

CAPÍTULO VIII

LA DIGITALIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LOS POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (FCA) DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA



Alexis Ithamar Méndez Tepetla
Héctor Guzmán Coutiño

CAPÍTULO VIII

LA DIGITALIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LOS POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (FCA) DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Alexis Ithamar Méndez Tepetla*
Héctor Guzmán Coutiño**

SUMARIO: I. Introducción; II. Digitalización administrativa; III. Fortalecimiento institucional; 3.1 Factores para una transición digital exitosa; 3.2 Políticas institucionales y normativas que respaldan la digitalización; IV. Estrategias para posgrados de la FCA; 4.1 Brechas tecnológicas y de infraestructura; 4.2 Capacitación y gestión del cambio en la comunidad universitaria; 4.3 Ejemplos de buenas prácticas nacionales e internacionales; V. Conclusiones; VI. Listas de fuentes.

I. Introducción

El desarrollo del presente capítulo de libro parte de la aplicación de la administración electrónica en las actividades de administración y académica de estudiantes de posgrado de la Universidad Veracruzana, particularmente en la Facultad de Contaduría y Administración, región Xalapa. Para contextualizar este análisis, es necesario aludir a las estrategias y procesos de implementación de gobierno electrónico. Por el lado de la metodología aplicada para este documento partimos de un enfoque descriptivo y documental utilizando fuentes existentes de información para describir los diferentes temas que se abordarán dentro del tema, adicionando además el enfoque deductivo ya que abordaremos los temas a desarrollar desde una perspectiva general a lo particular. En este marco, se retoma la participación de la Secretaría de Gobernación de México, cuyas funciones principales son conducir la política interior, fomentar la gobernabilidad y coadyuvar en la conducción de las relaciones de poder con los distintos niveles de gobierno. A través de sus órganos

* Licenciado en Sistemas Computacionales Administrativos por la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: alexmendez@uv.mx

** Maestro en Administración en el Área de Finanzas por la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: hguzman@uv.mx

descentralizados, esta secretaría desarrolla lineamientos y políticas para la normalización de la información y para el fortalecimiento de las actividades sustantivas de las diferentes dependencias y organismos públicos.

Para el desarrollo del capítulo, el enfoque se dirige principalmente hacia la Secretaría de la Función Pública, que es la entidad encargada de dar seguimiento a las acciones en materia de gobierno electrónico. A través del Instituto Nacional de Administración Pública y de la Unidad de Gobierno Electrónico, impulsa la planeación y ejecución de proyectos que, con el soporte de las tecnologías de la información y comunicación, fomentan un marco regulatorio digital en coordinación con las demás dependencias gubernamentales. Por su parte, la Secretaría de Educación Pública tiene como objetivo garantizar el derecho a una educación de calidad en el territorio nacional y estructura la normatividad vigente para el desarrollo de las actividades sustantivas de los distintos centros educativos. Para la educación superior, se apoya en la Subsecretaría de Educación Superior, encargada de impulsar la calidad educativa mediante la emisión de normas y disposiciones específicas. En esta misma línea, la Dirección de Educación Superior Universitaria formula lineamientos para la acreditación de procesos e indicadores, así como para la inclusión de tecnologías de la información dirigidas a la digitalización de procesos que apoyen la administración. De acuerdo con lo anterior, en 1996 la Secretaría de Educación Pública destinó recursos financieros para la creación del Programa para la Normalización de Información Administrativa, con lo que se sentó un precedente para el diseño de Sistemas Integrales de Información Administrativa en las Instituciones de Educación Superior (IES).

En este contexto, la Universidad Veracruzana llevó a cabo una autoevaluación con el propósito de implementar un sistema de información administrativa que integrara los tres módulos requeridos por el Programa para la Normalización de Información Administrativa: finanzas, recursos humanos y administración escolar. A partir del año 2000 se inició la puesta en marcha del SIIU y, desde entonces, se ha procurado el fortalecimiento continuo de esta plataforma tecnológica,

realizando las adecuaciones y ajustes necesarios en los módulos implementados para atender las necesidades de las áreas responsables y asegurar su correcta operación y funcionamiento. En el contenido de este documento se abordará la digitalización de procesos administrativos como estrategia de fortalecimiento institucional, con fundamento en la normatividad aplicable a los distintos niveles de gobierno y en la normativa universitaria vigente.

