

2022



GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA EL RETORNO ESTUDIANTIL POS-PANDEMIA: LA CONFIGURACIÓN DE LA INICIATIVA PARES UDEA

Luz Stella Escudero Vásquez. Universidad de Antioquia. luz.escudero@udea.edu.co
Leidy Yaneth Vásquez Ramírez. Universidad de Antioquia. lyaneth.vasquez@udea.edu.co
Colombia Hernández Enríquez. Universidad de Antioquia. colombia.hernandez@udea.edu.co

Resumen.

En diciembre del año 2021, luego de 19 meses de haber suspendido gran parte de sus actividades presenciales en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19, la Universidad de Antioquia - UdeA-, una de las universidades más grandes de Colombia, llamó a sus estudiantes a retomar los espacios de trabajo regular a través de un proceso gradual y dirigido. Comprometida con la búsqueda de alternativas para atender las afectaciones de orden psicosocial, académico y cultural, entre otras, derivadas de dicha experiencia de salud, esta Alma Mater inició el proceso de configuración de un Plan de Acompañamiento Para el Retorno Estudiantil -PARES-, liderado por la Red de Tutorías de la UdeA, en el marco de la propuesta institucional de promoción de la permanencia universitaria que adelanta la Vicerrectoría de Docencia. Este texto presenta el proceso de gestión avanzado para configurar el PARES, destacando sus fortalezas y retos, así como las lecciones derivadas de su implementación, de cara al fortalecimiento de políticas de educación superior orientadas por principios de inclusión, equidad, accesibilidad y permanencia. El PARES se plantea como una propuesta piloto desde un marco de actuación institucional que busca potenciar la capacidad de atención y acompañamiento estudiantil, de cada unidad académica -UAC-, mediante la articulación de iniciativas existentes en la Universidad y la creación de otras propuestas derivadas a partir de estas. Así, su dinamización parte de una alianza entre dependencias universitarias, traducida, en cada una de ellas, en la priorización de estrategias de gestión, comunicación, formación y acompañamiento orientadas a propiciar el retorno estudiantil exitoso al Alma Máter. Este Plan está guiado por un enfoque diferencial, interseccional e intersectorial que propende por el diseño de rutas de atención y acompañamiento, coordinadas entre unidades, instancias e instituciones relacionadas con la promoción de la salud, el bienestar y la inclusión educativa y social de los y las estudiantes de la UdeA. Su configuración fue resultado de un proceso de construcción colectiva adelantada entre un grupo de profesores, estudiantes, egresados, egresadas y personal administrativo de la Universidad. La propuesta partió de la identificación del problema, la revisión del marco normativo, así como de referentes y antecedentes relacionados con el mismo, para dar lugar al establecimiento de rutas de atención y acompañamiento que cada UAC puede dinamizar para ofrecer a los estudiantes solicitantes como vías de superación de situaciones que dificultan el retorno a sus programas de estudio. El análisis de la configuración del PARES revela que la gestión institucional de la permanencia estudiantil requiere del diseño de estrategias de atención y acompañamiento acordes a las realidades dinámicas, complejas y multidimensionales que viven los y las estudiantes. Igualmente, esta experiencia destaca que la pandemia trajo consigo pérdidas y otros tipos de afectaciones a la vida estudiantil que requieren ser conocidas y tenidas en cuenta a la hora de establecer las propuestas de

2022



regreso a la presencialidad. Por esta razón, el llamado al retorno a las actividades regulares debe ir de la mano de procesos de atención y acompañamiento que ayuden a los y las estudiantes a superar situaciones psicosociales, académicas y culturales, entre otras, provocadas o agudizadas por la pandemia. Finalmente, el análisis de la gestión del PARES nos muestra la importancia de analizar la manera como las instituciones agencian este tipo de propuestas, en tanto nos permite identificar fortalezas y retos a retomar para fortalecer políticas que favorezcan una educación integral desde la institucionalidad.

Palabras Clave: Acompañamiento, Retorno Estudiantil, Post-pandemia.

1. Introducción

La incidencia de la pandemia en la vida estudiantil en la Universidad de Antioquia.

