



PLAN ESTRATÉGICO

2024-2034



Universidad Tecnológica del Chocó
Diego Luis Córdoba

Contenido

Introducción	3
1. HISTORIA.....	5
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	6
2.1. Misión.....	6
2.2. Visión	7
2.3. Objetivos	8
2.3.1. Objetivo estratégico 1: Excelencia académica	8
2.3.2. Objetivo estratégico 2: Transformación digital	9
2.3.3. Objetivo estratégico 3: I+D+i.....	9
2.3.4. Objetivo estratégico 4: Alianzas estratégicas e internacionalización	10
2.3.5. Objetivo estratégico 5: Compromiso social.....	10
2.3.6. Objetivo estratégico 6: Sostenibilidad.....	11
2.3.7. Objetivo estratégico 7: Gestión del conocimiento.....	11
2.3.8. Objetivo estratégico 8: Campus universitario	12
2.3.9. Objetivo estratégico 9: Interculturalidad	13
2.3.10. Objetivo estratégico 10: Gestión estratégica y administrativa	13
2.3.11. Objetivo estratégico 11: Cultura organizacional.....	14
2.4. Valores institucionales	15
2.4.1. Integridad y ética profesional	15
2.4.2. Excelencia y calidad	16
2.4.3. Orientación a la comunidad educativa.....	17
2.4.4. Trabajo en equipo y colaboración	18
2.4.5. Respeto y diversidad.....	18
2.4.6. Responsabilidad social y ambiental.....	19
3. ANÁLISIS DOFA.....	21
Referencias.....	27



Introducción

El Plan Estratégico es el segundo documento en el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2034 de la Universidad Tecnológica de Chocó - Diego Luis Córdoba. Este documento, esencial para el plan general, detalla los componentes y direcciones estratégicas que la universidad pretende adoptar para alcanzar sus metas institucionales y educativas durante el próximo decenio.

La introducción proporciona un resumen de la estructura del documento, guiando a los lectores a través de los diferentes componentes del Plan Estratégico.

El documento comienza con un capítulo sobre la historia de la Universidad, ofreciendo una perspectiva de la trayectoria institucional y su evolución en el tiempo. El conocimiento de la historia de una organización puede ser un factor determinante en la formulación de planes estratégicos efectivos (Leavy, 2016).

La Plataforma¹ Estratégica es el corazón del Plan Estratégico. En ella se detallan los pilares fundamentales que guían a la Universidad: Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales. La Misión y la Visión proporcionan un marco general de la identidad de la Universidad y su dirección a largo plazo (Ireland et al., 2012). Los Objetivos delinean las metas específicas que la Universidad busca lograr. Los Valores Institucionales son la columna vertebral de la cultura de la Universidad y son los que guían su comportamiento y decisiones (Quinn, 2011). Estos incluyen Integridad y Ética Profesional, Excelencia y Calidad, Orientación a la Comunidad Educativa, Trabajo en Equipo y Colaboración, Respeto y Diversidad, y Responsabilidad Social y Ambiental.

¹ La Plataforma Estratégica es un componente central del Plan Estratégico de la Universidad, donde se establecen los elementos clave que guían sus acciones y decisiones. La Misión y la Visión son declaraciones que describen el



Finalmente, el Análisis DOFA² (conocido internacionalmente como SWOT) proporciona un marco de los puntos fuertes y débiles de la Universidad, así como las oportunidades y amenazas en su entorno. Este análisis es esencial para la formulación de estrategias efectivas (Helms & Nixon, 2010).

El Plan Estratégico de la Universidad Tecnológica de Chocó - Diego Luis Córdoba proporciona un camino claro para la evolución y mejora de la institución en la próxima década, basado en un entendimiento profundo de su historia, su misión y visión, sus valores fundamentales, y su posición dentro del entorno educativo.

propósito y la aspiración a futuro de la institución, proporcionando una guía para su dirección estratégica (Ireland, et. Al., 2012).

² El Análisis DOFA, también conocido como Análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de la Universidad. Identifica los puntos fuertes y débiles de la institución (factores internos) y las oportunidades y amenazas en su entorno (factores externos). Hill & Westbrook, 1997).



1. HISTORIA

Mediante la Ley 38 de 1968, se creó el Instituto Politécnico “Diego Luis Córdoba” como homenaje a la memoria de uno de los más ilustres personajes del Departamento del Chocó, quien fue un defensor de los derechos de las negritudes y en especial por la educación a todos los niveles como una estrategia de ascenso social (UTCH,2023).

En marzo de 1972, el Instituto Politécnico inició actividades con 203 alumnos que se matricularon en seis (6) programas así: Licenciatura en Idiomas, Matemáticas y Física, Ciencias Sociales y Economía, Química y Biología, Psicopedagogía, Administración Educativa y Tecnología en Administración de Empresas (UTCH,2023).

Mediante la Ley 7 de 1975 se cambió el nombre de Instituto Politécnico por el de Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba” – UTCH, situación que le permitió abrir nuevos espacios en el planteamiento de nuevos programas en el campo de la educación superior. Para 1984, la Universidad contaba con un total de 1345 alumnos y con programas nuevos como Tecnología Agropecuaria, Obras Civiles, Pesquera, de Minas y la Licenciatura en Trabajo Social.

En 1987, se contaba con 1808 alumnos con programas presenciales, semi-presenciales y a distancia y con 190 docentes distribuidos en hora-cátedra, medio tiempo y tiempo completo. Para este mismo año, tuvo lugar un paro cívico departamental, cuyo resultado permitió la inclusión de una partida en el presupuesto nacional para iniciar la construcción de la ciudadela universitaria (UTCH,2023).

La Ley 30 de 1992 consagró la autonomía universitaria de la Institución y mediante la resolución No.3274 de junio 25 de 1993 se reconoció institucionalmente a ésta como universidad



y le permitió en febrero de 1994 elegir por primera vez su rector por vía democrática y la profesionalización de las carreras tecnológicas (UTCH,2023).

