arriesgar un ápice de su autonomía.

Autonomía, gobernanza y liderazgo universitario, no deben ser vistos como conceptos planos sino convertirse en verdaderas prácticas cuyo ejercicio facilite el cumplimiento de la misión social de las universidades. A esta finalidad puede concurrir el esquema de la quintuple hélice, donde la comunidad universitaria y la sociedad interactúen en forma colectiva con el sistema político, el sistema económico y el entorno natural, siempre en beneficio de un mejor tratamiento de los asuntos universitarios.

En suma, esta reflexión se orienta a buscar que las universidades, más allá de su naturaleza pública o privada, apuesten a mecanismos de gobernanza y ejercicios

UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

Instituto de Investigaciones Jurídicas

<http://universosjuridicos.uv.mx/index.php/univerjuridicos/index>

Xalapa, Veracruz, México



de liderazgo directivo con miras a construir nuevos modelos de educación superior.

II) Sobre el concepto de gobernanza

El término “gobernanza” ha tenido un largo camino, probablemente iniciado desde los años noventa, utilizado comúnmente para referirse a un nuevo modo de gobernar que surgía ante la necesidad de hacer frente a la escasez de recursos económicos de los gobiernos y los problemas de autoridad política e intelectual en una sociedad cada vez más plural, independiente, demandante y participativa. (Aguilar Villanueva, 2020, pág. 76)

Una de las características que se asociaron al concepto de gobernanza consistió en atribuirle un sentido de ida y vuelta, para significar que el ejercicio del gobierno dejaría de realizarse en forma unidireccional, esto es, de los gobernantes hacia los gobernados, y adoptarse un modelo bidireccional -así llamado por Kooiman- (Kooiman, 2005, pág. 60) en el que el ejercicio del gobierno se realiza en dos direcciones, de adentro hacia afuera y viceversa, esto es, del gobierno hacia la sociedad y de la sociedad al gobierno.

Es justamente el ejercicio de la gobernanza, el que visibilizó un cambio de modelo político y social en el mundo. Las sociedades modernas reclamaron una mayor participación en la toma de decisiones y el gobierno dejó de decidir por sí mismo la agenda pública, frente a las nuevas demandas y propuestas de actores sociales organizados, que si no son escuchados cuestionan las decisiones gubernamentales con información y evidencias.



Este nuevo comportamiento sociopolítico ha permitido la creación de nuevas instituciones, como la de los organismos constitucionales autónomos que, en México, en su mayoría, surgieron como resultado de movimientos sociales reclamantes de una mayor participación en el ejercicio del poder. El Instituto Nacional Electoral (INE), el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), por citar solo algunos ejemplos, son una clara muestra del papel que jugó la sociedad mexicana al exigir al gobierno la ciudadanización de algunas funciones administrativas, con independencia de que algunos de ellos se encuentren en proceso de transformación o eventual desaparición.

44

Lo anterior explica por qué estamos frente a una nueva manera de gobernar, donde parece evidente que el gobierno ha dejado de dirigir y administrar por sí solo y se ha visto obligado a acudir al trabajo conjunto con los diversos actores de nuestra sociedad.

Y dado que la gobernanza ha sido un excelente vehículo que favorece la interacción de actores sociales en el ejercicio del poder, vale la pena acercarse a analizar cómo la gobernanza también debe tener una significativa participación en el gobierno de las universidades.

III) Autonomía y gobernanza universitaria

Para nadie es un secreto que las instituciones de educación superior juegan un rol importante en la actualidad, en parte porque producen sociedad y en parte porque pueden ejercer una influencia considerable en el gobierno. Las universidades se sostienen de la propia sociedad y le retribuyen cuando le brindan mejores condi-



ciones de vida mediante la educación que imparten y la ciencia y tecnología que producen.

