



PLAN DE DESARROLLO INTITUCIONAL 2024-2034



Universidad Tecnológica del Chocó
Diego Luis Córdoba

Contenido

1.	Introducción.....	3
2.	IMPULSORES ESTRATÉGICOS.....	4
2.1.	Desarrollo territorial.....	4
2.2.	Potenciación de una formación integral, inclusiva y equitativa.....	5
2.3.	Gestión de la innovación y el conocimiento	7
2.4.	Consolidación de la gobernanza y la gestión administrativa	8
3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
3.1.	Objetivo estratégico 1: Excelencia académica	11
3.2.	Objetivo estratégico 2: Transformación digital.....	25
3.3.	Objetivo estratégico 3: I+D+i.....	35
3.4.	Objetivo estratégico 4: Alianzas estratégicas e internacionalización.....	52
3.5.	Objetivo estratégico 5: Compromiso social	64
3.6.	Objetivo estratégico 6: Sostenibilidad.....	74
3.7.	Objetivo estratégico 7: Gestión del conocimiento	88
3.8.	Objetivo estratégico 8: Campus universitario	97
3.9.	Objetivo estratégico 9: Interculturalidad.....	105
3.10.	Objetivo estratégico 10: Gestión estratégica y administrativa	115
3.11.	Objetivo estratégico 11: Cultura organizacional	131
	Referencias.....	140



1. Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional es el tercer documento en el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2034 de la Universidad Tecnológica de Chocó - Diego Luis Córdoba. Este documento es el corazón del plan, presentando un camino detallado y considerado hacia el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

El documento se inicia con un análisis de los Impulsores Estratégicos, incluyendo el Desarrollo Territorial, la Potenciación de una Formación Integral, Inclusiva y Equitativa, la Gestión de la Innovación y el Conocimiento y la Consolidación de la Gobernanza y la Gestión Administrativa. Estos impulsores proporcionan un marco sobre el cual se puede construir y llevar a cabo el plan de desarrollo institucional, y su identificación y articulación clara son fundamentales para la efectividad del plan de desarrollo (Hrebiniak, 2013).

A continuación, se detallan los Objetivos Estratégicos, que describen de manera explícita lo que la Universidad espera lograr a través de la implementación del plan. Estos objetivos abarcan áreas clave como la Excelencia Académica, la Transformación Digital, la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i), las Alianzas Estratégicas e Internacionalización, el Compromiso Social, la Sostenibilidad, la Gestión del Conocimiento, el Campus Universitario, la Interculturalidad, la Gestión Estratégica y Administrativa, y la Cultura Organizacional. Cada uno de estos objetivos estratégicos se convierte en un pilar del plan de desarrollo, que si se logra, conducirá al crecimiento y la mejora general de la Universidad (Bryson, 2018).

El Plan de Desarrollo Institucional proporciona un mapa detallado y cuidadosamente considerado de los pasos que la Universidad Tecnológica de Chocó - Diego Luis Córdoba debe tomar en la próxima década para alcanzar sus objetivos y realizar su visión.



2. IMPULSORES ESTRATÉGICOS

Se refiere a los elementos clave que impulsan el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión de la universidad (Kaplan & Norton, 2008). Estos impulsores son aspectos internos o externos que se consideran fundamentales para el éxito de la estrategia y para avanzar hacia la dirección deseada (Porter, 1985).



2.1.Desarrollo territorial

Implica la inserción activa de la universidad en su entorno geográfico, buscando generar un impacto positivo y sostenible en la región a través de sus actividades académicas, investigativas y de extensión (Benneworth & Jongbloed, 2010). Entre los proyectos que se manejan en este ítem están: Proyectos de investigación y desarrollo, convenios y alianzas estratégicas, equipamiento y construcción, entre otros (Goddard & Vallance, 2013). Las acciones de desarrollo territorial para el plan de desarrollo institucional pueden incluir:



- **Vinculación con la comunidad:** Establecer alianzas y colaboraciones con organizaciones, empresas y entidades locales para abordar problemáticas y desafíos del territorio (Drucker & Goldstein, 2007).
- **Investigación aplicada:** Realizar estudios y proyectos de investigación que respondan a las necesidades y demandas específicas de la región, aportando soluciones y generando conocimiento relevante (Stokes, 1997).
- **Extensión universitaria:** Desarrollar programas y actividades de divulgación, capacitación y transferencia de tecnología que beneficien a la comunidad y promuevan el desarrollo social y económico del territorio (Wright, Siegel & Mustar, 2017).
- **Formación de profesionales comprometidos:** Ofrecer carreras y programas académicos orientados a las demandas del mercado laboral local y regional, formando profesionales capaces de contribuir al desarrollo del territorio (Etzkowitz, 2008).

2.2.Potenciación de una formación integral, inclusiva y equitativa

Busca garantizar que la educación superior sea de calidad, accesible y justa para todos los estudiantes, promoviendo su desarrollo integral y contribuyendo a una sociedad más equitativa y diversa (UNESCO, 2017). Algunos proyectos que integran este ítem son: Proyectos relacionados a nivel interinstitucional, ampliación de las ofertas académicas (pregrado y posgrado), capacitaciones y formaciones en todos sus niveles, fortalecimiento de los convenios para las movilidades académicas, en fin.

A continuación, se detallan algunos aspectos a tener en cuenta en la potenciación de una formación integral, inclusiva y equitativa:



- **Formación integral:** Se refiere a la promoción de una educación que vaya más allá del aspecto académico, abarcando también el desarrollo personal, social y profesional de los estudiantes. Esto implica la incorporación de actividades extracurriculares, programas de liderazgo, formación en habilidades blandas y ética, entre otros (Brown & Hirschfeld, 2008).
- **Inclusión educativa:** Busca garantizar que todos los estudiantes, sin importar su origen socioeconómico, género, etnia, discapacidad u otras características personales, tengan igualdad de oportunidades para acceder a la educación superior. Esto implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la diversidad, la equidad y la no discriminación (Ryan, 2006).
- **Accesibilidad:** Se refiere a eliminar las barreras que puedan dificultar el acceso de ciertos grupos de estudiantes a la educación universitaria. Esto implica ofrecer becas y ayudas financieras, brindar apoyo académico adicional para estudiantes con necesidades especiales, adaptar las instalaciones físicas para personas con discapacidad, entre otras medidas (Edwards, 2010).
- **Equidad:** Busca asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo, independientemente de su situación socioeconómica o cultural. Esto implica el diseño de políticas de admisión justas y transparentes, la implementación de programas de nivelación académica, el seguimiento y apoyo individualizado a los estudiantes, entre otras acciones (Bowen, Kurzweil & Tobin, 2005).



2.3. Gestión de la innovación y el conocimiento

La Universidad Tecnológica del Chocó busca promover la generación, adquisición, aplicación y difusión de conocimientos, así como estimular la innovación dentro de la comunidad académica (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Esto contribuye al desarrollo de una universidad más dinámica, competitiva y orientada al impacto social, económico y cultural (Clark, 1998). Entre los proyectos que se encuentran en este ítem están: Proyectos de I+D+I, Transformación digital, ADN y cultura organizacional, entre otros (Cantú, 2006). Por otro lado, algunos aspectos clave relacionados con este impulsor estratégico son:

- **Generación de conocimiento:** Implica fomentar la investigación y el desarrollo de nuevo conocimiento a través de la realización de proyectos de investigación, la publicación de resultados y la participación en redes de colaboración científica. Esto incluye el apoyo a la investigación básica y aplicada, así como la promoción de la interdisciplinariedad y la transferencia de tecnología ((Merton, 1973).
- **Adquisición de conocimiento:** Se refiere a la identificación y obtención de conocimientos externos que puedan ser relevantes para la universidad. Esto puede incluir colaboraciones con otras instituciones, participación en redes académicas y la contratación de profesores y expertos reconocidos en determinadas áreas (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- **Aplicación del conocimiento:** Consiste en la transferencia y aplicación de conocimientos generados en la universidad en el ámbito práctico, a través de la colaboración con empresas, organizaciones gubernamentales y la sociedad en general (Gibbons et al., 1994). Esto puede involucrar la creación de centros de transferencia tecnológica, programas de incubación de empresas, asesorías y consultorías.



