

# EN LA RUTA DEL SISTEMA DE ATENCIÓN INTEGRAL: UN PLAN DE CUALIFICACIÓN PERMANENTE DIRIGIDO A LOS ACTORES DEL META-SISTEMA

## ON THE ROUTE OF THE COMPREHENSIVE CARE SYSTEM: A PERMANENT QUALIFICATION PLAN AIMED AT THE META-SYSTEM ACTORS

### **Leidy Daian González Arias**

Docente Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados – VISAE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5217-9215>  
[leidy.gonzalez@unad.edu.co](mailto:leidy.gonzalez@unad.edu.co)

### **Luz Adriana Tarazona Niño**

Líder Nacional del Sistema de Atención Integral Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados – VISAE

ORCID: Líder Nacional del Sistema de Atención Integral VISAE  
[luz.tarazona@unad.edu.co](mailto:luz.tarazona@unad.edu.co)

### **Sindy Johana Acevedo Velandia**

Docente Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados – VISAE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2818-2032>  
[sindy.acevedo@unad.edu.co](mailto:sindy.acevedo@unad.edu.co)

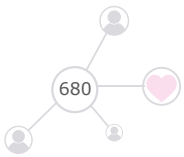
### **Suria Alexandra Meléndez Martínez**

Docente Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados – VISAE

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-9889>  
[suria.melendez@unad.edu.co](mailto:suria.melendez@unad.edu.co)

## RESUMEN

La presente ponencia busca fortalecer la cultura del buen servicio en la UNAD, que permita dar respuesta de manera objetiva, oportuna, de calidad, coherente, sistemática y responsable mediante los procesos y mecanismos de cualificación en los actores del Metasistema y los grupos de interés, logrando altos estándares de calidad que permiten innovar y propiciar la pertinencia institucional, mediante la articula-



ción, el diseño y la evaluación del Plan de Cualificación Permanente del Sistema de Atención Integral - SAI, a la luz de los resultados del análisis situacional de la gestión y calidad de los servicios de apoyo y acompañamiento que influyen en el prestigio de la UNAD. Adicionalmente se detallan los resultados del diseño de los encuentros de cualificación, la implementación de los pilotajes y los datos de satisfacción de la población objetivo, con miras a reconocer un modelo innovador de atención para la UNAD Global 4.0 de hoy y del futuro próximo.

*Palabras Claves: Atención, Servicio al cliente, Usuario, Experiencia de servicio, competencias y Autogestión.*

## ABSTRACT

The presentation seeks to strengthen the culture of good service at UNAD, which allows an objective, timely, quality, coherent, systematic and responsible response through the processes and mechanisms of qualification in the actors of the Metasystem and the interest groups, achieving high quality standards that allow innovating and fostering institutional relevance, through the articulation, design and evaluation of the

Permanent Qualification Plan of the Comprehensive Care System - SAI, in light of the results of the situational analysis of management and quality support and accompaniment services that influence the prestige of UNAD. Additionally, the results of the design of the qualification meetings, the implementation of the pilots and the satisfaction data of the target population are detailed, with a view to recognizing and innovative model of care for UNAD Global 4.0 today and in the near future.

*Keywords: Attention, Customer service, User, Service experience, skills and self-management.*

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PEDAGÓGICA INNOVADORA

La evolución y el crecimiento de la Universidad traen consigo nuevos desafíos de cara a la necesaria interacción con nuestros grupos de interés a partir, entre otras cosas, del fortalecimiento de los sistemas de comunicación interna y externa mediante mecanismos y estrategias

que fortalezcan la Figura y la identidad institucional, como lo plantea Leal (2018) en su Programa Rectoral 2019 - 2023.

