Fortalecimiento de las características del personal administrativo, en el mejoramiento de los servicios estudiantiles a través del MIHC

Reforço das características do pessoal administrativo na melhoria dos serviços estudantis através do MIHC

DOI: 10.55034/smrv3n3-009

Recebimento dos originais: 05/05/2022
Aceitação para publicação: 30/02/2022

Blanca Leticia Dávila Gutiérrez
Licenciada en Matemáticas Aplicadas, Maestra en Ciencias de la Calidad (UATx)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: ldavila@uatx.mx

José Antonio Joaquín Durante Murillo
Licenciado en Matemáticas y Maestro en Ciencias en Estadística (IPN)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: stecnica@uatx.mx

Carlos Santacruz Olmos
Licenciado en Ingeniería en Computación (UATx), Maestro en Ciencias de la Computación (Universidad de Essex)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: infoteca@uatx.mx

Aydee Rojas Escobar
Licenciada en Ingeniería en Computación, Maestra en Ciencias en Computación, Maestra en Administración de Organizaciones (UATx)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: aydrojas@hotmail.com

Norma Sánchez
Licenciada en Ingeniería en Computación (UATx), Maestra en Ingeniería Administrativa (IEUP). Maestra en Sistemas Computacionales (UPAEP)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: sistemas@uatx.mx

Lucila Rosas Montiel
Maestría en Psicoterapia Humanista por el Instituto Universitario Carl Rogers
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: orientacionedu@uatx.mx

Francisco Muñoz López
Licenciatura en Economía **(**UAM-Iztapalapa), Maestría en Ciencias de la Calidad (UATx), Doctor en Desarrollo Regional (Colegio de Tlaxcala)
Institución: Universidad Autónoma de Tlaxcala-UATx
Dirección: Avenida Universidad 1, La Loma Xicohtencatl, CP: 90000, Tlaxcala de Xicohténcatl, Tlaxcala-México
Correo electrónico: fmlopez@uatx.mx

RESUMEN
Se define la problemática a partir de la propia implementación del MHIC, a diez años desde su concepción en el año 2012, se realiza desde la perspectiva docente-estudiante, dejando a un lado la parte ejecutoria del proceso administrativo, es decir, la no alineación del Modelo por parte de la Normativa Institucional. Desde dicha perspectiva, se plantea la interrogante: ¿Cuál es la transición de los Servicios Académico-Administrativos así como las características que debe tener el personal administrativo a partir de la implementación del MHIC en la UATx? Tomando la experiencia de quienes integran la Secretaría Técnica en la inclusión del enfoque del MHIC a los procesos de servicios universitarios a su cargo, a partir de ahí, la capacitación de su personal en 2015, fortalece el valor del compromiso institucional, optimiza procesos, realiza propuestas de mejoras en la normatividad, organización administrativa y desarrolla herramientas tecnológicas que fortalecen los procesos de servicios institucionales, al poner en marcha nuevos aplicativos; lo que permitió identificar las características del personal administrativo en el marco del MHIC.

Palabras claves: compromiso institucional, MHIC, normatividad, servicios estudiantiles, características del personal administrativo.

RESUMO
O problema é definido a partir da própria implementação do MHIC, dez anos desde sua concepção em 2012, ele é feito da perspectiva do professor-aluno, deixando de lado a parte executória do processo administrativo, ou seja, o não-alinhamento do Modelo pelo Regulamento Institucional. Desta perspectiva, surge a questão: Qual é a transição dos Serviços Acadêmico-Administrativos, bem como as características que o pessoal administrativo deve ter da implementação do MHIC no UATx? Tomando a experiência daqueles que compõem a Secretaria Técnica na inclusão da abordagem do MHIC nos processos de serviços universitários a seu cargo, a partir daí, a formação de seu pessoal em 2015, fortalece o valor do compromisso institucional, otimiza os processos, faz propostas de melhorias na regulamentação, organização administrativa e desenvolve ferramentas tecnológicas que fortalecem os processos de serviços

institucionais, lançando novas aplicações; o que permitiu identificar as características do pessoal administrativo no âmbito do MHIC.

Palavras-chave: compromisso institucional, MHIC, regulamento, serviços aos estudantes, características do pessoal administrativo.

1 INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior, actualmente ven la necesidad de afrontar cambios o reformas a sus estructuras, culturas y modos de operación, la Universidad Autónoma de Tlaxcala no ha sido ajena a estos cambios, desde que se fundó el 20 de noviembre de 1976, ha transitado por diferentes modelos educativos. Es en este contexto en el año 2012 se propuso construir un Modelo Educativo propio adecuado a sus necesidades, al que se denomina Humanista Integrador basado en Competencias (MHIC), que constituye un sólido soporte para operar propuestas derivadas de la política educativa internacional y nacional, orientadas a las competencias profesionales como eje central de la actividad educativa.

El MHIC se propone como guía orientadora de la actividad diaria en la Universidad, tanto de orden académico como de investigación y administración. Definiendo el problema a partir de su implementación; inicialmente se realiza desde la perspectiva docente-estudiante, dejando a un lado la parte ejecutoria del proceso administrativo, es decir, la no alineación del Modelo por parte de la Normativa Institucional. Desde esta perspectiva, quien se encuentra al frente de la Secretaría Técnica ve la necesidad en 2015 (Dávila; et al 2017), de la inclusión del enfoque del MHIC a los procesos de servicios universitarios a su cargo, a partir de ahí, con la capacitación de su personal, fortalece el valor del compromiso institucional, optimiza procesos, realizando propuestas de mejora en la normatividad, organización administrativa y desarrollando herramientas tecnológicas que fortalecen los procesos de servicios institucionales.

De ahí el objetivo de este documento: *Describir la transición de los Servicios Académico-Administrativos a partir de la implementación del MHIC en la UATx, identificando así las características del personal administrativo al modelo antes mencionado como parte de la experiencia de quienes integran la Secretaría Técnica.*

Para ello, se sigue un modelo de investigación básica, particularmente se refiere a una introspectiva, analizado el comportamiento de quienes forman parte de la Secretaría Técnica, y como se fue llevando a los Servicios Académico-Administrativos a partir acciones pequeñas, rutinas diarias y valores éticos a la implementación del MHIC en la UATx. Inicialmente se presenta la Estructura Organizacional de la Secretaría desde su fundación, enfatizando sus objetivos como área sustantiva en desarrollo de actividades académico-administrativas, estableciendo las principales problemáticas identificadas para dar coherencia a la implementación institucional del MHIC. Mostrando el enfoque genérico del Modelo Humanista Integrador basado en Competencias (MHIC) como sustento teórico, identificando los elementos básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, en este sentido se hace énfasis en las figuras de estudiante y docentes como protagonistas del proceso de estadía en la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Posteriormente se presentan los avances por parte de la Secretaría Técnica a partir de la implementación del MHIC desde la arista administrativa complementando con ello la concepción del Modelo, tomando nuevos retos es como se han desarrollado proyectos de innovación para mejorar el funcionamiento de los servicios que se ofertan en la Secretaría a partir del MHIC, destacando aquellos que tienen injerencia directa en la relación docente/estudiante particularizando los servicios de acuerdo a los individuos como ser humano integral con necesidades específicas, sin dejar de lado la labor y compromiso social que tiene la universidad con su entorno; lo que permitió identificar las características del personal administrativo en el marco del MHIC.

