

REVISTA

YACHAYISSN: 2412-2963
e-ISSN: 2520-9051

Recibido: 24/08/2026

Revisado: 27/09/2025

Aceptado: 01/10/2026

Publicado: 17/10/2026

Cómo citar:

Anzaldúa-Soulé, K. R., Saldaña Almazán, M., y Rosas Acevedo, J. L. (2026). Estrategias de gestión académica en posgrados de turismo y ciencias ambientales ante la política de la SECIHTI. *Yachay*, 15(2). e150204. DOI: [10.36881/yachay.v15i2.1428](https://doi.org/10.36881/yachay.v15i2.1428)

Fuente de financiamiento:

Sin Financiamiento.

Declaración de conflictos de

interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Estrategias de gestión académica en posgrados de turismo y ciencias ambientales ante la política de la SECIHTI

Karla Rosalba Anzaldúa-Soulé Facultad de Turismo, Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), México.
karlasoule88@gmail.com**Mirella Saldaña Almazán** Doctorado en Ciencias Ambientales, Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), México.
13844@uagro.mx**José Luis Rosas Acevedo** Doctorado en Ciencias Ambientales, Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), México.
jlrosas@uagro.mx**Resumen**

Las instituciones de educación superior enfrentan transformaciones impulsadas por la evolución de las políticas públicas, las nuevas demandas sociales y la urgencia de generar conocimientos con impacto real. Ante este escenario, la gestión académica de los posgrados requiere implementar estrategias organizacionales que garanticen una flexibilidad eficiente. La investigación analizó las estrategias de gestión académica en la Maestría en Ciencias: Gestión Sustentable del Turismo y el Doctorado en Ciencias Ambientales de la UAGro, México, con el fin de evaluar su capacidad de respuesta y resiliencia ante los nuevos lineamientos de evaluación del Sistema Nacional de Posgrado de la SECIHTI y su contribución a la incidencia social y la calidad en contextos de vulnerabilidad ambiental y turística. El enfoque es cualitativo. Se examinaron las experiencias de los coordinadores mediante el análisis documental de planes, informes de autoevaluación, minutas y planes de mejora. Los resultados muestran que la gestión operativa implicó comprender los cambios normativos y las tres fases de valoración: prerequisites, criterios de cumplimiento y comisión dictaminadora. Asimismo, se abordaron cinco dimensiones: capacidades académicas, compromiso con la preparación de los estudiantes, congruencia del programa de estudios, inclusión e igualdad sustantiva y vinculación social, además de quince requisitos. Se concluyó que la gestión académica en los posgrados de la UAGro evolucionó hacia una competencia estratégica de resiliencia organizacional. Los programas de posgrado lograron adaptarse a los nuevos lineamientos de la SECIHTI, ya que realizaron un ejercicio de anticipación estratégica. La resiliencia depende de coordinar esfuerzos y mantener un núcleo académico multidisciplinar integrado.

Palabras clave: gestión académica, resiliencia administrativa, posgrados, SECIHTI.

Academic Management Strategies in Tourism and Environmental Science Postgraduate Programs in Light of SECIHTI Policy

Abstract

Higher education institutions face transformations driven by evolving public policies, new social demands, and the urgent need to generate knowledge with real-world impact. In this context, the academic management of graduate programs requires implementing organizational strategies that ensure efficient flexibility. This research

OPEN ACCESS

Distribuido bajo:



analyzed the academic management strategies of the Master of Science in Sustainable Tourism Management and the Doctoral Program in Environmental Sciences at the Autonomous University of Guerrero (UAGro), aiming to evaluate their responsiveness and resilience to the new evaluation guidelines of the National Graduate System of the Secretariat of Science, Technology, and Innovation (SECIHTI), and their contribution to social impact and quality in contexts of environmental and tourism vulnerability. The approach is qualitative. The coordinators' experiences were examined through documentary analysis of plans, self-evaluation reports, meeting minutes, and improvement plans. The results show that operational management involved understanding the regulatory changes and the three phases of evaluation: prerequisites, compliance criteria, and the evaluation committee. Five dimensions were also addressed: academic capabilities, commitment to student training, relevance of the curriculum, inclusion and substantive equality, and social engagement, in addition to fifteen requirements. It was concluded that academic management in UAGro's graduate programs has evolved toward a strategic competency of organizational resilience. The graduate programs successfully adapted to the new SECIHTI guidelines through strategic planning. Resilience depends on coordinating efforts and maintaining a multidisciplinary integrated academic core team.

Key words: academic management, administrative resilience, postgraduate studies, SECIHTI.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior enfrentan transformaciones como los cambios en las políticas públicas, nuevas demandas sociales y la necesidad de generar conocimientos con impacto social. Es necesario que las IES evolucionen integralmente para que puedan perdurar a largo plazo (Benavides et al., 2020).

Actualmente, debido a las nuevas demandas sociales los posgrados ya no pueden responder a esquemas tradicionales o rígidos de transición de conocimientos. Asimismo, en la gestión académica, significa poder anticiparse, adaptarse y transformarse frente a condiciones cambiantes, sin comprometer la calidad y los objetivos de la institución (Céspedes-Gallegos & Clara-Zafra, 2024). Los programas de posgrado requieren desarrollar capacidades en la organización que permitan responder de manera efectiva a entornos de incertidumbre y cambio constante (Young et al., 2024).

