



MODELO UNIVERSITARIO

I. Datos de identificación de la buena práctica

Nombre de la buena práctica: Modelo Universitario (2022)

Objetivo de la buena práctica: El Modelo Universitario es el conjunto de finalidades, principios, lineamientos y postulados que definen la posición de la UAEM frente al entorno, al tiempo que orientan las funciones sustantivas: docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, en sus procesos de formación, generación y aplicación innovadora del conocimiento + producción cultural, vinculación y comunicación con la sociedad y adjetivas en el ámbito de la administración, mediante su proceso de gestión universitaria.

Población beneficiaria de la buena práctica:

- Comunidad universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo)
- Sociedad en su conjunto

Fecha de implementación de la buena práctica: Desde septiembre de 2010 hasta la fecha.

Área responsable del seguimiento de la buena práctica: Secretaría Académica, Dirección General de Educación Superior

II. Caracterización de la buena práctica

1. Identificación y/o contextualización de la necesidad a atender

A lo largo de 70 años desde la fundación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, en su pleno ejercicio de su autonomía, en 2010, la comunidad universitaria formuló el Modelo Universitario, como un instrumento que plasma el “conjunto de finalidades, principios, lineamientos y postulados que definen la posición de la UAEM frente al entorno, al tiempo que orientan su quehacer académico” (UAEM, 2010: 5). Instrumento que se configuró como referente para la toma de decisiones en las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad, en el ámbito de la docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios y administración.

Es importante mencionar que el diseño del Modelo Universitario (MU) 2010 retomó los “referentes de la misión y visión institucionales, las leyes y reglamentos concernientes -en especial la Ley Orgánica y el Estatuto Universitario de la UAEM, así como el Plan Institucional de Desarrollo Educativo 2007-2013 (PIDE)-” (UAEM, 2010: 6). La función del MU (2010)





consistió en articular estos referentes con las actividades específicas de las funciones y finalidades de la universidad.

El diseño del MU (2010) se realizó con base a un análisis de las condiciones que debería desarrollar la universidad en el umbral del siglo XXI y, sobre todo, a las aspiraciones de la comunidad universitaria que había estado construyendo a lo largo de los años desde su creación, es decir, una universidad que responde a las transformaciones sociales, culturales, económicas y políticas del contexto local, nacional y mundial, desde la posición de fortalecer los ideales democráticos y la defensa de los derechos humanos (civiles, sociales y culturales), en el marco de una sociedad de la información, formando profesionales y ciudadanos con un enfoque integral basado en competencias y comprometidos con el desarrollo sostenible y la dignidad humana, aunque frente a la racionalidad funcional del mercado, mantiene su sentido humanista y compromiso social y reconoce que los procesos de evaluación son un instrumento que permite reflexionar sobre el uso crítico de los medio y recursos.

En conclusión, los rasgos y principios de la UAEM en el marco del MU (2010) se establecieron con relación a las condiciones del contexto y a la aspiración orientada por un humanismo crítico y compromiso social, generadora de saberes y abierta al mundo, rasgos que configuraron el quehacer universitario en los siguientes años.

Por lo tanto, las funciones sustantivas y adjetivas se vincularon con sus procesos, para el caso de la función de docencia se consideró el proceso de la formación; para la investigación se estableció como proceso la generación y aplicación del conocimiento (GAC) y, con respecto a la difusión de la cultura y la extensión de los servicios se planteó la vinculación y comunicación con la sociedad (VCS). Para la función adjetiva de administración se colocó como proceso la gestión del Modelo Universitario.

Durante el proceso de implementación del MU (2010) sucedieron varios cambios a nivel institucional, entre ellos, solo por mencionar algunos: tres diferentes rectores con visiones propias de la conducción y rumbo que debía tomar la universidad de acuerdo con las necesidades del contexto tanto estatal como nacional; se dio una fuerte regionalización de la UAEM con la apertura de varias unidades académicas en el estado de Morelos, logrando posicionarse en 20 de 36 municipios; se abrieron nuevos programas educativos en los diferentes niveles educativos, así como modificaciones y reestructuraciones de los ya existentes para dar una educación adecuada al contexto y las innovaciones curriculares y disciplinares; a partir de 2012 se evidenció una crisis financiera institucional que sigue latente; el 19 de septiembre de 2017 Morelos fue epicentro de un sismo que dejó graves afectaciones estructurales en varios de los edificios de la UAEM, por ello algunos tuvieron que ser demolidos; además, se presentaron huelgas tanto de personal académico como administrativo; en 2020 surgió la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 que provocó cambios en las formas de llevar a cabo la enseñanza y los procesos administrativos, entre otros (UAEM, 2022: 12).

A partir de 2018 se estableció una comisión de personas expertas para la revisión del MU, en el marco de la propuesta del Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2018-2023, que en su eje estratégico de formación se estableció la meta: "A partir de 2018 se formará una comisión para la revisión, actualización e implementación del Modelo Universitario" (UAEM, 2018: 76). Esta comisión identificó la necesidad de contar con información relacionada con su operatividad. Se





formó un grupo de análisis para realizar entrevistas al personal directivo involucrado en la operación, con la finalidad de tener una línea de base del uso del Modelo Universitario. Se integró también un grupo de trabajo para diseñar y aplicar una encuesta en línea a la comunidad universitaria, a una población de 1,190 participantes (397 fueron hombres y 793 mujeres) con un promedio de edad de 25.7 años, ambos ejercicios finalizaron en 2019; posteriormente se generaron informes de trabajo en versiones ejecutivas que sirvieron de insumo para valorar el funcionamiento del Modelo Universitario (UAEM, 2022: 6).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

La administración 2018-2023, a través de la Secretaría Académica y la Dirección de Educación Superior, convoca al alumnado, personal docente y administrativo de la comunidad universitaria a participar en la

**CONSULTA PARA LA
ACTUALIZACIÓN 2020 DEL
MODELO UNIVERSITARIO**

Descarga y lee la propuesta de actualización 2020 del Modelo Universitario, envía tus comentarios o dudas en el siguiente enlace electrónico:

www.uaem.mx/vida-universitaria/actividades/consulta-modelo-universitario2020

Mayores informes Dirección de Educación Superior, teléfono 329-70-00, extensión 3302 y en el correo electrónico: torresg@uaem.mx

Por lo anterior, se desarrollaron dos acciones para presentar y difundir la propuesta de actualización; la primera consistió en una consulta a la comunidad universitaria del 23 de noviembre de 2021 y hasta el 25 de enero de 2022.

En el sitio web institucional se colocó la propuesta del documento en mención, con el propósito de obtener observaciones para la mejora del mismo; la segunda acción se llevó a cabo del 31 de enero hasta el 4 de febrero de 2022, desarrollando videoconferencias para presentar la actualización 2022 del Modelo Universitario al personal docente y administrativo de los centros e institutos de investigación, unidades académicas de nivel medio superior y superior y sindicatos, así como personas consejeras universitarias docentes y estudiantes.

Consulta para la actualización 2020 del Modelo Universitario.

Organiza: La administración 2018-2023, a través de la Secretaría Académica y la Dirección de Educación Superior.

Propósito: Que toda la comunidad universitaria: alumnado, personal docente y administrativo, participen en la consulta para la actualización 2020 del Modelo Universitario, mediante el envío de comentarios o dudas, respecto a este documento que es una guía del quehacer universitario.