- **Estimulación de la innovación:** Busca fomentar la creatividad, el espíritu emprendedor y la capacidad de innovación dentro de la comunidad universitaria. Esto implica la creación de espacios de innovación, programas de formación en emprendimiento, apoyo a proyectos de estudiantes y la promoción de la cultura de la innovación (Drucker, 1985).
- **Gestión del conocimiento:** Se refiere a la organización, almacenamiento y difusión efectiva de los conocimientos generados en la universidad. Esto puede involucrar la creación de repositorios digitales, plataformas de gestión del conocimiento, programas de capacitación en habilidades de gestión del conocimiento y la promoción de buenas prácticas de documentación y compartición de información (Davenport & Prusak, 1998).

2.4. Consolidación de la gobernanza y la gestión administrativa

Busca fortalecer y mejorar los procesos de toma de decisiones, la estructura organizativa, y las prácticas de gestión y administración en la institución (Gibson, 2006). Esto contribuye a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos, promueve la transparencia y la rendición de cuentas, y facilita el logro de los objetivos estratégicos de la universidad (Taylor & Miroiu, 2002). Algunos proyectos que hacen parte de este ítem son: Proyectos enfocados con la construcción de nuevas sedes, actualización de las políticas institucionales, creación y establecimiento de un nuevo sistema de seguridad (ciberseguridad y carnetización), en fin.

A continuación, se describen algunos elementos clave a tener en cuenta en este impulsor estratégico:



- **Gobernanza:** Implica establecer un marco de gobierno claro y efectivo que defina los roles, responsabilidades y mecanismos de participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria (Kezar & Eckel, 2004). Esto incluye la definición de políticas y normativas, la creación de órganos de gobierno, la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, y la participación de los diversos grupos de interés.
- **Toma de decisiones:** Busca establecer procesos de toma de decisiones eficientes y participativos, que permitan la identificación de metas y objetivos estratégicos, la asignación de recursos, la evaluación y el seguimiento de los resultados (Ramsden, 1998). Esto implica la creación de comités, la implementación de sistemas de evaluación y control, y la promoción de la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
- **Estructura organizativa:** Consiste en definir una estructura organizativa adecuada que facilite la coordinación y la comunicación entre las diferentes unidades y departamentos de la universidad (Birnbaum, 1988). Esto puede implicar la revisión y actualización de la estructura existente, la creación de nuevas unidades o áreas funcionales, y la asignación clara de responsabilidades y autoridades.
- **Gestión administrativa:** Se refiere a la mejora de los procesos y prácticas de gestión en áreas como recursos humanos, finanzas, infraestructura, tecnología de la información, entre otros (Gibson, 2006). Esto incluye la implementación de sistemas y herramientas de gestión eficientes, la optimización de los recursos disponibles, el desarrollo de políticas de calidad y la promoción de la cultura de mejora continua.

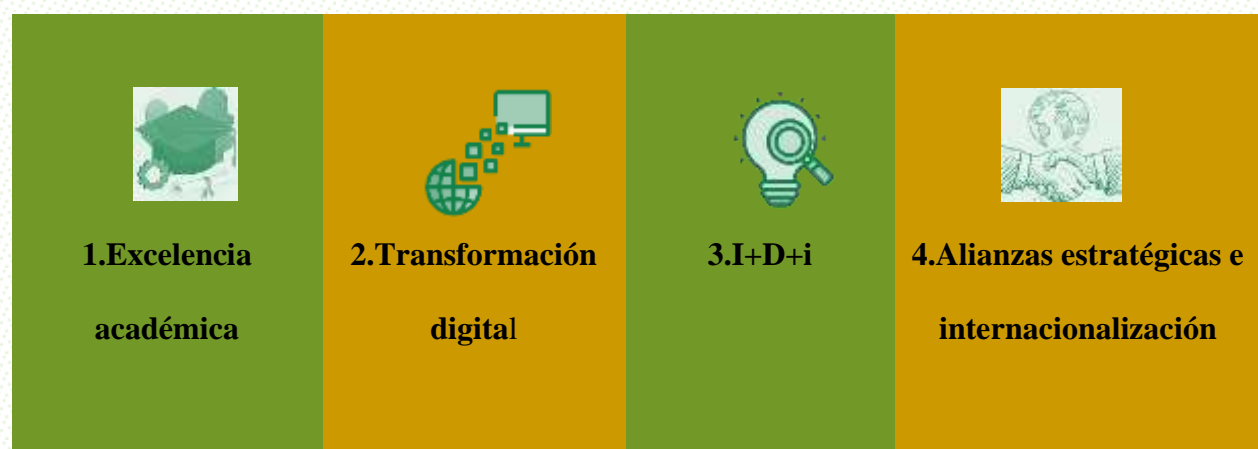


- **Desarrollo del talento:** Busca fortalecer las capacidades y competencias del personal de la universidad a través de programas de formación y desarrollo profesional (Bennett, 2003). Esto implica la identificación de necesidades de capacitación, la implementación de programas de desarrollo del talento, y la promoción de un ambiente de aprendizaje y crecimiento para el personal.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos representan los principales campos de acción en los que la universidad busca concentrar sus esfuerzos y recursos para impulsar su desarrollo y mejorar su posición en el entorno educativo (Graham & Thompson, 2001). Estos objetivos son definidos en base a las necesidades y oportunidades identificadas, así como los desafíos y metas establecidas por la universidad (Rowley & Sherman, 2001). Pueden variar dependiendo de la misión, visión y contexto específico de la institución (Mintzberg, 1994).

En base a lo mencionado, y teniendo en cuenta lo relacionado con los documentos anteriores (análisis del entorno y plan estratégico), se plantean los siguientes objetivos estratégicos para la Universidad Tecnológica del Chocó:





3.1. Objetivo estratégico 1: Excelencia académica

Contexto

Se refiere a la búsqueda y promoción de altos estándares de calidad en la enseñanza, el aprendizaje y la producción de conocimiento (Gibbs, 2010). La excelencia académica implica ofrecer programas educativos de calidad, con currículos actualizados y relevantes, metodologías de enseñanza innovadoras, y recursos adecuados para el aprendizaje (Marsh & Hattie, 2002). Se busca asegurar que los estudiantes adquieran los conocimientos, habilidades y competencias necesarias



para su desarrollo personal y profesional, así como para enfrentar los desafíos de su campo de estudio (Bok, 2006).

Por otro lado, la excelencia en la investigación implica fomentar la generación de nuevo conocimiento, el avance científico y tecnológico, y la contribución a la solución de problemas y necesidades de la sociedad. Esto se logra a través de la promoción de la investigación de calidad, la formación de investigadores, la financiación de proyectos de investigación, la publicación de resultados y la transferencia de tecnología (Adams, 2013).

En el contexto de "excelencia académica y de investigación", una universidad se esfuerza por brindar una educación de alto nivel que prepare a sus estudiantes para la vida profesional, así como por generar conocimiento relevante y de impacto en diversas áreas del saber (Harvey & Green, 1993). Se busca mantener y fortalecer la reputación y el prestigio de la institución en términos académicos y de investigación, atrayendo a estudiantes talentosos, docentes destacados y colaboradores externos interesados en contribuir al desarrollo de la universidad (Altbach & Salmi, 2011). Así mismo, se convierte en un elemento central del plan estratégico de la universidad, estableciendo objetivos, metas y acciones específicas para promover y mejorar la calidad en todas las áreas relacionadas con la formación y la generación de conocimiento (Dill & Soo, 2005).

Propósitos

- **Promover la calidad educativa:** El propósito principal de la excelencia académica es asegurar una educación de alta calidad para los estudiantes. Esto implica establecer estándares rigurosos, desarrollar programas académicos actualizados y relevantes, así como mejorar continuamente los métodos de enseñanza y evaluación.