La pandemia del Covid-19 fue para millones de personas en todo el mundo un evento que afectó de manera profunda todas las dimensiones de la vida individual y colectiva. Una vez la Organización Mundial de la Salud, en marzo del año 2020, declaró esta alarmante situación, en todos los países del mundo se activaron medidas específicas para tratar de menguar y atender los efectos concomitantes. En Colombia, el 12 de marzo del 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social a través de su Resolución 385 de 2020, declaró la emergencia sanitaria por la Covid-19, adoptó medidas al respecto e insto a todos sus organismos e instancias a propiciar el cumplimiento de las mismas.

En consecuencia, con las medidas mundiales y nacionales establecidas, en marzo del 2020 la Universidad de Antioquia suspendió las clases presenciales en todos sus programas y emitió Resoluciones encaminadas a brindar “garantías académicas para el desarrollo y culminación de los semestres académicos 2019-2, 2020-1 de todos los programas de pregrado y posgrado”, las cuales se extendieron hasta el semestre 2022-1. Así mismo, en diciembre del año 2021, luego de 19 meses de haber suspendido gran parte de sus actividades presenciales, esta Alma Mater puso en marcha un plan de retorno dirigido y gradual, acorde con los niveles de cobertura en vacunación alcanzada por sus estamentos y con las medidas de bioseguridad fijadas por los organismos de salud respectivos.

El llamado a la presencialidad puso en evidencia una situación común en la mayoría de las instituciones de educación pública locales, nacionales e internacionales, tal como lo destacan Herbas, Villarroel y Ticichoca (2021) en el texto: *¿El covid-19 y la educación virtual afectaron la importancia de los determinantes de la persistencia estudiantil?: el caso de una Universidad Boliviana*; la pandemia ha menguado en muchos estudiantes la disposición, los vínculos y las condiciones con las cuales contaban para adelantar sus procesos formativos. De esta forma, a las pérdidas de seres queridos, la angustia y la incertidumbre experimentada durante el confinamiento, se sumaba el endeudamiento, las afectaciones de salud y la ruptura con las dinámicas de trabajo académico regular.

Es en este orden de ideas, que se plantea la necesidad del diseño e implementación de una iniciativa de acompañamiento global para menguar el abandono estudiantil desde las dimensiones territoriales y contextuales, así como desde el reconocimiento de las diversidades de lugares existenciales desde las cuales los estudiantes se vinculan con la universidad; lo anterior redundaría en el establecimiento de unas condiciones de posibilidad para dicha iniciativa, desde las cuales se propende porque sea integral, incluyente y accesible, pero que, además, fomente principios de permanencia estudiantil en la UdeA desde soluciones acordes con las acciones particulares de los diferentes miembros de la comunidad universitaria.



Desde luego, en la línea del PAI 2021-2024 hacia: “una universidad solidaria, comprometida con la vida, la equidad y la diversidad, con visión global y pertinente frente a los retos de la sociedad” (UdeA, 2021, p.13), se reconoce la situación de incertidumbre de la post-pandemia, la cual exige acciones de flexibilidad y creatividad para adaptarse a la nueva realidad, aspecto común en todos los escenarios académicos y que subrayan Oloriz y Fernández (2021) como parte de esas condiciones básicas para afrontar el periodo de incertidumbre y retos frente a la permanencia y el abandono estudiantil que queda balbuciendo aún tras las brechas que dejó la pandemia en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los diferentes niveles de educación formal y particularmente en lo que respecta a la educación superior.

En este escenario surge entonces el Plan de Acompañamiento para el Retorno Estudiantil (PARES UdeA), como propuesta institucional de acompañamiento estudiantil donde convergen iniciativas existentes en las unidades académicas, el surgimiento de otras, así como el estudio de propuestas foráneas que han tenido divulgación en diferentes espacios generados en el CLABES, como es el caso de las estrategias para la retención estudiantil implementadas antes y durante la pandemia en la Universidad del Atlántico (Cárdenas, Ortiz y Cárdenas, 2021), por ejemplo; todas estas acciones enfocadas en estrategias de gestión, comunicación, formación y acompañamientos que, en el caso del Alma Máter, propende por asegurar el retorno y la permanencia estudiantil en un periodo de intermezzos.

Nuestro objetivo

Esta comunicación recoge un ejercicio orientado a presentar las fortalezas y los retos de la configuración institucional del Plan de Acompañamiento para el retorno Estudiantil llevado a cabo por la Universidad de Antioquia durante el periodo de pos-pandemia del COVID-19.