En los años 1997 y 1998, se dio apertura a los programas de postgrados con las siguientes especializaciones: Especialización en Docencia de las Matemáticas, Especialización en Pedagogía de la Lengua Materna, Especialización en Lingüística Aplicada a la enseñanza del inglés y la especialización en Atención y Educación Social a la Familia. Igualmente, se crean los centros de estudios de la cultura Afro colombiana e indígena, y de Investigación de la Flora y la escuela de Artes del Pacífico (UTCH,2023).

2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

2.1.Misión

“En la Universidad Tecnológica de Chocó Diego Luis Córdoba, formamos talento humano altamente competitivo, comprometido con el desarrollo sostenible de la región y el país, a través de una educación de calidad, innovación, investigación y proyección social, en un contexto interétnico, biodiverso y de respeto por los derechos humanos. Nuestra labor contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales, la generación de conocimiento y la solución de problemáticas globales”.

Esta nueva misión refleja el compromiso de la Universidad con el desarrollo sostenible (Plata, et al., 2020) y la responsabilidad³ social, así como su enfoque en la calidad educativa, la innovación,

³ La responsabilidad social se refiere a la obligación de las organizaciones, ya sean del sector público o privado, de actuar de manera que beneficien a la sociedad en su conjunto. Esto puede incluir una amplia gama de actividades, desde la donación a obras de caridad hasta la implementación de prácticas empresariales que ayuden a minimizar el impacto ambiental de una organización (Carroll, 1991). En el contexto de una institución educativa como la



la investigación y la proyección social, en línea con los ejes estratégicos y objetivos planteados del Chocó (Gobernación del Chocó, 2020-2023). Además, hace énfasis en la importancia de la biodiversidad de la naturaleza en la cual está inmersa la universidad y en el enfoque interétnico para dar respuesta a todos los integrantes de la comunidad, y valores fundamentales en la región del Chocó.

2.2. Visión

“Para el año 2034, la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba será una institución líder en la formación de talento humano técnico, tecnológico y científico, comprometida con el desarrollo integral de su región y del país, y reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad académica y el impacto de su investigación en la transformación de la sociedad. Será una institución inclusiva, diversa y sostenible, que promueve la innovación y el emprendimiento, la internacionalización y la cooperación, y que asume su responsabilidad social en la construcción de un mundo más justo y equitativo, respetando y valorando la riqueza cultural, el enfoque interétnico y la naturaleza biodiversa de su entorno”.

La visión de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba para el año 2034 se enfoca en convertirse en una institución líder en la formación de talento humano técnico, tecnológico y científico. Esta formación se orientará hacia el desarrollo integral de la región y del país. La visión

Universidad Tecnológica del Chocó, la responsabilidad social puede tomar la forma de proporcionar una educación de alta calidad que sea accesible para todos, realizar investigaciones que beneficien a la sociedad y trabajar para mejorar la comunidad local (Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009).



también destaca el compromiso de la universidad en la investigación de alta calidad (Hazelkorn, 2011) y su impacto en la transformación de la sociedad.

Además, la visión de la Universidad destaca su papel como institución inclusiva, diversa y sostenible. Esto significa que se promoverá la inclusión de diferentes grupos sociales, se valorará y respetará la diversidad cultural y la biodiversidad natural de la región y se fomentará la sostenibilidad ambiental y económica.

La Universidad también se enfocará en promover la innovación y el emprendimiento, la internacionalización y la cooperación. Estos elementos son clave para la competitividad y el desarrollo económico de la región y del país.

Por último, la visión destaca la responsabilidad social que asume la Universidad en la construcción de un mundo más justo y equitativo, esto significa que la Universidad estará comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental de su entorno, y trabajará para reducir las desigualdades y promover la equidad en la región y en el país (Bicocca, 2018).

2.3.Objetivos

2.3.1. Objetivo estratégico 1: Excelencia académica

La excelencia académica tiene como meta alcanzar y sostener altos estándares de calidad en la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la generación de conocimiento (Rosovsky, 1990). En esta línea, el primer objetivo estratégico es promover una educación de alta calidad que impulse a los estudiantes a desarrollarse personal y profesionalmente y a enfrentar eficazmente los desafíos de sus respectivos campos de estudio (Freeman et al., 2014). Esto implica:



- Mejorar y actualizar continuamente nuestros programas educativos, para mantener su relevancia y reflejar los desarrollos más recientes en cada disciplina (Froyd et al., 2017).
- Innovar en nuestras metodologías de enseñanza y evaluación, para facilitar el aprendizaje efectivo y garantizar que los estudiantes adquieran las competencias necesarias (Freeman et al., 2014).
- Proporcionar los recursos necesarios para apoyar el aprendizaje, como bibliotecas, laboratorios, tecnología educativa y soporte académico (Wagner et al., 2008).

2.3.2. Objetivo estratégico 2: Transformación digital

El objetivo de la transformación digital es la incorporación y optimización integral de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en todos los aspectos de la universidad (Eichengreen, Park & Shin, 2018). Se busca mejorar la experiencia de los estudiantes, docentes y personal administrativo mediante la digitalización de procesos educativos, administrativos y de investigación (Huang et al., 2020). Esto incluye ofrecer plataformas de aprendizaje virtual (Picciano, 2017), automatizar tareas administrativas (Davenport & Ronanki, 2018), utilizar tecnologías avanzadas en la investigación (Brown, 2017) y promover la colaboración a través de herramientas en línea (Wang et al., 2016).

2.3.3. Objetivo estratégico 3: I+D+i

Este objetivo se refiere a impulsar y promover actividades de investigación, desarrollo e innovación, generando y transfiriendo conocimiento de valor (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Nuestra meta es avanzar en la comprensión científica y tecnológica a través de la indagación



rigurosa (Van de Ven, 2007), y aplicar estos hallazgos para mejorar procesos, productos y servicios. Buscamos fomentar una cultura de investigación, reforzar nuestra infraestructura y recursos (Debackere & Veugelers, 2005), establecer colaboraciones estratégicas, estimular la innovación y el emprendimiento (Drucker, 2014), y difundir nuestros resultados a la comunidad académica y la sociedad en general.