En el sistema educativo mexicano, la implementación de la nueva política científica impulsada por la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) (2025) representa una modificación en la orientación de los programas de posgrado. Ahora lo que se exige es la pertinencia social de los programas, es decir, que el enfoque sea atender problemas nacionales y la generación de conocimiento con impacto territorial.

Esta visión exige que la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) enfrente desafíos de resiliencia administrativa e150204

partiendo de la Dirección General de Posgrado e Investigación y de todos los coordinadores de programas a los que les toca fortalecer su capacidad de adaptación y responder a los cambios, modificar la forma en que administran, evalúan y vinculan los proyectos, para ajustarse a las nuevas reglas institucionales.

La investigación analizó las estrategias de gestión académica implementadas en dos programas con fundamento en la sustentabilidad y sostenibilidad, como son la Maestría en Ciencias: Gestión Sustentable del Turismo (MCGST) y el Doctorado en Ciencias Ambientales (DCA) de la UAGro, con el fin, de evaluar su capacidad de respuesta y resiliencia ante los nuevos lineamientos de evaluación del Sistema Nacional de Posgrado (SNP) de la SECIHTI, y cómo esta gestión contribuye a la incidencia social y la consolidación de la calidad en programas de posgrado en contextos de alta vulnerabilidad ambiental y turística.

Aun cuando los posgrados reflejaron resiliencia organizacional, es conveniente que se fortalezca la gestión académica y administrativa en los procesos de dirección de acuerdo con los estándares y modelos de evaluación externos, además de alinearse con las políticas públicas nacionales e internacionales: 10 Programas Estratégicos (PRONACES) y 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Agenda 2030.

Transformación de la política pública en educación superior en México

La educación superior en los últimos años de los siglos pasados y del presente afronta desafíos. En América Latina, la calidad académica del posgrado exige articular de forma estratégica la pertinencia e impacto social en ámbitos local, nacional e internacional. Desde esta perspectiva, la superación de la crisis institucional y la consecución del desarrollo se posiciona en dos pilares fundamentales: la calidad del posgrado, entendida como la búsqueda de la excelente a través de la pertinencia y la gestión de la calidad, la cual se debe caracterizar por ser eficaz, eficiente, sistemática y comprometida con el entorno (Granados et al., 2004; Bustos Farías et al., 2016).

El sistema de educación superior en México constituye un entramado institucional que integra diversos subsistemas, como las universidades públicas y autónomas, federales y estatales. Existe una fuerte heterogeneidad, puesto que cuentan con diversas condiciones, lo cual está ligado a muchos factores históricos, económicos, políticos y académicos que influyen en las diferencias (Muñoz, 2023).

La política pública en educación superior en México ha experimentado la reestructuración en los últimos años (Acosta, 2014). Sus cambios se han efectuado por un modelo orientado al mercado y a la competitividad individual hacia uno centrado en el derecho humano a la educación y a la ciencia, con una visión centrada en la solución de problemas nacionales estratégicos. Como se sustenta en la reforma constitucional al artículo 3º (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2019) y la promulgación

de la Ley General de Educación Superior (Ley General de Educación Superior, 2021b).

Asimismo, se creó el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior y el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior para articular la oferta de maestrías y doctorados con respecto a las políticas entre instituciones públicas, privadas y autónomas, buscando que aborden las necesidades estratégicas del país y den solución a las demandas sociales y productivas (Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior, 2022; Ley General de Educación Superior, 2021a).

En este contexto, la política educativa transitó de una tendencia cuantitativa e incentivos individuales a un marco de responsabilidad social universitaria y pertinencia comunitaria (De la Calle Vaquero & Mínguez García, 2026). Esta transformación repercutió directamente en el sector científico, donde se promovió un giro normativo e institucional mediante la aprobación de la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación, reconociendo el valor epistémico y ético de las humanidades. La reestructuración culminó con la elevación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) al rango ministerial con la creación de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) (Ley General en Materia de Humanidades, 2023; Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2024).

Frente a la transición del Programa Nacional de Posgrados de Calidad de México al SNP, las instituciones enfrentan el desafío de sostener su gestión académica y resiliencia organizacional. Esto exige conciliar la agenda estatal, la inclusión de sectores excluidos y la pertenencia social con la preservación de la libertad de investigación, la viabilidad financiera estudiantil y la transferencia del conocimiento a largo plazo. El cambio normativo exige equilibrar la alineación con las prioridades nacionales sin comprometer la autonomía científica (Moreno-Bayardo et al., 2023).

Asimismo, el esquema del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) le da mayor importancia a la retribución social, la divulgación y la ciencia abierta por encima del conteo de publicaciones en revistas indizadas comerciales. Lo que demanda un cambio formativo en los núcleos académicos de los posgrados (Román et al., 2021). El fortalecimiento de las competencias es una necesidad insoslayable para mejorar la cultura investigativa de los docentes e incrementar su producción científica (Young et al., 2024).