Difusión de la consulta: Visitar la página web institucional, a través del siguiente enlace electrónico: <https://www.uaem.mx/vida-universitaria/actividades/consulta-modelo-universitario2020> donde encontrarán la propuesta de actualización 2020 del modelo universitario, el cual puede descargarse y si tienen algún comentario o duda, encontrarán un botón para el envío de comentarios o dudas, respecto al documento en mención.

Periodo de la consulta: La comunidad universitaria podrá participar en la consulta de la actualización 2020 del Modelo Universitario, a partir del martes 23 de noviembre del presente hasta el 25 de enero de 2022.



Posteriormente, en los meses de febrero y marzo de 2022, se llevaron a cabo reuniones con la comisión de personas expertas que trabajaron en la propuesta de actualización 2022 del Modelo



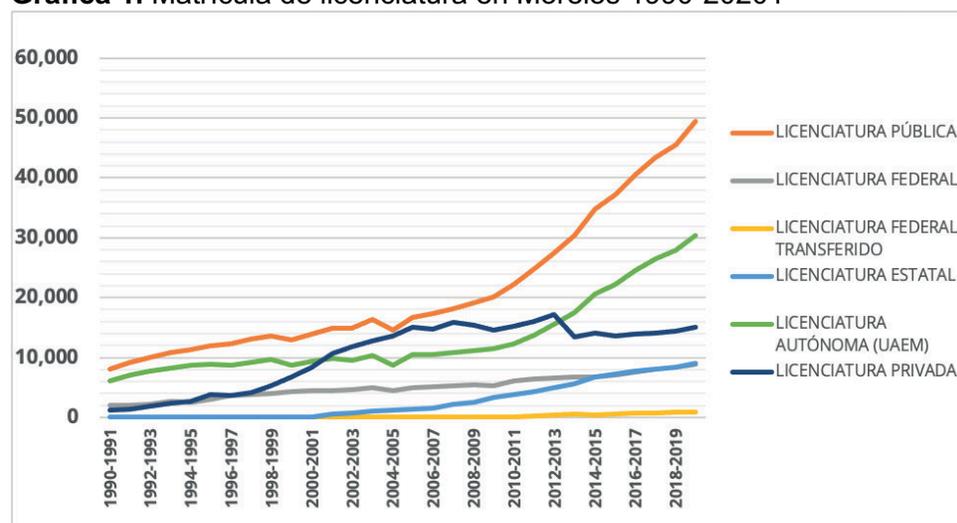


Universitario, para revisar y atender las observaciones realizadas por parte de la comunidad universitaria. De forma paralela se conformó una comisión de personas expertas para analizar y desarrollar las competencias socioemocionales que requieren las y los nuevos profesionistas, mismas que se incorporaron a es MU. Asimismo, se establecieron dos subcomisiones: la subcomisión de la DES de Artes, Cultura y Diseño, que apoyó en la tarea de revisión de las observaciones al documento, para la mejor visibilización del conocimiento y de la producción cultural en la Universidad; y la subcomisión de desarrollo histórico, que apoyó en complementar el recuento de la creación y evolución de las unidades académicas de la UAEM.

También, se revisaron documentos prioritarios en el contexto del MU 2022 que fueron publicados con posterioridad a sus versiones preliminares: la Ley General de Educación Superior (Cámara de Diputados, 2021), así como los derivados de la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO (mayo 2022). En estas revisiones se encontró, con gran satisfacción por parte de las personas integrantes de la comisión del MU 2022, que lo establecido en el mismo es coincidente en muchos sentidos con los planteamientos más recientes en materia de política pública supranacional y nacional. Para enfatizar estas coincidencias, se agregaron alusiones y citas seleccionadas, aunque es preciso señalar que las coincidencias entre el MU 2022 y los documentos referidos van mucho más allá de dichas citas, haciendo de este documento un instrumento de política institucional vigente y armonizado con las principales tendencias en materia de política educativa a nivel nacional e internacional (UAEM, 2022: 6).

Las condiciones del MU (2022) se actualizaron considerando las transformaciones que experimenta la UAEM para reencauzar la situación de crecimiento expansivo hacia un desarrollo planificado. Se consideró la transformación de las condiciones que dieron origen a la versión de 2010; por ejemplo, la matrícula de nivel superior en el estado de Morelos del ciclo escolar 2000-2001 al 2020-2021 ascendió de 30,414 a 65, 561 estudiantes (INEGI, 2022). En la UAEM, la matrícula creció a más del doble en diez años, pasó de 19 063 estudiantes en el ciclo escolar 2009-2010 a 41 794 estudiantes para el ciclo escolar 2019-2020.

Gráfica 1. Matrícula de licenciatura en Morelos 1990-20201



Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del Panorama educativo de México, números de 1990 al 2020, SEP y Dirección de educación media superior y superior, SEM, 20202





Esto significa que más personas tienen acceso a educación superior en Morelos, lo cual es impulsado de manera primordial por la UAEM, en seguimiento al mandato constitucional del acceso universal a la educación (Cámara de Diputados, 2019a).

En 2010, la universidad contaba con 217 profesoras y profesores investigadores de tiempo completo (PITC) con reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores (SNI): 25 personas candidatas, 142 en el nivel I, 43 en el nivel II y siete en el nivel III. Esto significa que 47% de la planta académica pertenecía al SNI. En 2022, había 443 PITC, 287 pertenecen al SNI: 23 personas candidatas, 159 en el nivel I, 75 en el nivel II, 27 en el nivel III y tres eméritos, lo cual representaba 65% de PITC en el SNI.

Además, en la organización para la investigación, en 2010, la UAEM contaba con 64 cuerpos académicos reconocidos por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep), 16 cuerpos académicos en formación, 16 en consolidación y 32 consolidados. Para 2022, ascendió a 96 cuerpos académicos reconocidos por el Prodep, 16 cuerpos académicos en formación, 25 en consolidación y 55 consolidados, de los cuales 6 eran indefinidos.

En la actualización del MU (2022) se incorporaron algunos aspectos relevantes, tales como los que a continuación se describen:

La noción de diversidad se mantiene por considerar que el acceso a la educación superior no debe estar impedido por situación económica, por discapacidad, por el origen étnico o nacionalidad. Los temas de la inclusión y la equidad también están presentes en la concepción del MU 2022, de tal manera que se promueve atender múltiples diversidades, entre ellas la de género, la de edad (aprendizaje a lo largo de la vida) (Long life learning) fomentando el aprendizaje en el trabajo (educación dual, entre otros) (MU, 2022: 17).

En el tema de diversidades, el documento de Equidad, inclusión y pluralismo en la educación superior, encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior (Salmi, 2022), señala que los 'grupos de equidad objetivo' varían según las regiones y los países. Sin embargo, entre los que más a menudo se contemplan en las estrategias a favor de la educación incluyente y equitativa se encuentran los grupos de ingresos más bajos, las mujeres, las minorías (étnicas, lingüísticas) y las personas con discapacidad. No obstante, según el mismo documento, en una encuesta realizada en 2018 en 71 países se encontró que han surgido nuevos 'grupos de equidad objetivo', entre los que destacan, por su cercanía con la realidad nacional, los siguientes: LGBTQIA6, víctimas de abusos sexuales y de violencia, migrantes y madres solteras (Salmi, 2018, 2020 citado en Salmi, 2022) (MU, 2022: 17).

Así, en el contexto del mu 2022 promover la equidad "significa diseñar y aplicar políticas [en los diferentes niveles, incluido el institucional] destinadas a eliminar las diferencias sistemáticas en las oportunidades de educación superior para los grupos e individuos que se diferencian únicamente por su lugar de nacimiento o residencia, su origen étnico o cultural, su sexo o por su discapacidad" (Salmi, 2022, p.24) (MU, 2022: 17).