Es así como en las conclusiones se muestran las acciones y compromisos que se plantea la Secretaría Técnica a corto plazo, para mejorar los servicios estudiantiles, optimizando el dominio de información que acerque a quienes la integran con su usuario no como un ente genérico sino como ser humano con necesidades específicas.

2 METODOLOGÍA

La característica de la investigación que se sigue, se define como investigación básica, ya que se refiere a una introspectiva, que busca auscultar

el propio campo, conocer su situación, sus actores, dificultades y avances. Analizado el comportamiento de quienes forman parte de la Secretaría Técnica, y como se fue llevando a los Servicios Académico-Administrativos a partir de acciones pequeñas, rutinas y valores éticos a la implementación del MHIC en la UATx. Por lo que no se sigue una metodología rígida, es un análisis exploratorio donde cada área que conforman la Secretaría identifica su aporte al MHIC como parte estratégica que oferta algún tipo de servicio en beneficio de la comunidad universitaria a lo largo de los últimos años.

Para el análisis y presentación de resultados se hace en cuatro etapas que aportan gran información a la introspección, se parte de identificar la **Estructura Orgánica de la Secretaría Técnica** donde se establece las atribuciones de esta secretaría, así como el entorno actual que viven sus procesos, posteriormente se plantea la **Problemática detectada para desarrollar las orientaciones del MHIC en la Secretaría Técnica**, paralelamente se hace necesario conocer como Marco Teórico el **Enfoque del Modelo Humanista Integrador basado en Competencias (MHIC)** cuya concepción se da desde la asista docente, y para su implementación es importante entender desde su Ideario Humanista, así como los elementos que lo conforman, en el entendimiento de las competencias genéricas que deben caracterizar a todo alumno de esta casa de estudios.

3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SECRETARÍA TÉCNICA

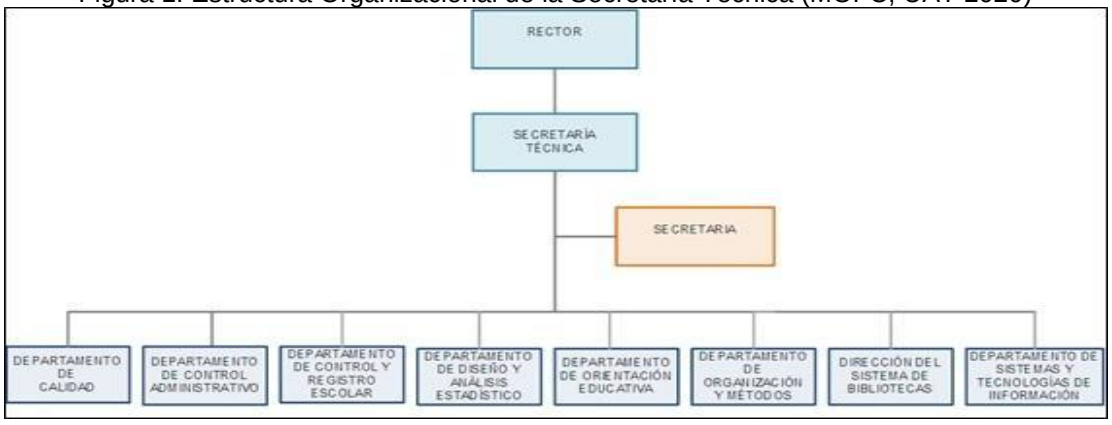
La universidad, desde su fundación en 1976, tiene como funciones sustantivas la docencia, la investigación científica y la extensión cultural, a la par de su crecimiento surgieron las funciones adjetivas, entre ellas, las que están a cargo de la Secretaría Técnica, con fundamento en el artículo 7º de la Ley Orgánica (UAT, 1985). Sus actividades se reconocen como aquellas que proporcionan apoyo, soporte, servicios, información, organización y calidad en pro de fortalecer las funciones sustantivas, las cuales están estipuladas en el artículo 40 del Estatuto General, fracciones de la I a la XXII (UAT, 2006), principalmente, y que son el insumo esencial para mantener actualizados los propósitos de esta Secretaría, plasmados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2018-2022 (UAT, 2018).

En el ámbito de sus atribuciones, la Secretaría asume el compromiso de coordinar los esfuerzos institucionales, en el marco del PDI y, con énfasis, en el Modelo Humanista Integrador basado en Competencias (MHIC) para alcanzar óptimos estándares de calidad en:

- *La orientación, apoyo y acompañamiento a estudiantes a través de programas institucionales, desde que son preuniversitarios hasta su egreso.*
- *Los servicios escolares, sistemas y tecnologías de información, y servicios bibliotecarios, en armonía con el MHIC.*
- *La generación de información universitaria confiable y oportuna, para la toma de decisiones; el impulso a la estructura organizacional de nuestra alma mater, para alinear el Manual de Organización Institucional (MOI) al MHIC.*

De acuerdo con el Manual de Organización, Funciones y Competencias de la Secretaría Técnica (MOFC) (UAT, 2020), su estructura organizacional, se encuentra bajo la dependencia directa del área de Rectoría e integrada por el Secretario Técnico al frente de ocho departamentos (ver Figura 1).

Figura 1. Estructura Organizacional de la Secretaría Técnica (MOFC; UAT 2020)



De igual forma, en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2018-2022 (UAT, 2018) se definen los ejes transversales cuyo objetivo es fortalecer los programas de Derechos Humanos; equidad de género y sustentabilidad ambiental. Abordando la construcción de un ecosistema de inclusión y equidad, con un enfoque integral de los derechos humanos donde imperen como principios: el respeto a la diversidad humana; expresada en el género, la identidad psicosexual, el origen étnico o la funcionalidad de cada persona. El

carácter transversal exige el diseño de una política específica de sensibilización, capacitación y formación de los integrantes de la comunidad universitaria a efecto de que en sus respectivas funciones asuman y protagonicen acciones con este enfoque.