2. Generalidades del PARES

Entre las diversas modalidades de gestión que orientan la labor de la Universidad de Antioquia, el PARES se concibe como una propuesta de gestión educativa institucional, orientada por personas y colectivos que integran la comunidad universitaria, con el fin de atender una situación problemática que la afecta: la permanencia estudiantil. En la UdeA se entiende la permanencia “como un habitar que va más allá del compartir un espacio común, para proponerse como *una reflexión y una práctica formativa*, ética, estética y cultural que permite interiorizar críticamente los símbolos, las representaciones, los conocimientos y las experiencias (Tirado Gallego, 2021, párr.2). En este sentido, la configuración de este Plan siguió un proceso sistemático, abierto y colaborativo de diálogos, consultas, lectura y escritura, encaminado a propiciar el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad, así como el bienestar de quienes la integran, mediante el desarrollo de procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativo-financieros que favorecen la permanencia durante el retorno estudiantil.

La gestión educativa, de acuerdo con Benno Sander (2016), destaca la necesidad de autogobierno de las instituciones escolares para conquistar mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. La gestión universitaria, por su parte, se vincula directamente con lo institucional y la manera en que la organización se conduce, más allá de lo administrativo y financiero (Cejas y

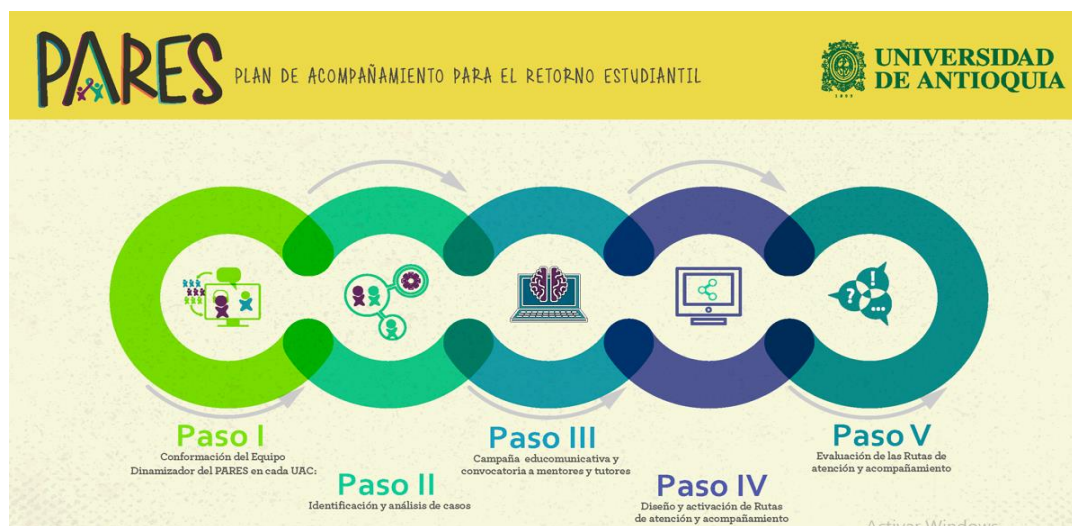


Alfonso-Robaina, 2013), abarcando gestiones específicas como son las funciones universitarias de formación, investigación y extensión (Cejas y Alfonso-Robaina, 2013; Murillo, 2019).

El PARES se define, entonces, como una propuesta piloto y un marco de actuación institucional que busca potenciar la capacidad de atención y acompañamiento que brindan las unidades académicas a sus estudiantes, mediante la articulación de iniciativas existentes en la Universidad y la creación de propuestas afines, derivadas a partir de estas. Como apuesta de bienestar, inclusión y permanencia universitaria, este Plan parte del reconocimiento de la incertidumbre y el dolor que muchas personas vivieron durante los últimos dos años e invita a recrear los lazos que unen a la comunidad educativa a través del fortalecimiento de principios de solidaridad, flexibilidad y cuidado mutuo. Así, el PARES nos convoca a retornar como una Universidad otra, más sensible, comprometida y atenta con el acompañamiento estudiantil y con la generación de nuevas y más diversas modalidades de educación acordes a los tiempos complejos y cambiantes que vivimos (UdeA, 2022a).

Guiado por un enfoque diferencial, interseccional e intersectorial, el PARES propende por el diseño de rutas de atención y acompañamiento, coordinadas entre unidades, instancias e instituciones que representan los diferentes sectores relacionados con la promoción de la salud, el bienestar y la inclusión educativa y social de los y las estudiantes de la UdeA. De manera específica, la dinamización del PARES comprende cinco pasos que se presentan a continuación: Conformación del Equipo Dinamizador del PARES en cada UAC, Identificación y análisis de casos, Campaña educomunicativa y convocatoria a mentores y tutores, Diseño y activación de Rutas de atención y acompañamiento y Evaluación de las Rutas de atención y acompañamiento (UdeA, 2022a).