2.3.4. Objetivo estratégico 4: Alianzas estratégicas e internacionalización

Este objetivo se enfoca en la adopción de estrategias que promueven la colaboración regional, nacional e internacional, fortaleciendo así la calidad educativa (Marginson & van der Wende, 2007), diversidad cultural (Deardorff, 2009), movilidad académica (Teichler, 2017) y la proyección global de la institución (Knight, 2015). Se busca facilitar la movilidad estudiantil y académica (Brandenburg & De Wit, 2011), desarrollar programas académicos internacionales (Marmolejo, 2010), establecer alianzas estratégicas (Egron-Polak & Hudson, 2014), atraer estudiantes internacionales (Lee, 2010), integrar una perspectiva global en nuestros planes de estudio (Long, 2017) y fortalecer la investigación a nivel nacional e internacional (Georghiou, 1998). El énfasis se encuentra en el fortalecimiento de la calidad educativa, la promoción de la diversidad cultural, la facilitación de la movilidad estudiantil y académica, y el incremento de la proyección global de la universidad.

2.3.5. Objetivo estratégico 5: Compromiso social

Este objetivo se enfoca en la responsabilidad de la institución académica para contribuir al bienestar de la sociedad (Godfrey, Merrill & Hansen, 2009) y afrontar los desafíos sociales, económicos y ambientales en su entorno (Checkoway, 2001). El compromiso social demanda que



la universidad se integre activamente en la comunidad, propulsando la equidad (Freeman, Hall, Frink & Fritson, 2007), inclusión (Milem, Chang & Antonio, 2005), desarrollo sostenible (Cortese, 2003) y la mejora de la calidad de vida de las personas (Boyce, 2010).

Elementos esenciales de este objetivo incluyen: la vinculación con la comunidad; la integración de la responsabilidad social en los valores universitarios; la promoción de una educación comprometida socialmente; la investigación con impacto social; y el acceso equitativo a la educación.

2.3.6. Objetivo estratégico 6: Sostenibilidad

Este objetivo se centra en la adopción de medidas y acciones que fomenten un desarrollo equilibrado, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y ambientales (Ekins, Et. al., 2003).

En el ámbito universitario, la sostenibilidad implica que la institución se comprometa a operar de manera responsable a largo plazo (Cortese, 2003), considerando el impacto de sus acciones en el entorno y las generaciones futuras. Los elementos clave de este objetivo son la gestión ambiental, la responsabilidad económica, la educación para la sostenibilidad y el compromiso con la comunidad.

2.3.7. Objetivo estratégico 7: Gestión del conocimiento

Se enfoca en la implementación de procesos y estrategias para identificar, adquirir, desarrollar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de la institución (Davenport & Prusak, 1998). La gestión del conocimiento tiene como finalidad aprovechar el capital intelectual de la universidad, en los ámbitos académico y administrativo para generar valor, fomentar la innovación y mejorar la calidad educativa.



Aspectos clave de este objetivo son la captura y creación de conocimiento, la organización y almacenamiento de conocimiento, la transferencia y difusión de conocimiento, el aprendizaje organizacional, y la colaboración y formación de redes⁴ de conocimiento. Estos aspectos implican actividades como el fomento de la investigación, la innovación y la colaboración multidisciplinaria, el establecimiento de sistemas para organizar y almacenar conocimiento, la promoción de la transferencia de conocimiento hacia la sociedad, la creación de mecanismos para el aprendizaje y mejora continua, y el estímulo a la colaboración entre miembros de la comunidad universitaria y con otras instituciones y organizaciones.

2.3.8. Objetivo estratégico 8: Campus universitario

Se enfoca en la integración y coordinación efectiva de las diferentes sedes o campus universitarios que forman parte de la misma institución (Gaither, 1999). El propósito es fortalecer la colaboración y sinergia entre los campus, maximizando los recursos y optimizando la gestión académica y administrativa (Brown & Mazzarol, 2009).

Aspectos claves de este objetivo incluyen la comunicación y conectividad, la movilidad académica y estudiantil, la coordinación curricular, la gestión administrativa integrada y el desarrollo conjunto. Estos implican establecer una sólida infraestructura de comunicación, promover la movilidad de docentes, investigadores y estudiantes entre los campus, garantizar la

⁴ Las "redes de conocimiento" se refieren a las conexiones entre individuos, grupos o instituciones que permiten el intercambio, la creación y la difusión de conocimiento (Cross, et al., 2001). En el ámbito académico, las redes de conocimiento pueden incluir colaboraciones entre docentes, estudiantes y administradores, así como asociaciones con otras instituciones, empresas e instituciones gubernamentales. Estas redes pueden ser formales (por ejemplo, a través de consorcios de investigación) o informales (por ejemplo, a través de redes sociales profesionales). Las redes de conocimiento pueden facilitar la innovación, el aprendizaje y la mejora de la calidad educativa al proporcionar acceso a nuevas ideas, información y recursos (Wenger, 2000).



coherencia de los planes de estudio y programas académicos, unificar y centralizar procesos administrativos y servicios, y fomentar la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo.

2.3.9. Objetivo estratégico 9: Interculturalidad

Este objetivo estratégico se refiere a la valoración y promoción de la diversidad étnica, cultural, lingüística y social en el ámbito universitario (Smith & Turner, 2005). La estrategia subyacente tiene como finalidad crear un entorno inclusivo, respetuoso y enriquecedor que reconozca y valore la variedad de experiencias, perspectivas y conocimientos que aportan los diferentes grupos⁵ étnicos y culturales presentes en la institución (Taylor & Howard-Hamilton, 1995). La diversidad en el campus puede mejorar la educación de todos los estudiantes al exponerlos a nuevas perspectivas y experiencias, alentar el pensamiento crítico y prepararlos para una sociedad y un mercado laboral cada vez más diversos (Gurin, Dey, Hurtado, & Gurin, 2002).