Es probable que una de las fortalezas que tienen las universidades ahora, sea la posibilidad de pasar de ser una institución burocrática -como la mayoría lo han sido actualmente- a una organización con mayores capacidades para la toma de decisiones y en su momento, convertirse en palanca de apoyo para los gobiernos y de desarrollo para la sociedad; en otras palabras, dada la multiplicidad de actores que integran las universidades, en ellas se pueden construir nuevos modelos útiles para liderar y gestionar no solo a éstas sino al gobierno mismo.

El peligro que se puede correr es perder el rumbo del tipo de universidad que tenemos o que aspiramos, pues es bien sabido que, en ocasiones, las universidades son vistas como espacios de riesgo para el gobierno, sobre todo por la masa crítica que ellas construyen.

Quizá por ello es que hay quienes señalan el valor de la autonomía de las universidades frente a una especie de retirada estatal del control, desde luego nunca gratuita sino reconocida siempre bajo ciertas condiciones, ya que actualmente las IES públicas atraviesan por un estado de incertidumbre “en los ámbitos social, político y económico que inciden en las condiciones y en la disponibilidad de los recursos para su operación. Además, todos estos cambios ocurren de forma vertiginosa y simultánea, con un bajo nivel de predicción, restándoles autonomía de acción” (ANUIES, 2018, pág. 21). En buena medida, la situación que impera en las universidades públicas se debe a que “estas universidades reciben un subsidio de carácter ordinario tanto del gobierno federal como de los gobiernos estatales, en una proporción que se establece para cada caso en los convenios de apoyo financiero que anualmente se firman, con un amplio rango de variación” (Mendoza Rojas, 2022, pág. 73) y que se ha recrudecido en los últimos años.



Es así como la autonomía se convierte en un bastión que las universidades procuran como bandera para garantizar su estabilidad, no solo en lo académico sino en las demás áreas de su propio funcionamiento, frente a los cambios que observamos al interior de las instituciones educativas y en el Estado, sin dejar de enfatizar que “la educación superior es un bien público social, un derecho universal y un deber de los estados” (UNESCO-IESALC, 2024, pág. 6).

Por otra parte, la educación privada ha tenido un camino diferente en virtud de que “la acelerada expansión de las IES particulares fue resultado de la presencia de proveedores de servicios educativos con fines de lucro y la consideración de la educación como negocio” (Mendoza Rojas, 2022, pág. 101). Quizá a ello se deba que, en marzo de 2025, tan solo en Veracruz existan alrededor de 191 universidades particulares asentadas en diferentes municipios (Secretaría de Educación de Veracruz, 2025) y que la Ley General de Educación Superior (LGES) les exija la autorización para otorgar el servicio público de educación a través del RVOE (Registro de Validación Oficial de Estudios) y sus respectivos refrendos, y les ofrezca un reconocimiento a la gestión institucional y la excelencia educativa si cumplen con algunos requisitos relacionados “con las personas que lo imparten, con las condiciones de la institución, con las infraestructuras, con los valores, con los principios de igualdad y los derechos humanos, entre otros...[con lo que] se pretende, por fin, dejar al margen las conocidas ‘universidades patito’ que no cumplen con los estándares mínimos de calidad educativa, lo que interfiere gravemente en la formación de sus estudiantes” (Sánchez-Lissen & Sianes-Bautista, 2021, pág. 294).

Justamente me interesa destacar que la doctrina, entre ellos (Kehm, 2012) identifica algunos cambios que se están dando en los modos de coordinación, subsumidos en el propio concepto de gobernanza en las universidades y que se pueden observar en varios niveles.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

Instituto de Investigaciones Jurídicas

<http://universosjuridicos.uv.mx/index.php/univerjuridicos/index>

Xalapa, Veracruz, México



Uno “hacia arriba”, en tanto se modifica la configuración de la agenda y la formulación de políticas universitarias de un nivel nacional a uno supranacional, como sucede por ejemplo con la denominada prueba Pisa (OCDE, 2022) que, si bien no es aplicable a los universitarios, sí ilustra cómo las instituciones se deben ceñir a estándares de evaluación internacionales.