La dimensión ambiental se transforma en desarrollo sostenible como ya se explicó en líneas previas. A este respecto, se toma en cuenta la recomendación de la UNESCO que apunta a desarrollar más oferta educativa multi, inter y transdisciplinaria y programas de estudio sobre





cuestiones de sostenibilidad relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Hessen y Schmelkes, 2022, p.23) (MU, 2022: 17).

También se enfatizan las competencias, las cuales se definen como ámbitos de movilización de conocimientos: codificados, procedimentales, técnicos, actitudinales y valorales para proporcionar soluciones adecuadas a una situación estándar (laboral), para situaciones complejas (ámbito profesional), ponderando el aprendizaje en situación antes que la compartimentalización disciplinaria. Estos referenciales consideran tres ámbitos estrechamente relacionados: a) núcleos de conocimiento específico, b) enfoques pedagógicos explícitos y c) aprendizaje basado en el trabajo. Esto no quiere decir que toda la oferta académica de la universidad debe incorporar estos tres ámbitos de los referenciales de competencia, pero sí se promoverá que al menos se realicen pares que ayuden a trascender la visión de la universidad de enseñanza y de investigación a una universidad de servicio, innovación y aprendizaje (MU, 2022: 17).

Por último y no menos importante, se vincula al mismo tiempo la dimensión de difusión y divulgación con la planeación estratégica, así como la visión del MU 2022 en un ciclo de implementación de política pública. Lo anterior significa establecer líneas de base para la evaluación de resultados en el corto, mediano y largo plazo, a fin de mantener su carácter abierto, flexible y dinámico pues, para que funcione, este modelo universitario debe ser vivo y actuante. Su actualización es apenas un primer paso para encaminar a la universidad por un proceso de desarrollo planificado que evite la improvisación y sienta un precedente para transformar el escenario de crisis en uno de oportunidad para la comunidad universitaria y para la sociedad morelense (MU, 2022: 17).

A continuación se describirán los cambios más relevantes en el marco de las dimensiones del MU 2022

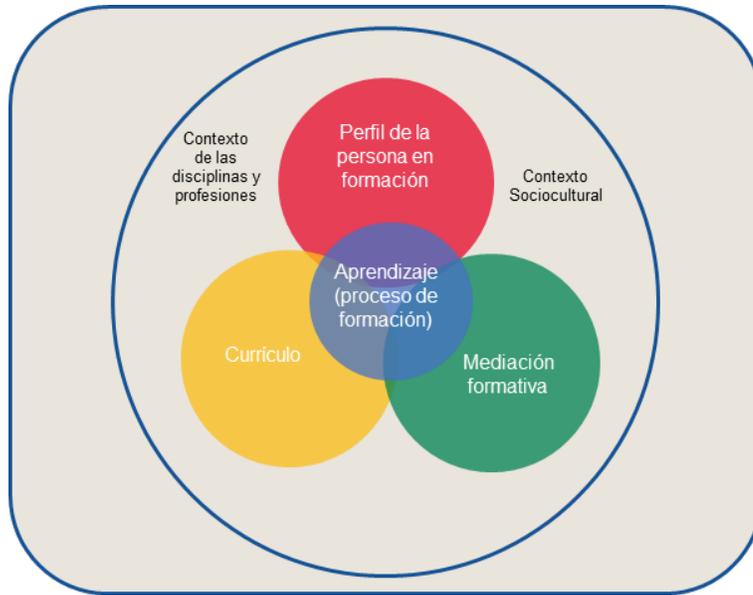


Fuente: Figura 1. Dimensiones del Modelo Universitario, pág. 32.

En primer lugar, para la primer dimensión del MU está la formación, la cual se actualizó el concepto sin perder su filiación al humanismo. La formación se definió como un proceso por el que la persona se construye y transforma integralmente al participar en la mejora de su mundo social y cultural, mediante su actividad creativa y productiva, sus relaciones intersubjetivas y la recuperación reflexiva de su experiencia y del intercambio de experiencias. Ese proceso es

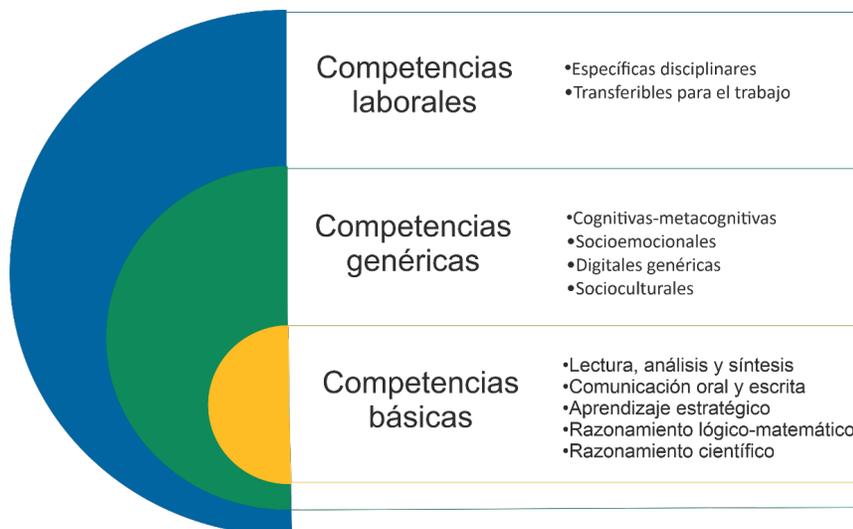


facilitado, favorecido y estimulado por la mediación formativa y el ambiente y recursos que brinda la universidad.



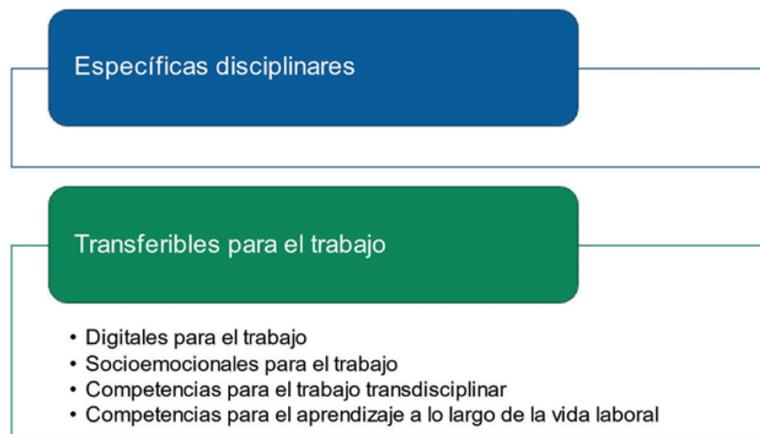
Fuente: Figura 2. Esferas de la formación en el Modelo Universitario 2022.