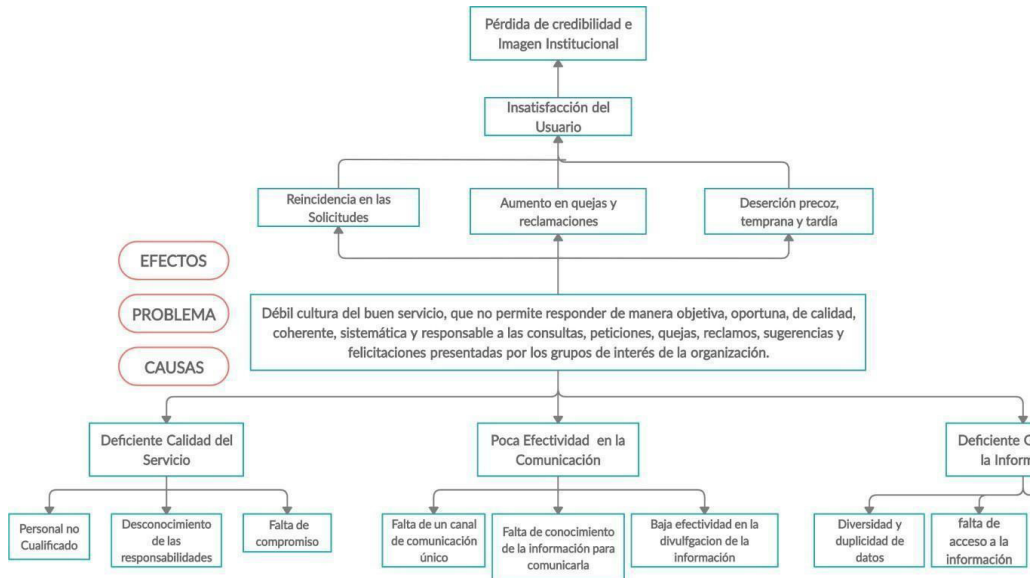
Ante ello, la Universidad en su Plan de Desarrollo 2019 – 2023 define el tema del servicio como un referente, que empieza este compromiso con la realización de un análisis situacional de las atenciones brindadas por los diferentes canales, donde se hace evidente la necesidad de ampliar su escenario de acción y crear un sistema innovador de atención para la UNAD de hoy y del futuro próximo.

Para tal fin se dispuso de un equipo transversal al tema del servicio conformado por la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados – VISAE que orientará su labor al componente contextual y conceptual, la Gerencia de Comunicaciones y Marketing – GCMK a lo comunicacional, la Gerencia de Innovación y Plataforma Tecnológica – GPTI a lo tecnológico y la Gerencia de Calidad y Mejoramiento Organizacional – GCMO en todo el componente de auditoría y monitoria.

Así, este equipo realizó un análisis de la información proveniente de los diferentes canales de atención al usuario dispuestos en su momento para tal fin: Módulo de radicación de Peticiones, Quejas y Reclamos PQR´s, Sistema de Información de la Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados - SIVISAE, bases de datos del Contact Center y bases de datos de Registro y Control Académico, específicamente del Formato Único de Solicitudes - FUS digital, que permitió definir la tipología de solicitudes recibidas, los tiempos promedio y las respuestas en el año 2019.

A partir de los resultados de los análisis se construye la propuesta orientada al diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Atención Integral (en adelante SAI) para la UNAD orientado a una efectiva Cultura del Servicio Unadista, que tiene como propósito acompañar el 80% de las solicitudes de manera auto gestionada y el 20 % restante con el apoyo de los actores del Metasistema, esto sustentado en el diseño de un sistema de acceso y disponibilidad de información a partir del Triángulo del Servicio propuesto por Albretch, Zemke y Gómez (1998) y soportado en tecnologías de punta que permitan el acceso a la información en tiempo real hasta alcanzar un nivel de respuestas automáticas. Adicionalmente en lo que corresponde a las respuestas mediadas por un actor del metasistema, desde el Componente Contextual- Conceptual, se genera la necesidad de fortalecer la cultura del buen servicio, que no permite responder de manera objetiva, oportuna, de calidad, coherente, sistemática y responsable a las consultas, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones presentadas por los usuarios de la organización, que fue uno de los

hallazgos del análisis situacional y que abordaremos a profundidad en la siguiente Figura 1. Árbol de Problemas:



Fuente: Elaboración comisión SAI (2019). Árbol de problemas.

En el árbol de problemas, se logra reconocer un efecto central como es la pérdida de la credibilidad en la Figura institucional, esto con motivo de la débil cultura del buen servicio y que ha tenido como causas la deficiente gestión de la información, la poca efectividad en la comunicación y el tema que concierne a este estudio la deficiente calidad del servicio, a la luz de un personal poco cualificado, un desconocimiento de las responsabilidades y la falta de compromiso en su rol, los cuales se constituyen en la base de la construcción del Plan de Cualificación Permanente, el tema abordar en la presente ponencia.