2.3.10. Objetivo estratégico 10: Gestión estratégica y administrativa

Este objetivo estratégico se enfoca en la optimización de las actividades administrativas de la institución (Bolman & Deal, 2017). Es esencial comprender y considerar diversos factores⁶ que

⁵ Chocó, uno de los departamentos más diversos de Colombia, es hogar de una amplia gama de grupos étnicos y culturales. Predominan las comunidades afrodescendientes, las cuales constituyen aproximadamente el 82% de la población total del departamento (Agudelo, Jaramillo, & Uribe, 2017). También hay una importante presencia de comunidades indígenas como los Embera, Wounaan, Kuna, Tule, Catío, entre otros, que representan alrededor del 12,7% de la población (Oslender, 2002). Estos grupos han enriquecido a Chocó con una rica mezcla de costumbres, tradiciones, lenguas y conocimientos ancestrales, que aportan a la diversidad y la riqueza cultural de la región.

⁶ Cuando se habla de "factores que influyen en la gestión eficiente y efectiva de los recursos, procesos y personal administrativo de la universidad", se refiere a una serie de elementos internos y externos que pueden impactar el rendimiento de la administración universitaria. Estos incluyen, pero no se limitan a:

- Recursos humanos: Las capacidades, habilidades, actitudes y compromiso del personal son vitales para el éxito administrativo (Pfeffer, 1994).



influyen en la gestión eficiente y efectiva de los recursos, procesos y personal administrativo de la universidad. Los enfoques de la gestión administrativa incluyen la mejora de los procedimientos administrativos, el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, y la implementación de tecnologías de la información y la comunicación para optimizar las operaciones" (Damanpour & Schneider, 2009). Algunos de sus aspectos clave incluyen la estructura organizativa, las políticas y regulaciones, los recursos financieros, la tecnología y sistemas de información, los recursos humanos y las relaciones externas.

2.3.11. Objetivo estratégico 11: Cultura organizacional

Se centra en el desarrollo y promoción de una cultura organizacional sólida que refleje los valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que caracterizan a la institución (Schein, 2010).

La cultura organizacional desempeña un papel vital en cómo los miembros de la universidad interactúan, toman decisiones, se comunican y se comportan en su entorno laboral (Alvesson, 2012).

Los aspectos clave de este objetivo incluyen la definición y promoción de los valores institucionales, el liderazgo y el modelo de gestión, el clima organizacional, la comunicación

-
- Recursos financieros: La disponibilidad y la gestión de los recursos financieros determinan la capacidad de la universidad para llevar a cabo sus actividades (Marginson, 2017).
 - Tecnología: El uso de la tecnología puede mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, pero también requiere inversiones significativas y formación del personal (Bates, 2000).
 - Cultura organizacional: La cultura de la organización puede afectar la manera en que se realizan los procesos y cómo se toman las decisiones (Schein, 2010).
 - Legislación: Las leyes y regulaciones pueden influir en las actividades administrativas y académicas de la universidad (McDaniel, 2002).
 - Factores externos: Factores como el entorno económico, los cambios demográficos y las políticas gubernamentales pueden tener un impacto significativo en la administración de la universidad (Duderstadt, 2000).



interna y el desarrollo del talento humano. Estos componentes son esenciales para crear una cultura de excelencia académica, integridad, equidad, inclusión, diversidad, respeto, colaboración e innovación.

2.4. Valores institucionales

2.4.1. Integridad y ética profesional

El valor de integridad y ética profesional en la Universidad Tecnológica del Chocó se refiere a la adhesión a los principios éticos y morales, la honestidad, la transparencia y la responsabilidad por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, profesores y personal administrativo (UTCH, 2009).

La ética es fundamental en cualquier campo de la vida, y en el contexto universitario es esencial para garantizar un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la comunidad académica (Steneck, 2006). La honestidad y la transparencia son principios que deben ser aplicados en todo momento, desde la admisión de los estudiantes (Morris, 2016) hasta la publicación de resultados y la entrega de certificaciones (Resnik, Rasmussen, & Kissling, 2015). Asimismo, la responsabilidad es otro principio clave en el contexto universitario, dado que todos los miembros de la comunidad universitaria tienen la responsabilidad de cumplir con sus tareas y obligaciones de manera eficiente y efectiva, y de actuar con integridad en todas las situaciones (UTCH, 2009).

En resumen, el valor de integridad y ética profesional en la Universidad Tecnológica del Chocó es esencial para promover una cultura universitaria de confianza, respeto, honestidad, transparencia



y responsabilidad, y para fomentar el desarrollo académico y personal de todos los miembros de la comunidad universitaria.

2.4.2. Excelencia y calidad

El valor de Excelencia y Calidad en la Universidad Tecnológica del Chocó se refiere a la búsqueda constante de la mejora en los procesos y servicios ofrecidos por la institución, con el fin de garantizar la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos institucionales (UTCH, 2023).

La calidad se refiere a la capacidad de la institución para cumplir con los estándares de calidad establecidos en la educación y los servicios que ofrece (Harvey & Green, 1993). Esto implica el compromiso de la universidad de brindar programas académicos de alta calidad, con un enfoque en la formación integral de los estudiantes (Tam, 2001).

La excelencia se refiere a la búsqueda constante de la perfección y el mejoramiento en todos los aspectos de la universidad, desde la gestión académica hasta la atención al cliente (McKinney, 2010). Esto implica una actitud proactiva y un compromiso de la universidad para ser líder en su campo, mantenerse actualizada con las últimas tendencias y tecnologías, y fomentar una cultura⁷ de innovación y creatividad (Hargreaves, 2003).