Se redefinió las competencias, por lo que a partir del currículo se entiende como la capacidad del individuo para dar una respuesta integrada, movilizandolos elementos conceptuales, actitudinales y procedimentales, en una sola exhibición, que la resuelva en términos de criterios de calidad o exigencia situaciones problemáticas determinadas: laborales, genéricas y básicas



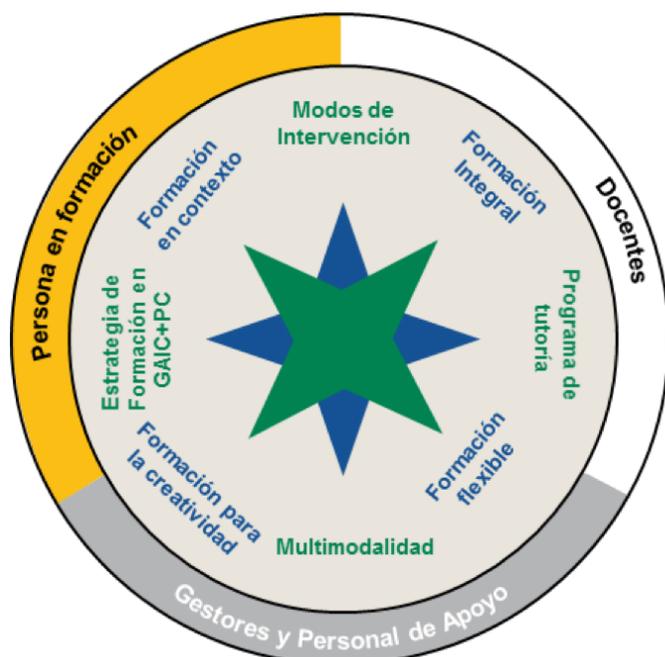
Fuente: Figura 4. Competencias en el Modelo Universitario 2022.

Competencias laborales se refieren a los aprendizajes útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo.



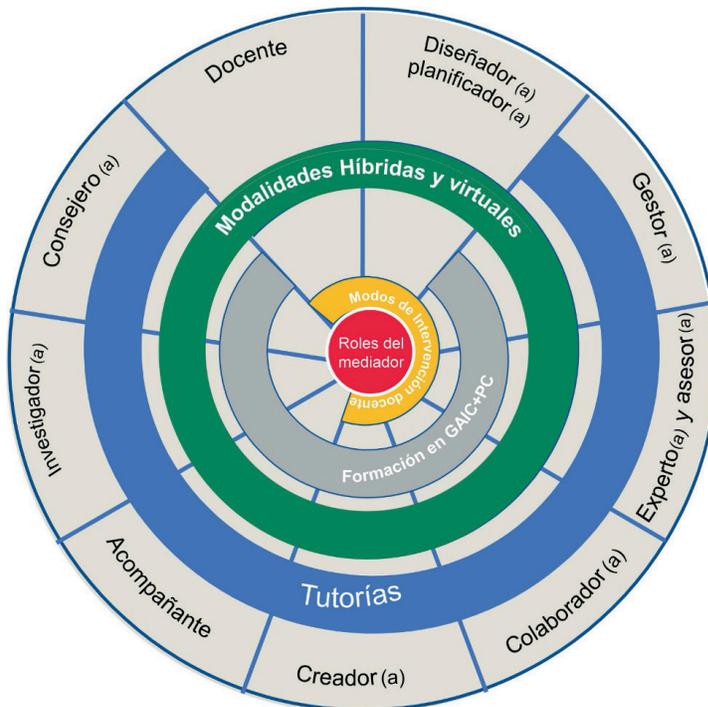
Fuente: Figura 7. Competencias laborales en el Modelo Universitario 2022.

La mediación formativa descrita y la necesidad de articular las diversas dimensiones del MU (2022) requieren un perfil del académico universitario que dé certeza al logro de la formación planteada. La mediación formativa son las estrategias y acciones orientadas para preparar las condiciones que hacen posible la intervención de las personas en formación, del personal docente y de las y los gestores. Se incorpora como estrategia de la mediación: El Aprendizaje basado en el trabajo (formación dual, prácticas profesionales, trabajo de campo, pasantías, estancias profesionales, aprendizaje por proyectos y aprendizaje mediante servicios).



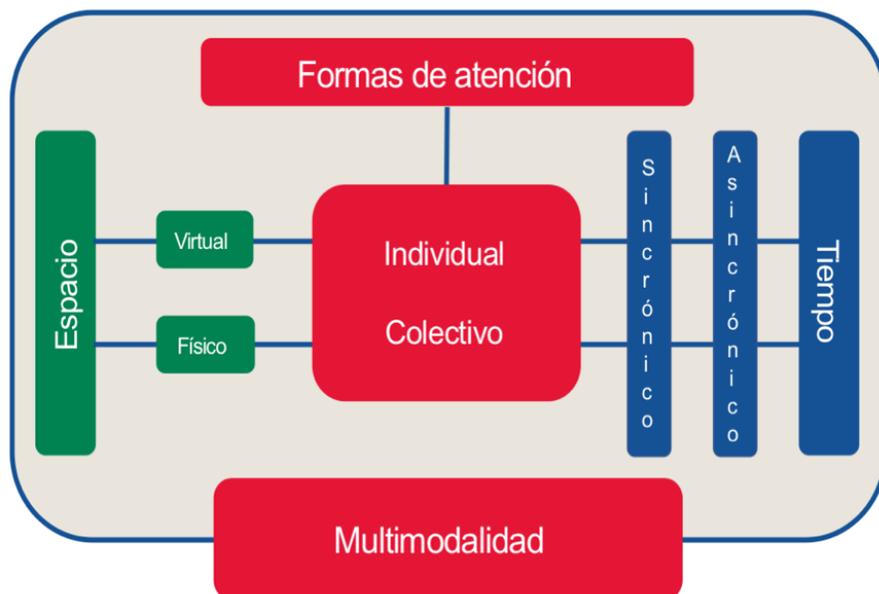
Fuente: Figura 8. La mediación formativa en el Modelo Universitario 2022.

El personal académico, de acuerdo con sus funciones específicas, realiza las actividades correspondientes a algunos de estos nueve roles y, a través de diferentes combinatorias, permiten la instrumentación de los cuatro ejes de la mediación formativa: a) estrategia de formación para la generación y aplicación innovadora del conocimiento y producción cultural (GAIC + PC); b) modos de intervención docente para la formación integral; c) programa de tutorías, y d) multimodalidad (figura 11), para lo cual es fundamental que esté formado para atender a la población estudiantil con sus características y para los contextos sociales y laborales emergentes.



Fuente: Figura 11. Instrumentación de la mediación formativa a través de los roles del personal académico universitario en el Modelo Universitario 2022.

Se replanteó y se amplió la propuesta de la multimodalidad, que permite pasar de una posibilidad 100% virtual o presencial, pasando por una variedad de mezclas consideradas como híbridas o mixtas, entre las que se encuentran la educación abierta, el b-learning (blended learning), el aula invertida y el modelo Hy-flex.



Fuente: Figura 10. Elementos espacio-temporales entre modalidades presenciales, híbridas y virtuales en el Modelo Universitario 2022.

Se incluyen unidades de aprendizaje transversales multimodales en las reestructuraciones o diseños de planes de estudios, que tienen el propósito de facilitar la adquisición y el desarrollo de habilidades básicas y transferibles a diferentes contextos, especialmente el laboral; sostenibilidad; diversidad, multiculturalidad e inclusión; derechos humanos y sociales; equidad de género; cuidado de sí mismo/a; emprendimiento; cultural digital.

En la segunda dimensión del MU 2022, el ámbito de la investigación, se agrega palabras: “innovación” y “producción cultural”: la Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento y Producción Cultural (GAIC+ PC) es la organización institucional de las disciplinas académicas y de las profesiones, así como los productos de las artes, en el sentido más amplio, plural e incluyente. El término recupera el valor social de la ciencia, desde un punto de vista epistémico. Recupera también tendencias actuales de uso del conocimiento en el bienestar. Énfasis en la vinculación con el sector social y productivo.