### Pregunta de investigación

Así la pregunta que sustenta la ponencia intenta revisar aquellos aspectos que sustentan una cultura del buen servicio y el papel que cumplen los actores del metasistema en la misma.

¿Cómo fortalecer la Cultura del buen servicio desde un plan de cualificación permanente que empodere a los actores del metasistema y afiance la excelencia del servicio?

### Justificación

Con la intención de establecer e identificar la generación de valor a

los servicios ofertados por la Universidad y reducir las situaciones o momentos que afectan el cumplimiento oportuno y así optimizar la atención a los grupos de interés, en relación con lo que se ha identificado en el análisis situacional, en relación al flujo de información, los tiempos de espera de los usuarios, el seguimiento de las solicitudes, los reprocesos en las atenciones, y el manejo de los recursos utilizados (actores, medios, canales), se procede a formular la estrategia de cualificación que promoverá espacios para abordar estos aspectos. Esto continúa con la definición de la secuencia del ciclo de la cadena de valor de la atención integral en la UNAD, que se relacionan con la identificación de las diferentes fuentes de atención a los grupos de interés; el análisis permanente de la información; la generación de estrategias que propendan por respuestas efectivas y de calidad; reconocimiento del compromiso y las responsabilidades de cada rol, que le aporte a la sensibilización de los diferentes actores en la calidad del buen servicio y en la ocupación de la satisfacción; y la posibilidad de brindar experiencias significativas, que logre dejar una huella memorable de la Universidad.

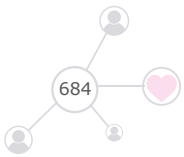
Sumado a los anterior, se encuentran las dinámicas sociales, la salud pública (Covid 19) y la realidad de los territorios de la comunidad Unadista que presenta un desafío para la universidad, que, junto con la exigencia en la atención adecuada y oportuna, lleva a la imperiosa necesidad de implementar recursos de autogestión, soportados en tecnologías de la información y de inteligencia artificial para facilitar y gestionar los procesos de manera integral.

## **Objetivo General**

Fortalecer la cultura del buen servicio en la UNAD, que permita dar respuesta de manera objetiva, oportuna, de calidad, coherente, sistemática y responsable mediante los procesos y mecanismos de cualificación en los actores del Meta sistema y los grupos de interés, logrando altos estándares de calidad que permiten innovar, y propiciar la pertinencia institucional a través de la cultura del servicio.

## **Objetivos Específicos**

Articular las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como de los actores institucionales en programas de cualificación. Diseñar e implementar la ruta de cualificación Unadista para los actores institucionales y grupos de interés en pro de la mejora continua



en la cultura del buen servicio.

Evaluar el impacto de la cualificación en los indicadores de calidad institucional.

## Marco referencial

La cultura del servicio es uno de los referentes fundamentales del Sistema de Atención Integral – SAI, desde un enfoque de cambio como lo propone Karl Albrecht a partir de la gerencia del servicio, que se constituye en el enfoque transversal que permitirá direccionar todas las estrategias en la excelencia del servicio, a partir del reconocimiento de la experiencia del usuario con la institución y sus servicios.

De esta manera, cuando se hace referencia a la cultura del servicio, es importante destacar que todos los esfuerzos están encaminados a lograr que a nivel interno se movilicen los recursos necesarios para brindar un excelente servicio al usuario. Esta afirmación se reafirma con lo expresado por Moreno (citado por García, 2016) al considerar que el cliente debe sentirse acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización y por ende es necesario que todos cuenten con la información necesaria para lograr satisfacer eficientemente sus requerimientos. Adicionalmente, es importante entender la diferencia entre estructura de servicio y cultura de servicio, la primera según Restrepo et al. (citado por García, 2016) corresponde a simplemente prestar una buena atención, con la segunda, asevera que se trasciende a la experiencia y el verdadero placer de servir.

Ante ello, es importante definir aquellos conceptos claves abordar en el marco del contexto Unadista y como eje de actuación de la cualificación, como son:

La cultura del servicio definida como principio básico de los diferentes actores de la organización que tienen un contacto permanente con los estudiantes, en cabeza de los directores de los Centros, los funcionarios de Registro y Control Académico, los líderes de programa y docentes de los cursos de alta complejidad (Leal, 2018).