La innovación y la creatividad son aspectos fundamentales para la excelencia y la calidad en la Universidad Tecnológica del Chocó, pues permiten a la institución adaptarse a los cambios

⁷ La "cultura de innovación y creatividad" se refiere a un entorno organizacional que promueve, apoya y valora la generación de nuevas ideas, la experimentación y la adopción de enfoques novedosos en la resolución de problemas y en la mejora de procesos, productos o servicios (Amabile, 1996; Martins & Terblanche, 2003). Este tipo de cultura se manifiesta en una disposición abierta hacia el cambio y el riesgo, una alta tolerancia al fracaso como parte del proceso de aprendizaje, y el estímulo del pensamiento crítico y el cuestionamiento del status quo (Ekvall, 1996).



en el entorno y ofrecer soluciones innovadoras a los desafíos actuales y futuros. En este sentido, la universidad fomenta un ambiente de creatividad y experimentación, en el que se promueve el pensamiento crítico, la curiosidad y la capacidad de resolver problemas de manera innovadora (Paulus, 2000; Sternberg, 2003)

2.4.3. Orientación a la comunidad educativa

El valor de Orientación a la comunidad educativa se refiere a la importancia que se le otorga en la Universidad Tecnológica del Chocó a brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria (UTCH, 2023).

El Servicio al cliente se refiere a la atención personalizada y eficiente que se brinda a los estudiantes, docentes y personal administrativo (Solomon, et al., 2014). La Satisfacción del cliente es la medida del nivel de cumplimiento de sus necesidades y expectativas por parte de la Universidad (Oliver, 2010). Finalmente, el compromiso con el cliente implica la disposición de la Universidad para escuchar y actuar sobre las sugerencias y necesidades de cada uno de sus usuarios y garantizar su satisfacción a largo plazo (Morgan & Hunt, 1994).

En resumen, el valor de Orientación a la comunidad educativa implica un enfoque en la calidad del servicio, la satisfacción de sus usuarios y el compromiso con su bienestar. La Universidad Tecnológica del Chocó busca asegurar que los estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria se sientan valorados y apoyados a lo largo de su trayectoria en la institución (UTCH, 2023).



2.4.4. Trabajo en equipo y colaboración

El valor de trabajo en equipo y colaboración en la Universidad Tecnológica del Chocó se refiere a la importancia de fomentar y promover la cooperación entre los miembros de la comunidad universitaria para lograr objetivos comunes. Se busca promover la colaboración y el trabajo en equipo en todos los niveles y áreas de la universidad, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución (UTCH, 2023).

Este valor también hace hincapié en la necesidad de una comunicación efectiva entre los miembros del equipo y en la disposición de cada uno de ellos para compartir información, conocimientos y habilidades con los demás. La cooperación y el trabajo en equipo son esenciales para lograr una sinergia entre los miembros de la comunidad universitaria y para crear un ambiente de confianza y respeto mutuo (Lee & Choi, 2017).

La Universidad Tecnológica del Chocó entiende que la colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para el desarrollo de proyectos exitosos, la resolución de problemas complejos, la generación de ideas innovadoras y la consecución de resultados de alta calidad (Salas, Sims & Burke, 2005). Por lo tanto, se busca promover estos valores a través de la formación y capacitación del personal, la creación de equipos multidisciplinarios y la adopción de prácticas y herramientas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo (O'Leary, et al., 2011).

2.4.5. Respeto y diversidad

El valor 'Respeto y diversidad' se refiere a la importancia de valorar y aceptar las diferencias culturales, étnicas, de género, de orientación sexual, de edad y de capacidades de las personas.



Este valor busca promover un ambiente de inclusión y de igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad universitaria (OECD, 2017).

El respeto es la base de las relaciones humanas y se manifiesta en la consideración y apreciación de los demás, así como en la aceptación de sus diferencias (Thomas, 2001). La tolerancia implica la aceptación de que existen diferentes formas de pensar y actuar, y la capacidad de convivir con ellas sin discriminar ni juzgar (Forst, 2013). La diversidad, por su parte, reconoce que se debe mantener un enfoque⁸ interétnico, dado que la universidad está conformada por personas de diferentes orígenes, con distintas experiencias, conocimientos y habilidades, lo que enriquece el aprendizaje y la convivencia (May & Bridger, 2010).

En la Universidad Tecnológica del Chocó, este valor se traduce en la promoción de una cultura de respeto y tolerancia hacia la diversidad cultural y étnica de la región, así como hacia las diferentes formas de pensar y actuar de sus miembros. Se busca fomentar un ambiente de inclusión y de igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, docentes y empleados, en el que se reconozca y valore la diversidad como una fortaleza para la institución (UTCH, 2023).

2.4.6. Responsabilidad social y ambiental

El valor de "Responsabilidad social y ambiental" en la Universidad Tecnológica del Chocó se refiere al compromiso de la institución con la sociedad y el medio ambiente. La universidad se

⁸ El "enfoque interétnico" se refiere a una perspectiva que reconoce, valora y promueve la interacción y cooperación entre distintos grupos étnicos (Hancock, 2002). Este enfoque va más allá del simple reconocimiento de la diversidad étnica, promoviendo la equidad, el respeto y el entendimiento mutuo entre diferentes grupos étnicos. Asimismo, el enfoque interétnico implica el reconocimiento de los derechos culturales de los distintos grupos y la valoración de su contribución a la sociedad en general (Banks, 2004).



esfuerzo por ser una institución socialmente responsable y comprometida con su entorno, promoviendo la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente y su naturaleza biodiversa (UTCH, 2023).

La sostenibilidad se refiere a la capacidad de la universidad para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Para lograr esto, la universidad toma medidas⁹ para reducir su impacto ambiental y fomentar prácticas sostenibles en su comunidad (Cortese, 2003).

La responsabilidad social se refiere a la responsabilidad de la universidad de contribuir al bienestar de la sociedad en general. La universidad busca hacer una diferencia positiva en la comunidad a través de proyectos y programas que aborden problemas sociales y mejoren la calidad de vida de las personas (Vallaey, 2014). Finalmente, el cuidado del medio ambiente se refiere a la responsabilidad de la universidad de proteger el medio ambiente y fomentar prácticas que minimicen su impacto ambiental. La universidad se compromete a ser una institución ambientalmente consciente y a promover la educación ambiental y la conciencia ambiental en su comunidad (Wright, 2002).