La investigación precisa de modos de organización más dinámicos: Se reconoce la relevancia del término: Investigación-Desarrollo-Innovación (I-D-I). Es necesario transitar hacia modelos específicos: 1) la industria, 2) el gobierno y 3) la sociedad, 4) la universidad (la tetra hélice). En el Modelo de investigación e innovación del CONACyT (2019) se agregaron dos componentes más, para dar lugar a una pentahélice: 4) la sociedad y 5) el ambiente).



Fuente: Figura 13. Estrategias de la GAIC + PC en el Modelo Universitario 2022.

Por último, perfila el uso del conocimiento en las tendencias de transformación determinadas por el cambio tecnológico. Se asume que la producción de conocimiento se realiza hoy en diferentes niveles. La combinación de disciplinas tiene formas conocidas: la multidisciplinaria, la interdisciplinaria y la transdisciplinaria. La introducción de la visión interdisciplinaria y transdisciplinaria en la generación y aplicación innovadora del conocimiento responde a condiciones claras de la sociedad de este siglo. Lo anterior, no cancela la importancia del trabajo unidisciplinario ni del trabajo de investigación individual, solo lo dimensiona entre las nuevas formas de producir conocimiento.

En la tercera dimensión del MU: Vinculación y Comunicación con la Sociedad (VCS), sitúa los medios, las formas y los fines con los que la universidad se relaciona con su entorno a fin de buscar mutuos beneficios y ponerse al servicio de la población en general y particularmente de los sectores en condiciones más vulnerables de vida, cultura, ciencia y tecnología. Así como su articulación con la comunidad universitaria, gobierno (local, federal), empleadores, sistema educativo en su conjunto, así como con otras Instituciones de Educación Superior (IES), centros de investigación, organizaciones no gubernamentales y comunidad y personas. Focaliza la investigación al desarrollo de productos y servicios que permitan ser transferidos exitosamente a la sociedad, en especial al sector productivo, con la consiguiente generación de ingresos de procedencia externa para la institución.

Respecto a la cuarta dimensión del MU: Gestión Universitaria, se asume como una herramienta maleable que asegura las condiciones idóneas de operación para el logro de la calidad en la formación y la investigación, la modernización de los procesos y la atención a las necesidades y problemas sociales. Para ello, ha de favorecer la integralidad del cambio, el fortalecimiento del factor humano, el compromiso de mejora continua y la coordinación de esfuerzos en el cumplimiento de la misión, la visión, así como los fines y objetivos institucionales.

La implementación del MU (2022) como un proceso de Cambio Organizacional, se concibe como un proceso de aprendizaje organizacional de mediano y largo plazo y como una dinámica social de mejora continua que involucra a toda la comunidad universitaria.

Se aborda la gestión del MU (2022) desde la teoría del Cambio Organizacional y a partir de ello se proponen etapas, acciones e instancias responsables para la implementación del cambio mediante las fases de organización, ejecución, evaluación y control.



Fuente: Figura 15. Ecosistema de gobernanza de las IES (Mwiria, 2022, p.14) en el Modelo Universitario 2022.

2. Acciones específicas del Modelo Universitario

Respecto a las acciones que ha realizado la universidad desde la dimensión de formación está el currículo, que en el MU. (2022) se asume como un plan educativo que implica intencionalidades, organiza contenidos, recursos y estrategias para formar personas con un perfil preestablecido. Se apoya en el conocimiento general, de frontera, el que deriva de la experiencia profesional y en la producción cultural, por lo cual se materializa en componentes específicos.

Para realizar el proceso de diseño, reestructuración o modificación curricular de los planes de estudio se utiliza los Lineamientos de Diseño y Reestructuración Curricular, que utilizan las



comisiones curriculares, que se establecen por área disciplinar, según el programa educativo y el procedimiento a considerar para el proceso respectivo. Se realiza un acompañamiento continuo desde la administración central a cada comisión, para el apoyo en el cumplimiento de todos los criterios y apartado que marca los lineamientos, una vez terminado los trabajos, se otorga un aval técnico, para que se pueda presentar, en su caso aprobar, ante las Comisiones Académicas por área disciplinar y, después al Consejo Universitario.

Desde el PIDE se establecieron metas a cumplir durante la gestión administrativa en el periodo 2018-2023, respecto a incorporar los temas del MU (2022), por mencionar algunos están los siguientes:

En la actualidad, la UAEM cuenta con 90 programas educativos vigentes de licenciatura, 86 en modalidad escolarizada y cuatro en modalidad virtual. El porcentaje de programas educativos con currículo flexible asciende al 100%, debido a que sus planes de estudios se encuentran apegados al Modelo Universitario, así como lo establecido en los Lineamientos de Diseño y Reestructuración Curricular de la UAEM, considerando elementos de flexibilidad curricular como: oferta educativa diversificada, reformulación de la estructura curricular, itinerarios de formación, temporalidad, multimodalidad, movilidad, autonomía y autorregulación en la formación, así como vinculación con los sectores sociales.

De los 90 programas educativos de licenciatura vigentes, 84 incorporan temas transversales, lo que en términos porcentuales asciende a 93%, los cuales a través de contenidos en las unidades de aprendizaje o como unidades de aprendizaje independientes se incorporan temas transversales señalados y promovidos por el Modelo Universitario de la UAEM, entre los que se encuentran Sustentabilidad; Diversidad y multiculturalidad; Derechos Humanos, Sociales y de los pueblos: Equidad, Igualdad, Género; Uso y apropiación crítica de TIC; Cuidado de sí; Ethos Universitario (Identidad Institucional) y cultura nacional. Adicionalmente, se ha incorporado e implementado unidades de aprendizaje transversales multimodales (UATM) en los planes de estudio.

Los programas educativos que incorporan unidades de aprendizaje transversales multimodales como parte de su diseño curricular son 52 que equivale al 58% respecto del total de PE vigentes, cuyo propósito primordial es formar estudiantes no sólo en saberes disciplinares y metodológicos, sino formarlos para la vida, haciendo frente a las necesidades de adquisición y desarrollo de habilidades básicas y transferibles a diferentes contextos, especialmente al laboral encaminado a la cuarta revolución industrial.

Respecto a las trayectorias educativas, todos los programas educativos de licenciatura participan en la aplicación de la encuesta de inicio (1er semestre), a partir de los cual se generan informes semestrales por unidad académica de los resultados obtenidos, esto permite identificar algunas características de su población estudiantil por cohorte generacional, de tal forma que oriente el diseño de acciones de intervención educativa. Al inicio del semestre enero-junio 2023 ingresaron 1,653 estudiantes y se aplicaron 1,551 encuestas de inicio, lo que significó 93% de participación de estudiantes.





La implementación del Programa de Seguimiento a Egresados de Licenciatura consiste en la vinculación con los exalumnos de licenciatura a lo largo de los cinco primeros años de haber concluido sus estudios (trayectoria de egreso), con la finalidad de recabar información sobre su situación y condiciones laborales, satisfacción con la formación recibida, necesidades de formación continua, entre otros. Para lo cual se utilizan tres instrumentos: Encuesta de Salida (al momento del egreso). Encuesta de Trayectoria de egreso (1 año), Aplicación de Trayectoria de egreso (3-5 años). En cuanto a la Encuesta de Salida, 100% de los programas educativos de Licenciatura aplican este proceso. Durante el ciclo escolar 2022-2023 los resultados de esta actividad fueron los siguientes: en diciembre de 2022 egresaron 2271 estudiantes de licenciatura, se aplicaron 2095 encuestas de salida (92,3%). En junio de 2023 egresaron 2002 estudiantes de licenciatura, se aplicaron 1787 encuestas de salida (89,3%). En cuanto a la Encuesta de Seguimiento a la Trayectoria de Egreso, en el semestre junio 2023, 11 unidades académicas realizaron eventos de vinculación (en su mayoría en línea), para la aplicación de la Encuesta de Seguimiento a la Trayectoria (1 año y 3-5 años).