La cualificación se define como el resultado formal de un proceso de evaluación que se obtiene cuando un organismo o institución competente reconoce que una persona ha logrado los resultados de aprendizaje correspondientes a un nivel determinado y/o posee competencias necesarias para desempeñar un empleo en un campo de actividad laboral específico.

El servicio, que se define como la estrategias o acciones que generan

valor, sustentando la labor institucional para obtener la satisfacción de sus grupos de interés e involucrando a todos los actores del metasistema.

La atención y experiencia del usuario definida desde los parámetros para atender, dar respuesta y solución a las consultas de información, peticiones, quejas y reclamos sobre el servicio, sugerencia para la mejora, felicitación, reporte de incidente tecnológico y/o requerimiento tecnológico.

El Plan de Cualificación punto de abordaje de la ponencia, tiene como marco contextual:

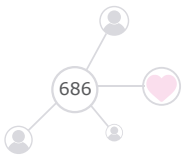
Proyecto Académico Pedagógico Solidario - PAPS 4.0

Acuerdo No. 002 del 30 de enero de 2018, por el cual se establece la Política Institucional de Retención y Permanencia Estudiantil y se adopta el plan institucional de acogida y permanencia diferencial en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Acuerdo 039 del 3 de diciembre de 2019, por el cual se modifica el Estatuto Organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Así, como el Plan de Desarrollo 2019 -2023 que en su proyecto 12. "Retención y Permanencia Estudiantil" y el proyecto 15. "UNAD a su servicio", tienen como eje de actuación el gestionar y responder por el Aseguramiento de la Calidad del Servicio Unadista a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, a través de la valoración del impacto, oportunidad, pertinencia y calidad de los programas y servicios; y en el fortalecer la atención integral de los usuarios a través de los diferentes canales y estrategias de comunicación establecidos por la Universidad, de forma asertiva, clara y oportuna, en el orden regional, zonal e internacional, para promover la cultura del buen servicio Unadista.

En tanto, se enmarca en una estrategia del Sistema de Atención Integral - SAI, como dispositivo organizacional que integra a los diferentes actores, herramientas y recursos institucionales, que interactúan entre sí y dentro del metasistema, con el propósito de gestionar e incrementar la capacidad comunicacional de la Universidad, para dar respuesta de manera clara, oportuna, sistemática, coherente y responsable, a partir de soluciones de autogestión y automatización a las consultas, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones presentadas por los grupos de interés y recibidas por los diversos canales de atención, garantizando una experiencia de calidad, calidez y asertividad en la cultura del buen servicio.



En contraste, la UNAD desde la educación a distancia mediada por la virtualidad demanda unos procesos de atención que respondan al perfil de sus usuarios o grupos de interés, que tienen un perfil específico, de modo tal que el aspirante, estudiante o usuario interno o externo pueda recibir de la mejor manera la forma y el contenido de los servicios que le dispone la Universidad. Esto implica la necesidad de establecer acciones focalizadas para la atención que permita la captación y fidelización de todas aquellas personas que estén interesadas en realizar un proceso de formación en la UNAD, de esta manera es necesario la implementación de acciones formativas, pedagógicas y de gestión administrativa, que permitan a los actores del metasistema reconocer la Universidad, su complejidad y a las personas a quienes brinda un servicio.

En este contexto, se propusieron tres aspectos abordar en el Plan de Cualificación: Conocimiento y conciencia de las responsabilidades: Contempla el ejercicio de cualificación del personal, en la apropiación del conocimiento de los procesos y procedimientos de la Megauniversidad y sobre la normatividad vigente.

Fortalecimiento del compromiso institucional: Comprende actividades de sensibilización sobre la importancia de las actividades que desarrollan desde los roles que ejercen dentro de la Universidad, en pro de mejorar significativamente la prestación del servicio y atención de los requerimientos que realizan los usuarios. Incluyen principalmente la cultura del manejo de emociones y la cultura de la felicidad.

Trabajo articulado: Para el establecimiento de las estrategias a implementación de la Gerencia del Servicio mediante la hoja de ruta que involucre actores y las responsabilidades de las diferentes unidades involucradas. Adicionalmente definirán lineamientos para el desarrollo de experiencias significativas y de esta manera fortalecer el compromiso institucional por el buen servicio, desde acciones que permitan resaltar y reconocer la labor de los diferentes actores.