4 SITUACIÓN UNIVERSITARIA Y ENTORNO ACTUAL

El impacto de los servicios que ofrece la Secretaría Técnica a la Comunidad Universitaria, son de tal importancia, a partir del mantenimiento y soporte que se le da a diversos procesos incluyendo los del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) (Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT), 2021), entre los de mayor demanda de uso de recursos, son: *admisiones, inscripciones, reinscripciones, calificaciones, tutorías, becas, bajas, plantilla docente, planes y programas de estudio, seguimiento de egresados, cuerpos académicos, patrimonio y pagos de estudiantes*, estos procesos son administrados y operados por las secretarías: Técnica, Académica y Administrativa; como responsables. Se atendienden a más de 16 mil 402 estudiantes en sus diferentes niveles educativos, a mil 970 docentes y un poco más de 400 administrativos para operar diversas consultas y trámites en línea, siendo el módulo de mayor demanda de los aplicativos desarrollados por parte del Departamento de Sistemas y Tecnologías de la Información, como área responsable de administrar los recursos de tecnologías de información y comunicación de uso institucional, de acuerdo a las necesidades de los procesos (Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT), 2021).

Desde 2016 y hasta el 2021 se han puesto en marcha diferentes módulos, tales como trámites de servicio social, prácticas profesionales, emisión de diferentes constancias, documentos oficiales *(cartas de pasante, certificados parciales y totales),* que reducen a los estudiantes, egresados y al personal encargado de dichos procesos, tiempos y traslados, homogeneizando reportes y constancias. Además del Mantenimiento y soporte a la operación del **Sistema Integral de Gestión del Aprendizaje (SIGA)**, sistema para la administración de cursos en línea, que debido a la pandemia del SARS-COV2, se potencializa su uso y que junto con la capacitación al personal docente que se coordinó con la Secretaría Académica, la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comisión del MHIC en el año 2020, permitiendo continuar con las actividades de

enseñanza-aprendizaje, al crear los cursos de las unidades de aprendizaje en el SIGA con sus respectivas evaluaciones de acuerdo con los criterios y alternativas establecidas en el MHIC, teniendo para el Otoño 2021 un total de 3 mil 153 cursos creados y un aproximado de 18 mil 930 usuarios. También, se da el soporte y capacitación a usuarios para la operación del SIIA y SIGA; se diagnostican problemas, se diseñan propuestas de técnicas de solución para la conectividad. En congruencia con los valores del MHIC se logra en 2021, a través del proyecto de conectividad de Internet, la inclusión de todas las áreas de la Universidad, con un total de 23 espacios adicionales al Campus Rectoría, el cual cubre en su totalidad tanto áreas administrativas, como las Facultades y Centros de Investigación (Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT), 2021).

Por otra parte, el Departamento de Orientación Educativa (DOE) coordina el proceso de Admisiones en dos momentos o ciclos de admisión en cada año natural -Primavera y Otoño- (Orientación Educativa (UAT) 2021) con una alta difusión física y digital, desde la actualización, emisión y difusión de la respectiva convocatoria hacia la población que requiera allegarse a alguna de las 56 ofertas educativas, dando cumplimiento a la Misión y Visión institucional de romper las barreras de discriminación y exclusión social. Algunos programas educativos asociados al área de la salud, la equidad se asocia a la disponibilidad de los campos clínicos y en los otros programas de manera progresiva para alcanzar el *"rechazo cero",* donde se atienden a 7 mil 500 aspirantes promedio, quienes obtuvieron ficha; de éstos, el 95% se presentan al examen de admisión, destacando que a partir de primavera 2020 esta evaluación se realizó en línea para todos sus programas, posicionando a la UATx como una de las primeras universidades en dar pronta y oportuna respuesta ante la contingencia sanitaria frente al SARS-COV2; en consecuencia, se aceptan en promedio a 3 mil 750 aspirantes en los diferentes programas educativos de nivel licenciatura que se ofertan. Este Departamento (DOE), acompaña a los aspirantes en la consolidación del proceso vocacional y profesiográfico (Orientación Educativa (UAT) 2021); a través del Sistema de Orientación Vocacional (SOV) que es un instrumento de medición de las preferencias vocacionales del solicitante *(gratuito)* que consolida la elección de carrera; si los resultados de este instrumento generan duda o incongruencia con las aspiraciones profesionales, el aspirante tiene la posibilidad de asistir a las "Vivencias Vocacionales"

(presencial o vía digital); anualmente se atiende a un promedio de mil 500 aspirantes, experiencia que les permite la autoexploración a partir de la estructura de la autoevaluación emocional, conductual y de habilidades para que concluya en la toma de una decisión asertiva, y por ende, que asuma las consecuencias de la reestructuración en la elección de su carrera.

En el DOE se coordina el Sistema Institucional de Tutorías: *proceso de acompañamiento integral para fortalecer la retención de los estudiantes, incrementando la cobertura y afinando el plan de vida estudiantil* (Orientación Educativa (UAT), 2021), abarcando actividades académicas como: *la asesoría, orientación* y *apoyo personalizado de un docente tutor a un estudiante o grupo de estudiantes* durante la realización de sus estudios, con el propósito de dar seguimiento a su carga académica para fortalecer sus hábitos, actitudes, trayectoria académica y la actualización periódica de las áreas de desarrollo del estudiante sobre el proyecto de vida, desde su ingreso hasta su titulación; operando en cada periodo con un poco más de mil 256 tutores. También, este departamento se encarga de coordinar y recabar la documentación que sustenta el proceso de otorgamiento de becas (Orientación Educativa (UAT), 2021), beneficiando cada periodo aproximadamente a más de 3 mil estudiantes y sus familias, cuya capacidad se da, al otorgarse semestralmente un promedio de 24 becas de excelencia, 288 económicas, 65 de autorrealización y mil 955 escolares, este sistema tiene direccionado su actuar a favor de la permanencia y la gratuidad de la educación superior.