Figura 1. Infográfico de la ruta del PARES



Fuente: Documento de trabajo: Plan de Acompañamiento para el Retorno Estudiantil, UdeA (2022).

Nuestra ruta metodológica y sus contribuciones para el tema

Definir la ruta metodológica del PARES exige generar procesos de comprensión en torno a cómo se gestiona una propuesta institucional; para ello partimos de una noción de gestión institucional,

2022



entendida como “[...] la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades [...] establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas” (PEC, 2010, citado por Farfán y Reyes, 2017, párr. 23). Estas acciones estratégicas implicadas en la gestión institucional han sido estudiadas desde diversos enfoques educativos integrales y centrados en la persona que trascienden la aplicación de planes de estudio y destacan una visión integral de la educación, que involucra la gestión del centro de estudios y el fortalecimiento de la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas (MEN, 2017, párr.1). Varios de estos modelos se basan en la filosofía de la escuela de sujeto de Touraine y en la construcción de confianza como eje articulador:

Para recuperar la vida social, Touraine considera preciso basarse en los principios de solidaridad que reconozca el pluralismo, y de comunicación, reflejada en que sea cada vez más la opinión pública, y no las instituciones, la que decida sobre la aceptación de una norma [...] Para Touraine, el reto que plantea la formación de sociedades multiculturales es abordar las culturas como proyectos de individuos, no como encuentros de culturas o de comunidades, sin caer en la imposición de una universal, ubicándose por encima de regionalismos para evitar las desigualdades y la segregación de las comunidades minoritarias (López Lira, Sánchez González y Rojas Aragón, 2015, p.116).

Bajo la idea de que la educación le sirve al estudiante para constituirse desde su singularidad, aprender por sí mismo y crear, también se reconoce la existencia de la exclusión social y la necesidad de que tales condiciones no determinen la permanencia de los estudiantes en el sistema; en este sentido, la enseñanza basada en la confianza hacia las personas más que en los procesos o en las normas, sostiene los actuales modelos de gestión que parten de la confianza en las instituciones hasta llegar a la confianza individual y personal. Dicha confianza se basa en el seguimiento y aplicación de modelos centrados en recursos humanos, físicos y financieros (MEN, 2017).

En esta línea y según lo afirma Herreros (2004, citado por López Lira, Sánchez González y Rojas Aragón, 2015), la confianza se determina desde tres sentidos: “la construcción de confianza colectiva a partir de la generación de confianza individual –personal–, el envío de señales que permiten confiar en alguien o en algo que no se conoce, así como la identificación de señales de desempeño, las cuales se ponen en evidencia a través de las acciones que realiza un sujeto o institución” (López Lira, Sánchez González y Rojas Aragón, 2015, p. 119). De lo anterior emergen modelos de gestión que generan o no confianza y por ello, tienen la finalidad de proporcionar herramientas teórico prácticas tales como la autogestión, la planeación y la evaluación para transformar la realidad y el contexto.

En el caso de la Universidad de Antioquia, aproximadamente desde el año 2015 se toma como referencia el modelo de gestión del MEN y se comienza a estructurar una línea de Gestión y Organización desde donde se articulan acciones de diseño y mejoramiento de procesos, que incluye: “su documentación, acompañamiento en la elaboración de instrumentos (formatos, formularios web, herramientas colaborativas) y la adopción de los mismos” (UdeA, 2022b, párr.1). Este interés por la gestión no se limita a la gestión educativa, pues a la gestión institucional se le integra, por ejemplo, la gestión documental institucional que reconoce “el valor administrativo, legal, histórico e investigativo que representa la información para la Universidad de Antioquia” (UdeA, 2022c, párr.1) y a partir de lo cual el sistema de gestión documental se constituye en un conjunto de estrategias que permiten gestionar el ciclo de vida de los documentos y la información que se genera en cada proceso.