II. Digitalización administrativa

La digitalización de procesos en universidades públicas es un elemento cada vez más importante, derivado de la innovación en infraestructura tecnológica, la administración, las políticas de innovación y la gobernanza. El estudio de esta interacción permite entender cómo la digitalización es un proceso que va más allá de la implementación de un sistema de información, ya que la adopción de tecnologías de la información abre el espacio para la reingeniería de procesos. Ésta, a su vez, redefine la organización, modifica los flujos de información y transforma la interacción de diferentes actores en el ámbito universitario.

Desde un punto de vista científico, abordar la digitalización administrativa contribuye a la generación de conocimiento en torno a modelos de gestión en el sector público y educativo desde una perspectiva integral e innovadora de gestión administrativa y no como un proceso tecnológico, que no impacta a la calidad educativa o a la eficiencia organizacional. Por lo antes mencionado uno de los aportes principales de este documento radica formulando una articulación conceptual para la digitalización administrativa y el fortalecimiento institucional, si bien gran parte de la literatura actual aborda procesos de transformación digital desde ámbitos gubernamentales o generalizados para grandes empresas, este capítulo se sitúa en el análisis de un contexto específico para universidades públicas que cuentan con estudios de posgrado.

Para ello es necesario identificar los factores que inciden en aspectos como la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad, sin dejar de lado las aportaciones a campos como la gestión educativa y las tecnologías de la información emergentes.

Lo anterior refleja un impacto en el ámbito social y estratégico de la organización. La digitalización administrativa se convierte en una herramienta que permite fortalecer la autonomía y optimizar los recursos destinados a los procesos administrativos, mejorando además la calidad de los servicios ofrecidos a estudiantes y docentes. Todo esto ocurre en un contexto en el que el sector público requiere mejoras constantes en la modernización de infraestructura, la transparencia y la aplicación de nuevas políticas públicas que favorezcan el desarrollo de programas institucionales, tal como lo señala Ramírez (2024). Se infiere, entonces, que la investigación sobre la digitalización administrativa no sólo amplía el conocimiento existente sobre innovación y gestión organizacional en el ámbito educativo, también contribuye a un marco conceptual y metodológico que ayuda a comprender la evolución de la universidad pública en una era digital.

En este sentido, el presente capítulo ofrece un aporte a la generación y aplicación del conocimiento al analizar la digitalización administrativa como una estrategia amplia de fortalecimiento institucional, más allá de su dimensión tecnológica. El trabajo considera la digitalización como un proceso organizacional-técnico que involucra la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias digitales, el rediseño de procesos administrativos y la resistencia al cambio.

Lo expuesto plantea un análisis de la visión tecnológica actual y de la visión organizacional para, desde una perspectiva estratégica, alinear la infraestructura digital con los objetivos institucionales. Con ello se propone un enfoque para el fortalecimiento institucional y se impulsa una reflexión crítica sobre la transformación digital, identificando las “tensiones” que existen entre la innovación tecnológica y la gestión tradicional, así como las implicaciones humanas y organizacionales del proceso.

Lo anterior permite vislumbrar que la relevancia de esta propuesta radica en tratarse de una investigación interdisciplinaria que vincula aportes de la administración pública, las tecnologías de la información y la gestión organizacional. El enfoque se articula en torno a la comprensión de la digitalización administrativa como catalizador del cambio

institucional, proporcionando una revisión analítica de estos procesos y aportando elementos para un marco de referencia que oriente futuras investigaciones y estrategias que impulsen la transformación digital como un proceso sostenible en organizaciones públicas.

Las organizaciones presentan estructuras y procesos administrativos que, a simple vista, pueden resultar complejos. En este sentido, los procedimientos del área administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana se apoyan en un marco normativo que garantiza la legalidad de sus actividades, pero que también genera procesos rígidos y los vuelve susceptibles a deficiencias y rezagos. A partir de lo anterior se infiere que la administración puede presentar múltiples limitaciones, como tiempos excesivos de respuesta o seguimiento en ciertos trámites y la realización de actividades redundantes, lo que finalmente afecta de manera directa las operaciones cotidianas.

Tal como lo menciona Camacho (2023), la digitalización administrativa en el sector público puede entenderse como la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de administración pública, con el fin de hacerlos más eficientes, transparentes y accesibles. Sin embargo, es importante enfatizar que, de acuerdo con Kendall y Kendall (2011), la implementación de un sistema de información en una organización va más allá de sustituir procesos manuales o en papel por herramientas o soportes electrónicos. Implica también una reingeniería de procesos, la integración de plataformas tecnológicas o la creación de sistemas de información que, idealmente, sean interoperables.