Un nivel “hacia abajo” que implica el traslado de poderes para la toma de decisiones, primero del Estado a las universidades y después de éstas hacia sus propias estructuras, como las facultades, institutos o centros de investigación, es decir, la descentralización de sus funciones.

Y un nivel “hacia el lado”, que lleva en sí el riesgo de delegar o trasladar la toma de decisiones a organismos, como los acreditadores o certificadores de calidad, cuya tarea originalmente era asumida por el Estado.

Sobre estos niveles, en especial sobre los mecanismos de acreditación, vale la pena una reflexión sobre todo porque la época actual viene caracterizada por una “naturalización” de la evaluación y las prácticas métricas como ejercicios de rendición de cuentas, donde el Estado asume “un papel de coordinación y conducción de los asuntos públicos en un contexto de democratización política y reestructuración económica” (Acosta Silva, 2020, pág. 6 y 7) y donde el discurso universitario enfatiza -en una especie de “lógica del beneficio”- que “una buena universidad es la que tiene los estándares más altos de desempeño, los mejores indicadores, las tasas más elevadas, el lugar que ocupan en los rankings internacionales o en la distribución de los recursos públicos ordinarios y extraordinarios, la eficiencia de sus procesos administrativos, la cualificación y productividad de su planta académica” (Acosta Silva, 2020, pág. 15), entre otros.

Estos ejercicios buscan el aseguramiento de la calidad de la educación que en realidad es un proceso siempre en construcción. No obstante, existe preocupa-



ción cuando se advierte que el Estado mantiene su interés por afianzar y ampliar su grado de penetración en las universidades públicas, lo que generalmente ocurre a través del otorgamiento restringido o condicionado de recursos públicos y su correspondiente fiscalización, a menudo “con exigencias de alinear los programas estratégicos de las instituciones a las fórmulas de planeación del sector público [lo que nos debe llevar a resaltar la importancia del] nivel de autonomía de las universidades y construir nuevos mecanismos de gobernanza que aseguren la participación de los sectores académico y social en la definición de las políticas de educación superior” (ANUIES, 2018, pág. 49).

Lo cierto de esto es que “las políticas de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad llegaron para quedarse, aun cuando los grandes diagnósticos de política de los organismos internacionales y de los gobiernos cambiaron... [pues finalmente] las universidades y colegios universitarios poseen autonomía y son responsables por la fijación de sus estándares y por el mantenimiento de mecanismos internos para asegurar la calidad de la educación” (Martínez Larrechea, 2022, pág. 61 y 67).

IV) Liderazgo

Es bajo este escenario de construcción de una política educativa donde el concepto de gobernanza universitaria resulta interesante, al abrir la posibilidad de que los diferentes actores que conviven en las universidades, tanto públicas como privadas, tengan una importante participación y desde donde los directivos de las universidades muestren sus capacidades para dirigir las instituciones sin influencia de intereses estatales, siempre en defensa de la autonomía que tantos años de trabajo ha costado.



Por ello sostengo que el ejercicio de la gobernanza no está reñido con el del liderazgo universitario, más bien, ambos pueden producir una unión simbiótica en beneficio de las instituciones con miras al cumplimiento de su misión social.

Por ejemplo, la Universidad Veracruzana (UV), IES pública más importante de Veracruz y del sur-sureste de México expresa en su legislación un alto compromiso con la sociedad “para incidir en la solución de sus problemas y en el planteamiento de alternativas para el desarrollo sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología, proporcionándole los beneficios de la cultura y obteniendo de ella en reciprocidad, los apoyos necesarios para su fortalecimiento” (Universidad Veracruzana, 2025). La Universidad de Xalapa (UX), primera IES privada en la capital del Estado y fundada en 1992, se define como una institución que contribuye “a la formación de recursos humanos con talento y creatividad, con alta pertinencia disciplinar y social, por su desarrollo institucional innovador, así como con su vinculación con el sector productivo público y privado y su presencia internacional” (Universidad de Xalapa, 2020).