Así las cosas, cuando hablamos de la gestión de una propuesta institucional de acompañamiento para el retorno, entendemos la gestión como una metodología que permite articular las tres áreas



misionales, desde acciones concretas y documentadas que parten del establecimiento de rutas de atención y acompañamiento que cada Unidad Administrativa y Académica debe dinamizar de manera articulada, entre estamentos, para ofrecer a los estudiantes que lo soliciten vías diversas de superación de situaciones que dificultan el retorno a sus programas de estudio. De esta forma, la participación en las rutas puede ser individual o colectiva y son implementadas por tutores o mentores voluntarios, con el acompañamiento y la orientación del Equipo Dinamizador conformado en cada dependencia. La gestión de las rutas contempla varios momentos que dan cuenta de un diseño de procesos y prácticas de orden institucional, en lo que se refiere a los referentes de acompañamiento, tutoría y trabajo colaborativo que se vienen abordando en diferentes espacios académicos y administrativos de la universidad; estos son: a) Revisión de solicitudes de atención o acompañamiento, b) Planeación del acompañamiento (Análisis de la situación académico-administrativa, Identificación de alternativas de ayuda disponibles, Encuentro y definición del acuerdo de acompañamiento) y c) Implementación y evaluación del acompañamiento.

A continuación, se presentan algunas de las fortalezas o retos de la configuración del PARES. Una primera línea de evidencias señala que la gestión institucional de la permanencia estudiantil requiere del diseño de estrategias de atención y acompañamiento acordes a las realidades dinámicas, complejas y multidimensionales que viven los y las estudiantes. En este sentido, la emergencia del COVID-19, como una de estas realidades, trajo consigo pérdidas y otros tipos de afectaciones a la vida estudiantil, individual y colectiva, que requieren ser conocidas y tenidas en cuenta a la hora de definir las propuestas de regreso a la presencialidad que fijan las instituciones. Por ello, el llamado al retorno a las actividades educativas presenciales, propuesto por los organismos nacionales e institucionales para promover que sus integrantes, en especial sus estudiantes, debe ir de la mano de procesos de atención y acompañamiento que les ayuden a superar situaciones psicosociales, académicas y culturales, entre otras, provocadas o agudizadas por la pandemia.

De lo anterior emerge una segunda línea reflexiva que pone en evidencia algunas dificultades presentadas en la UdeA para la implementación del PARES, las cuales revelan que, si bien la propuesta fue valorada como necesaria por parte de los diferentes estamentos, no fue acogida con celeridad y efectividad por todos los actores implicados en ella. Una posible causa de esta situación tiene que ver con la falta de una exigencia de presencialidad fijada por la administración central de la Universidad, sumada a la flexibilidad de horarios y a la estimulación del teletrabajo en el personal docente y administrativo.

Si bien la pandemia evidenció que estrategias como el teletrabajo y la enseñanza en la virtualidad son apuestas posibles y en ocasiones necesarias en la universidad actual, también nos dejó ver algunas de sus limitaciones, en tanto se implementaron en la universidad como parte de una aplicación piloto y no de una política educativa constituida a profundidad y desde referentes históricos de peso; esto se hace más visible sobre todo en lo que concierne al acompañamiento como una práctica entre pares, que se fortalece desde la conversación, el relacionamiento cara a cara y la presencia, y que es un tema especialmente sensible para los estudiantes de recién ingreso y los pertenecientes al primer tercio de formación universitaria, para quienes el contacto con espacios y sujetos de la institución son fundamentales para el establecimiento de vínculos y lazos que a futuro favorecen procesos de permanencia y graduación.



3. Conclusiones

El ejercicio de identificación de fortalezas y retos mostró una realidad ligada a la configuración e implementación de una estrategia institucional de acompañamiento en la UdeA, universidad pública de carácter regional, que ha venido integrando procesos de gestión en varias de sus acciones encaminadas a la permanencia estudiantil. Dicha realidad se circunscribe a las percepciones que permiten ver asuntos que funcionaron en la implementación de las Rutas del PARES y otros que no; estos últimos, fundamentales para emprender acciones críticas, reflexivas y de mejoramiento para seguir derivando alternativas para el acompañamiento en el panorama transitorio al que nos enfrentó la pandemia y otros escenarios igualmente retadores. La necesidad de instaurar una reflexión frente a la gestión universitaria que dialogue con prácticas de cuidado y buen vivir de los estudiantes y docentes, es decir, centrados en las personas, favorece el diálogo entre las tres áreas misionales y la manera como se pueden integrar a estas las estrategias de atención y acompañamiento.