## **Marco Metodológico**

El marco metodológico utilizado para la realización de la ponencia es el enfoque mixto, que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recolectada. Su diseño es no experimental exploratorio, que se realiza sin manipular deliberadamente variables, en tanto no se modifiquen en forma intencional para ver su efecto sobre otras variables (Hernández



y Baptista, 2014, P. 532).

El Plan de cualificación está dirigido a los diferentes actores del metasistema, interesados en fortalecer su competencia de orientación al servicio, para aplicarla en su trabajo y en su vida cotidiana (Decreto 815, 2018). En el marco, de fortalecer los procesos y mecanismos de cualificación en los actores del Metasistema y los grupos de interés, la presente ponencia se lleva a cabo, a partir de tres momentos articulación, diseño- implementación y evaluación para lograr altos estándares de calidad que permitan innovar y propiciar sentido de pertenencia institucional:

Momento I: Articulación, para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como de los actores institucionales en programas de cualificación, se realiza un análisis situacional, donde se recolectó información de varias fuentes. Una vez obtenidos los datos se procedió a analizar en detalle y categorizarlas, y así establecer las acciones a seguir, permitiendo la focalización de los aspectos abordados en el plan de cualificación en el contexto Unadista.

Momento II: Diseño e implementación, se procedió a diseñar la estructura de lo que sería el Plan de Cualificación, a la luz de las categorías más recurrentes y los análisis de la información de satisfacción en el marco de una cultura del buen servicio. Luego de contar con la estructura y los requerimientos de los primeros temas de cualificación en el uso de las herramientas, el protocolo de atención y sus rutas, se empieza con la implementación del pilotaje de los espacios de cualificación con aquellos actores como asesores, monitores y delegados del SAI. De igual manera, a partir de la implementación de estos espacios, es necesario evaluar de manera permanente la satisfacción en la cualificación recibida, que permita medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los espacios brindados y fortalecer la capacidad de respuesta de los actores que median en el 20% de la atención, en los canales de mayor consulta.

Momento III: Valoración de los resultados, en el marco de la implementación del pilotaje se realizará en dos fases; en el primero se procedió aplicar un instrumento de satisfacción posterior a la realización de los espacios de cualificación y en un tiempo aproximado de seis (6) meses se realizará la aplicación de un instrumento de impacto que permita reconocer los aprendizajes alcanzados, que de igual manera como proyección se enfocará en identificar la relación con los indicadores de satisfacción de los grupos de interés acompañados.

Valoración de impactos desde los ejes temáticos.

De esta manera, todo el componente de cualificación de sustenta en el marco de las seis líneas prospectivas que propone Leal (2021), en especial de la línea uno organizacional, con relación al componente

de benchmarking para la inteligencia competitiva, megauniversidad posicionada y desde un liderazgo inspirador; seguido de la línea tres lo tecnológico que aborda el uso intensivo de los medios digitales de comunicación, la tecnología y conectividad para todos y la cultura tecnológica en la gestión organizacional.

A partir de los datos recolectados en la presente ponencia, y dado el interés de esta, el análisis de la información permitió generar las acciones del Sistema de Atención Integral que se sustentan en el triángulo del servicio, articulando las necesidades y expectativas de los grupos de interés, contemplar el usuario como eje central, promover la cualificación de los actores del metasisistema involucrados en la atención, mediados por los recursos tecnológicos de información e inteligencia artificial.



Fuente. Elaboración propia (2020). Triángulo del servicio en el contexto Unadista.

El diseño de la ruta de cualificación Unadista partió de dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades dispuestas como se refleja a continuación:



Fuente. Elaboración propia (2021). Adaptación a la metodología 70-20-10 del Plan de Cualificación Permanente

De esta manera, se proyectan como objetivos finales el reconocer la importancia del servicio al cliente para la organización e Identificar la necesidad de generar un cambio desde el ser, de manera que el servicio se identifique como una forma de vida, no solamente como una herramienta empresarial, sino que desarrolle en cada uno la pasión por el servicio y de sus grupos de interés. En tanto, la estructura se contempla así:



Fuente. Elaborado propia (2021). Estructura del Plan de Cualificación Permanente

La implementación del Plan de Cualificación Permanente del Sistema de Atención Integral SAI, ha permitido que los miembros de la institución analicen y ejecuten acciones correctivas frente a factores externos e internos que de una u otra manera afecten la atención al cliente, el servicio y la experiencia, logrando fidelizar y enamorar a los usuarios.