En el marco del Programa de Seguimiento a Egresados, una vez que se realiza la aplicación de la Encuesta de Seguimiento a la Trayectoria de Egreso (1 año o 3 a 5 años), se detecta mediante los datos obtenidos, a quiénes se encuentran laborando en alguna organización o a quiénes cursan un posgrado para establecer contacto con los centros de trabajo y/o con las instituciones educativas, con la finalidad de realizar una visita a quiénes fungen como jefas o jefes directos (en el caso de estar empleados) o a las y los directores de tesis o encargados del posgrado (en caso de estar realizando este tipo de estudios), para aplicar la encuesta de evaluación del desempeño correspondiente. Durante 2023, 12 Programas Educativos de Licenciatura realizaron acciones de vinculación para el levantamiento de datos y la conformación de estudios de empleadores, en los cuales se recabó información de 62 empleadores que fungen como jefas y jefes directos de las y los egresados, 55 responsables de escenarios de prácticas profesionales y/o servicio social y 21 directoras y directores de tesis y/o responsables de Posgrados nacionales. Asimismo, se recuperó información de 30 posibles empleadores que opinaron sobre algunos de nuestros Programas Educativos, dando un total de 168 empleadores encuestados, mediante campañas de vinculación presencial y en línea.

Actualmente, la mayoría de las Unidades Académicas de Licenciatura cuentan con su respectivo Plan de Acción tutorial (PAT), este año se concluyeron dos PAT, con lo cual se incrementa en 90% las Unidades Académicas que cuentan con dicho documento de implementación. En los PE de licenciatura los Planes de Acción Tutorial se implementan mediante estrategias de atención diversificada y flexible, apegándose a dos factores principalmente: las problemáticas y situaciones que atraviesa el estudiante a lo largo de la trayectoria escolar, las características académico - administrativas de la unidad académica, de tal forma que se garantice que toda la población estudiantil pueda tener acceso a atención grupal o individual desde los dispositivos que plantea el Modelo Universitario: Asesoría, Orientación, Acompañamiento en Contexto, Consejería, Acompañamiento Académico y





Dirección de Tesis. De acuerdo al informe de los coordinadores de Tutorías de las UA, realizado en diciembre 2022, se observa que los 2645 estudiantes de distintas Unidades Académicas que solicitaron tutoría individual, 98.2% fueron atendidos en esta modalidad de acompañamiento.

Capacitación en materia de tutorías dirigida a profesores de nivel licenciatura, en este período se desarrollaron 4 cursos en línea, con una asistencia de 46 docentes, tutores y/o coordinadores de tutorías. Asimismo, se impartieron dos cursos presenciales a 46 tutores.

Al final de cada semestre se aplica a todos los estudiantes de licenciatura la Encuesta denominada "Evaluación de la Tutoría", con la finalidad de conocer la opinión con relación al beneficio/impacto de la tutoría percibido por los alumnos. En el semestre enero-junio 2023 se contó con la participación de 8,446 encuestados de 30 Unidades Académicas. Este informe permite a las unidades académicas valorar las áreas de oportunidad para la mejora del acompañamiento a los estudiantes a lo largo de su trayectoria. Por tal motivo, en 2023 se elaboraron 36 Informes de la Evaluación de la tutoría.

En lo que respecta a la formación, capacitación y actualización del profesorado de nivel medio superior, superior y posgrado, se realizaron siete acciones de capacitación, en las cuales participaron 644 docentes. Estas actividades formativas abordaron diversos temas, como: planeación didáctica, evaluación de los aprendizajes, estrategias didácticas, y algunas de ellas se enfocaron en áreas disciplinares con el ámbito experimental. Es importante destacar que el 92% de estas actividades formativas fueron impartidas de forma honorífica por el personal académico de tiempo completo e investigadores de nuestra universidad, mientras que el 8% restante estuvo a cargo de expertos externos.

Porcentaje de la planta docente que ha recibido 40 horas de capacitación al año. En materia de capacitación anual en temas relacionados a competencias docentes, pedagogía, planeación didáctica, mediación formativa, estrategias didácticas y evaluación de los aprendizajes; hasta el momento, se ha conseguido que 558 docentes hayan recibido una capacitación de 40 horas lectivas, lo que representa aproximadamente el 22% de un total de 2,503 docentes de la universidad.

644 docentes, de un total de 2,503 académicos de la UAEM, lo cual representa el 26% de la planta docente han recibido capacitación en el área de su desempeño y/o para actualización y desarrollo de competencias docentes, para fortalecer las habilidades del profesorado de nivel medio superior, superior y posgrado.

3. Población beneficiaria

La población beneficiaria son todos los estudiantes, docentes y comunidad universitaria de la UAEM.





4. Recursos

Los recursos humanos que se utilizan para el tema del diseño, reestructuración o modificación curricular de nivel licenciatura asciende a cinco especialistas que realizan el acompañamiento y revisión, para cada uno de los 90 programas educativos. Sin embargo, se suman el número de personas que integran las comisiones académicas de cada programa educativo, según unidad académica, las cuales pueden estar integrados mínimo de cinco personas, máximo 10.

Para el tema de los trabajos de las trayectorias académicas, seguimiento de egresados, estudios de empleadores y tutoría, hay seis especialistas acompañando en cada uno de estos procesos para cada uno de los 90 programas educativos de licenciatura. Sin embargo, se suman un número de personas que integran los trabajos, para cada proceso en cada unidad académica. En el siguiente enlace electrónico se encuentra una página web sobre los procesos antes mencionados: http://trayectoriasinfo.uaem.mx:8080/trayectorias_info/trayectoria_info.jsp

Para el caso de formación y evaluación docente, hay seis especialistas atendiendo acciones de capacitación y formación docente, para las unidades académicas de nivel medio superior y superior. En el siguiente enlace electrónico se encuentra una página web sobre los procesos antes mencionados: <http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/formacion/>

Para el tema de la evaluación de la calidad educativa de los 90 programas educativos de licenciatura, hay nueve especialistas atendiendo los procesos de evaluación de calidad, respecto a los requerimientos de los organismos externos de acreditación de la calidad educativa.

Los recursos tecnológicos que se utiliza para los procesos de trayectorias académicas, seguimiento de egresados, estudios de empleadores y tutoría son sistemas de información que recuperan información de los estudiantes, egresados y empleadores; además de servidores para el alojamiento de los sistemas, página web y bases de datos.

Para el caso del proceso de formación y evaluación docente, se usa la plataforma educativa de la institución Moodle para la capacitación; para ambos procesos se utiliza sistemas de información que recuperan información de los estudiantes y docentes; además de servidores para el alojamiento de los sistemas, página web y bases de datos.

5. Logros y resultados

Con base en la última actualización recibida el 31 de mayo de 2022 de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la UAEM cuenta con 112 programas educativos de licenciatura, de los cuales 58 son evaluables y 54 son no evaluables. Estos últimos aún no cuentan con su primera generación de egresados o bien pueden ser programas que se encuentran cancelados por el Consejo Universitario, pero su estatus es vigente en liquidación hasta que egrese la última persona matriculada.