Desde Otoño 2016, para los alumnos de nuevo ingreso a licenciatura y posgrado, se implementó, el módulo de digitalización de documentos por el propio estudiante (Control y Registro Escolar (UAT), 2021), bajo la operación del Departamento de Control y Registro escolar, de acuerdo con su función principal que es brindar servicios a la comunidad estudiantil, llevar el control, registro y permanencia escolar de los estudiantes inscritos y reinscritos en licenciatura y posgrado, además de resguardar los documentos de ingreso de los alumnos hasta la conclusión de los estudios correspondientes; de ahí que la digitalización es una acción con la que se reduce el almacenamiento de documentos físicos. Este departamento es el gestor del seguro de salud para estudiantes, el cual cada periodo escolar inscribe a los estudiantes de nuevo ingreso ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) teniendo a la fecha aproximadamente

14,000 dados de alta (Control y Registro Escolar (UAT), 2021); de igual forma en el año 2016 se pone en marcha la ventanilla única para los tramites que se realizan desde este departamento, donde se han realizaron más de 10 mil tramites, actualmente todos estos trámites por la contingencia sanitaria se pudieron atender vía remota, entre los que se destacan: Certificados de Estudios, Cartas de Pasantes, Constancias de Estudios, Bajas Definitivas y Bajas Temporales.

Como parte de los servicios de apoyo, la Infoteca Central quien funge como coordinadora de la planificación y operación de las actividades del Sistema de Bibliotecas para satisfacer las necesidades de información de los usuarios (Infoteca Central (UAT), 2021). Dicho sistema actualmente está integrado por 23 unidades pertenecientes a Facultades, Centros de Investigación, Unidad Multidisciplinaria y Biblioteca Central, cuyo edificio es sede de la Dirección del Sistema de Bibliotecas e Infoteca. Dentro de sus actividades cotidianas, anualmente en la Biblioteca Central (Infoteca Central (UAT), 2021) se prestaron 1,332 libros de los 6,985 ejemplares existentes, se realizaron 1,347 consultas de los diferentes servicios: 607 para la Hemeroteca (Infoteca Central (UAT), 2021) y 740 servicios por parte de la Biblioteca. Además 3 mil 762 usuarios acceden al servicio de Internet gratuito (Infoteca Central (UAT), 2021), así como 127 requirieron el servicio de Videoteca (Infoteca Central (UAT), 2021), tomando en cuenta los años 2019 a 2021 en que se redujo la actividad por la contingencia sanitaria del SARS-COV2 (Covid 19). En este sentido, es importante mencionar que en noviembre del 2021 se implementó a través del SIIA, el módulo de Solicitud y Firma digital de las Constancias de no adeudo de material bibliográfico, con esto, los estudiantes y egresados pueden solicitar dicho documento de manera ubicua, es decir, desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin hacer citas, sin salir de casa y reduciendo gastos.

Así mismo es de esta Secretaría donde emana la información estadística oficial sobre el quehacer universitario, al ser el Departamento de Diseño y Análisis Estadístico el proveedor de información institucional, al recabar y compilar datos que sustentan el desarrollo de las actividades en la UATx, por medio de la elaboración y publicación de indicadores confiables (Diseño y Análisis Estadístico (UAT), 2021). Ello permite atender las solicitudes internas y de otras instituciones en sus solicitudes de información y estadística

universitaria, tal es el caso del llenado del cuestionario 911 como parte de la estadística nacional, información que se toma como referente para la elaboración de proyectos de análisis y parte fundamental como evidencia en el proceso de Auditoría a la Matrícula por pares académicos; así como evidencia en los procesos de acreditación de los Programas Educativos y consulta por parte de interesados de la sociedad.

En el Departamento de Organización y Métodos anualmente se concentra y analiza la información que da sustento al proceso de actualización del Manual de Organización Institucional (MOI) (Organización y Métodos (UAT), 2021), cuyo objetivo principal es difundir a la comunidad universitaria, sobre la composición de la estructura organizacional, los objetivos y las diferentes funciones que se realizan y establecen para cada instancia universitaria de acuerdo con las metas y necesidades institucionales en materia de organización, cabe mencionar que en la reciente actualización número trece, se documentaron algunas modificaciones sustanciales tomando el enfoque del MHIC.

Las áreas de apoyo alineadas con las políticas institucionales, primeramente, con la de generar estabilidad financiera a partir de la gestión de los recursos y su manejo racional, es el área de Control Administrativo quien se encarga de tramitar los recursos materiales y proporcionar los apoyos administrativos que se requieren al interior de la secretaría y los departamentos que la conforman. Así mismo con la política de sustentar la administración universitaria con procedimientos simplificados y sistematizados, instituidos en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), la Secretaría Técnica cuenta con 6 procedimientos y 30 subprocesos documentados, certificados y actualizados, los cuales son revisados continuamente por el área de Calidad, quien coordina y asesora a las áreas en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos del Sistema Institucional de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9001:2015 para mantener la certificación, garantizando su efectividad al no tener observaciones mayores.

5 PROBLEMÁTICA DETECTADA PARA DESARROLLAR LAS ORIENTACIONES DEL MHIC EN LA SECRETARÍA TÉCNICA

La problemática se define a partir de la implementación del MHIC, cuya concepción en el año de 2012, se realiza desde la perspectiva docente-

estudiante, dejando a un lado la parte ejecutoria en el proceso administrativo y aún más, la no alineación del Modelo a parte de la Normativa Institucional; una primera acción de la Secretaría Técnica para atender la problemática, es que en el mes de junio del 2015 se imparte el Curso-taller *"Administrativos bajo el Modelo Humanista Integrador basado en Competencias"* sensibilizando al personal administrativo de las secretarías, permitiendo la inclusión de la filosofía y enfoque del MHIC a los procesos de servicios universitarios, así como la inclusión de los administrativos-Imagen como parte esencial al proveer servicios no solo con enfoque de Calidad sino además con sentido humanista. Identificando la necesidad de implementar mejoras a los procesos de servicios, resaltado que estas adecuaciones se debían orientar desde diferentes aristas, incluyendo la parte normativa, actualmente:

- *Se cuenta con un reglamento de Becas alineado al MHIC que eficiencia el procedimiento para la selección y renovación del sistema de becas institucionales, y amplía su cobertura, beneficiando a la comunidad estudiantil y respalda a las oportunidades de los estudiantes en condiciones vulnerables, además de reconocer a aquellos que alcanzan la excelencia en su desempeño académico y cultural.*
- *Se cuenta con un Reglamento para el Ingreso, Permanencia, Movilidad, Comparabilidad y Egreso de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Tlaxcala vigente con la filosofía del MHIC* (UATx, 2017)
- *Se cuenta con un Modelo de Tutorías que coincide con la esencia del MHIC homogeneizando la impartición de esta práctica como un verdadero acompañamiento académico a los estudiantes, durante su estancia universitaria*
- *Se cuenta con una adecuada alineación del MOI al MHIC, a partir de una planificación específica que les permita a los responsables de información describir sus objetivos y funciones de su quehacer cotidiano alineadas al Sistema Institucional de Gestión de Calidad (SIGC), con las Políticas institucionales (PDI 2018-2021), así como con las necesidades del MIHC.*
- *Con la puesta en marcha del SIGA en 2020, se permite fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y potencializar las Competencias tecnológicas de los estudiantes, ya que debido a la contingencia*

sanitarias se implementaron servicios en línea y se pasa de lo físico a lo digital, lo que representó un reto, el cual se acompañó con cursos de capacitación en el SIGA tanto a docentes como estudiantes y actualmente siguen a disposición para su consulta y apoyo en sus actividades.