En la misma línea, Hueso (2023) señala que actualmente se vive una actualización en la forma de percibir el gobierno electrónico. La digitalización en la administración ya no se limita a la implementación de tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones ni se restringe a temas como el *cloud computing* como novedad principal. La incorporación de tecnologías emergentes permite desarrollar o adaptar procedimientos más fiables y eficientes. La introducción de la inteligencia artificial, el *big data* y el *blockchain* impulsa una auténtica

revolución administrativa y organizacional, creando un escenario en el que la informatización de datos, el uso de redes sociales o la prestación de servicios públicos a través de internet comienzan a percibirse como procesos poco innovadores.

Para procedimientos complejos de digitalización administrativa es indispensable no perder de vista la gobernanza institucional y la planeación estratégica, sobre todo cuando se pretende que el componente digital de una organización sea la base de una estrategia institucional amplia. En este marco, la digitalización administrativa debe considerar, como enfoques prioritarios, el rediseño de procesos estratégicos que permitan cumplir los objetivos institucionales, la gobernanza de los procesos administrativos vigentes, la correcta gestión de la información y documentación, así como la usabilidad y confiabilidad para la persona usuaria final. Todo lo anterior requiere ser medido y analizado de manera cuidadosa mediante procesos constantes de evaluación y rediseño.

Es importante distinguir que en los procesos de digitalización la actividad principal consiste en convertir la información existente a formatos digitales y adecuarla a procedimientos en entornos virtuales. Por otra parte, la automatización se centra en la programación de tareas dentro de sistemas de información, con el propósito de reducir errores y minimizar tiempos de procesamiento sin intervención humana. Para efectos del desarrollo de este capítulo, se entenderá la transformación digital como un cambio profundo en los procesos organizacionales que integra las tecnologías de la información y la comunicación en una infraestructura organizacional, provocando modificaciones en la cultura institucional, en los procesos analógicos o de semidigitalización y en las actividades inherentes a la administración. En este sentido, la digitalización administrativa se plantea como un preámbulo para estrategias de transformación institucional.

Tal como lo mencionan Cuéllar y Cruz (2025), la educación superior es un derecho que permite la especialización de conocimientos y el desarrollo personal en el ámbito profesional. Por ello, es importante considerar el impacto de la digitalización administrativa en la experiencia de estudiantes, docentes y personal administrativo. El posgrado es un

espacio en el que las personas pueden especializarse y, al representar un cambio en los procesos institucionales, las actividades de digitalización inciden de manera directa en las experiencias de los diferentes actores de la comunidad universitaria. El impacto puede observarse desde tres enfoques principales: estudiantes, docentes y personal administrativo. En conjunto, se puede afirmar que la digitalización de ciertos procedimientos implica una mejora sustantiva en la experiencia universitaria, al permitir el desarrollo de procesos más ágiles y menos burocráticos. Sin embargo, el éxito de esta transformación depende de manera directa de la capacidad institucional para garantizar la inclusión digital.

III. Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional en las universidades públicas implica la consolidación de procesos, infraestructuras y capacidades que permitan cumplir de manera eficiente, transparente y sostenible con los objetivos y la misión organizacional. En este contexto, la digitalización administrativa se concibe como una herramienta estratégica para el fortalecimiento institucional, ya que propicia una gestión adecuada de los recursos disponibles.

De acuerdo con González et al. (2022), la digitalización de una organización va más allá de la mejora de la eficiencia operativa, pues favorece la gobernanza de la información y de la propia organización, facilita la rendición de cuentas y aumenta la capacidad de respuesta en entornos digitales. Para su implementación es necesario considerar factores técnicos, humanos y normativos que, en su conjunto, pueden determinar la viabilidad y la sostenibilidad del proceso de transformación institucional.

3.1 Factores para una transición digital exitosa

Para considerar la transición digital en las universidades públicas es necesario establecer parámetros a partir de un conjunto de factores interrelacionados que combinan elementos tecnológicos, organizacionales y culturales. Entre estos factores, algunos autores como Laudon y Laudon (2016) destacan los que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13.