En mayo de 2022, la UAEM logró alcanzar 100% de matrícula de calidad y 100% de programas





educativos reconocidos por su calidad en los indicadores nacionales de la SEP (DGESUI), es decir, los 58 que cuentan con calidad acreditada, se distribuyen de la siguiente manera: 14 tienen el reconocimiento por parte del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y de ellos 2 programas cuentan con reconocimiento internacional (Licenciatura en Médico Cirujano e Ingeniería Química). Además, 44 cuentan con el reconocimiento de acreditación por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

Total y porcentaje de programas educativos de licenciatura acreditados, según matrícula (2022).

Programas Educativos	58 programas evaluables	% de acreditación	No. evaluables	Total
	Acreditados			
	58	100%	54	112
Matrícula	23,194	100%	4,719	27,913

Fuente: Cuadro 1. Total y porcentaje de programas educativos de licenciatura acreditados, según matrícula (2022). en el Modelo Universitario 2022.

Nivel Posgrado

La UAEM cuenta con 58 programas educativos de posgrado, 46 (79.31%) de ellos se encuentran en el Sistema Nacional de Posgrado (SNP) y 9 programas se encuentran generando indicadores de calidad que les permitan ingresar al SP antes Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC). De los 46 programas, 5 (11%) se encuentran en el nivel de reciente creación; 18 (39%) en desarrollo, 21 (46%) consolidados y 2 (4%) de competencia internacional. En el ciclo escolar 2020-2021 contamos con 90.72% de matrícula de calidad en el posgrado, es decir, de 1251 estudiantes inscritos en este nivel, 1135 cursan estudios de posgrado en programas certificados.

Total y porcentaje de programas educativos en el SNP, según tipo de servicio. y matrícula de calidad (2022).

Tipo de servicio	Total de programas educativos	Programas educativos en el SNP	Matrícula Total	Matrícula de Calidad
Doctorado	14	12	1251	1135 (90.72%)
Maestría	33	29		



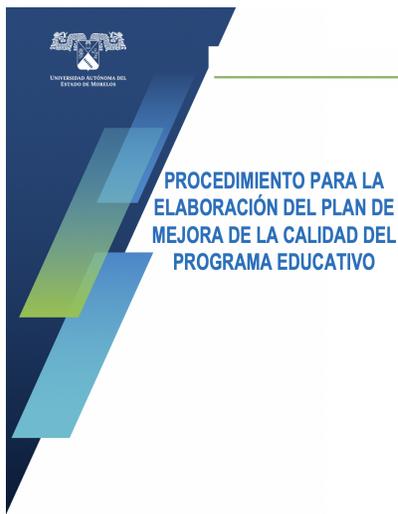


Especialidades	11	5		
Total	58	46 (79.31%)		

Fuente: Cuadro 2. Total y porcentaje de programas educativos en el SNP, según tipo de servicio, y matrícula de calidad (2022). en el Modelo Universitario 2022.

Respecto a la mejora de procesos de la evaluación externa de la calidad de los programas educativos de licenciatura, durante 20 años la universidad consolidó una ruta de la calidad educativa. Actualmente, existen varios instrumentos de apoyo, para la mejora de los programas educativos y todos sus procesos académicos y administrativos (reestructuración curricular, trayectorias académicas, seguimiento de egresados, estudios de empleadores y tutoría, formación y evaluación docente, entre otros). Además, se desarrolla los planes de desarrollo de cada unidad académica, que se vinculan en congruencia con los planes de mejora con el propósito de dar seguimiento a la ruta de calidad que se estableció con los organismos evaluadores externos.

Plan de mejora



Planes de desarrollo



Lo anterior, ha permitido que los procesos tengan una continuidad, un seguimiento y, por su puesto, un proceso de evaluación, para la mejora continua, para el tema de la implementación de los programas educativos en cada unidad académica en el marco de las orientaciones del MU (2022).

En el proceso de revisión de la actualización del MU (2010) se evidenció mediante las entrevistas realizadas a los actores principales en la implementación del mismo que no había existido un seguimiento ni una evaluación sistemática de la implementación del MU, como correspondería en todas las acciones de una institución pública como es la UAEM.





Por lo anterior, en la cuarta dimensión del MU (2022): Gestión, se estableció un esquema de organización, seguimiento, evaluación y mejora continua de la implementación del MU; por lo tanto, a continuación se describen las fases, etapas, acciones prioritarias e instancias para la implementación y evaluación del modelo universitario 2022:

Fase de organización	Fase de ejecución	Fase de evaluación y control constantes del cambio
Etapas <ul style="list-style-type: none">• Introducción• Diseño de proceso• Formación de competencias• Estrategia de comunicación• Seguimiento a la implementación	Etapas <ul style="list-style-type: none">• Actuación sobre la base de los nuevos procesos y según sus respectivos indicadores• Comunicación• Reporte de logros y reconocimiento• Desarrollo de competencias para ejecutar y mantener el cambio• Compromiso• Trabajo en equipos• Divulgación• Incorporación definitiva	Etapas <ul style="list-style-type: none">• Acatamiento de planes• Mejoramiento continuo• Evaluación constante• Presentación periódica de resultado para la mejora continua

Una vez aprobado la actualización del MU en septiembre de 2022, se estableció la Comisión del Modelo Universitario con el propósito de asignar a las personas responsables para realizar las acciones prioritarias que se señalan en cada una de las fases, etapas e instancias. Actualmente, se está trabajando con las personas designadas para cada etapa de la primera fase de organización, para el cumplimiento de las acciones prioritarias.





Fases, etapas, acciones e instancias de la implementación del Modelo Universitario (MU) 2022

Fase de Organización

Etapa	Acciones prioritarias	Instancia(s) responsable	Persona (s) responsable de seguimiento	Fecha de entrega
Inducción	Comunicar y sensibilizar a la comunidad universitaria para que conozca los aspectos medulares del Modelo Universitario 2022 y cómo impacta en su práctica. Este proceso es una vía adecuada para identificar quiénes serán promotores del cambio (personal directivo, docentes, personas en formación, personal administrativo o de confianza), quienes, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), actuarán como catalizadores y asumirán la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio.	Dependencia administrativa encargada de la comunicación universitaria/ Rectoría. En concordancia con dependencia administrativa encargada de la normatividad/Secretaría General.	Rectoría Secretaría Académica	Constante
Diseño de procesos	En esta línea se han identificado como prioritarios los siguientes procesos: a) En la dimensión de formación se ha detectado como una tarea indispensable la definición de competencias y perfil del académico que se desprenden del Modelo Universitario 2022 y la asignación de funciones en concordancia con los roles que establece el modelo para el mismo. Otra tarea indispensable es la adecuación de todos los planes de estudio al Modelo Universitario 2022.	Dependencia administrativa encargadas de la educación Media Superior y Superior/Secretaría Académica En concordancia con Dependencia administrativa encargada de la Normatividad/Secretaría General	Secretaría Académica Rectoría Secretaría General Coordinación General de Planeación y Administración	4 años Posgrado 3 años licenciatura y nivel medio superior
	b) En la dimensión GAIC+PC es necesaria la definición de una política de generación y aplicación innovadora del conocimiento y producción cultural en la uaem (lo que en otras instituciones sería la política de investigación). También es necesario establecer mecanismos para que los centros de investigación tengan un impacto claro en los procesos formativos de todos los niveles, a efecto de que se dé una clara articulación entre la	Dependencia administrativa encargada de la investigación y posgrado/Secretaría Académica. En concordancia con dependencia administrativa	Secretaría Académica Secretaría General Rectoría	1 año