⁹ Las "medidas" que se pueden tomar para reducir el impacto ambiental y fomentar prácticas sostenibles en el ámbito universitario son muy variadas. Algunos ejemplos podrían ser:

- Implementar programas de reciclaje y compostaje en el campus (Disterheft, Caeiro, Azeiteiro, & Leal Filho, 2015).
- Reducir el consumo de energía a través de la eficiencia energética y la adopción de fuentes de energía renovable (Molthan-Hill, Puntha, Dharmasmita, & Simmons, 2019).
- Incorporar la sostenibilidad en el currículo universitario para educar a los estudiantes sobre la importancia de la sostenibilidad y su rol en la sociedad (Lozano, Merrill, Sammalisto, Ceulemans, & Lozano, 2017).
- Participar en la investigación y desarrollo de tecnologías sostenibles y soluciones para los desafíos ambientales.
- Crear espacios verdes en el campus para mejorar la biodiversidad y el bienestar de los estudiantes y el personal.



3. ANÁLISIS DOFA

¿Qué es?

Esta es una importante herramienta que permite evaluar las condiciones actuales de una Organización. Se define a través de la formulación de estrategias que conducen al desarrollo, según cuatro tipos de estrategias: FO (Fortalezas-Oportunidades), DO (Debilidades-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas) y DA (Debilidades-Amenazas).

GENERALIDAD	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>ASPECTOS</p> <p>(Internos)</p> <p>(Externos)</p>	1. Trayectoria de más 50 años en el departamento.	1. Debilidad en la infraestructura tecnológica y de teleinformática.
	2. Personal calificado en áreas de docencia, investigación y extensión.	2. Bajo nivel de ingresos propios.
	3. Planta global y flexible que favorece la continuidad.	3. Estructura administrativa y financiera centralizada y deficiente en su dinámica operativa.
	4. Alianzas con otras entidades para fortalecimiento de la gestión institucional (convenios)	4. Falta de integración y confiabilidad de los sistemas de información (por ejemplo, los contables y académicos).
	5. Canales de comunicación y redes al servicio de la Comunidad.	5. Escaso desarrollo de la investigación científica.
	6. Pluritud étnica (docentes, estudiantes y administrativos)	6. Inexistencia de una estructura para la educación continua.
	7. Única universidad pública de la región	7. Falta de racionalidad en los trámites internos y comunicación entre procesos.
		8. Falta de acreditación institucional
		9. Falta de liderazgo en la Institución por parte de los directivos.
		10. Falta de lugares de prácticas para los estudiantes, por ejemplo, de ciencias de la salud.



	11. Desorganización de currículos.
	12. falta de calidad integral en el proceso de enseñanza de algunos docentes.
	13. Falta de flexibilidad para el estudiante a la hora de exigirles, pues algunos docentes no son tan conscientes de que no todos los estudiantes tienen las mismas condiciones
	14. Falta de procesos o métodos diversos para enseñar atendiendo a las realidades particulares del territorio y la población.
	15. Poca exigencia tanto del docente como de la universidad, lo que repercute en la calidad de la educación.
	16. Sistema de Aseguramiento a la Calidad es globalizante, se considera que no hay criterios contextualizados en el marco de los cuales los actores del territorio puedan identificar mejores alternativas para ser medidos o reconocidos
	17.Limitaciones tecnológicas, de infraestructura y de medios que afectan la calidad y pertinencia de la educación superior.
	18.Falta de caracterización de la educación desde el territorio, haciendo referencia a la homogeneidad pedagógica.
	19. El sistema educativo está desarticulado con los otros niveles de formación (básica y media), así como la oferta académica que se ofrece desde la universidad está



		descontextualizada de la riqueza biodiversa que ofrece el territorio y por consiguiente, no permite el desarrollo y la transformación del medio.
		20. No se cuenta con un uso adecuado de transporte en la universidad, se tienen buses, sin embargo, no están al servicio de los estudiantes.
		21. La Universidad Tecnológica el Chocó no cuenta con un área de enfermería, se presentan casos y no existe una ruta de atención en primeros auxilios
		22. Falta de escenarios para la realización de actividades deportivas, culturales y de manejo del tiempo libre.
		23. Carencia de oferta de carreras con demanda a nivel laboral dentro del territorio.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
1. Apoyo de COLCIENCIAS para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.	Desarrollo de proyectos de investigación que permita el fortalecimiento de los grupos de investigación actualmente clasificados según COLCIENCIAS.	Adquisición de sistemas de información que faciliten la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas.
2. Sistema general de regalías.	Formulación de proyectos de investigación que permitan generar regalías como fuente de financiación y de auto sostenimiento institucional.	Generación de ingresos a través de recursos derivados de los proyectos de investigación, convenios y servicios para el sector productivo.
3. Amplias necesidades del sector productivo	Fortalecimiento del emprendimiento y los servicios de consultoría y asesoría, en donde se amplíen los diferentes consultorios al servicio de las empresas del sector productivo.	Normalizar los procesos administrativos y financieros que mejoren la dinámica de la gestión institucional de cara a colmar las expectativas y necesidades de los actores involucrados.



4. Amplia gama de sistemas de información en el mercado para apoyo de los procesos.	Adquisición de sistemas de información que faciliten la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas.	Estructuración formal de una oficina de educación continua con portafolio amplio de servicios en sus temáticas.
5. Agenciamiento de recursos a nivel nacional e internacional debido a las oportunidades que ofrece la Universidad por su ubicación geográfica.	Establecimiento de convenios y proyectos que permita la captación de recursos que impacten a la Institución y a la Comunidad.	Fortalecimiento del liderazgo y compromiso para el cumplimiento de requisitos y la eficiencia administrativa y académica.
6. Exigencias del MEN para la acreditación Institucional.	Acreditación institucional que permite aumentar el reconocimiento de la Entidad a nivel nacional.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
1. Presencia de competidores con iguales características de servicio.	Estructuración de un plan de mercadeo agresivo, donde se muestre una marca renovada, un portafolio amplio y competitivo, las fortalezas institucionales y la proyección futura de la Institución.	Estructuración de un plan de mercadeo agresivo, donde se muestre una marca renovada, un portafolio amplio y competitivo, las fortalezas institucionales y la proyección futura de la Institución.
2. Deserción estudiantil por factores económicos.	Revisión y actualización de los planes de financiamiento internos, convenios interinstitucionales con bancos, administraciones municipales y actividades académicas asociadas a monitorias, consejerías, entre otros.	Acreditación institucional que permite aumentar el reconocimiento de la Entidad a nivel nacional.
3. Situación económica de la región y del país en general.		
4. Imposibilidad de cobertura en algunos sectores que se encuentran alejados de la Institución.	Adquisición de sistemas de información que faciliten la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas.	
5. Ausencia de nuevas tecnologías que permiten servicios de educación a distancia.		