- **Fomentar la investigación de vanguardia:** Un propósito clave de la excelencia en investigación es impulsar la generación de nuevo conocimiento y contribuir al avance de diversas disciplinas. Esto implica fomentar una cultura de investigación, brindar apoyo y recursos adecuados para los investigadores, promover la colaboración interdisciplinaria y buscar oportunidades de financiamiento.
- **Mejorar el impacto y la relevancia:** La excelencia académica busca que las actividades académicas y de investigación de la universidad tengan un impacto significativo tanto en la comunidad académica como en la sociedad en general. Esto implica desarrollar investigaciones y programas académicos que aborden desafíos y necesidades actuales, y buscar formas de transferir y aplicar el conocimiento generado para resolver problemas reales.
- **Atraer y retener talento:** La excelencia académica es fundamental para atraer y retener a profesores e investigadores altamente calificados y talentosos. Este propósito implica ofrecer un entorno de trabajo estimulante, oportunidades de desarrollo profesional, recursos adecuados para la investigación y colaboraciones internacionales, todo ello con el objetivo de atraer y retener el mejor talento académico.
- **Mejorar la reputación y el posicionamiento:** Uno de los propósitos de la excelencia académica es elevar la reputación y el reconocimiento de la universidad tanto a nivel nacional como internacional. Esto implica destacar los logros académicos y de investigación, aumentar la visibilidad de la universidad a través de publicaciones y colaboraciones de alto impacto, y participar en rankings y evaluaciones de calidad académica.



Estrategia/Programas/Proyectos

- **Estrategia:**

- **Fortalecimiento de la calidad académica:** La estrategia principal consiste en establecer mecanismos para mejorar y mantener altos estándares de calidad académica en todos los programas y disciplinas. Esto implica la revisión y actualización periódica de los planes de estudio, el fomento de prácticas docentes innovadoras y efectivas, y la promoción de la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje.
- **Impulso de la investigación de alto impacto:** La estrategia también se centra en fomentar una cultura de investigación sólida y promover la generación de conocimiento relevante y de alto impacto. Esto puede incluir el apoyo a la investigación interdisciplinaria, la promoción de la participación en proyectos de investigación financiados, la creación de centros de investigación especializados y la colaboración con otras instituciones y organismos de investigación.
- **Acreditación institucional que permite aumentar el reconocimiento de la universidad a nivel nacional:** La estrategia consiste en implementar un sistema integral de garantía de calidad, este sistema debe ser lo suficientemente robusto y abarcador para asegurar la calidad de la educación, la investigación y el servicio comunitario de la universidad. A través de la autoevaluación, la revisión por pares, la retroalimentación de los estudiantes, el monitoreo continuo y la mejora basada en los resultados, se puede mejorar la calidad y la rendición de cuentas, aumentando así el reconocimiento y facilitando el proceso de acreditación.



- **Revisión y ajuste de los programas ofertados de acuerdo a las demandas laborales de la región:** Esta estrategia se centra en establecer un sistema de retroalimentación continua con la industria y el sector laboral, esto puede facilitar la revisión y el ajuste de los programas de estudio de acuerdo con las demandas laborales regionales. Este sistema puede implicar encuestas regulares con empleadores, la formación de comités asesores de la industria, y la participación activa en redes de negocios y organizaciones profesionales. Al mantener una comunicación abierta con estos grupos, las universidades pueden mantenerse al tanto de las habilidades y competencias más valoradas en el mercado laboral y ajustar sus programas en consecuencia.
- **Programas:**
 - **Ampliación de la oferta académica tanto en pregrado como en posgrado, coherente con la región y sus contextos:** El objetivo del programa es la ampliación de la oferta académica tanto en pregrado como en posgrado, con el propósito de abordar el problema de la falta de opciones educativas coherentes con la región del Chocó y sus contextos. El programa busca satisfacer la necesidad de formación de calidad y pertinente para los estudiantes y profesionales de la región, brindando oportunidades educativas acordes con sus necesidades y demandas.
 - **Establecimiento y desarrollo de programas de articulación con instituciones de educación básica y media:** El objetivo del programa es establecer y desarrollar programas de articulación con instituciones de educación básica y media, con el fin de abordar el problema de la falta de continuidad y transición efectiva entre los niveles educativos y garantizar una formación integral y coherente para los estudiantes del Chocó. El programa



busca cubrir la necesidad de una mejor articulación entre los distintos niveles educativos y promover una transición exitosa hacia la educación superior, contribuyendo así al desarrollo académico y personal de los estudiantes.

- **Diseño e implementación de un plan de capacitación docente (que incluya a todos los docentes cualquiera que fuera su tipo de contratación) que esté acorde con las perspectivas de desarrollo local, regional nacional e internacional; que permitan desarrollar estrategias pedagógicas innovadoras y efectivas:** El objetivo del programa es diseñar e implementar un plan de capacitación docente que esté acorde con las perspectivas de desarrollo local, regional, nacional e internacional, con el fin de abordar la necesidad de fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes en el Chocó. El programa busca mejorar la calidad educativa, promover la innovación pedagógica y facilitar la formación de profesionales capacitados para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el campo de la educación.
- **Establecimiento de una cultura institucional de estudio e investigación, que fomente la calidad académica de los estudiantes y los docentes:** El objetivo del programa es establecer una cultura institucional de estudio en la Universidad Tecnológica del Chocó, que promueva la calidad académica tanto de los estudiantes como de los docentes. El programa busca abordar la necesidad de fortalecer la calidad educativa, fomentar el aprendizaje continuo y crear un ambiente propicio para el desarrollo académico en la institución.
- **Plan de mejoramiento constante de indicadores de resultados en las pruebas Saber Pro como en todas las pruebas que se realicen en los distintos programas de la UTCH:**



El objetivo del programa es implementar un plan de mejoramiento constante de los indicadores de resultados en las pruebas Saber Pro en la Universidad Tecnológica del Chocó. El programa busca abordar la necesidad de elevar el nivel académico y fortalecer la calidad de la educación en la institución, así como mejorar el desempeño de los estudiantes en estas pruebas estandarizadas.

- **Implementación de un sistema de gestión académica que permita el registro, seguimiento y plan de acción de las actividades académicas, el desempeño de los estudiantes y la evaluación de los docentes:** El objetivo del programa es implementar un sistema de gestión académica en la Universidad Tecnológica del Chocó que permita el registro, seguimiento y planificación de las actividades académicas, el desempeño de los estudiantes y la evaluación de los docentes. El programa busca abordar la necesidad de contar con un sistema eficiente y centralizado que facilite la gestión y mejore la calidad de los procesos académicos en la institución.
- **Diseño e implementación de un programa de calidad educativa que permita realizar evaluación, control y seguimiento a sus indicadores de gestión en cada programa académico:** El objetivo del programa es mejorar la calidad educativa en la universidad mediante la creación de un sistema integral de evaluación, control y seguimiento de los indicadores de gestión en cada programa académico. El programa aborda la necesidad de contar con mecanismos efectivos para medir y mejorar el rendimiento académico, la eficiencia de los programas de estudio y el cumplimiento de los objetivos educativos, con el fin de garantizar una formación de alta calidad para los estudiantes.



- **Implementación de preuniversitario como medio de preparación académica:** El objetivo del programa es proporcionar a los estudiantes que se encuentran próximos a ingresar a la universidad una oportunidad de preparación integral que fortalezca sus habilidades y conocimientos para afrontar con éxito los exámenes de admisión. El programa aborda la necesidad de apoyar a los estudiantes en su transición entre la educación secundaria y la educación superior, brindando un espacio de aprendizaje enfocado en las áreas de conocimiento requeridas para el ingreso a la universidad.
- **Diseñar un plan de nivelación de estudiantes de los primeros semestres provenientes de entidades étnico territoriales más alejadas del departamento:** El objetivo del programa es abordar las desigualdades educativas y brindar oportunidades de acceso y éxito académico a estudiantes provenientes de comunidades étnicas y territoriales alejadas. El programa busca diseñar un programa de nivelación que permita a estos estudiantes contar con los recursos y apoyos necesarios para superar posibles brechas educativas y alcanzar un desempeño adecuado en sus primeros semestres universitarios.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Actualización del PEI: desde un punto de vista colectivo y desde un direccionamiento de programas:** El objetivo del proyecto es llevar a cabo la actualización del PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la universidad tecnológica del Chocó desde una perspectiva colectiva y con un enfoque de programa. Este proyecto aborda la necesidad de adaptar y fortalecer el PEI de la universidad, asegurando que refleje de manera precisa la misión, visión y valores de la institución, así como las demandas y necesidades actuales del entorno educativo y laboral.