Factores para digitalización

Liderazgo institucional y visión estratégica	Al ser un componente importante de la digitalización organizacional, este rubro se entiende como el compromiso de los directivos para definir una visión clara y alineada estratégicamente con los objetivos institucionales. Esta visión permite implementar políticas y programas de fortalecimiento digital que faciliten la gestión de recursos y promuevan una cultura organizacional dirigida a la innovación tecnológica.
Infraestructura tecnológica adecuada	Se entiende como el conjunto de requisitos funcionales y no funcionales que hacen posible el desarrollo de las herramientas digitales, tales como redes, servidores y todo el <i>hardware</i> necesario sobre el cual se construye la base de las plataformas digitales para la gestión de la información.
Capacitación y desarrollo de competencias digitales	La brecha digital está presente en cualquier entorno. La aplicación de herramientas digitales y la digitalización no puede lograrse sin la adecuada formación del personal administrativo, docente y de la población estudiantil. Es necesario desarrollar competencias digitales que faciliten el uso de la tecnología en procesos digitales y la adaptación a herramientas soportadas en TIC, lo que a su vez contribuye a disminuir la resistencia al cambio.
Gestión del cambio organizacional	Como se mencionó anteriormente, es necesario un cambio en la cultura organizacional. Deben generarse estrategias de comunicación interna que reduzcan la incertidumbre en el entorno digital y fomenten la participación del personal en la implementación de herramientas digitales.
Seguridad de la información y protección de datos	Uno de los factores críticos para la digitalización administrativa es garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información institucional. Además, la generación de marcos normativos en materia de seguridad fortalece la aplicación de nuevas tecnologías en el ámbito organizacional.
Evaluación y mejora continua	Por último, la digitalización debe percibirse como un proceso dinámico, sujeto a evaluación y mejora permanentes. La delimitación de indicadores de desempeño en las herramientas desarrolladas permitirá medir si los resultados corresponden con lo esperado y corregir aquellos errores que pudieran poner en riesgo el proyecto implementado.

Nota: elaboración propia con datos de Vélez y Mendoza (2021) y Sarmiento et al (2024).

3.2 Políticas institucionales y normativas que respaldan la digitalización

La digitalización, como se ha mencionado anteriormente, debe construirse de la mano de un marco normativo en el que la implementación de políticas institucionales sea un componente determinante para conferir dirección, legitimidad y sostenibilidad al proceso de transformación digital. A partir de las políticas de gobierno electrónico se establecen pautas para el acceso a la información, la participación y la colaboración de las organizaciones públicas mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. En este sentido, organismos internacionales como la OCDE promueven un marco de políticas para la transformación digital que, aunque no es uniforme, se ocupa de mejorar la calidad y la equidad de la información, otorgando prioridad a la gobernanza de datos, la sostenibilidad tecnológica y la interoperabilidad a lo largo de todo el proceso de digitalización.

Para el caso del Estado mexicano, y de acuerdo con la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Congreso de la Unión, 2015), se precisan las características de los datos digitales, así como las atribuciones de los organismos garantes del acceso a la información. Este marco sienta las bases para nuevas políticas públicas, como la Ley de Gobierno Digital, que establece el marco jurídico aplicable al uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la administración pública. El propósito de esta normatividad es digitalizar trámites y procesos, además de facilitar el acceso a la información y a los servicios. En esta lógica se desarrollan programas como la Estrategia Digital Nacional, concebida como un plan gubernamental para la integración de las TIC en el desarrollo del país, con el objetivo de maximizar su impacto económico y social en la ciudadanía, en alineación estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo.

En este mismo sentido, la Universidad Veracruzana requiere definir políticas digitales propias para la gestión de las tecnologías de la información, que contemplen la protección de datos personales y la integración de sistemas de información interoperables, todo ello vinculado y alineado con los planes de desarrollo institucional.

Retomando la digitalización administrativa como vía de fortalecimiento institucional, esta no puede entenderse como un simple proceso de incorporación de tecnologías digitales para automatizar trámites: también es una transformación organizacional y de las competencias del capital humano. En consecuencia, la profesionalización mediante el uso de las TI se posiciona como un elemento relevante para alcanzar la eficiencia operativa y como una estrategia de mejora continua, de acuerdo con lo planteado por Mosquera et al. (2020).

IV. Estrategias para posgrados de la FCA

En el contexto desarrollado sobre la transformación digital en instituciones de educación superior, la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana enfrenta el desafío de fortalecer sus programas de posgrado mediante estrategias de digitalización que, con un enfoque de planeación estratégica, permitan optimizar los recursos en los procesos académicos, administrativos y de apoyo en los servicios que se ofrecen a la comunidad universitaria.