Ante los cambios en la estructura política en la educación, las instituciones de posgrado se ven obligadas a ejercer resiliencia organizacional para adaptarse a los cambios imprevistos, dificultades y adversidades que deben convertirse en oportunidades que signifiquen mejoras en la gestión académica, principalmente cuando es necesario ser evaluadas. (Holguín-Alvarez et al., 2023; Sierra Molina et al., 2019). Se constituye en un proceso de construcción social donde deben estar involucrados todos los actores institucionales para garantizar la supervivencia y adaptación de las instituciones educativas en contextos de complejidad e incertidumbre

como los actuales (Ávila-Valdiviezo et al., 2021; Sánchez-Buitrago et al., 2024). La resiliencia debe permitir el diseño de estrategias para gestionar la vulnerabilidad con éxito a través de la promoción de los valores institucionales (Céspedes-Gallegos & Clara-Zafra, 2024). Así como la capacidad de calibrarse y monitorearse continuamente, dada la alta dinámica de cambio en los entornos (Núñez Espinoza, 2020; Young et al., 2024).

Es decir, las instituciones necesitan fortalecer los mecanismos de coordinación y de gestión institucional orientados no solamente hacia una adaptación más o menos exitosa a las exigencias políticas y de políticas federales, sino también a la resolución de los problemas y las tensiones académicas y administrativas relacionadas con esa adaptación institucional (Acosta, 2014). Las transformaciones en los procesos de aprendizaje en la formación de profesionales demandan modelos educativos que se adapten a un contexto formativo que dé respuesta a las transformaciones sociales y educativas que se generan, precisamente, por el desarrollo y mejora de la propia formación (Díaz Ancco et al., 2024).

Finalmente, para que los posgrados puedan mantener una gestión académica adecuada y mantener su competitividad dentro de los estándares de la política educativa a nivel nacional e internacional, es necesario mantener resiliencia organizacional por medio de recursos estratégicos tangibles e intangibles que fortalezcan a las instituciones educativas frente a disrupciones del entorno (Barrón Torres & Sánchez Limón, 2022).

MATERIAL Y MÉTODO

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, ya que buscó comprender las estrategias y experiencias de los coordinadores, con base en un análisis documental de la revisión de planes, informes de autoevaluación para el SNP, minutas de reuniones de los núcleos académicos y planes de mejora. El diseño fue de tipo múltiple; se analizaron dos programas distintos, uno de maestría y otro de doctorado dentro de la UAGro, para identificar patrones comunes de resiliencia y diferencias en su gestión académica. El trabajo inició el 7 de agosto de 2025 y el dictamen de valoración de programas posgrado por parte de la SECIHTI se emitió el 19 de diciembre de 2025.

Las categorías analizadas fueron tres ejes principales: capacidad de ajuste administrativo ante los nuevos lineamientos del SNP, especialmente en la flexibilidad, gestión de crisis y adaptación de procesos; en la segunda parte se analizaron los procesos de autoevaluación, uso de TIC y redes de colaboración; finalmente, en la incidencia social se estudió cómo la investigación y la formación académica se vinculan con los problemas de vulnerabilidad ambiental y turística del contexto local, es decir, pertinencia social del posgrado.

RESULTADOS

En la primera categoría se analizó la capacidad de ajuste administrativo y de resiliencia ante el SNP. Las estrategias

implementadas en la parte operativa fueron: conocer los cambios en los lineamientos y las consideraciones para la evaluación, así como los criterios a evaluar en cada uno de los posgrados, distinguiendo tres fases de valoración: prerequisites, criterios de cumplimiento y comisión dictaminadora. Asimismo, cinco dimensiones de valoración: capacidades académicas del programa, compromiso con la formación de los estudiantes, con la inclusión, la igualdad sustantiva, la sociedad y, pertinencia del programa de estudios. Por último, los quince requisitos expresados en el modelo de valoración del SNP:

1. Principio de gratuidad.
2. Protocolos para la atención a desacuerdos y actos de violencia en general.
3. Mecanismo de autoevaluación y mejora continua institucional.
4. Carta institucional.
5. Núcleo académico, especificando los profesores con participación en el SNII.
6. Perfil académico de los docentes del NA.
7. Informe sobre la infraestructura.
8. Explicar la colaboración entre el estudiante y el profesor.
9. Informar sobre la tasa de graduación y estrategias para evitar el rezago.
10. Idoneidad entre el perfil de ingreso, el proceso de selección y el plan de estudios.
11. Acciones para impulsar la formación profesional de los egresados.
12. Acciones para reducir el abandono escolar.
13. Acciones para mantener igualdad sustantiva.
14. Relación lógica con la vinculación del programa y los sectores prioritarios para el desarrollo de la región y de México.
15. Acciones concretas de retribución social y cooperación interinstitucional.

Partiendo del análisis de las especificaciones en los nuevos lineamientos del SNP, se implementó un plan de trabajo que involucró a los integrantes del núcleo académico, asignando tareas para la recopilación de información, logrando integrar redes de colaboración para gestionar la crisis.