- **Estructuración y puesta en marcha de una oficina de educación continua que ofrezca un amplio portafolio de servicios académicos para la comunidad universitaria:** El objetivo del proyecto es estructurar y poner en marcha una oficina de educación continua en la universidad tecnológica del Chocó. Esta iniciativa aborda la necesidad de ofrecer servicios académicos continuos y actualizados para la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y profesionales externos, con el fin de fomentar el aprendizaje permanente, la actualización de conocimientos y el desarrollo profesional.
- **Fomento de la participación de los estudiantes en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico para fomentar su formación y su espíritu emprendedor:** El objetivo del proyecto es fomentar la participación de los estudiantes en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en la universidad tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de brindar a los estudiantes oportunidades de formación integral, promoviendo su desarrollo académico, fortaleciendo su espíritu emprendedor y preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo laboral.
- **Plan de mejora continua de los procesos académicos, incluyendo la revisión, y actualización de los programas de estudio, los contenidos y la implementación de metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje:** El objetivo del proyecto es implementar un plan de mejora continua de los procesos académicos en la universidad tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de actualizar y mejorar los programas de estudio, los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, con el



fin de ofrecer una educación de calidad que esté alineada con las demandas y los avances en el campo profesional y tecnológico.

- **Diseño e implementación constante de simulacros de las pruebas Saber Pro, para que los estudiantes se familiaricen con el formato y el tiempo de las pruebas:** El objetivo del proyecto es diseñar e implementar simulacros constantes de las pruebas Saber Pro en la universidad tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de preparar y familiarizar a los estudiantes con el formato y el tiempo de las pruebas Saber Pro, que son evaluaciones estandarizadas que miden las competencias y el desempeño académico de los estudiantes en Colombia.
- **Sistema de tutorías para que los estudiantes reciban atención personalizada con respecto a las pruebas Saber Pro y con ello puedan mejorar su desempeño:** El objetivo del proyecto es implementar un sistema de tutorías en la universidad tecnológica del Chocó, con el fin de brindar atención personalizada a los estudiantes que presenten dificultades en las competencias evaluadas en las pruebas Saber Pro. Este proyecto aborda la necesidad de apoyar y fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes, especialmente en aquellas áreas en las que enfrentan desafíos y requieren atención individualizada.
- **Diseñar un programa de capacitaciones de los docentes que respondan a las necesidades de los programas académicos y los requerimientos de los planes de mejoramiento:** El proyecto busca abordar la necesidad de mejorar la calidad y relevancia de la enseñanza en los programas académicos, en línea con los requerimientos de los planes



de mejoramiento institucionales. El objetivo principal es elevar las competencias docentes y alinearlas con las expectativas curriculares y los estándares de calidad institucional.

- **Revisión y ajuste de Programas Educativos en base a las demandas laborales regionales:** El proyecto tiene como objetivo principal asegurar que los programas educativos estén alineados con las demandas y necesidades del mercado laboral regional. Esta iniciativa aborda la necesidad de una mejor correspondencia entre la formación académica y las habilidades y competencias requeridas en el sector laboral.

Acciones

- **Desarrollo de programas de posgrado y formación continua:** fortalecer los programas de posgrado y ofrecer oportunidades de formación continua para académicos, investigadores y profesionales en áreas relevantes. Esto implica la creación de programas de maestría y doctorado de calidad, así como el desarrollo de programas de educación ejecutiva y capacitación profesional para satisfacer las necesidades de desarrollo de habilidades del mercado laboral.
- **Promoción de la colaboración y el intercambio académico:** fomentar la colaboración y el intercambio académico a nivel nacional e internacional. Esto implica establecer alianzas estratégicas con otras universidades, instituciones de investigación y actores relevantes, promover programas de intercambio estudiantil y académico, y organizar conferencias y simposios internacionales.
- **Atracción y retención de talento académico e investigador** busca atraer y retener a profesores e investigadores talentosos y altamente calificados. Esto implica ofrecer un entorno de trabajo favorable, oportunidades de desarrollo profesional, incentivos para la investigación



y la publicación, y la promoción de una cultura de reconocimiento y valoración de los logros académicos. Se pueden establecer programas de reclutamiento estratégico para atraer talento nacional e internacional.

- **Mejora de la infraestructura y los recursos para la investigación:** se enfoca en proporcionar una infraestructura adecuada y recursos necesarios para la investigación de alta calidad. Esto puede incluir la inversión en laboratorios equipados, bibliotecas actualizadas, acceso a bases de datos y revistas científicas, así como el apoyo a la adquisición de equipos y tecnologías avanzadas necesarias para la investigación.
- **Otras acciones:** la asignación de recursos financieros y humanos, la implementación de programas de evaluación y aseguramiento de la calidad, y la creación de un ambiente propicio para la excelencia académica y la investigación. Además, es importante establecer indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto y la efectividad de la estrategia en el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**
 - Satisfacción estudiantil: Medido a través de encuestas y feedback para evaluar la percepción de la calidad de los programas educativos, la relevancia del currículo, la innovación en las metodologías de enseñanza y la suficiencia de los recursos de aprendizaje.
 - Evaluaciones de desempeño docente: Evaluaciones realizadas por colegas y estudiantes para evaluar la calidad de la enseñanza y la innovación en la pedagogía.



- Reputación de la institución: A través de encuestas de opinión y reconocimientos obtenidos a nivel local, nacional e internacional.
- Calidad de la investigación: Medido a través de revisiones por pares y reconocimientos a las investigaciones realizadas.
- Impacto de las investigaciones: Número de citas a las publicaciones en revistas académicas y aplicaciones prácticas de las investigaciones.
- **Indicadores cuantitativos**
 - Tasa de graduación: El porcentaje de estudiantes que completan sus estudios en el tiempo previsto.
 - Tasa de empleabilidad de los graduados: El porcentaje de graduados que obtienen empleo en su campo de estudio dentro de un periodo específico después de la graduación.
 - Número de programas acreditados: Cantidad de programas de estudio que cumplen con los estándares de calidad externos.
 - Número de estudiantes matriculados: Cantidad de nuevos estudiantes que ingresan cada año a la universidad.
 - Número de docentes con grado de doctorado: El porcentaje de docentes que tienen un doctorado o título equivalente, como indicador de su capacidad para contribuir a la investigación y al avance del conocimiento.
 - Índice de estudiantes por profesor: La relación entre el número de estudiantes y profesores, lo cual puede indicar el nivel de atención individualizada disponible para los estudiantes.



Actores

- **Comité directivo:** Los líderes de la universidad, como el rector o presidente, la junta directiva y los altos directivos, son actores clave en la promoción de la excelencia académica y de investigación. Son responsables de establecer las metas y prioridades estratégicas, asignar recursos, establecer políticas y lineamientos institucionales, y proporcionar un entorno propicio para la excelencia académica y de investigación.
- **Personal académico:** El cuerpo docente y los investigadores desempeñan un papel fundamental en la consecución de la excelencia académica y de investigación. Son responsables de impartir una enseñanza de calidad, supervisar proyectos de investigación, publicar trabajos académicos en revistas de prestigio y participar en conferencias y colaboraciones académicas. Su compromiso y competencia académica son esenciales para impulsar la excelencia en la universidad.
- **Estudiantes:** Los estudiantes también son actores importantes en el logro de la excelencia académica. Su compromiso con el aprendizaje, su participación activa en proyectos de investigación y su búsqueda de oportunidades académicas adicionales contribuyen a la excelencia académica de la universidad. Los estudiantes pueden beneficiarse de programas de tutoría, mentoría y orientación académica para maximizar su rendimiento y lograr sus objetivos educativos.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad, incluyendo los departamentos de admisión, registros, servicios estudiantiles y recursos humanos, desempeña un papel de apoyo crucial en el fomento de la excelencia académica y de investigación. Su eficiencia y capacidad para proporcionar servicios administrativos efectivos y oportunidades



de apoyo influyen en la calidad de la experiencia académica y en la capacidad de los profesores y estudiantes para enfocarse en sus actividades académicas y de investigación.