6 ENFOQUE DEL MODELO HUMANISTA INTEGRADOR BASADO EN COMPETENCIAS

Los cambios estructurales al interior de las universidades tanto en el mundo como en México, son producto de factores externos e internos que se han manifestado por su presencia y fuerza. En cuanto a los primeros se puede mencionar: la globalización, la revolución tecnológica y el surgimiento del paradigma de la sociedad del conocimiento. Y las instituciones de educación superior, han visto la necesidad de afrontar la necesidad de cambios o reformas a sus estructuras, culturas y modos de operación, la Universidad Autónoma de Tlaxcala no ha sido ajena a estos cambios, desde que se fundó el 20 de noviembre de 1976, ha transitado por diferentes modelos educativos. Inicialmente adoptó un modelo departamental, en 1985 cuando se formuló el primer Plan de Desarrollo Institucional denominado “Plan de Superación Académica 1985-1988”, posteriormente se formularon el “Plan Universitario 1989-1992”; le siguió el “Plan UAT 1993-1996” y el “Plan de Desarrollo Institucional UAT 2000”. En la formulación de los cuatro planes destaca la falta de participación y seguimiento de la comunidad académica y administrativa de la institución. De la mano con la política de educación superior en México de cara a la calidad y a la pertinencia social, estas políticas de educación superior en México, han sufrido una transformación histórica que es paralela a las alternativas sociopolíticas y económicas del país.

Para el periodo 2006-2010, se estructura el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) donde se plantea una innovación congruente con el Modelo Educativo Humanista-Integrador. Es la refundación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, lo que representó la transición del Modelo Académico Departamental al Académico Facultativo, lo que proporciona mayor articulación entre las Facultades, Centros de investigación y las dependencias de educación superior. Es en este contexto se propuso construir un Modelo Educativo propio adecuado a sus necesidades, al que se denomina Humanista Integrador basado

en Competencias, que constituye un sólido soporte para operar propuestas derivadas de la política educativa internacional y nacional, orientadas a las competencias profesionales como eje central de la actividad educativa.

El Modelo Humanista Integrador se propone ser la guía que oriente la actividad diaria en la Universidad, tanto la de orden académico como las de investigación y administración.

7 IDEARIO HUMANISTA

De acuerdo con Ortiz S. en su publicación *"La formación humanista en la educación superior y el Modelo Humanista Integrador basado en Competencias adoptado en la UATx"* (Ortiz, 2014), el cual menciona desde el punto de vista del ideario educativo:

> *"el punto de partida del modelo educativo de la Universidad Autónoma de Tlaxcala es una concepción humanista de la educación, que propone dar primacía al ser humano, considerando a la formación en los diversos saberes como los medios para el desarrollo pleno de todas las capacidades y habilidades humanas y el ejercicio autoconsciente de la libertad".*

De ahí que el modelo propone: *"facilitar a las universitarias y los universitarios experiencias educativas que les permitan tomar consciencia de su realidad multidimensional y de los bienes que les permitan integrar su concepción de vida desde una perspectiva ética".* Pero para ello es importante el autoconocimiento de los preuniversitarios que los haga consiente de su realidad para lograr nuevos conocimientos es por ello que la concepción del humanismo da sustento a la propuesta de autorrealización, que dentro del Modelo integrador se plasma como una necesidad básica del ser humano.

8 LA AUTORREALIZACIÓN Y LA PERSPECTIVA HUMANISTA

"El humanismo bajo el cual se construye el MHIC se denomina humanismo integral, pues busca descubrir y conocer qué es el hombre en su integralidad, y así arribar a la dignificación de la condición humana." (Ortiz, 2014).

La propuesta de Autorrealización, que primero se impulsa como un programa de impacto hacia los estudiantes, y que parte de la idea de propiciar y estimular desde los espacios universitarios, las capacidades y potencialidades

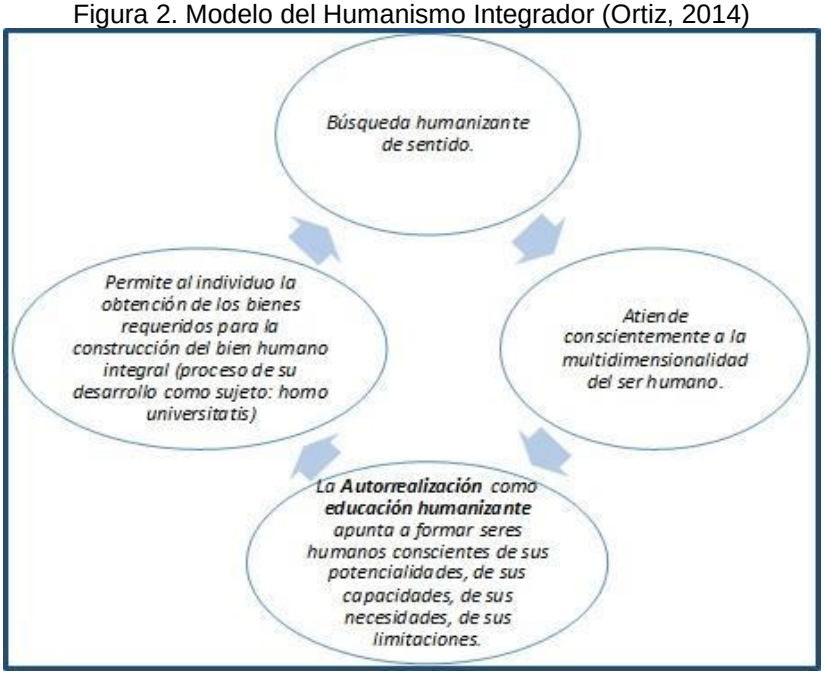
del estudiante a través de un conjunto de actividades dentro y fuera de la universidad.

Atendiendo la perspectiva del Modelo Educativo, se considera como la necesidad básica del ser humano de aprender a descubrir y operar sus potenciales innatos desde la parte consiente, así como el Humanismo como búsqueda humanizante de sentido (Ver Figura 2).