Para asegurar la precisión de los datos documentados, inicialmente se proporcionó a los docentes del núcleo académico un listado de los medios de verificación de acuerdo con lo que solicita la plataforma Ápeiron y los lineamientos del SNP (Tabla 1). Asimismo, se establecieron los criterios técnicos y el diseño para la entrega de los documentos. Se especificó que estos debían tener una extensión máxima de tres cuartillas y un tamaño de archivo inferior a 5 MB; en caso de exceder este límite, se debía proporcionar un enlace de almacenamiento en una nube (como Google Drive) para acceder a la información en extenso. Además, se solicitó

unificar el formato en cuanto a tipografía, tamaño, color, sangrías y márgenes.

Tabla 1.

Relación de los medios de verificación de la plataforma Ápeiron con los lineamientos del SNP establecidos por SECIHTI

Núm.	MDV Plataforma	Lineamientos
1	Protocolos para la atención de controversias y actos de violencia en todas sus formas	Artículo 12. Fracc. II. a) Integrar un documento normativo institucional de atención a controversias, considerando la participación de los distintos actores, además de las formas de divulgación entre los estudiantes.
2	Formas de autoevaluación y mejora continua institucional	Artículo 12. Fracc. III. a) Presentar la documentación de autoevaluación.
3	Carta de postulación	a) Presentar un documento que avale la ética y responsabilidad para presentar la solicitud, firmado por la máxima autoridad de la institución o la representación institucional de posgrado.
4	Plan de estudios	a) Agregar el plan de estudios con la última actualización o reestructuración realizada y las unidades en extenso.
5	Cartas de pertenencia al núcleo académico	Artículo 14. Fracc. I. a) Los programas orientados a la investigación necesitan al menos 10 integrantes en el SNII y 8 para los de profesionalización; El documento debe contener la información de los docentes adscritos al programa: el Perfil Único (CVU), resumen curricular, firmado por sus integrantes y la del representante institucional.
6	Idoneidad del perfil del núcleo académico con los objetivos del plan de estudios y la formación de sus estudiantes	Artículo 14. Fracc. II. a) Documento libre y descriptivo sobre la contribución de los perfiles docentes con los objetivos del plan de estudios y formación de estudiantes, así como la idoneidad del perfil docente con las Líneas de Investigación e Incidencia Social (LIES) del programa.
7	Capacidades de infraestructura	Artículo 14. Fracc. III. a) Documento libre: describa las capacidades de infraestructura.

Núm.	MDV Plataforma	Lineamientos
8	Idoneidad entre el perfil de ingreso, proceso de selección y plan de estudios	Artículo 14. Fracc. VI. a) Documento libre y descriptivo: debe justificar la pertinencia de los requisitos de ingreso, el proceso de selección enfocado en la diversidad y reducción de brechas, la consistencia del programa frente a necesidades locales o regionales, la relación de los trabajos de titulación con los objetivos, y el elemento diferenciador del posgrado frente a otros de la misma disciplina.
9	Acciones para fortalecer el desarrollo profesional de los egresados	Artículo 14. Fracc. VII. a) Documento libre y descriptivo: argumenta la vinculación del perfil de ingreso con la demanda del mercado laboral, informa sobre las competencias que caracterizan a los egresados y el proceso de seguimiento oportuno a sus egresados.
10	Acciones para mitigar el abandono escolar	Artículo 14. Fracc. VII. a) Documento libre y descriptivo: acciones que realiza con el objetivo de mitigar el abandono escolar.
11	Acciones para promover la inclusión y la igualdad sustantiva	Artículo 14. Fracc. VIII. a) Documento libre y descriptivo: describa las acciones para fomentar la igualdad sustantiva entre sus estudiantes.
12	Idoneidad y vinculación del programa con sectores prioritarios para el desarrollo de la región y de México	Artículo 14. Fracc. IX. a) Documento libre y descriptivo: argumenta la congruencia y vinculación del programa con los sectores prioritarios de la región y de México. Asimismo, los factores que distinguen a este programa de otros similares.
13	Acciones de retribución social y de cooperación interinstitucional	Artículo 14. Fracc. X. a) Documento libre y descriptivo: sobre las acciones de retribución social emprendidas por parte de los docentes y estudiantes. Adicionalmente, agregar las acciones de cooperación interinstitucional.

A continuación, se presenta la guía aplicada por los programas de maestría y doctorado para el cumplimiento de las fases, dimensiones y requisitos. En la **Tabla 2** se detallan la codificación de las evidencias, las cuales fueron denominadas medios de verificación (MDV), las instrucciones de redacción, los responsables y el control de seguimiento. El monitoreo se evaluó mediante un código de colores estructurado de la siguiente manera: rojo para un MDV incorrecto o faltante; amarillo para un MDV con observaciones; y verde para un MDV completo o en cumplimiento.

En la segunda categoría se analizaron los procesos de autoevaluación, uso de TIC y redes de colaboración. A partir de las reuniones de trabajo con el núcleo académico, se establecieron acuerdos y se asignaron responsabilidades. A cada integrante se le solicitó enviar su producción académica para compilar la información e integrarse en los medios de verificación contenidos en Google Drive, con el propósito de integrar el documento final. El monitoreo de avance fue efectuado por el coordinador del programa.

En la última categoría, enfocada en la incidencia y pertinencia social en el contexto ambiental y turístico, se le solicitó a cada uno de los integrantes del núcleo académico que enviara a la carpeta acciones de retribución en Google Drive, para que el responsable de redactar el documento pudiera tener el material para su análisis.