- **Colaboradores externos:** Los colaboradores externos, como organizaciones de investigación, industrias, instituciones académicas y socios comunitarios, también pueden ser actores importantes en la búsqueda de la excelencia académica y de investigación. La colaboración con estos actores puede proporcionar oportunidades de investigación conjunta, acceso a recursos y financiamiento adicional, y enriquecimiento de la experiencia educativa a través de la participación en proyectos prácticos y aplicados.
- **Órganos de gobierno y comités:** Los órganos de gobierno, como el consejo académico o el consejo de investigación, y los comités establecidos para supervisar y promover la excelencia académica y de investigación, desempeñan un papel importante en la implementación de políticas y la toma de decisiones estratégicas. Estos actores son responsables de establecer directrices, supervisar el progreso y asegurar el cumplimiento de los estándares de excelencia académica y de investigación.

3.2.Objetivo estratégico 2: Transformación digital

Contexto

Se refiere a la adaptación y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar y potenciar los procesos educativos, administrativos y de investigación de la institución (Bates, 2019). La transformación digital implica la integración efectiva de herramientas y recursos tecnológicos en todas las áreas de la universidad, con el objetivo de optimizar la



experiencia de los estudiantes, docentes y personal administrativo, así como potenciar la calidad de los servicios ofrecidos (Bharadwaj, et al., 2013).

En el ámbito educativo, la transformación digital implica la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza y aprendizaje, como el uso de plataformas virtuales de aprendizaje, recursos educativos digitales, herramientas de colaboración en línea, entre otros (Bower, 2008). Esto permite ofrecer modalidades de aprendizaje flexibles, promover la participación activa de los estudiantes, facilitar el acceso a la información y promover la innovación pedagógica (Salmon, 2011).

En el ámbito administrativo, la transformación digital implica la implementación de sistemas y herramientas tecnológicas para agilizar y automatizar procesos administrativos, como la gestión académica, el registro estudiantil, la gestión financiera y la comunicación interna (Kokina & Davenport, 2017). Esto permite optimizar la eficiencia, reducir costos y mejorar la experiencia del personal y los usuarios de la universidad (Davenport, 2018).

En el ámbito de la investigación, la transformación digital implica el uso de tecnologías avanzadas para la recopilación, análisis y difusión de datos, así como el fomento de la colaboración en línea y el acceso a recursos y herramientas de investigación (Hey, Tansley, & Tolle, 2009). Esto facilita la generación de conocimiento de vanguardia, promueve la colaboración interdisciplinaria y potencia el impacto de la investigación realizada en la universidad (Borgman, 2015).

Propósitos

- **Mejorar la experiencia del estudiante:** Uno de los propósitos clave de la transformación digital es mejorar la experiencia del estudiante mediante el uso de tecnología. Esto implica



proporcionar servicios en línea, plataformas de aprendizaje virtual, acceso a recursos digitales y herramientas interactivas que faciliten el aprendizaje y la comunicación.

- **Modernizar y optimizar los procesos internos:** La transformación digital tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la productividad de la universidad a través de la digitalización de procesos internos. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión integrados, automatización de tareas administrativas, uso de análisis de datos para la toma de decisiones, entre otros.
- **Impulsar la investigación y la innovación:** La transformación digital puede fomentar la investigación y la innovación al proporcionar herramientas y tecnologías avanzadas para la recopilación, análisis y visualización de datos. Además, puede facilitar la colaboración y la comunicación entre investigadores y promover la creación de espacios digitales para la experimentación y el desarrollo de proyectos innovadores.
- **Promover el acceso a la educación:** Uno de los propósitos fundamentales de la transformación digital es ampliar el acceso a la educación superior. Esto implica ofrecer programas en línea y a distancia, desarrollar plataformas de aprendizaje virtual intuitivas y accesibles, y utilizar tecnologías emergentes como la realidad virtual y la inteligencia artificial para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Fortalecer la colaboración y la comunidad universitaria:** La transformación digital puede facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre miembros de la comunidad universitaria, tanto a nivel interno como externo. Esto puede incluir el desarrollo de redes sociales académicas, plataformas de colaboración en línea, espacios digitales para compartir recursos y proyectos conjuntos con otras instituciones.



- **Adaptarse a las demandas del entorno laboral y la sociedad:** La transformación digital busca preparar a los estudiantes para las demandas del entorno laboral actual, que está cada vez más impulsado por la tecnología. Esto implica integrar habilidades digitales en los programas académicos, ofrecer oportunidades de capacitación en tecnología y fomentar la mentalidad de aprendizaje continuo en el uso de herramientas digitales.

Estrategia/Programas/Proyectos

- **Estrategia:**
 - **Integración de tecnología en la enseñanza y el aprendizaje:** La estrategia busca integrar la tecnología de manera efectiva en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto puede incluir la implementación de aulas virtuales, plataformas de aprendizaje en línea, recursos educativos digitales, herramientas de colaboración en línea y estrategias de evaluación digital. El objetivo es mejorar la experiencia educativa, facilitar el acceso a los contenidos y promover la participación activa de los estudiantes.
 - **Adquisición de sistemas de información que faciliten la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas:** La estrategia busca implementar un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). Un sistema ERP puede unificar y gestionar eficazmente los datos de diversas áreas de la universidad, como las finanzas, los recursos humanos, las inscripciones estudiantiles, la programación de clases y la gestión de instalaciones. Estos sistemas pueden mejorar la eficiencia y la transparencia, facilitando así la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas.



- **Fortalecimiento de la seguridad de los sistemas de información de la Universidad:** La estrategia se enfoca en implementar un marco de ciberseguridad integral, el cual debería proporcionar directrices y protocolos claros para identificar, proteger, detectar, responder y recuperarse de los incidentes de seguridad de la información. Puede incluir la formación de empleados y estudiantes, la implementación de herramientas de seguridad actualizadas, la realización de pruebas de penetración y la aplicación de medidas de seguridad física. Un marco de ciberseguridad sólido puede proteger los sistemas de información de la universidad contra una variedad de amenazas y vulnerabilidades, minimizando el riesgo de violaciones de datos y otros incidentes de seguridad.
- **Programas:**
 - **Fortalecimiento del uso de tecnologías educativas y plataformas virtuales para el aprendizaje de tipo presencial, virtual y/o híbrido:** El objetivo del programa es fortalecer el uso de tecnologías educativas y plataformas virtuales en la Universidad Tecnológica del Chocó para mejorar el aprendizaje en línea y la educación a distancia. El programa busca abordar la necesidad de adaptarse a los nuevos modelos educativos y promover el acceso equitativo a la educación, especialmente en contextos donde la presencialidad puede verse limitada.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Adquisición y apropiación de herramientas tecnológicas, programas (software) acordes con las necesidades de la institución, que faciliten la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas:** El objetivo del proyecto es adquirir y apropiar herramientas tecnológicas y programas (software) adecuados a las



necesidades de la universidad tecnológica del Chocó, con el fin de facilitar la integración y el desarrollo de las actividades administrativas y académicas. Este proyecto aborda la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la institución, así como promover la innovación y el uso de tecnología en la enseñanza y gestión universitaria.

- **Establecimiento de un programa de seguridad digital:** El objetivo del proyecto es fortalecer la protección y privacidad de la información y datos en el entorno digital. El proyecto aborda la necesidad de mitigar los riesgos asociados con el uso de tecnologías de la información y la comunicación, protegiendo tanto a los usuarios como a la institución o empresa frente a posibles amenazas cibernéticas, ataques informáticos y violaciones de seguridad.
- **Creación y consolidación de una plataforma de Gestión de proyectos:** El objetivo del proyecto es implementar una herramienta tecnológica que facilite la planificación, seguimiento y control de proyectos en una organización o empresa. El proyecto aborda la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, centralizando la información, promoviendo la colaboración entre equipos y asegurando la correcta ejecución de las iniciativas para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP):** El proyecto busca optimizar la gestión de los recursos y procesos de la institución a través de la adopción de un sistema ERP integral. Esta iniciativa surge de la necesidad de centralizar y unificar los procesos de información y gestión en un solo sistema para mejorar la eficiencia y facilitar la toma de decisiones.