Actualmente, los valores que la Universidad Autónoma de Tlaxcala establece como marco en el que se forma al ser universitario son:

- *Dignidad humana (justicia social, libertad, respeto, no discriminación)*
- *Igualdad*
- *Inclusión social*
- *Honestidad*
- *Autorrealización*
- *Responsabilidad social*

Figura 2. Modelo del Humanismo Integrador (Ortiz, 2014)



9 DIMENSIÓN CURRICULAR DEL MHIC

La dimensión curricular se establece partiendo del humanista basado en competencias en la perspectiva de saberes y vinculación con problemas profesionales y sociales. El soporte esencial de la reforma de la Universidad

Autónoma de Tlaxcala se basa en el modelo educativo humanista integrador, donde lo importante no es exclusivamente educar para la competitividad, homogeneidad y comparabilidad entre universidades, sino de manera fundamental se busca incidir en la formación de aspectos profesionales, personales, sociales, culturales y ético–valórales, tomando en cuenta el contexto nacional e internacional. Para ello se retoma el Concepto de competencia desde la perspectiva del MHIC, (Villalobos, 2009) definiéndose como:

> *"Concebimos una competencia como la capacidad, el talento, el potencial de la persona con base en la adquisición de conocimientos, la generación de actitudes éticas y el desarrollo de habilidades intelectuales y motrices que logra la destreza, y por medio de evidencias demuestra el dominio del bien saber conocer, bien saber ser, bien saber hacer y bien saber convivir."*

En el modelo se establece dos tipos de competencias, las genéricas entendidas *"como los atributos compartidos por todos los profesionales y que son considerados importantes por la sociedad, además de ser comunes a todas o casi todas las titulaciones"* (Ortiz, 2014). Y las específicas, que se definen como "*aquellas que se relacionan con un campo profesional o disciplinario específico y tiene una gran importancia para cualquier titulación porque están específicamente relacionadas con el conocimiento concreto de una profesión".*

Las competencias en el MHIC comprenden la integración de los siguientes aprendizajes:

- Aprendizaje declarativo: Comprender conceptos.
- Aprendizaje procedimental: Saber hacer.
- Aprendizaje actitudinal: Querer hacer

10 COMPETENCIAS GENÉRICAS EN LA UAT

Tomando como referencia los atributos del perfil de egreso de cualquier profesionista de educación superior en México definidos por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), así como las características del ***homo universitatis*** de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, las siguientes son las competencias genéricas de los egresados:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

2. Capacidad para identificar, plantear, resolver problemas y tomar decisiones.

3. Habilidad de comunicación oral y escrita.

4. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de diferentes fuentes.

5. Actitud crítica y autocrítica.

6. Habilidad de investigación y/o desarrollo de proyectos.

7. Capacidad de autoaprendizaje.

8. Actitud de ética profesional.

9. Capacidad para reconocer a la diversidad y multiculturalidad.

10. Compromiso con la preservación del medio ambiente.

11. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.

12. Capacidad de apreciación estética.

13. Compromiso con el desarrollo de sus capacidades físicas.

14. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.

15. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

16. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.

17. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.

18. Capacidad de organizar y planificar.

19. Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y/o multidisciplinarios.

20. Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad).

21. Habilidad de liderazgo.

22. Compromiso con la calidad.

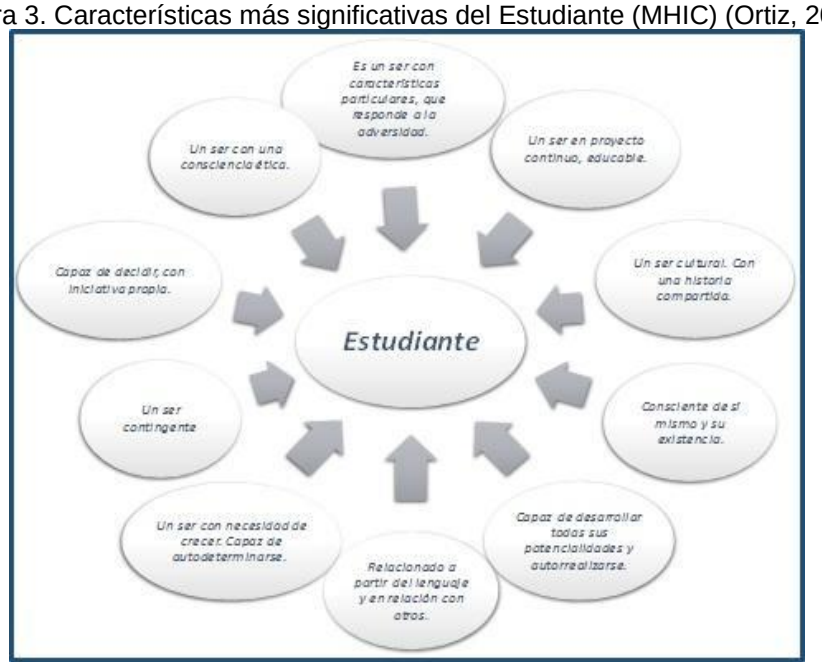
La perspectiva centrada en el aprendizaje, se apoya en algunos presupuestos socio-constructivistas de la nueva didáctica y de la nueva evaluación, se puede ver como una peculiaridad distintiva en el mundo actual, tomando en cuenta los vertiginosos cambios que afectan las estructuras de la sociedad. En este contexto, la Universidad Autónoma de Tlaxcala plantea en su Modelo Educativo basado en Competencias (por saberes y problemas) orientado bajo el proceso de actualización de los programas de estudios de todos los niveles educativos direccionado por un Proyecto Institucional; que se encuentran reflejados las necesidades e

ideales de esta institución y se caracterizan por ser definido como humanista e integrador.

11 EL ESTUDIANTE EN EL MHIC

Esta concepción de Modelo Educativo tiene como propósito fundamental propiciar e integrar, en la formación de los universitarios, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les posibiliten una formación y un desempeño profesional exitoso, con capacidades que los impulsen a tomar una participación activa como ciudadanos comprometidos con el desarrollo y como promotores de un entorno ecológico sostenible. Partiendo del Estudiante como un ser con al menos diez características significativas como se muestra en la figura 3, que le definen su propia personalidad y que son estas dimensiones las que comparte en su formación profesional.

Figura 3. Características más significativas del Estudiante (MHIC) (Ortiz, 2014)



12 EL DOCENTE COMO GESTOR DEL APRENDIZAJE

De acuerdo con la filosofía del Modelo, el docente sin duda es una pieza vital en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, en donde se espera que este sea un gestor del aprendizaje, más que replicar conocimientos, de ahí que el Docente de la Autónoma de Tlaxcala se caracteriza por Quince particularidades que se enlistan en la Tabla 1 perfil adaptado de Ken Bain.