Otro hallazgo relevante consistió en el análisis de los informes de las redes de colaboración, en los cuales se constató su alineación con los problemas nacionales prioritarios, tales como la resiliencia socioambiental, turismo sostenible, crisis climática, innovación territorial, la gobernanza de riesgo, calidad del agua, educación ambiental y divulgación científica. La formación académica, tanto en la maestría como en el doctorado, se articula con estas temáticas, mientras que los productos de investigación doctoral demuestran una clara incidencia social a nivel local, regional e internacional.

Finalmente, mediante un análisis comparativo entre ambos programas de posgrado, se identificaron variaciones en sus contenidos y se reconocieron distintos patrones de resiliencia asociados a cada categoría, tal como se muestra en la **Tabla 3**. El análisis comparativo entre la maestría y el doctorado revela patrones comunes de resiliencia frente a las exigencias del Sistema Nacional de Posgrados (SNP), así como diferencias estructurales en su nivel de alcance.

En la categoría de ajuste administrativo, la maestría demostró mayor flexibilidad operativa inmediata, mientras que el doctorado respondió mediante la reestructuración profunda de sus procesos de investigación y tutoría. Respecto al uso de TIC, autoevaluación y redes, ambos programas orientaron su autoevaluación al cumplimiento normativo del SNP; sin embargo, la maestría centró la tecnología en la gestión interna de la trayectoria escolar, a diferencia del doctorado, que la capitalizó para el fortalecimiento de redes académicas interinstitucionales.

Por último, en incidencia social, la pertinencia de la maestría se tradujo en intervenciones directas sobre la vulnerabilidad local, mientras que el doctorado abordó la generación de conocimiento aplicado con un enfoque socioambiental y de desarrollo sustentable orientado a problemas regionales.

DISCUSIÓN

Los desafíos cambiantes del sector turístico, especialmente los relacionados con la sostenibilidad, exigen revisiones significativas de los programas de grado actuales (Fernández-Villarán et al., 2024). La educación desempeña un papel fundamental en la transformación de individuos y sociedades

Tabla 2.

Seguimiento de evaluación

Fase de valoración (art. 10)	Dimensiones de valoración (art. 11)	Requisitos	Medio de Verificación (MDV)	Instrucciones de redacción	Nombre del responsable
I. Prerrequisitos		1. Cumplimiento del principio de gratuidad.	Llenado de plataforma		Institucional
		2. Protocolos para la atención a controversias y actos de violencia en todas sus formas.	MDV 1	Informe oficial de la Dirección de Posgrado de la UAGro.	Institucional
		3. Mecanismo de autoevaluación y mejora continua institucional.	MDV 2	Informe oficial de la Dirección de Posgrado de la UAGro.	Institucional
		4. Carta de postulación institucional.	MDV 3	Informe oficial de la Dirección de Posgrado de la UAGro.	Institucional
II. Criterios de Cumplimiento	1. Capacidades académicas del programa	1. Núcleo académico y precisar la cantidad de docentes con participación en el SNIL.	MDV 5	Cartas de pertenencia al núcleo académico	Validación por el coordinador y responsable institucional
		2. Perfil de los docentes integrantes del núcleo académico.	MDV 6	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. El MDV se debe de estructurar de la siguiente manera: Su último grado de estudio, si este lo obtuvieron fuera de la UAGro, cuantos son SNII y niveles, si los profesores pertenecen a cuerpo académicos, redes de investigación y colaboración interinstitucional, la vinculación de las LIES con la producción de cada uno de los profesores y el número de publicaciones que se tiene en conjunto y de manera individual y como todo esto abona a la formación de los estudiantes.	Coordinador
		3. Capacidades de infraestructura.	MDV 7	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. Solo se deben de describir los espacios como: aulas (cantidad) auditorio, laboratorios, cubículos, áreas administrativas, bibliotecas, áreas que se comparten con el doctorado y las licenciaturas.	Coordinador
	2. Compromiso con la formación de las y los estudiantes	1. Atención y acompañamiento a los estudiantes (número de estudiantes por docente).	Llenado de plataforma		Coordinador
		2. Tasas de graduación y mecanismos para abatir el rezago.	Llenado de plataforma		Coordinador