- **Implementación y fortalecimiento del Marco de Ciberseguridad de la Universidad:**

El proyecto se centra en la mejora de la seguridad de la información de la universidad, protegiendo sus activos digitales de amenazas internas y externas. La necesidad de este proyecto surge de los crecientes riesgos y amenazas de seguridad en el entorno digital y la importancia crucial de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Acciones

- **Desarrollo de infraestructura tecnológica:** se enfoca en desarrollar una infraestructura tecnológica sólida y actualizada que respalde la transformación digital. Esto implica invertir en sistemas y equipos tecnológicos de vanguardia, mejorar la conectividad de red y la seguridad informática, y proporcionar plataformas y herramientas digitales para el aprendizaje, la investigación y la gestión institucional.
- **Digitalización de servicios y procesos administrativos:** digitalizar los servicios y procesos administrativos para mejorar la eficiencia y la experiencia de los estudiantes y el personal. Esto implica implementar sistemas de gestión integrados, automatizar los procesos de matrícula, evaluación y gestión académica, y ofrecer servicios en línea, como bibliotecas virtuales, servicios de tutoría en línea y atención al estudiante a través de canales digitales.
- **Fomento de la investigación y la innovación digital:** fomentar la investigación y la innovación digital en la universidad. Esto puede incluir la creación de laboratorios de investigación digitales, el apoyo a proyectos de investigación relacionados con la transformación digital, la participación en redes de investigación digitales y la promoción de la propiedad intelectual y la transferencia de tecnología digital.



- **Desarrollo de habilidades digitales:** desarrollar las habilidades digitales de los estudiantes, profesores y personal administrativo. Esto implica proporcionar programas de capacitación y formación en competencias digitales, promover el aprendizaje autodirigido en tecnologías emergentes, y ofrecer oportunidades de actualización y certificación en habilidades digitales relevantes para el mercado laboral.
- **Colaboración y alianzas estratégicas:** fomentar la colaboración y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones académicas, empresas y actores relevantes en el ámbito digital. Esto puede incluir la participación en proyectos de investigación conjuntos, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, y la colaboración en el desarrollo de programas y recursos digitales.
- **Otras acciones:** la asignación de recursos financieros y humanos, la capacitación y el apoyo técnico, la implementación de políticas y normativas relacionadas con la transformación digital, y la evaluación continua de los resultados y el impacto de la estrategia en el logro de los objetivos establecidos.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**
 - Satisfacción de los usuarios: Medido a través de encuestas y retroalimentación de estudiantes, docentes y personal administrativo con respecto a la usabilidad, funcionalidad y utilidad de las herramientas y recursos tecnológicos implementados.
 - Calidad de los servicios digitales: Evaluada a través de estándares de calidad, revisiones de pares y análisis de la eficiencia y efectividad de los servicios y procesos digitales.



- Innovación pedagógica: Medido por el uso y la adopción de nuevas tecnologías y enfoques en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Impacto de la digitalización en la investigación: A través de la evaluación del uso de tecnologías avanzadas en la recopilación, análisis y difusión de datos, así como el impacto y la eficacia de la colaboración en línea y el acceso a recursos y herramientas de investigación digitales.
- **Indicadores cuantitativos**
 - Número de sistemas y herramientas digitales implementados: Esto puede incluir plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión de estudiantes, herramientas de colaboración en línea, etc.
 - Porcentaje de procesos digitalizados: Medida de cuántos procesos en la universidad han sido digitalizados.
 - Tasa de adopción de tecnología: Porcentaje de estudiantes, profesores y personal administrativo que utilizan efectivamente las tecnologías y recursos implementados.
 - Reducción de costos operativos: Medida en términos de ahorro logrado a través de la automatización y optimización de procesos administrativos.
 - Tiempo ahorrado en procesos administrativos: Disminución en el tiempo requerido para completar procesos administrativos como resultado de la digitalización.
 - Número de cursos o programas en línea: Cantidad de ofertas académicas disponibles en formato digital o en línea.



- **Accesibilidad a los recursos de aprendizaje:** Medido por la cantidad de recursos de aprendizaje digitales disponibles para los estudiantes, tales como libros electrónicos, videos de conferencias, etc.

Actores

- **Comité directivo:** Los líderes de la universidad, como el rector o presidente, la junta directiva y los altos directivos, son actores clave en la promoción y la implementación de la transformación digital. Son responsables de establecer la visión estratégica, asignar recursos, establecer políticas y lineamientos, y proporcionar el liderazgo necesario para impulsar la transformación digital en toda la institución.
- **Personal académico:** El cuerpo docente y los investigadores desempeñan un papel fundamental en la integración de la tecnología en la enseñanza y la investigación. Son responsables de adaptar sus prácticas pedagógicas, explorar nuevas metodologías de enseñanza basadas en tecnología, utilizar herramientas digitales en el aula y promover la adopción de tecnologías emergentes en sus áreas de especialización.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad, incluyendo los departamentos de tecnología de la información, recursos humanos, finanzas y servicios estudiantiles, desempeña un papel importante en la implementación de la transformación digital. Son responsables de gestionar los sistemas y la infraestructura tecnológica, brindar soporte técnico, capacitar al personal en el uso de herramientas digitales, y garantizar la seguridad y el cumplimiento de los aspectos legales y éticos relacionados con la transformación digital.



- **Estudiantes:** Los estudiantes son actores esenciales en la transformación digital de una universidad. Como usuarios finales de la tecnología, su participación activa y su capacidad para utilizar las herramientas digitales en su proceso de aprendizaje son fundamentales. Además, los estudiantes pueden colaborar con la universidad en la identificación de necesidades y en la co-creación de soluciones digitales que mejoren su experiencia educativa.
- **Colaboradores externos:** Los colaboradores externos, como empresas, organizaciones de investigación, instituciones educativas y entidades gubernamentales, pueden desempeñar un papel importante en la transformación digital de una universidad. Pueden colaborar en proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, proporcionar recursos tecnológicos y conocimientos especializados, ofrecer oportunidades de pasantías y empleo para los estudiantes, y brindar apoyo financiero para la implementación de iniciativas de transformación digital.
- **Comunidad universitaria:** La comunidad universitaria en su conjunto, incluyendo a los graduados, exalumnos, padres y otras partes interesadas, también puede ser considerada como actores clave en la transformación digital. Su apoyo, retroalimentación y participación activa en iniciativas digitales pueden ayudar a impulsar la implementación exitosa de la estrategia de transformación digital de la universidad.

3.3. Objetivo estratégico 3: I+D+i

Contexto

Se refiere al impulso y promoción de actividades de investigación, desarrollo e innovación, así como a la generación de conocimiento y la transferencia de tecnología (Gibbons et al., 1994). La



investigación y desarrollo se refiere a la indagación sistemática y rigurosa que se lleva a cabo con el fin de ampliar el conocimiento existente, descubrir nuevas ideas, solucionar problemas y contribuir al avance científico y tecnológico (Godin, 2006). En el contexto universitario, la investigación puede abarcar diversas áreas del conocimiento, desde las ciencias naturales y la ingeniería, hasta las ciencias sociales, humanidades y ciencias de la salud (Thune, 2007).

La innovación, por otro lado, se refiere a la aplicación práctica de nuevas ideas, conceptos, métodos o tecnologías con el fin de generar valor y mejorar los procesos, productos o servicios (Schumpeter, 1934). La innovación implica la creatividad, la transferencia de conocimientos y la colaboración entre diferentes actores, tanto internos como externos a la universidad (Chesbrough, 2003).

La investigación e innovación se consideran fundamentales para el desarrollo y la excelencia de la universidad. Algunos aspectos relevantes en este contexto incluyen:

- **Promover una cultura de investigación:** Fomentar la participación activa de docentes, investigadores y estudiantes en actividades de investigación, estimulando la curiosidad intelectual, la exploración de nuevas ideas y la publicación de resultados (Rogers, 2003).
- **Fortalecer la infraestructura y los recursos:** Proporcionar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para llevar a cabo investigaciones de calidad, incluyendo laboratorios, equipos especializados, bibliotecas y acceso a bases de datos científicas (Geuna & Muscio, 2009).
- **Establecer colaboraciones y alianzas estratégicas:** Fomentar la colaboración con otras instituciones académicas, organismos de investigación, empresas y organizaciones de la



sociedad civil, para potenciar la investigación conjunta, la transferencia de conocimiento y la creación de redes de trabajo (Leydesdorff & Meyer, 2006).