La mayoría de las IES públicas y privadas presentan una estructura administrativa amplia, comúnmente encabezada por un órgano colegiado de máxima autoridad y un Rector como máxima autoridad unipersonal. Si bien en el primero recaen funciones importantes, como el diseño del modelo educativo institucional, la aprobación de planes y programas de estudio que permiten incluso propuestas contextualizadas (Báez, 2022, 2024), la autorización del presupuesto económico a ejercer y la expedición de su normatividad interna, entre otras, en realidad el Rector se asume como el gran tomador de decisiones, al ser considerado como la autoridad ejecutiva de la universidad.

Estoy convencida de que, por su propia naturaleza, el ejercicio más importante de gobernanza universitaria se debe dar al interior de tales órganos colegiados, que



han adoptado nombres como consejos universitarios o juntas de gobierno, entre otros. Ellos son el mejor canal de intercomunicación que recoge las voces más representativas de la comunidad universitaria a través de autoridades, profesores y alumnos, a pesar de que la verticalidad con que operan impide a la institución ver más allá de lo que su propia comunidad -quizá de manera cíclica e intramuros- le transmite.

Estos órganos colegiados de decisión deben despojarse de ataduras endogámicas y dejar de “defender la homogeneidad de un grupo [donde] la unidad del clan es la razón suprema” (Fernández Arguelles, 2010, pág. 66) para abrir paso a un amplio ejercicio de gobernanza universitaria que no solo escuche la voz de la academia sino incorpore también los reclamos de la sociedad por una educación superior de calidad, pues jamás debe olvidarse el origen y el telos social de la universidad.

No pasa inadvertido que, por ejemplo, en un reciente ejercicio de actualización de la Ley Orgánica de la UV llevado a cabo en 2022, el académico (Casillas, 2022) criticó que existieron carencias en su discusión pues hizo falta que la Universidad convocara a un congreso universitario “a través de amplios procesos de participación y consulta a los universitarios”.

Ello confirma que, si bien al interior de las universidades existen mecanismos de planeación institucional e instrumentos que orientan el rumbo de las instituciones como los planes de desarrollo y los programas de trabajo, es común que en su formulación no se advierta un involucramiento con la sociedad, lo que podría confirmar una ausencia de gobernanza universitaria bidireccional como la apuntada por Kooiman.

Por otra parte, el liderazgo que debe caracterizar a un Rector debe estar íntimamente ligado al de la gobernanza que se deposita en un órgano colegiado univer-



sitario, y ello debería estar llevando a las universidades hacia otros derroteros que a mi juicio aún no están claros.

Me refiero al liderazgo deseable en las universidades. Hablar de liderazgo en el marco de la gobernanza universitaria presenta hoy una gran complejidad, pues habrá que hacerlo sin entrar a discutir el hecho de considerar a la educación actual como un bien público o un bien privado, ya que cada una presenta su propia circunstancia. Lo anterior, sin pasar por alto que la educación superior pública “representa un concepto más tradicional, regulado por el Estado y orientado a la nación, en un marco en el que la creación y transferencia del saber son funciones esenciales”, en tanto el concepto de la educación desde la visión privada se torna “moderno, dinámico, mercantilizado y orientado globalmente con un valor económico añadido” (Kehm, 2012, pág. 25).

Con independencia del modelo de educación pública o particular, en este análisis prefiero optar por considerar a la educación como un bien público que el Estado está obligado a tutelar, y aspiro a generar un espacio para el análisis sobre el estatus que debería tener la gobernanza y el liderazgo en una institución de educación superior.