Fase de valoración (art. 10)	Dimensiones de valoración (art. 11)	Requisitos	Medio de Verificación (MDV)	Instrucciones de redacción	Nombre del responsable
III. Comisión dictaminadora	3. Pertinencia del programa de estudios	1. Congruencia entre el perfil de ingreso, el proceso de selección y el plan de estudios.	MDV 8	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. Sin embargo, debemos de describir el elemento diferenciador y de relevancia del posgrado con relación a otros programas de la misma área, campo y disciplina en el contexto local, regional o, incluso, nacional, al parecer es el único posgrado en turismo; con respecto al de Ciencias ambientales, su peculiaridad es que es un doctorado directo (licenciatura y maestría).	Núcleo académico
		2. Acciones para fortalecer el desarrollo profesional de las y los egresados.	MDV 9	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. El documento tiene que partir del objetivo o perfil de egreso y cómo, a través de lo que queremos formar, nuestros egresados adquieren las competencias necesarias para cumplir con la demanda de fuerza de trabajo en el mercado laboral mexicano y cómo estas competencias logran un desarrollo profesional apropiado.	Núcleo académico
		3. Acciones para mitigar el abandono escolar.	MDV 10	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. Acuerdos de estrategias para incrementar la eficiencia terminal.	Núcleo académico
	4. Compromiso con la inclusión y la igualdad sustantiva	1. Acciones para la igualdad sustantiva.	MDV 11	El documento no debe ser escrito en forma de oficio. Estrategias implementadas para ser inclusivos con respecto a capacidades diferentes, orientación sexual y origen étnico.	Núcleo académico
	5. Compromiso con la sociedad	1. Congruencia y vinculación del programa con los sectores prioritarios para el desarrollo de la región y de México.	MDV 12	EL documento no debe ser escrito en forma de oficio. Convenios con ONG, sector gubernamental y redes académicas.	Núcleo académico
		2. Acciones de retribución social y de cooperación interinstitucional.	MDV 13	EL documento no debe ser escrito en forma de oficio. Se toma en consideración el listado de sugerencias institucionales, para la aplicabilidad de los resultados y apoyar con alternativas de solución a los problemas sociales.	Coordinación y Núcleo académico

generación 2026-2031; no obstante, de manera parcial, con hacia la sostenibilidad (Chen et al., 2022). Como mencionan Díaz Ancco et al. (2024), los docentes tendrán que adaptarse al contexto formativo que dé respuesta a los cambios sociales y educativas. Puesto que la sociedad necesita cada vez más un profesional que combine un alto grado de especialización en capacidades científicas y tecnológicas con las habilidades socioemocionales necesarias al interior de la sociedad (Quispe, 2022). Asimismo, existe un creciente interés en el análisis de la formación académica en el ámbito del turismo, ya que es relevante analizar y proteger la diversidad de ecosistemas como patrimonio natural y oferta turística, a partir de la comprensión sistémica de sus efectos en la estructura y el funcionamiento ecológico, económico y social (León-Gómez et al., 2023).

Tabla 3.

Análisis de resultados por cada categoría

Categorías de análisis	Maestría	Doctorado	Resiliencia y Diferencias
1. Ajuste Administrativo	Estrategias de flexibilidad operativa inmediata.	Reestructuración de procesos de investigación y tutoría.	Común: resiliencia ante crisis. Diferencia: velocidad de respuesta vs. profundidad normativa.
2. Autoevaluación, TIC y Redes	Uso de las TIC para seguimiento de la trayectoria escolar.	Fortalecimiento de redes académicas interinstitucionales.	Común: autoevaluación orientada al SNP. Diferencia: enfoque interno vs. proyección externa.
3. Incidencia Social	Proyectos con impacto en la vulnerabilidad local.	Generación de conocimiento aplicado a problemas regionales.	Común: pertinencia social. Diferencia: intervención directa vs. análisis estructural ambiental/turístico, con enfoque socioambiental y desarrollo sustentable.

hacia la sostenibilidad (Chen et al., 2022). Como mencionan Coincidiendo con Vela-Quico et al. (2026), se refleja una orientación investigativa hacia la validación de políticas públicas. A través de la formación de recursos humanos de alta calidad que ofertan los posgrados, como en este caso, la MCGST y el DCA de la UAGro, en Guerrero, México. Estos recientemente se han alineado con los requerimientos metodológicos de la instancia nacional de validación, para cumplir con los puntos pertinentes que demanda la política nacional; lo anterior, para encuadrar a todos los posgrados a nivel nacional para ser evaluados en igualdad de condiciones y poder cumplir y atender las necesidades que se tienen en recursos humanos de alta calidad que aporten a la sociedad soluciones a las problemáticas locales, nacionales e internacionales con relación al desarrollo sustentable y

sostenible (Jiménez et al., 2022).

Los posgrados a los que se hace referencia se encuentran alineados con los 17 ODS de la Agenda 2030 y con los lineamientos de 10 Programas Estratégicos (PRONACES), cuyas actividades se centran en atender las problemáticas ambientales que se presentan y que conllevan preservar la biodiversidad y la riqueza natural y paisajística, además de atender otras necesidades económicas y sociales.

Puntos clave en ambos programas que hay que atender después de una evaluación favorable para mantenerse en el sistema nacional de posgrados, que los maestrantes y doctorandos cuenten con beca académica para las actividades a las que deben dedicar preferentemente tiempo completo son:

1. La reestructuración de los procesos de investigación y tutoría, que permita mantener e incrementar la eficiencia terminal.
2. Fortalecimiento de redes académicas interinstitucionales que permitan a los posgrados mantener colaboraciones multidisciplinarias.
3. Incrementar la generación de conocimiento aplicado a problemas regionales y nacionales.

Lo anterior permite tener una gestión académica con competencia estratégica organizacional, con lo cual los posgrados refuerzan su pertinencia social, planteada por la política educativa (De la Calle Vaquero & Mínguez García, 2026).