- **Estimular la innovación y el emprendimiento:** Apoyar el desarrollo de proyectos innovadores y emprendimientos basados en resultados de investigación, promoviendo la transferencia de tecnología, la protección de la propiedad intelectual y la incubación de empresas ((Etzkowitz, 2004).
- **Fomentar la divulgación y difusión de resultados:** Estimular la publicación de investigaciones en revistas científicas de alto impacto, así como la participación en conferencias y eventos académicos, para compartir conocimientos, fortalecer la reputación de la universidad y contribuir al avance del campo disciplinario (Powell, 2006).

Propósitos

- **Impulsar la producción de conocimiento:** Uno de los propósitos principales de la investigación e innovación en una universidad es generar nuevo conocimiento en diversas áreas del saber. Esto implica fomentar la investigación de calidad, promover la publicación de resultados en revistas científicas reconocidas y contribuir al avance del conocimiento en la comunidad académica.
- **Fomentar la colaboración y la multidisciplinariedad:** La investigación e innovación pueden promover la colaboración entre diferentes disciplinas y facultades dentro de la universidad, así como establecer alianzas con instituciones externas. El propósito es fomentar la multidisciplinariedad y la sinergia entre investigadores para abordar problemas complejos y generar soluciones innovadoras.



- **Apoyar el desarrollo económico y social:** La investigación e innovación pueden tener un impacto significativo en el desarrollo económico y social de la comunidad y la región en la que se encuentra la universidad. El propósito es transferir el conocimiento generado hacia la sociedad a través de la creación de empresas de base tecnológica, la colaboración con la industria y la participación en proyectos de desarrollo comunitario.
- **Promover la formación de investigadores:** La investigación e innovación buscan formar y desarrollar a los investigadores del futuro. El propósito es ofrecer programas de posgrado de calidad, proporcionar oportunidades de participación en proyectos de investigación y mentoría, y fomentar una cultura de investigación entre los estudiantes y académicos.
- **Mejorar la reputación y el posicionamiento:** La investigación e innovación pueden contribuir a mejorar la reputación y el posicionamiento de la universidad tanto a nivel nacional como internacional. El propósito es destacar los logros y el impacto de la investigación, aumentar la visibilidad de la universidad en la comunidad científica y en la sociedad en general, y atraer talento académico y estudiantes destacados.
- **Abordar desafíos globales:** La investigación e innovación pueden tener como propósito abordar desafíos globales y contribuir a la solución de problemas críticos en áreas como la salud, el medio ambiente, la energía, la justicia social, entre otros. Esto implica enfocar los esfuerzos de investigación en áreas estratégicas que tengan un impacto positivo en la sociedad y en la resolución de desafíos importantes.



Estrategia/Programas/Proyectos

- **Estrategia:**

- **Impulsar la transferencia de conocimiento y la innovación:** La estrategia se centra en fomentar la transferencia de conocimiento y la innovación, buscando aplicar los resultados de la investigación en soluciones prácticas y productos innovadores que beneficien a la sociedad. Esto incluye la creación de mecanismos para la protección de la propiedad intelectual, el apoyo al emprendimiento y la creación de startups basadas en la investigación universitaria, y la promoción de la participación de los investigadores en proyectos de transferencia tecnológica.
- **Desarrollo de proyectos de investigación que permita el fortalecimiento de los grupos de investigación actualmente clasificados según COLCIENCIAS:** La estrategia se enfoca en fomentar la colaboración interdisciplinaria en la investigación; dicha colaboración puede enriquecer la profundidad y el alcance de los proyectos de investigación, proporcionando diversas perspectivas y habilidades. A través de la promoción de esfuerzos de colaboración entre diferentes grupos de investigación, se pueden explorar nuevas áreas de investigación, aumentar la productividad de la investigación y mejorar la capacidad de los grupos de investigación para obtener financiamiento y reconocimiento. Además, la colaboración interdisciplinaria puede ser especialmente valiosa en la investigación orientada a resolver problemas complejos de la sociedad, lo cual puede ser un factor importante en la clasificación de COLCIENCIAS.
- **Formulación de proyectos de investigación que permitan generar regalías como fuente de financiación y de auto sostenimiento institucional:** Su estrategia busca



fomentar la investigación orientada a la innovación y la transferencia tecnológica. Enfocar la investigación hacia la creación de tecnologías, procesos o servicios comercializables puede generar regalías a través de patentes y licencias, lo que a su vez puede convertirse en una fuente de financiamiento y auto sostenimiento para la institución. Esto requiere de una cultura de investigación y desarrollo (I+D) que valore tanto el descubrimiento fundamental como la innovación aplicada. Para lograrlo, la universidad puede necesitar establecer o fortalecer su oficina de transferencia de tecnología, proporcionar capacitación y apoyo para la comercialización y protección de la propiedad intelectual, y establecer políticas claras de reparto de regalías.

- **Estructuración formal de una oficina de educación continua con portafolio amplio de servicios en sus temáticas:** Esta estrategia se centra en el establecimiento de alianzas estratégicas con la industria y otros stakeholders para desarrollar un portafolio diverso y relevante de servicios para una oficina de educación continua. A través de la colaboración con la industria y otros stakeholders, la universidad puede identificar áreas de interés y necesidad, y luego diseñar programas de educación continua que respondan a estas demandas. Estas alianzas también pueden proporcionar oportunidades para la colaboración en la entrega de cursos, el desarrollo de materiales y la promoción de los programas.
- **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:** La estrategia busca fortalecer el centro de emprendimiento y consultoría, el cual puede proporcionar un enfoque claro y recursos dedicados para fomentar el emprendimiento y los servicios de consultoría. Este centro puede ofrecer una amplia gama



de servicios, desde la educación y formación en emprendimiento hasta el asesoramiento en la creación de nuevas empresas, el desarrollo de planes de negocio, y la consultoría en áreas específicas de interés para las empresas del sector productivo. Este enfoque puede facilitar la conexión entre la universidad, los estudiantes, y el sector productivo, potenciando la generación de valor y el impacto de la universidad en su entorno.

- **Programas:**

- **Fortalecimiento de los consultorios empresarial, social, contable y de arquitectura y de construcción, generando estrategias que permitan la prestación de los servicios ya sean de consultoría y/o asesoría para emprendimientos, y empresas del sector productivo de la región:** El objetivo del programa es fortalecer el consultorio empresarial de la Universidad Tecnológica del Chocó, con el fin de brindar servicios de consultoría y asesoría a emprendimientos y empresas del sector productivo de la región. El programa aborda la necesidad de apoyar el desarrollo empresarial en la región, proporcionando recursos y conocimientos especializados para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos y empresas locales.
- **Plan de fortalecimiento de la investigación y la innovación en los programas académicos, para que los estudiantes adquieran habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas:** El objetivo del programa es fortalecer la investigación y la innovación en los programas académicos de la Universidad Tecnológica del Chocó, con el fin de que los estudiantes adquieran habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas. El programa aborda la necesidad de desarrollar competencias investigativas en



los estudiantes, fomentando el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de encontrar soluciones innovadoras a los desafíos actuales.

- **Creación y difusión de redes de investigación y colaboración con otras universidades y centros de investigación nacionales e internacionales para mejorar el impacto y visibilidad de los resultados de investigación:** El objetivo del programa es promover la creación y difusión de redes de investigación y colaboración con otras universidades y centros de investigación a nivel nacional e internacional. Este programa aborda la necesidad de mejorar el impacto y la visibilidad de los resultados de investigación generados por la Universidad Tecnológica del Chocó, así como fortalecer la calidad de los proyectos de investigación a través de la colaboración y el intercambio de conocimientos con instituciones académicas y científicas de renombre.
- **Diseño y puesta en marcha de un programa de incubación de empresas de base tecnológica para proporcionar recursos y apoyo a los emprendedores en la creación de sus empresas:** El objetivo del programa es diseñar y poner en marcha un programa de incubación de empresas de base tecnológica que brinde recursos y apoyo a los emprendedores en la creación y desarrollo de sus empresas. Este programa aborda la necesidad de fomentar el emprendimiento y la innovación en la región del Chocó, proporcionando el apoyo necesario para convertir ideas y proyectos en empresas exitosas y sostenibles.
- **Desarrollo de un plan de promoción y divulgación de los proyectos de investigación, emprendimiento y tecnología generados en la universidad, con el objetivo de atraer inversores y potenciales clientes:** El objetivo del programa es desarrollar un plan de



promoción y divulgación de los proyectos de emprendimiento y tecnología generados en la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de aumentar la visibilidad y el impacto de los proyectos desarrollados por emprendedores y estudiantes, con el fin de atraer inversores y potenciales clientes, y fomentar el desarrollo económico y tecnológico de la región.