	<p>formación y la GAIC+PC. Esto es de particular trascendencia para el indicador de impacto de las y los investigadores en programas educativos. La política institucional en la materia ha de favorecer igualmente el trabajo multi, inter y transdisciplinar.</p>	<p>encargada de la normatividad/ Secretaría General.</p>	<p>Secretaría Académica</p>	
	<p>c) En la dimensión VCS, es necesario fortalecer los escenarios que permitan a la universidad relacionarse con su entorno. Para ello se propone la generación de una política institucional de vinculación y comunicación con la sociedad; dicha política ha de favorecer la articulación entre formación, la GAIC +PC y la VCS, con especial interés en la formación en contextos profesionales, así como actividades de servicio a la sociedad que contribuyan a la solución de problemas del entorno.</p>	<p>Dependencia administrativa encargada de la vinculación académica/Secretaría Académica.</p> <p>En concordancia con la dependencia administrativa encargada de la normatividad/ Secretaría General.</p>	<p>Secretaría Académica</p> <p>Titulares de Unidades Académicas</p>	<p>1 año</p>
<p>Diseño de procesos</p>	<p>d) En la dimensión de gestión es necesario adecuar la legislación universitaria al Modelo Universitario 2022 y mantener la política de calidad en los procesos estratégicos.</p>	<p>Dependencia administrativa encargada de la calidad/Coordinación General de Planeación y administración.</p> <p>En concordancia con la dependencia administrativa encargada de la normatividad/ Secretaría General.</p>	<p>Secretaría General</p> <p>Coordinación General de Planeación y Administración</p>	
<p>Formación por competencias</p>	<p>Es prioritario formar al personal académico en las competencias asociadas a los roles que para ellos indica el Modelo Universitario 2022. Estos procesos de formación se implementarán con una visión de certificación de competencias.</p>	<p>Unidades académicas de UAEM organizadas por grupos Ad hoc en referenciales de competencia</p> <p>Concurren: Dependencias administrativas encargadas de la educación media superior, superior, investigación y posgrado.</p>	<p>Secretaría Académica</p>	<p>Constante</p>





Estrategias de comunicación	<p>Información en todos los niveles y ámbitos universitarios. Establecer una estrategia de comunicación institucional; no emisiones dispersas y desarticuladas.</p> <p>Entender la comunicación como un proceso multidireccional y crear espacios y canales para que todas y todos se expresen. Se hace énfasis, por la naturaleza del Modelo Universitario 2022, en la importancia de crear vasos comunicantes entre unidades académicas.</p>	Dependencia administrativa encargada de la comunicación universitaria.	Rectoría	Constante
Seguimiento a la implementación	Operar la implementación del cambio organizacional a partir de equipos, que de acuerdo con el Modelo Universitario 2022, deberán estar guiados por un programa que establezca etapas, metas y momentos de aproximación a su concreción.	<p>Dependencia encargada de la planeación y administración.</p> <p>Concurren: unidades académicas de la uaem organizadas en grupos ad hoc por DES.</p>	Comisión del Modelo Universitario	

Fuente: Cuadro 23. Fases de organización en el Modelo Universitario 2022.

A partir de asignar responsables, según instancia, se procedió a solicitar un plan de trabajo que diseñó cada instancia señalada en la primera fase de organización. Para el caso de la instancia de comunicación universitaria, respecto a la acción prioritaria de comunicar y sensibilizar a la comunidad universitaria para que conozca los aspectos medulares del Modelo Universitario 2022, realizó la siguiente propuesta que la Comisión del MU 2022 realizará un seguimiento del cumplimiento de cada una de las acciones:

Objetivo: Informar a la comunidad universitaria y público en general sobre los rasgos fundamentales del Modelo Universitario (MU), septiembre 2023-diciembre 2024

Período	Fases del plan de trabajo	Acciones
Septiembre 2023	Fase 1: Delimitación de los marcos de referencia e identificación y delimitación de los diferentes actores	<p>1.1. Revisión del Modelo Universitario 2022.</p> <p>1.2. Consulta a responsables de la redacción del Modelo Universitario 2022 para aclarar dudas.</p> <p>1.3. Revisión de la literatura para identificación de tendencias en las estrategias de comunicación para la gestión del cambio organizacional.</p> <p>1.4. Elaboración de perfil de los diferentes actores, en quienes tiene impacto el MU. Identificación de hábitos de consumo mediático por rango de edad.</p>





Octubre 2023	Fase 2: Definición de objetivos	2.1. Definición de objetivos particulares de difusión.
	Fase 3: Identificación de mensajes clave	3.1. Identificación de mensajes clave segmentado por actores. 3.2. Validación de mensajes clave con responsables de la redacción del Modelo Universitario.
Noviembre 2023	Fase 4: Definición de canales de difusión	4.1. Definición de canales de difusión según los actores.
	Fase 5: Planificación y producción de contenido	5.1. Planificación de contenido. 5.2. Calendarización de contenido. 5.3. Definición de necesidades para producción de diversos contenidos. 5.4. Definición de necesidades para difusión. 5.5. Producción de contenido.
Enero - Octubre 2024	Fase 6: Implementación	6.1. Reuniones con actores clave para difusión de materiales (Colegio de directoras y directores, entre otros). 6.2. Difusión de materiales según la calendarización.
Enero - Octubre 2024	Fase 6: Implementación	6.1. Reuniones con actores clave para difusión de materiales (Colegio de directoras y directores, entre otros). 6.2. Difusión de materiales según la calendarización.
Noviembre 2024	Fase 7: Evaluación y ajustes	7.1. Aplicación de encuesta mediante un formulario en línea, con el apoyo de diversas instancias académicas y administrativas. 7.2. Evaluación de la estrategia de comunicación. 7.3. Ajustes requeridos.
Diciembre 2024	Fase 8: Mantenimiento a largo plazo	8.1. Actualización de contenido. 8.2. Planificación de las siguientes etapas de la estrategia de comunicación.





El Modelo Universitario es un instrumento de buena práctica, durante 23 años ha sido el instrumento que guía el quehacer universitario en sus funciones sustantivas y adjetivas de la comunidad universitaria. Por lo que es estable en términos de las acciones continuas para el mejoramiento de sus procesos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios, así como en el ámbito de la administración.

Es replicable, ya que se ha utilizado para los programas educativos, la formación del estudiantado, la generación del conocimiento mediante el desarrollo de la investigación, la vinculación y comunicación con la sociedad, así como para el ámbito de la gestión universitaria. A partir de la aprobación del MU (2022) se estableció un claro interés por realizar un puntual seguimiento y evaluación sistemática de la implementación del MU, con el propósito de conocer en mayor profundidad el impacto que tiene en todas sus dimensiones y realizar mejoras en un corto plazo, en beneficio de la comunidad universitaria.

Además, está establecido en la fase de ejecución el diseño de nuevos indicadores, para medir el desempeño del MU (2022), que en el ejercicio del SEAES será una oportunidad para establecer indicadores que estén alineados a la planeación estratégica de la universidad y armonizados con los criterios transversales del SEAES.

Referencias

Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) (2011). *Modelo Universitario*. Aprobado en sesión ordinaria de Consejo Universitario de fecha 28 de septiembre de 2010. En Órgano informativo universitario Adolfo Menéndez Samará, 15(60), 1-79.
https://www.uaem.mx/sites/default/files/secretaria-general/rectorado-2007-2012/menendez_samara_60.pdf

Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) (2018). *Plan Institucional de Desarrollo (PIDE 2018-2023)*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) (2022). *Modelo Universitario*. Aprobado en sesión ordinaria de Consejo Universitario de fecha 29 de septiembre de 2022. En Órgano informativo universitario Adolfo Menéndez Samará, 27(128), 1-100.
https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/organo-informativo-universitario/Menendez_Samara_No_128c.pdf