En este sentido, la MCGST y el DCA mantienen un estrecho vínculo de colaboración con investigaciones enfocadas a atender desde el desarrollo sustentable las necesidades locales, regionales y nacionales, que permitan cubrir las problemáticas socioambientales y mantener un desarrollo sostenible de los servicios ecosistémicos, cuyo alcance y el grado de impactos por los fenómenos hidrometeorológicos y el cambio climático sobre la biodiversidad y los procesos ecológicos difieren entre las regiones económicas y eco-regiones.

Validar la pertinencia en el SNP para que exista un financiamiento para estudiantes que cubra los costos de las actividades académicas y de manutención permite soslayar las limitaciones que se tienen en las instituciones sobre: 1. Financiación insuficiente por parte del gobierno; 2. Ampliar el enfoque espaciotemporal estrecho de las investigaciones; 3. Disminuir las investigaciones individuales frente a la investigación en equipo, conformada por miembros de los núcleos académicos de cada programa y por miembros externos a ellos. 4. Educar a las próximas generaciones para que los trabajos en equipo multidisciplinarios permitan cuestionar nuestro quehacer académico-investigativo.

Finalmente, aun con el mayor apoyo económico, hay que reconocer que la temporalidad de una investigación tanto en maestría como en doctorado rara vez es el producto final, sino el punto de partida para nuevas líneas que, con el tiempo, a medida que el graduado adquiera mayor conocimiento de la relación entre sociedad, naturaleza y desarrollo, irá haciendo

propias para continuar aportando nuevos conocimientos que sean el punto de inicio para las políticas públicas.

CONCLUSIONES

La investigación permite concluir que la gestión académica en los posgrados de la UAGro ha evolucionado en función de su administración hacia una competencia estratégica de resiliencia organizacional. Los programas de posgrado lograron adaptarse a los nuevos lineamientos de la SECIHTI, ya que realizaron un ejercicio de anticipación estratégica. Se demuestra que la resiliencia no depende solo de la estructura de los programas, sino de la capacidad de coordinar esfuerzos y mantener un núcleo académico multidisciplinar integrado, aun cuando el entorno sea incierto.

Ambos posgrados demostraron que no solo cumplen con una función académica, sino que actúan como agentes de incidencia territorial, lo que refleja que la calidad académica es inseparable de la pertenencia social y el desarrollo sustentable y sostenible.

Los programas de posgrado desglosaron estrategias adaptativas distintas: la MCGST demostró mayor flexibilidad imperativa e inmediata, apoyándose en el uso de las TIC y en el seguimiento de las trayectorias escolares, y enfocó su incidencia social en intervenciones directas sobre problemas locales. El Doctorado en Ciencias Ambientales responde mediante la reestructuración propuesta de sus procesos de investigación y tutorías, aprovecha las TIC para el fortalecimiento de redes académicas interinstitucionales, centra su producción en el análisis estructural y en el conocimiento aplicado a problemas regionales.

Algunos retos que enfrentan los posgrados en el

reconocimiento en el SNP son: reestructurar los procesos de investigación y tutoría para mejorar la eficiencia terminal y abatir el rezago escolar; fortalecer las redes de colaboración interinstitucionales e interdisciplinarias e incrementar el conocimiento aplicado para la atención de problemas prioritarios regionales y nacionales.

Debido a que los lineamientos de la SECIHTI representan un cambio de política pública de reciente implantación y el estudio evaluó la capacidad adaptativa y fase de evaluación e ingreso al SNP, futuras investigaciones podrían desarrollarse a partir de la medición del impacto real y sostenible a largo plazo en variables como la eficiencia terminal proyectada o la inserción laboral de los egresados bajo esta nueva normativa.

Finalmente, la investigación presenta algunas limitaciones para futuras investigaciones, ya que se centró en dos programas específicos de la UAGro, los cuales reflejan dinámicas, capacidades administrativas y normativas internas particulares de esta institución pública estatal. Por lo tanto, los hallazgos no son directamente generalizables a otras instituciones de educación superior del país con estructuras y características socioterritoriales distintos.

Contribución de autoría

Karla Rosalba Anzaldúa-Soulé: conceptualización, investigación, metodología, resultados, redacción inicial, revisión final.

Mirella Saldaña Almazán: análisis formal, supervisión, revisión final.