Los resultados de estos espacios de pilotaje se presentan a continuación, logrando realizar quince (15) encuentros de cualificación dirigidos a la comunidad Unadista con un total de 1.888 de participaciones y en articulación con la Consejería Académica se desarrollaron cuatro (4) sesiones orientadas a brindar herramientas para una atención en el marco de la inclusión multidimensional, contando con una participación de 4.791 asistentes a través de los diferentes canales de divulgación y más de 1.000 reproducciones posteriores por sesión desde el canal de TV UNAD Virtual.

En el proceso de evaluar la satisfacción luego de la participación en los encuentros de cualificación del total de personas participantes, cuatrocientos (400) dieron respuesta al instrumento, a continuación, se encuentran los resultados:

## ¿El proceso de formación llenó sus expectativas?

Valoración	Cantidad	Porcentaje
Sí	369	92,3%
Parcialmente	30	7,5%
No	1	0,3%

utilidad tuvo el entrenamiento de hoy para su desempeño profesio

Valoración	Cantidad	Porcentaje
Mucha	310	77,5%
Bastante	88	22,0%
Poca	2	0,5%

Fuente: VISAE (2021). Instrumento de valoración de espacios de cualificación en acompañamiento Integral.

El fortalecer los procesos y mecanismos de cualificación en los actores del Metasistema y los grupos de interés, logrando altos estándares de calidad que permiten innovar, y propiciar la pertinencia institucional a través de la cultura del servicio.



Fuente: Consejería Académica, 2021. Instrumentos de valoración espacios de cualificación Conéctate con la Consejería Académica.

Parte de lograr una atención de calidad y calidez finalmente va acompañado de potenciar los procesos de formación y cualificación permanente que busca fortalecer las competencias de orientación, la Cultura de Buen Servicio y las acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades e intereses de los grupos de interés de la Universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K., Zemke, R., & Gómez, H. S. (1988). Gerencia del servicio (No. HF5500. 2 A34e). Legis Ltda.

Congreso de la República (1991, 4 de julio - Última actualización: 15 de marzo de 2021). *Constitución política de Colombia* de 1991 Artículo 67. Diario Oficial No. 51.609. <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 18 (3): 381 -398. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/731/660>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). (S. D. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Leal, J. (2018). Programa Rectoral 2019 - 2023. [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/Votaciones/2018/RECTOR/2018/Propuesta/Propuesta\\_Jaime%20Alberto%20Leal%20Afanado%20r.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/Votaciones/2018/RECTOR/2018/Propuesta/Propuesta_Jaime%20Alberto%20Leal%20Afanado%20r.pdf)

Leal, J. (2021). *Educación, virtualidad e innovación*. Bogotá, Colombia: Sello Editorial UNAD. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/5081/4876>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2011). Proyecto Académico Pedagógico Solidario - PAPS 4.0 <https://academia.unad.edu.co/images/pap-solidario/PAP%20solidario%20v3.pdf>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2018). Acuerdo No. 002 del 30 de enero de 2018. Política Institucional de Retención y Permanencia Estudiantil y se adopta el plan institucional de acogida y permanencia diferencial en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU\\_ACUE\\_002\\_20180130.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2018/COSU_ACUE_002_20180130.pdf)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2019). Acuerdo 039 del 3 de diciembre de 2019. Estatuto Organizacional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). : [https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2019/COSU\\_ACUE\\_039\\_20190312.pdf](https://sgeneral.unad.edu.co/images/documentos/consejoSuperior/acuerdos/2019/COSU_ACUE_039_20190312.pdf)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2019). Plan de desarrollo 2019-2023). [https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN\\_DESARROLLO\\_2019\\_-\\_2023\\_-\\_V2\\_F\\_compressed.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN_DESARROLLO_2019_-_2023_-_V2_F_compressed.pdf)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD] (2019). Plan de desarrollo 2019-2023). [https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN\\_DESARROLLO\\_2019\\_-\\_2023\\_-\\_V2\\_F\\_compressed.pdf](https://informacion.unad.edu.co/images/planeacion/2020/PLAN_DESARROLLO_2019_-_2023_-_V2_F_compressed.pdf)