6. Factores climáticos que afectan la infraestructura física y tecnológica de la Institución.	Planes de mantenimiento preventivo y de contingencia, con responsabilidades claras dentro del personal de la Institución.	
7. Intrusiones a sistemas de información de la Universidad (ataques informáticos).	Fortalecimiento de la seguridad de los sistemas de información de la Universidad.	
8. Intervención del MEN.	Acreditación institucional que permite aumentar el reconocimiento de la Entidad a nivel nacional.	
9. Sanciones por parte de entes de control, producto de auditorías externas		
10. Problemas relacionados con la alimentación y salud mental de los estudiantes		Generar acciones de acompañamiento en la salud mental de los estudiantes y docentes, cuando se presenten casos brindar constante acompañamiento y seguimiento, generando así espacios sanos en el aula de clases y en la universidad.
11. Conflicto armado generalizado en la zona del Pacífico y en particular, en Quibdó	Análisis de las regiones a las cuales se debe llegar con los programas de formación y la modalidad más pertinente de hacerlo de acuerdo a sus realidades de vida en el territorio.	
12. La dispersión geográfica del territorio en el departamento del Chocó	Realización de r estudios de factibilidad y pertinencia que respondan realmente a las necesidades y vocaciones de la región.	
13. Fuga de talentos. En la educación, como chocoanos, se tiene el pensamiento de que una vez que se termina el proceso de educación, se debe ir a otros territorios para buscar oportunidades, en lugar de quedarse en el territorio.	Revisión y ajuste de los programas ofertados de acuerdo a las demandas laborales de la región.	Formulación y presentación de proyectos a nivel nacional e internacional que permitan la continuidad de proceso en los que los estudiantes y futuros profesionales quieran y puedan quedarse a desarrollarlos.



14. Falta de apoyo a nivel de nación para la articulación con el sector externo, lo que debilita el impacto en las instituciones y dificulta la veeduría.	Gestión de recursos por parte de la universidad para apoyar estudiantes de más bajos recursos, no depender solo de los recursos asignados.	Generación de estrategias de financiación del bienestar universitario que permita ayudar a resolver las problemáticas sociales de los estudiantes.
15. Falta de oportunidades en los procesos del sistema educativo para las regiones a nivel económico, académico, social, entre otros, que enfatizan en los problemas que se tienen en los territorios de manera específica	Gestión de recursos de parte de la Universidad para apoyar a las personas que quieren acceder a la universidad aunque vivan fuera de la ciudad	Aporte de recursos por parte del gobierno para que la gente que vive por fuera de la ciudad pueda acceder a la educación
16. Falta de espacios de retroalimentación a nivel nacional, donde haya un encuentro entre las realidades de las regiones y las necesidades específicas de formación desde el contexto, teniendo en cuenta los pilares de la educación.	Generación de más convocatorias que estimulen a las empresas locales y nacionales a ofrecer espacios de práctica institucionales, favoreciendo una mayor interconexión.	



Referencias

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Agudelo, C. A., Jaramillo, P. A., & Uribe, M. C. (2017). Desplazamiento forzado y migración de afrocolombianos en el Chocó. *Análisis Político*, 30(90), 3-23.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity"*. Westview press.
- Banks, J. A. (2004). *Diversity and Citizenship Education: Global Perspectives*. Jossey-Bass.
- Bates, A. W. (2000). *Managing technological change: Strategies for college and university leaders*. Jossey-Bass.
- Bicocca, M. (2018). Competencias, capacidades y Educación Superior. *Repensando el desarrollo humano en la universidad. Estudios sobre Educación*, 34, 29-46.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Boyce, C. J. (2010). Understanding fixed effects in human well-being. *Journal of Economic Psychology*, 31(1), 1-16.
- Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The end of internationalization. *International Higher Education*, (62), 15-17.
- Brown, N. & Mazzarol, T. (2009). The sustainable university. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 5-14.



- Brown, M. (2017). Digital transformation: A brief guide. *EDUCAUSE Review*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. Oslo, Norway: United Nations General Assembly.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Cortese, A. D. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for higher education*, 31(3), 15-22.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Checkoway, B. (2001). Renewing the civic mission of the American research university. *Journal of Higher Education*, 72(2), 125-147.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Deardorff, D. K. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. SAGE Publications.



Debackere, K., & Veugelers, R. (2005). The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. *Research Policy*, 34(3), 321-342.

Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. M., & Leal Filho, W. (2015). Participatory and entrepreneurial strategies in higher education for sustainable development: A case study at the School of Sciences and Technology, Universidade Nova de Lisboa. *Journal of Cleaner Production*, 106, 308-319.

Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

Egron-Polak, E., & Hudson, R. (2014). Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values. IAU 4th Global Survey.

Duderstadt, J. J. (2000). *A university for the 21st century*. University of Michigan Press.

Eichengreen, B., Park, D., & Shin, K. (2018). The global productivity slump: Common and country-specific factors. National Bureau of Economic Research.

Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C., & De Groot, R. (2003). A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2-3), 165-185.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

Forst, R. (2013). *Toleration in Conflict: Past and Present*. Cambridge University Press.

Gobernación del Chocó. (2020-2023).

Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410-8415.



Froyd, J. E., Henderson, C., Cole, R., Friedrichsen, D., Khatri, R., & Stanford, C. (2017). From dissemination to propagation: A new paradigm for education developers. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 49(4), 35-42.