José Luis Rosas Acevedo: redacción inicial, análisis formal, supervisión, revisión final.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: la experiencia mexicana. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 31-44. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66102>
- Ávila-Valdiviezo, B. Y., Carbonell-García, C. E., & Salas-Sánchez, R. M. (2021). Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia en instituciones educativas de secundaria peruanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 467-480. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1300>
- Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 38, 235-249. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000200235&nrm=iso
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://www.mdpi.com/2071-1050/20/11/3291>
- Bustos Fariás, E., Cerecedo Mercado, M. T., & García González, M. D. J. (2016). Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista Electrónica de investigación educativa*, 18(1), 128-139. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15543298009>
- Céspedes-Gallegos, S., & Clara-Zafra, M. (2024). La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y la crítica. *Revista científica multidisciplinaria*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.151>
- Chen, M., Pei, T., Jeronen, E., Wang, Z., & Xu, L. (2022). Teaching and Learning Methods for Promoting Sustainability in Tourism Education. *Sustainability*, 14(21), 14592. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14592>
- Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior. (2022). *Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/sites/default/files/2025-02/PNEAES.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2019). Art. 3. *Diario Oficial de la Federación*. México. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_237_15may19.pdf
- De la Calle Vaquero, M., & Mínguez García, M. del C. (2026). La turistificación comercial y su impacto en el valor patrimonial de los sitios históricos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (108), 1-34. <https://doi.org/10.21138/bage.3711>
- Díaz Anco, F., Rodríguez Gonzales, K., & Estrada Chacón, L. H. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en la formación de estudiantes de educación superior. *Yachay - Revista Científico Cultural*, 13(1), 44-61. <https://doi.org/10.36881/yachay.v13i1.782>
- Fernández-Villarán, A., Guereño-Omil, B., & Ageitos, N. (2024). Embedding Sustainability in Tourism Education: Bridging Curriculum Gaps for a Sustainable Future. *Sustainability*, 16(21), 9286. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9286>
- Granados, H., Mercado Gasca, I., & Delgado Guzmán, A. (2004). Evaluación académica del posgrado: Un estudio de los procedimientos de gestión aplicados en el ámbito latinoamericano. *Universidades*, (27), 29-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37302705>
- Holguín-Alvarez, J., Ruiz-Salazar, J., Luza Castillo, F. F., y Huaita Acha, D. M. (2023). Resiliencia organizacional (ERESO) en una muestra de profesores peruanos: Validación de escala. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 93-112. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.7>
- Jiménez, J. A., Tafoya, A. E., & Boroel, B. I. (2022). Evaluación formativa de programas de posgrado: un caso de la Universidad Autónoma de Baja California. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 27(93), 483-509. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8446923>
- León-Gómez, A., Mora Forero, J. A., & Santos-Jaén, J. M. (2023). A Bibliometric Analysis of Sustainability Education in Tourism Universities. *Sage Open*, 13(3), 21582440231193215. <https://doi.org/10.1177/21582440231193215>
- Ley General de Educación Superior. (2021a). *Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior* [CONACES]. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Ley General de Educación Superior. (2021b). *Decreto por el que se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021
- Ley General en Materia de Humanidades, C., Tecnologías e Innovación,. (2023). *Decreto por el que se expide la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación, y se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y de la Ley de Planeación*. Retrieved from https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5688048&fecha=08/05/2023
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2024). 1976, última reforma 28 de noviembre de 2024. Art. 38 Ter. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5744005&fecha=28/11/2024#gsc.tab=0
- Moreno-Bayardo, M. G., Torres-Frías, J. de I. C., & García-Herrera, A. P. (2023). Debates en torno a los posgrados en educación que forman docentes de básica y normal. *Revista Eduscientia. Divulgación de la ciencia educativa*, 6(12), 166-182. <https://eduscientia.com/index.php/journal/article/view/355>
- Muñoz, H. (2023). Diferenciación y cambio de cuatro universidades públicas en México. En *Cuadernos de Universidades XXII* (Vol. 1). UDUALC. https://www.puees.unam.mx/sapa/dwnf/11/5.Munoz_2023_DiferenciacionYCambio.pdf
- Núñez Espinoza, J. F. (2020). Estructura social y resiliencia en instituciones mexicanas de investigación agropecuaria. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(240). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.68597>
- Quispe, A. C. F. (2022). Impacto de los estudios de postgrado en las competencias profesionales de los titulados. Mendeive. *Revista de Educación*, 20(1), 93-104. <https://mendeive.upr.edu.cu/index.php/MendeiveUPR/article/view/2697/0>
- Román, F., Fores, A., & Calandri, I. (2021). Resiliencia de docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de COVID-19. *Journal of Neuroeducation*, 1, 72-77. <https://doi.org/10.1344/joned.v1i1.31727>
- Sánchez-Buitrago, J. O., Choles-Almazo, H. M., & Viloria-Escobar, J. de J. (2024). Resiliencia organizacional en la gestión de establecimientos educativos públicos de Colombia. *Clio América*, 18(36), 115-128. <https://doi.org/10.21676/23897848.6518>
- Secretaría de Ciencia Humanidades, T. e. I. (2025). *Lineamientos del Sistema Nacional de Posgrados de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación*. México. https://secihti.mx/wp-content/uploads/ciencia_y_humanidades/2025/normativa_de_los_programas/DOF-Lineamientos_del_Sistema_Nacional_de_Posgrados_de_la_Secihti.pdf
- Sierra Molina, T. d. J., Sevilla Santo, D. E., & Martín Pavón, M. J. (2019). Profesor universitario: ser resiliente: una mirada a su labor en el contexto educativo actual. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/dse.v0i19.539>
- Vela-Quico, G., Vela-Quico, A. F., Núñez Del Prado-Cuadros, E. C., & Cáceres-Mendigure, A. T. (2026). Liderazgo directivo y gestión escolar: estudio documental desde las tesis de maestría en Educación. *Revista Prisma Social*(52), 304-321. <https://doi.org/10.65598/rps.5989>
- Young, M., Pinheiro, R., & Avramovic, A. (2024). Unpacking resilience in higher education: investigating twenty-first-century shifts in universities' academic cores. *Higher Education*, 87(1), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01003-1>