Cuando expreso liderazgo, significo que se conjugan en una persona un conjunto de cualidades y atributos que permiten diferenciar a unos de otros. Al líder se le atribuyen habilidades que lo distinguen de los que no lo son, como la experiencia, “la inteligencia, la tendencia a ser dominante, la seguridad en sí mismo, el sentido de responsabilidad, el equilibrio emocional, la necesidad de logro, la persistencia, la determinación, la extraversión y la habilidad para las relaciones interpersonales”, aunque también se le atribuyen habilidades como la retórica, además de “dominar el arte de la oratoria, ... fuerza de voluntad, conocimiento amplio, convic-



ción, autosuficiencia, bondad, desinterés y, sobre todo, prestigio” (Hernández Yáñez, 2013, pág. 86).

Aunque es común que el liderazgo se asocie a quienes detentan el poder en las universidades, es decir, el cuerpo directivo, hay quienes sostienen que debe impulsarse la noción de liderazgos colectivos: sin tanta distinción de jerarquías, en virtud de que el liderazgo lo establecen las capacidades y las aportaciones de las personas, no los puestos o los cargos (Miranda Esquer, 2012, pág. 47).

Interesante resulta el planteamiento expuesto por la Organización Universitaria Interamericana (OUI), organismo que agrupa a más de 350 universidades entre ellas la UV y la UX, en el sentido de reconocer los desafíos más relevantes que enfrentan las IES:

El liderazgo y actitudes enfocadas hacia el servicio, los valores éticos, el ejercicio de la empatía, el respeto a la diversidad de ideas, la resiliencia y la inteligencia emocional. El segundo conjunto de competencias resaltantes son las habilidades de gestión, las directivas, de planificación e innovación. Y el tercer conjunto de competencias [...] es la valoración a la experiencia y al conocimiento que se tiene tanto académico y de investigación, de la estructura de la organización, así como de otras habilidades personales, entre ellas la negociación e inclusive el manejo de otros idiomas (OUI, 2021, pág. 8).

Como puede notarse, el liderazgo en las universidades se compone de un conjunto de factores que no solo se depositan en la figura de quien realiza una función directiva, sino que se integran en él, componentes colegiados como los cuerpos académicos, los colegios de profesores, las academias por áreas de conocimiento, las juntas de gobierno y los consejos universitarios.



Bajo estas consideraciones, sería interesante escudriñar si los actuales cuerpos directivos de las IES veracruzanas, sin distinguir su origen público o particular, poseen este cúmulo de aptitudes y competencias que pudieran incidir en potenciar o frenar el desarrollo de la institución y hacer menos o más difícil la búsqueda de la calidad de la educación. De no encontrarse liderazgos universitarios, hay que buscar las causas y en su oportunidad, diseñar una propuesta que permita la formación de verdaderos liderazgos para dirigir tales instituciones, al tiempo que se debe reflexionar sobre la conveniencia de involucrar el sentir de la comunidad universitaria y de la sociedad, en el sentido bidireccional de la gobernanza universitaria a que me he referido antes.

53

Solo a partir de recoger el sentimiento y necesidades de la sociedad -en el contexto de la gobernanza apuntada- es como puede contribuirse al cumplimiento fiel de la misión social de las universidades, no solo en los términos de sus propias regulaciones, sino en un sentido práctico acercándole a aquella los beneficios de su quehacer cotidiano. Ello implicará reconocer que las universidades no solo tienen una única misión social, sino que su función se “ramifica en una serie de actividades diferentes” que bien pudieran sintetizarse, como señala (Pérez, Lakonich, Cecchi, & Rotstein, 2009, pág. 33 y 34) en las siguientes cuatro funciones:

- “la formación de profesionales” con conciencia social para que puedan comprender los problemas que afligen a su país;
- “la preservación y enriquecimiento de la cultura, que tiene que ver con formar profesionales que sepan, disfruten y recreen su saber, lo que implica aprender a pensar, a analizar”;



- “el desarrollo de la investigación, tanto en ciencia básica o pura, cuanto en ciencia aplicada o tecnológica”; y
- “ayudar a encontrar soluciones para los problemas de desarrollo de un país”, pues “la Universidad no puede permanecer aislada, indiferente”, ya que además de ser generadora de la transformación sociocultural, “no se desentiende de los problemas sociales, políticos e ideológicos, sino que los estudia científicamente”.