Gaither, G. (1999). *The multi-campus system: strategy, structure, and performance*. Greenwood Publishing Group.

Georghiou, L. (1998). Global cooperation in research. *Research Policy*, 27(6), 611-626.

Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

Gurin, P., Dey, E.L., Hurtado, S., & Gurin, G. (2002). Diversity and Higher Education: Theory and Impact on Educational Outcomes. *Harvard Educational Review*, 72(3), 330–367.

Hancock, I. (2002). *We are the Romani people*. Univ of Hertfordshire Press.

Hazelkorn, E. (2011). *Midiendo la excelencia de clase mundial y la obsesión global con las clasificaciones. Un manual sobre globalización y educación superior*. Cheltenham, Edward Elgar , 497-516.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

Huang, R., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., & Wang, H. H. (2020). *Handbook on Facilitating Flexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience in*



Maintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak. Beijing: Smart Learning Institute of Beijing Normal University.

Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2012). Understanding business strategy concepts plus. Cengage Learning.

Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International Higher Education*, (33).

Lee, J. J. (2010). International students' experiences and attitudes at a US host institution: Self-reports and future recommendations. *Journal of Research in International Education*, 9(1), 66-84.

Lee, Y., & Choi, J. (2017). Enhancing user experience with conversational agent for movie recommendation: Effects of self-disclosure and reciprocity. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(9), 731-743.

Leavy, B. (2016). Effective leadership today—character not just competence. *Strategy & Leadership*, 44(1), 20-29.

Long, M. H. (2017). Instructed second language acquisition (ISLA): geopolitics, methodological issues, and some major research questions. *Instructed Second Language Acquisition*, 1(1), 7-44.

Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2017). Connecting competences and pedagogical approaches for sustainable development in higher education: A literature review and framework proposal. *Sustainability*, 9(10), 1889.



Marginson, S., & van der Wende, M. (2007). To rank or to be ranked: The impact of global rankings in higher education. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 306-329.

Marginson, S. (2017). *Higher education and the common good*. Melbourne University Press.

Marmolejo, F. (2010). Internationalization of higher education: The good, the bad, and the unexpected. *Chronicle of Higher Education*.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*.

May, V. M., & Bridger, S. (2010). Engendering the university through policy and practice: Barriers to promotion to full professor for women in the science, engineering, and math disciplines. In *Gender and Women's Leadership: A Reference Handbook* (pp. 626-634). Sage.

McDaniel, E. A. (2002). *Senior leadership in higher education: Understanding the financial context*. Oryx Press.

Milem, J. F., Chang, M. J., & Antonio, A. L. (2005). *Making diversity work on campus: A research-based perspective*. Association of American Colleges and Universities.

Molthan-Hill, P., Puntha, H., Dharmasasmita, A., & Simmons, E. (2019). Reducing carbon emissions in business through Responsible Management Education: Influence at the micro-, meso- and macro-levels. *International Journal of Management Education*, 17(2), 307-326.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morris, E. J. (2016). Academic integrity: A teaching and learning approach. *Handbook of academic integrity*, 1037-1053.



- OECD. (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing.
- O'leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461-478.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. ME Sharpe.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Picciano, A. G. (2017). Theories and frameworks for online education: Seeking an integrated model. *Online Learning*, 21(3), 166-190.
- Oslender, U. (2002). Espacio, lugar y movimientos sociales: hacia una “espacialidad de resistencia” en el Pacífico colombiano. *Revista Colombiana de Antropología*, 38, 203-236.
- Plan departamental de desarrollo. Recuperado de: https://choco.micolombiadigital.gov.co/sites/choco/content/files/000440/21975_plan-de-desarrollo-departamental-del-choco-20202023--version-final.pdf
- Plata, A. M., Holguín, M. T., Sáenz, O., Mora, W. M. y Callejas, M. M. (2020). Compromiso de las universidades colombianas con la sustentabilidad. *Educación y Educadores*, 23(2), 159-178. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.2.1>
- Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Resnik, D. B., Rasmussen, L. M., & Kissling, G. E. (2015). An international study of research misconduct policies. *Accountability in Research*, 22(5), 249-266.
- Rosovsky, H. (1990). *The university: An owner's manual*. WW Norton & Company.



Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Smith, D.G. & Turner, C.S. (2005). Diversity in higher education: Advantages, challenges, and the role of leadership. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 36(1), 30-34.

Steneck, N. H. (2006). Fostering integrity in research: Definitions, current knowledge, and future directions. *Science and Engineering Ethics*, 12(1), 53-74.

Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R. (2014). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (Vol. 10). London: Pearson.

Taylor, M.C. & Howard-Hamilton, M.F. (1995). *Student development for campus leaders: Theoretical foundations, programs, and resources for student affairs*. Jossey-Bass Publishers.

Teichler, U. (2017). Internationalisation trends in higher education and the changing role of international student mobility. *Journal of International Mobility*, 1(1), 177-216.

Thomas, D. A. (2001). The truth about mentoring minorities. *Race matters. Harvard business review*, 80(4), 98-107, 124.

UTCH. (2009). CODIGO DE ETICA. Recuperado de: <https://www.utch.edu.co/portal/images/acercade/calidad/codigo-de-etica-utch.pdf>

UTCH. (2023). Datos generales de la universidad. Recuperado de: <https://www.utch.edu.co/portal/es/informacion-general-acercade.html>

UTCH. (2023). Historia de la universidad. Recuperado de: https://www.utch.edu.co/portal/en/images/academico/prog_pregrados/biologia/1-Hoja-de-vida---Hamleth-Valois-Cuesta.pdf



Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(12), 105-117.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R. W., Garnier, J., Helsing, D., ... & Rasmussen, H. T. (2008). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. John Wiley & Sons.

Wang, Q., Woo, H. L., Quek, C. L., Yang, Y., & Liu, M. (2016). Using the Facebook group as a learning management system: An exploratory study. *British Journal of Educational Technology*, 47(3), 428-438.

Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.

Wright, T. S. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3), 203-220.