De acuerdo con algunas de funciones docentes, estos se deben preparar para evaluar cómo proceso de reflexión integral el proceso de aprendizaje del estudiante, así como la actividad tutorial refiriéndose al acompañamiento y orientación a un estudiante o grupo de estudiantes durante su trayectoria universitaria.

Tabla 1. Características Docentes adaptado de (Bain, 2007)

Características del Docente Universitario	
• Conocen su material. • *Se informa sobre otros campos disciplinares.* • Pueden conseguir intelectual, física o emocionalmente lo que ellos esperan de sus estudiantes. • *Capaces de pensar sobre su propia forma de razonar en la disciplina, analizando su naturaleza y evaluando su calidad.* • Asumen que el aprendizaje tiene poco sentido si no es capaz de producir una influencia duradera e importante en la manera en que la gente piensa, actúa y siente. • *Diseña estrategias de aprendizaje intelectualmente exigentes.* • Favorece competencias que ponen de manifiesto la forma de razonar y de actuar que se espera en la vida diaria. • *Crean un entorno de aprendizaje crítico natural.*	• Consigue la atención y el interés del estudiante por el conocimiento • *Busca compromisos.* • Ayuda a los estudiantes a aprender fuera de clase • *Atrae a los estudiantes al razonamiento disciplinar.* • Crea experiencias de aprendizaje diversas. • *Tiene confianza en sus estudiantes.* • Tienden a tratar a sus estudiantes con amabilidad

Discusión: ***Desarrollo proyectos de innovación para mejorar el funcionamiento de los servicios que se ofertan en la Secretaría Técnica a partir del MHIC.***

Retomando la pregunta de *¿Cuál es la transición de los Servicios Académico-Administrativos, así como las características que debe tener el personal administrativo a partir de la implementación del MHIC en la UATx?* El personal de la Secretaría Técnica como parte de su quehacer cotidiano lo ha alineado al MHIC, proponiendo colegiadamente las características que deben adoptar las personas que ofrezcan servicios académico-administrativos en la UATx.

13 EL ROL DEL ADMINISTRATIVO EN EL MHIC

De las acciones ejecutadas para alinear las actividades administrativas al MHIC (Dávila, et al 2017), se capacito al personal para que conociera el modelo y reconociera su labor en el mismo; posteriormente se desarrollaron reformas significativas y medulares a la normatividad con perspectiva del MHIC; todo con miras a que los servicios académico-administrativos estuvieran alineados bajo la

misma concepción; sumando el contexto actual después de la acelerada mejora a los servicios y/o procesos derivados de la situación pandémica, ha permitido identificar las características básicas del personal administrativo que integra la Secretaría Técnica, que se muestran en la Tabla 2 alineadas al enfoque del MHIC.

Tabla 2. Características significativas de los Administrativos de la Secretaría Técnica en el MHIC (Elaboración Propia de la Investigación)

Características de los Administrativos en el MHIC	
• Conoce el proceso en el que participan como parte del sistema y contribuye a las tareas de certificación y acreditación. • *Capaz de pensar sobre su propia forma de razonar en los procesos que intervienen, analizando su naturaleza, mejorando la calidad, en pro del bien humano.* • Proporciona acompañamiento, empatía y soporte a los usuarios en los servicios académicos-administrativos en pro de su satisfacción. • *Promueve el valor del compromiso institucional.* • Se coordina e interactúa para trabajar con otras áreas administrativas universitarias y externas, adaptándose a diferentes modalidades ya sea de manera presencial y/o virtual.	• Asume que su actuar y su servicio tiene poco sentido si no es capaz de producir una influencia de seguridad y confianza, en la comunidad universitaria en concordancia a los objetivos institucionales. • *Garantiza la confidencialidad de la información de carácter institucional, privado, y/o de uso de datos personales exclusivo del interesado.* • Comprometido con la seguridad e integridad de los documentos propiedad del usuario. • *Colabora en la integración de la información institucional, así como la de carácter público y de interés para la sociedad en general.* • Tiende a tratar a sus usuarios con amabilidad y respeto a la diversidad humana - expresada en el género, la identidad psicosexual, el origen étnico o la funcionalidad de cada persona.

14 ALINEACIÓN DE LOS SERVICIOS A EL MHIC

Como consecuencia a las necesidades de implantación del MHIC, los servicios han evolucionado a las exigencias del modelo y del contexto social que se vive, para lo cual la Secretaría Técnica desde 2016 ha realizado propuestas de normatividad y organización administrativa, planteando las actualizaciones de los reglamentos operativos para:

- Otorgación de Becas Universitarias.- *Dentro de las propuestas sobresalientes se encuentra la reglamentación para el otorgamiento de las becas de autorrealización a los estudiantes destacados que enaltezcan a la institución en actividades culturales; así como flexibilizar*

el otorgamiento de becas no condicionándolas solo a la calificación sino además a las condiciones de vulnerabilidad del propio estudiante.

- Ingreso, Permanencia, Movilidad, Comparabilidad y Egreso de Control Escolar.- *Se destaca por ser una propuesta innovadora y revolucionaria en comparación al instructivo de 1992 ya que complementa con las consideraciones desde el tipo de carga académica enfatizando en la semiflexibilidad, contiene rubros en relación a la movilidad dentro y fuera de la propia institución, doble titulación (cuando aplique), así como particularizando en casos específicos de equidad de género, así como de las causas y tipos de baja por mencionar algunos* (UAT, 2017).
- Operación del Sistema Institucional de Tutorías.- *Partiendo de una estructura organizacional que define los tipos de tutorías y temas a abordar con los tutorados a partir de sus propias necesidades, capacitando a tutores, así como calendarizando actividades que permitan homogenizar la tutoría en la UATx.*
- Alineación del MOI al MHIC.- *A partir de una planificación específica para capacitar a los responsables de la información que les permita describir sus objetivos y funciones de su quehacer cotidiano alineadas al Sistema Institucional de Gestión de Calidad (SIGC), con las Políticas institucionales (PDI 2018-2022), así como con las necesidades del MIHC.*
- Capacitación para docentes y estudiantes en el SIGA.- *Se participa en la coordinación de cursos con la Secretaría Académica y la Comisión del MHIC con la finalidad de fortalecer sus competencias digitales y que al estar en funcionamiento permite llegar a un mayor número de interesados, y que con la pandemia es necesario mantener con sana distancia, que si se tuvieran que realizar en forma presencial.*

Además de desarrollar herramientas tecnológicas y operativas que han fortalecido los procesos de servicios institucionales, al poner en operación nuevos aplicativos, como son:

- La implementación y seguimiento del Sistema de Control de Bibliotecas (SICOBI).- *Que a la fecha cuenta con más con el 100% de títulos concentrados para su consulta,* (Infoteca Central (UAT), 2021).