O si se quiere profundizar en el estudio de cómo la gobernanza debe implicar una mayor participación de la comunidad universitaria y de la sociedad en los asuntos universitarios, vamos abriendo el análisis de cómo se podría instaurar en las IES de Veracruz el modelo de cooperación denominado “de la quíntuple hélice” (Castillo Vergara, 2020, pág. 3), a partir de la estrecha interacción colectiva que debe darse entre la universidad (sistema educativo); el gobierno (sistema político); las empresas (sistema económico); la sociedad (sistema público basado en los medios de comunicación, la cultura y/o sociedad civil); y el medio ambiente (entorno natural) (Vergel Ortega, 2020, págs. 92-105) y definiendo los espacios y alcances de participación de cada uno de dichos actores.

Finalmente, lo que interesa es que la universidad pública con pleno respeto a su autonomía y la universidad privada en el marco del fin mercantil o de negocio que persiga, puedan poner en marcha verdaderos mecanismos de gobernanza para facilitar una toma de decisiones que favorezca la construcción de nuevos modelos de educación que se adapten mejor al cambio de época que vivimos y donde, como sostiene Fernando (Savater, 2016), se formen ciudadanos capaces de entender a la sociedad y no sólo empleados.



V) Conclusiones

La educación superior de Veracruz atraviesa por un momento decisivo, enmarcado por tiempos coyunturales. El gobierno estatal acaba de iniciar funciones en diciembre de 2024, la UX cambió de Rector en enero de 2025 y la UV está por renovar su administración rectoral en septiembre de 2025.

En este escenario, es posible que con pleno respeto a la naturaleza autónoma de la universidad pública y al entorno privado de la universidad particular, quienes las dirigen asuman una dirección de liderazgo en la que involucren a los principales actores de la vida académica y social, para generar un clima de gobernanza donde un modelo de cooperación de cinco hélices propicie que la misión de las universidades genere mejores condiciones de vida para la sociedad.

VI) Fuentes de consulta

Acosta Silva, A. (2020). "Autonomía universitaria y estatalidad", Revista de la Educación Superior, Vol. 49, Núm. 193, ANUIES, México, en <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/1025/415>

Aguilar Villanueva, L.F. (2020). Democracia, gobernabilidad y gobernanza, Núm. 25, INE, México, en https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf

ANUIES (2018). Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México. Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional, México, en http://www.anuies.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf



- Báez Corona, J. F. (2024). Flipboard para la enseñanza del Derecho Fiscal. Diseño y evaluación de una innovación didáctica jurídica en la Universidad Veracruzana. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2101>
- Báez Corona, J. (2022). “Modelo educativo TIC (tridimensional, integral, crítico) para la formación jurídica en México” *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 2(3), 16-34. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.03.002>
- Casillas, M. (2022). “Carencias en la discusión de una nueva Ley Orgánica en la UV”, 15 de mayo de 2022, en <https://hoyxalapa.com/2022/05/15/carencias-en-la-discusion-de-una-nueva-ley-organica-en-la-uv/>
- Castillo Vergara, M. (2020). “La teoría de las N-hélices en los tiempos de hoy”. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 15, Núm. 2, octubre 2020, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Santiago de Chile, en <https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v15n3/0718-2724-jotmi-15-03-3.pdf>
- Colegio de Veracruz (2024). ¿Quiénes somos?, en <https://colver.edu.mx/quienes-somos/>
- Fernández Arguelles, R. y otros (2010). “La endogamia académica universitaria en México. Hacia una valoración del riesgo”. *Revista Fuente*, Año 2, Núm. 5, diciembre 2010, Universidad Autónoma de Nayarit, México, en <http://fuente.uan.edu.mx/publicaciones/02-05/8.pdf>
- Hernández Yáñez, M. L. (2013). “Liderazgo académico”. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XLII (3), Núm. 167, julio-septiembre 2013, ANUIES, México, en <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v42n167/v42n167a5.pdf>
- Kehm, B.M. (2012). La nueva gobernanza de los sistemas universitarios, Octaedro, Universidad de Barcelona, España, en https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/144021/1/KEHM-La-nueva-gobernanza-de-los-sistemas-universitarios_p.pdf