Para desarrollar una estrategia efectiva de digitalización de procesos, es necesaria la consolidación de una cultura digital en los diferentes posgrados que se ofertan en la dependencia. Atender las áreas de oportunidad relacionadas con herramientas y aptitudes digitales permitirá a la institución incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia de la comunidad estudiantil. De este modo, se fortalecerán los mecanismos y procesos internos, lo que a su vez apoyará el cumplimiento de indicadores de eficiencia.

4.1 Brechas tecnológicas y de infraestructura

El avance institucional en materia de infraestructura de tecnologías de la información de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana se encuentra plasmado en el PLADEA vigente, lo que permite identificar las fortalezas presentes en la institución y, al mismo tiempo, definir algunas limitaciones, las cuales se desarrollan en la siguiente figura.

Figura 17.*Brechas tecnológicas y de infraestructura*

Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de acceso a redes con conectividad de alta velocidad.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuentan con servidores pero con conexiones limitadas. • Se debe realizar un análisis completo del equipo instalado
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas actuales no permiten la interoperatividad entre plataformas académicas, financieras y administrativos.
Brecha digital	<ul style="list-style-type: none"> • Existen desigualdades de acceso a herramientas digitales para la gestión de datos, así como la capacitación para su uso.

Nota: elaborada a partir de la información de García y Bardales (2025).

Lo anterior evidencia la necesidad de una estrategia de fortalecimiento tecnológico que contemple un presupuesto específico para la inversión en infraestructura con equipos de nueva generación, así como en *software* para la gestión de herramientas digitales.

4.2 Capacitación y gestión del cambio en la comunidad universitaria

Como se ha mencionado en apartados anteriores y de acuerdo con Alderete (2010), la digitalización no depende únicamente de la tecnología, su éxito está determinado por la forma y la capacidad de la organización para gestionar el cambio. En este sentido, es necesario desarrollar un programa de capacitación digital para el fortalecimiento de competencias digitales en el profesorado. Ello facilitará el uso de plataformas para la gestión educativa, el aprovechamiento de entornos virtuales de aprendizaje y el acceso a recursos académicos digitales. Además, este programa deberá incorporar lineamientos para el aseguramiento de la integridad y confidencialidad de los datos de información académica almacenados en los sistemas de información institucionales.

El programa, además de incorporar especificaciones para la adopción de nuevas herramientas digitales, permitirá diseñar estrategias de gestión del cambio que reduzcan la resistencia a la incorporación de tecnologías emergentes y aseguren un acompañamiento técnico adecuado en los nuevos procesos administrativos. El desarrollo de una propuesta de capacitación dirigida a los distintos perfiles de la comunidad institucional facilitará la transición de un modelo de operación tradicional a otro que promueva la innovación tecnológica, la transparencia de los datos y, sobre todo, la mejora continua.

4.3 Ejemplos de buenas prácticas nacionales e internacionales

La estrategia de fortalecimiento para los programas de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración puede apoyarse en un marco de referencia derivado de experiencias exitosas implementadas por otras instituciones educativas. En cuanto a buenas prácticas nacionales, destacan:

- La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de la Dirección General de Cómputo y Tecnologías de la Información y Comunicación, con el desarrollo de ecosistemas tecnológicos integrados y repositorios académicos interoperables;
- El Tecnológico Nacional de México, con la implementación de plataformas de seguimiento académico y automatización de trámites en programas de posgrado; y
- La Universidad Autónoma de Nuevo León, mediante el uso de SAP para la administración y académica centralizada.

Algunos ejemplos de buenas prácticas internacionales son:

- El Massachusetts Institute of Technology, MIT (Estados Unidos), con la adopción de sistemas integrados de gestión académica y servicios estudiantiles dirigidos a la experiencia del usuario;
- La Universidad de Barcelona (España), con la incorporación de estrategias de gobernanza digital y gestión documental electrónica;
- La Universidade de São Paulo (Brasil), con la digitalización de procesos institucionales con base en criterios de gobierno abierto y transparencia universitaria; y
- El Open University (Reino Unido), reconocida por su infraestructura digital para educación superior apoyada en entornos virtuales escalables.

Estas experiencias, con información obtenida de las plataformas institucionales de cada organización, muestran que una digitalización bien lograda se sostiene en tres ejes: la planificación institucional, la inversión sostenida y una cultura digital compartida.

V. Conclusiones

El tema de la digitalización administrativa es de especial interés para las universidades públicas. La implementación de diferentes sistemas de información y tecnologías se presenta no únicamente como una

necesidad técnica: también como un proceso estratégico para avanzar hacia una transformación digital amplia. El desarrollo de este capítulo ha permitido reflexionar sobre la necesidad y la importancia de elaborar un plan de desarrollo que integre la tecnología con la gestión académica, considere la cultura organizacional y fortalezca el capital humano, asegurando así un verdadero fortalecimiento institucional.