- La explotación del Sistema Institucional de Gestión Académica (SIGA).- *Como un recurso de apoyo para la capacitación docente, y herramienta docente para la planificación de cursos en línea, teniendo a octubre de 2021, aproximadamente 18,930 usuarios y 3,152 cursos creados.*
- El fortalecimiento del Sistema Institucional de información Administrativa (SIIA).- *Al aumentar el uso de los aplicativos del SIIA, así como la alimentación con información confiable que ha permitido aumentar la capacidad de respuesta de las diferentes áreas de servicios y proveedores de información institucional* (Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT), 2021).
- Expedición de Documentos oficiales.- *De acuerdo con la contingencia sanitaria del 2020 propició la aceleración de la automatización de la expedición de documentos digitales y actualmente se expiden en su totalidad todos los documentos oficiales del estudiante a través de su sesión del SIIA*
- El módulo de titulación.- *Como parte de la emisión de cédula profesional por la Dirección General de Profesiones fue necesario implementar el proceso de generación de títulos electrónicos en el SIIA, el cual permite a través de una interfaz segura y confiable la interacción con dicha área, para que los alumnos una vez, hayan concluido su proceso administrativo y recibido su título electrónico, pueden generar su cédula profesional cumpliendo los requisitos solicitados* (Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT), 2021).

15 CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo de este proyecto orientado a describir la transición de los Servicios Académico-Administrativos a partir de la implementación del MHIC en la UATx, identificando así las características del personal administrativo al modelo antes mencionado como parte de la experiencia de quienes integran la Secretaría Técnica; se pueden identificar aún varias áreas de oportunidad desde la explotación de la información generada en el SIIA, la cual pueden ser analizada desde diferentes aristas de forma Institucional, por Facultad Académica y/o Programa Educativo, dando a los

directivos universitarios elementos para tomar las decisiones adecuadas para incrementar las posibilidades de retención y culminación de sus estudios por parte de los estudiantes universitarios

Para dar continuidad al proceso de transición de los Servicios Administrativos bajo el enfoque humanista, desde el 2017 la Secretaría Técnica, se ha marcado como principal objetivo el de: ***Eficientar la infraestructura de tecnologías de información, telecomunicaciones y servicios universitarios.*** Para lo cual se han desarrollado las siguientes acciones, todas alineadas al MHIC y en beneficio de la comunidad universitaria:

- Agilizar los Procesos y Servicios: *Académico-Administrativos y uso de herramientas tecnológicas del proceso de enseñanza-aprendizaje*.
- Aumentar la capacidad de respuesta de los aplicativos institucionales (SIIA y SIGA) y expandir nuevos servicios institucionales, *tales como hosting para sitios web de Facultades y Centros de Investigación y áreas administrativas.*
- Dotar de Software licenciado para las principales actividades de la UATx.
- Proveer de Servicios Universitarios Eficientes.
- Dotar del servicio de Internet a todas las áreas de la UATx, a través de la red Institucional.
- Mejorar los procesos y servicios administrativos al incrementar desde: *la atención a estudiantes con desajuste emocional y/o de personalidad*, *la respuesta de información significativa para mantener actualizado el MOI*; *la interpretación de datos institucionales y desarrollo de estudios universitarios*; *el procesamiento técnico de los acervos bibliográficos y hemerográficos; así como la calidad y seguridad de los servicios informáticos.*

Lo que pone a la Secretaría Técnica como promotora del MHIC desde su transversalidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mostrando que la adopción del modelo es posible hacia toda la Comunidad universitaria.

REFERÊNCIAS

Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios.* Barcelona: PUV.

Control y Registro Escolar (UAT). (2021). *702-PR-01: Inscripción, Reinscripción, Resguardo de Documentos y Actas de Calificaciones.* Tlaxcala.

Control y Registro Escolar (UAT). (2021). *702-PR-02: Información General, Seguro Facultativo para Estudiantes de Posgrado y Bajas.* Tlaxcala.

Control y Registro Escolar (UAT). (2021). *702-PR-03: Expedición de Documentos Oficiales.* Tlaxcala.

Dávila, B. L; Durante, J. A.; et al (2017). *Servicios estudiantiles con enfoque en el* COINCOM - Congreso Internacional de Competencias Laborales. Cartagena Colombia

Diseño y Análisis Estadístico (UAT). (2021). *707-PR-01: Integración y Formulación de Datos Estadísticos.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-01: Procesos Técnicos.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-02: Servicios de Bibliotecas.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-03: Hemeroteca.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-05: Informática.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-09: Videoconferencias.* Tlaxcala.

Infoteca Central (UAT). (2021). *703-PR-10: Sistemas de Bibliotecas.* Tlaxcala.

Organización y Métodos (UAT). (2021). *708-PR-01: Organización y Métodos.* Tlaxcala.

Orientación Educativa (UAT). (2021). *704-PR-01: Proceso de Admisión.* Tlaxcala.

Orientación Educativa (UAT). (2021). *704-PR-02: Programa de Becas Institucionales.* Tlaxcala.

Orientación Educativa (UAT). (2021). *704-PR-03: Programa Institucional de Tutorías.* Tlaxcala.

Ortiz, S. O. (2014). *La formación humanista en la educación superior.* México D.F.: Gedisa.

Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT). (2021). *709-PR-01: Atención de Solicitudes y Canalización al área responsable.* Tlaxcala.

Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT). (2021). *709-PR-02: Nuevos Desarrollos de Software.* Tlaxcala.

Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT). (2021). *709-PR-13: Gestión y Administración de Proyectos.* Tlaxcala.

Sistemas y Tecnologías de la Información (UAT). (2021). *709-PR-14: Credencialización.* Tlaxcala.

UAT. (1985). *Ley Orgánica.* Tlaxcala, Tlaxcala, México: Colección legislativa.

UAT. (23 de noviembre de 2006). *Estatuto General.* Tlaxcala, México: Colección Legislativa.

UAT. (2015). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2018.* Tlaxcala, México: México.

UAT. (2020). *Manual de Organización, Funciones y Competencias de la Secretaría Técnica.* Tlaxcala, México: UATx.

UAT. (2017). *Reglamento para el Ingreso, Permanencia, Movilidad, Comparabilidad y Egreso de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.* Tlaxcala, México: UATx.

Villalobos, M. (2009). *Evaluación del Aprendizaje basado en Competencias.* México: Minos III Milenio.