En el caso de la Universidad de Antioquia, el llamado gradual, dirigido y seguro a la presencialidad, a diferencia de la medida de regreso total obligatorio, fijado por otras instituciones universitarias, revela un cierto grado de reconocimiento de las afectaciones que trajo consigo la pandemia del COVID-19 y del tiempo diferenciado que puede tomar el regreso efectivo del estudiantado, lo cual destaca la construcción de confianza colectiva. Sin embargo, este nivel de flexibilidad en la gestión puede resultar poco favorable si se extiende de manera prolongada, no incluye ejercicios múltiples y continuos de valoración de la manera como se van resolviendo estas afectaciones y de la medida en que los mecanismos de apoyo institucional responden a estos.

En cierta forma, estas medidas que en su momento buscaron brindar garantías académicas y de seguridad a los diferentes miembros de la comunidad universitaria, han terminado dilatando el regreso de la comunidad estudiantil a la presencialidad y, por ende, su reapropiación de los espacios universitarios y su readaptación a las dinámicas que estos conllevan; esto representa una limitante, sobre todo para los estudiantes de reciente ingreso que son, precisamente los que necesitan generar lazos con la institución desde dinámicas de acompañamiento y presencia.

Lo anterior destaca que los procesos de acompañamiento comprenden una dimensión pedagógica y otra administrativa que es pertinente poner a conversar si queremos generar un cambio en las prácticas de permanencia, tanto de docentes como de estudiantes, en el sentido de posibilitar un habitar de la universidad como experiencia integral. De igual manera, esta realidad reitera la importancia de la presencia de los profesores como figuras que convocan, sirven de referencia y sostienen los vínculos de los estudiantes con la vida universitaria, pues son estos quienes tienden puentes entre las realidades sociales de los estudiantes, la cultura académica y el mundo de la vida.

Referencias

- Cárdenas Cárdenas, L., Ortiz Padilla, M., & Cárdenas Ortiz, L. (2021). Estrategias para la Retención Estudiantil Implementadas Antes y Durante la Pandemia en la Universidad del Atlántico (Barranquilla, Colombia). Congresos CLABES. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/3423>
- Cejas, J. y Alfonso-Robaina, D. (2013). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1). Recuperado de: http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm.
- Farfán Cabrera, M.T. & Reyes Adán, I.A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), pp. 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>.

2022



Herbas-Torrico, B., Villarroel-Vargas, N., & Titichoca-Santana, A. (2021). ¿El covid-19 y la educación virtual afectaron la importancia de los determinantes de la persistencia estudiantil?: el caso de una Universidad Boliviana. Congresos CLABES. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/3359>.

López Lira, N., Sánchez González, V. & Rojas Aragón, J.D., (2015, enero-marzo). La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XLV (1), pp. 109-139. <https://www.redalyc.org/pdf/270/27035790005.pdf>.

MEN. (2017, febrero). Modelo de gestión educativa. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Planeacion-Estrategica/278738:Modelo-de-Gestion-Educativa>.

Murillo Mora, M. (2019, marzo). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlane/2019/03/gestion-universitaria.html>

Oloriz, M., & Fernández, J. (2021). El impacto de la pandemia por covid-19 en el abandono temprano de los estudios superiores. Congresos CLABES. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/3354>.

Sander, B. (2016). Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8327/406007_NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf;jsessionid=73F33AF69A689A4651771E8A9901566C.jvm1?sequence=3.

Tirado Gallego, M. (2021). Sobre permanencia. UdeA <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/permanencia-universitaria/sobre-permanencia#:~:text=Aborda%20el%20concepto%20de%20permanencia,cr%C3%ADticamente%20los%20s%C3%ADmbolos%2C%20las%20representaciones>

UdeA. (2022a). PARES. Plan de Acompañamiento para el Retorno Estudiantil. Red de Tutorías de la Universidad de Antioquia; Permanencia Universitaria; Vicerrectoría de Docencia.

UdeA. (2022b). Diseño y mejoramiento de procesos. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/somos-udea/empleados/gestion-organizacion/contenido/asmenulateral/disenio-mejoramiento-procesos>.

UdeA. (2022c). Sistema de gestión documental institucional. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/somos-udea/empleados/gestion-organizacion/gestion-documental>.

UdeA. (2021). Plan de Acción Institucional 2021-2024. https://appvicedoce.udea.edu.co/concursoprofesorar/files/planes/Institucional_UdeA-2021-2024.pdf.