- Kooiman, J. (2005). "Gobernar en gobernanza". La gobernanza hoy: 10 textos de referencia, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, en https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf
- Martínez Larrechea, E. (2022). "Políticas de evaluación en la educación superior en América Latina: debates, impactos y desafíos". Estado, políticas públicas y educación, CLACSO, México, en <https://www.jstor.org/stable/j.ctvn96f8c.5?seq=4>
- Mendoza Rojas, J. (2022). La educación superior en México. Expansión, diversificación y financiamiento en el periodo 2006-2021, UNAM, México, en https://www.puees.unam.mx/publicaciones/Libros/Mendoza2022_LaEducacionSuperiorEnMexico.pdf
- Miranda Esquer, J. F. y Miranda Esquer, J. B. (2012). "Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México". Educere, Vol. 16, Núm. 53, enero-abril 2012, Universidad de los Andes Mérida, Venezuela, en <https://www.redalyc.org/pdf/356/35623538006.pdf>
- Organización Universitaria Interamericana (2021). Competencias directivas factor clave de éxito en las IES. Acciones para fortalecer liderazgos, un estudio en colaboración Quebec-México. Informe sobre inventario de competencias en cargos de alta dirección en la educación superior de las Américas, Canadá, en https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf
- Pérez, D. y otros. (2009). El compromiso social de la universidad latinoamericana del siglo XXI: entre el debate y la acción. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Buenos Aires, Argentina, en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iec-conadu/20100317010331/2.pdf>
- Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE ("Pisa"), en <https://www.oecd.org/es/publications/los-resultados-de-pisa-2022-el->



volumen-iv-fichas-descriptivas_0a17d609-es/espana_29611bdb-es.html#:~:text=El%20Programa%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n,participar%20plenamente%20en%20la%20sociedad

Sánchez-Lissen, E. y Sianes-Bautista, A. (2021). “Ley General de Educación Superior de México. Calidad, inclusión social, gratuidad y obligatoriedad de la enseñanza superior: criterios que sostienen una ley”. *Revista Española de Educación Comparada*, Núm. 39, en <https://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/30964/23416>

Savater, F. (2016). “La educación debe formar ciudadanos, no empleados”, 12 de diciembre de 2016, en <http://catedradepaz.univalle.edu.co/index.php/fernando-savater-la-educacion-debe-formar-ciudadanos-no-empleados/>

Secretaría de Educación de Veracruz (2025). Directorio de Instituciones Particulares de Educación Superior Universitaria, en <https://dgeu.sev.gob.mx/institucionesparticulares/directorio.php>

UNESCO-IESALC (2024). Reunión de seguimiento de la Conferencia Regional de Educación Superior. Eje 11: La Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, Brasil, en <https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/03/EJE-11-Documento-Base-pre-CRES.pdf>

Universidad de Xalapa (2020). Plan de Desarrollo Institucional 2020-2030, en <https://ux.edu.mx/plan-de-desarrollo-institucional/>

Universidad Veracruzana (2024). Ley Orgánica, en <https://www.uv.mx/legislacion/files/2019/04/Ley-Organica-Universidad-Veracruzana-reimpresion2017.pdf>

Vergel Ortega, M. y otros (2020). “Modelo de Quintuple Hélice en la generación de ejes estratégicos durante y postpandemia 2020”. *Revista Boletín Redipe*, Núm. 9, septiembre 2020, en <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1066/968>