En primer lugar, se evidenció que la administración presenta desafíos estructurales persistentes, como la burocracia, la lentitud en la atención de los procesos y la falta de interoperabilidad de los sistemas. Todo lo anterior afecta de manera directa la eficiencia institucional y la experiencia de los diferentes actores universitarios. A partir de ello, la digitalización administrativa se concibe como un instrumento capaz de impulsar una reingeniería de procesos que promueva la transparencia, la ubicación de información y la eficiencia. Esta propuesta debe asumirse de manera amplia, sustentada en políticas institucionales, planes estratégicos con inversión sostenida y estrategias de compromiso institucional.

Con este enfoque se pueden reducir las brechas tecnológicas y de infraestructura que limitan la integración de las TIC en los procesos administrativos. Para ello, es necesario diseñar estrategias adaptadas a cada contexto institucional. La implementación de estas estrategias se apoya en un marco de buenas prácticas nacionales e internacionales, que muestran que el proceso de digitalización depende de una planificación estratégica alineada con los objetivos académicos e institucionales.

Uno de los principales aportes dentro del capítulo es que consolidar la visión de que la digitalización administrativo solo adquiere relevancia cuando se realiza desde un enfoque integra de fortalecimiento institucional, que sin importar la cantidad de inversión en software e infraestructura esta resultará ineficiente si no es acompañada con políticas institucionales y marcos normativos que sean claros y que permitan la capacitación y profesionalización del capital humano.

La digitalización administrativa se presenta como un motor de fortalecimiento institucional y debe entenderse como una herramienta para apoyar la misión de la Universidad Veracruzana. La puesta en marcha de planes de mejora sentará las bases para agilizar procesos, favorecer la transparencia de la información y promover la inclusión, con el propósito de que la tecnología funcione como un medio efectivo para impulsar la calidad, la equidad y la sostenibilidad en la educación superior.

VI. Listas de fuentes

- Alderete, M. (2010). *La decisión de implementación de las TIC en las PYMES*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/25512555/11-040-libre.pdf>
- Camacho, G. (2023). La digitalización del procedimiento administrativo y los principios que la informan. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/196670>
- Cuéllar, R. y Cruz, G. (2025). *Derecho a la educación superior. El gran viaje de Ch'abaj, descubriendo el mundo del posgrado*. México: Astra Editorial.
- García, C. y Bardales, J. (2025). Gobierno digital y gestión académica universitaria en América de 2010 al 2020. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 21(1).
- Gobierno de México (2025). *Normas y disposiciones para la educación superior*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/normas-y-disposiciones-para-la-educacion-superior>
- Gobierno de México (2025). *Secretaría de Gobierno*. Recuperado de <https://www.gob.mx/segob/que-hacemos>
- González, N., Cepeda, F. y Lucho, G. (2022). Digitalización de la administración pública centralizada en México: una realidad postpandemia. *Misión Jurídica*, 15(22), pp. 105-120. <https://doi.org/10.25058/1794600X.2046>
- Hueso, L. (2023). *La digitalización en las administraciones públicas en España*. Recuperado de https://fundacionalternativas.org/wp-content/uploads/2023/10/Digitalizacion_admin_publicas.pdf
- Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial*. Reino Unido: Pearson Educación.
- Congreso de la Unión (2015). *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>
- Mosquera, X., Cedeño, F. y Hualpa, K. (2020). *Sistemas de información como herramienta para la toma de decisiones*. Ecuador: UTEG Editorial.
- Ramírez, J. (2024). Marcos de políticas para la digitalización de las universidades públicas de México y España. *Educación y Ciudad*, 47, pp. 1-21. <https://doi.org/10.36737/01230425.n47.2024.3124>
- Sarmiento, J., Gutiérrez, E. y Ramírez, J. (2024). Oportunidades y desafíos para la digitalización de las MIPYMES en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 57, pp. 128-154.
- Universidad Veracruzana (2025). *Unidad del Sistema Institucional de Información*. Recuperado de <https://www.uv.mx/siiu/informacion-general/antecedentes/>
- Vélez, A. y Mendoza, A. (2021). Factores claves en la digitalización de las MIPYMES. *X-pedientes Económicos*, 5(13), pp. 76-84.