- **Implementación de un programa de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación, emprendimiento y tecnología generados en la universidad, con el fin de medir su impacto en la economía regional y nacional y mejorar continuamente el programa de innovación y emprendimiento en todas las áreas:** El objetivo del programa es implementar un sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos de emprendimiento y tecnología generados en la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de medir el impacto de los proyectos en la economía regional y nacional, así como mejorar de manera continua el programa de innovación y emprendimiento de la universidad.
- **Desarrollo de un programa de formación a empresas y organizaciones de Economía Popular, Asociativa y Comunitaria:** El programa tiene como objetivo principal fortalecer las competencias y habilidades de las empresas y organizaciones de la economía popular y comunitaria, a través de un programa de formación. La necesidad se basa en la falta de capacitación y competencias adecuadas que enfrentan muchas de estas empresas y organizaciones para competir eficazmente y sostenerse a largo plazo.



- **Proyectos a corto plazo:**

- **Actualización de una política de investigación dirigida a resolver principalmente los problemas de la región:** El objetivo del proyecto es definir una política de investigación en la universidad tecnológica del Chocó que esté orientada a resolver principalmente los problemas de la región. Este proyecto aborda la necesidad de promover y fortalecer la investigación académica y científica en la universidad, con el fin de generar conocimiento y soluciones que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de la región del Chocó.
- **Identificación de las nuevas tendencias con el fin de que la universidad se mantenga actualizada:** El objetivo del proyecto es identificar las nuevas tendencias en educación, tecnología y campos relevantes para que la universidad tecnológica del Chocó se mantenga actualizada. Este proyecto aborda la necesidad de adaptarse a los cambios rápidos y dinámicos en el entorno académico y empresarial, asegurando que la universidad esté actualizada y preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan.
- **Creación de programas de mentoría y coaching para emprendedores, con el fin de brindarles herramientas y habilidades para el desarrollo y gestión de sus negocios:** El objetivo del proyecto es crear programas de mentoría y coaching para emprendedores en la Universidad Tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de brindar apoyo y orientación a los emprendedores de la comunidad universitaria, ayudándoles a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en la gestión y desarrollo de sus negocios. Se busca fomentar el espíritu emprendedor, impulsar la creación de empresas y contribuir al desarrollo económico y social de la región.



- **Plan de participación de la universidad en concursos y eventos de emprendimiento a nivel nacional e internacional, para fortalecer su visibilidad y posicionamiento en el mercado:** El objetivo del proyecto es implementar un plan de participación de la Universidad Tecnológica del Chocó en concursos y eventos de emprendimiento a nivel nacional e internacional. Este proyecto aborda la necesidad de fortalecer la visibilidad y el posicionamiento de la universidad en el mercado, así como de promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y la comunidad académica. Al participar en estos concursos y eventos, la universidad podrá mostrar sus capacidades, proyectos innovadores y generar oportunidades de colaboración y networking con otros actores del ecosistema emprendedor.
- **Creación de espacios de coworking y aceleración de negocios para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los estudiantes y emprendedores del departamento:** El objetivo del proyecto es crear espacios de coworking y aceleración de negocios en la Universidad Tecnológica del Chocó con el fin de fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los estudiantes y emprendedores del departamento. Este proyecto aborda la necesidad de brindar un ambiente propicio para el desarrollo de emprendimientos, donde se promueva la innovación, el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.
- **Fortalecimiento del plan de capacitación y asesoramiento a estudiantes y docentes en técnicas de investigación, publicación científica, propiedad intelectual y patentes para fomentar la protección de las ideas y la transferencia de tecnología:** El objetivo del proyecto es implementar un plan de capacitación y asesoramiento sobre propiedad



intelectual y patentes dirigido a estudiantes y docentes de la Universidad Tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de fomentar la protección de las ideas y la transferencia de tecnología, brindando los conocimientos y herramientas necesarios para garantizar la adecuada protección y valorización de los activos intelectuales generados en la universidad.

- **Creación de un centro de innovación y emprendimiento para apoyar a estudiantes y docentes en el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo:** El objetivo del proyecto es crear un centro de innovación y emprendimiento en la Universidad Tecnológica del Chocó, con el fin de abordar la necesidad de apoyar a estudiantes y docentes en el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo. Este centro proporcionará un espacio físico y recursos para fomentar la creatividad, la colaboración y el espíritu emprendedor, permitiendo la generación de soluciones innovadoras y el impulso de iniciativas empresariales.
- **Fortalecimiento de políticas y procedimientos claros para la selección y financiación de proyectos de investigación y para la publicación de artículos científicos en revistas indexadas:** El objetivo del proyecto es establecer políticas y procedimientos claros en la Universidad Tecnológica del Chocó para la selección y financiación de proyectos de investigación, así como para la publicación de artículos científicos en revistas indexadas. Este proyecto aborda la necesidad de promover la calidad y la excelencia en la investigación académica, garantizando un proceso transparente y eficiente en la selección de proyectos y la difusión de los resultados obtenidos.



- **Creación de una base de datos de investigadores y sus áreas de especialización para facilitar la colaboración en proyectos de investigación y la identificación de posibles coautores:** El objetivo del proyecto es crear una base de datos de investigadores y sus áreas de especialización en la Universidad Tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de facilitar la colaboración en proyectos de investigación y la identificación de posibles coautores, mejorando así la eficiencia y calidad de la investigación en la institución.
- **Dotación de los laboratorios de I+D+i con los materiales requeridos y acordes a cada programa curricular:** El objetivo del proyecto es dotar a la Universidad Tecnológica del Chocó de herramientas útiles y acordes a cada programa curricular, con el fin de abordar el problema de la falta de recursos adecuados para el aprendizaje y la enseñanza. Este proyecto busca proporcionar a estudiantes y docentes las herramientas necesarias para mejorar la calidad de la educación y garantizar un ambiente de aprendizaje óptimo.
- **Diseño de un plan para el fortalecimiento del laboratorio de investigación:** El objetivo del proyecto es mejorar la capacidad y la calidad de las actividades de investigación en un laboratorio específico. El proyecto aborda la necesidad de optimizar los recursos, infraestructura y procesos de investigación para potenciar la generación de conocimiento, promover la innovación y elevar el nivel de excelencia en las investigaciones realizadas en el laboratorio.
- **Creación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (OTRI):** El proyecto busca establecer una oficina que coordine y promueva la transferencia de los resultados de la investigación de la universidad a la



sociedad y al sector productivo. La necesidad radica en la falta de una entidad dedicada a facilitar este proceso crítico de transferencia de conocimientos

Acciones

- **Fomentar la excelencia en la investigación:** promover la excelencia en la investigación, estableciendo estándares de calidad rigurosos y fomentando la participación en proyectos de investigación de alto impacto. Esto implica apoyar y reconocer a los investigadores destacados, proporcionar recursos adecuados para la investigación, promover la publicación en revistas científicas de prestigio y participar en redes de investigación nacionales e internacionales.
- **Fortalecer la infraestructura de investigación:** mejorar la infraestructura de investigación de la universidad, proporcionando laboratorios y equipos modernos, tecnología de vanguardia y espacios de trabajo adecuados. Esto incluye la actualización y renovación de los laboratorios existentes, la adquisición de nuevos equipos y tecnología, y la creación de espacios colaborativos que fomenten la interacción entre los investigadores.
- **Promover la interdisciplinariedad y la colaboración:** fomentar la colaboración y la interdisciplinariedad en la investigación. Esto implica crear oportunidades y plataformas para que los investigadores de diferentes disciplinas colaboren en proyectos conjuntos, establecer centros de investigación interdisciplinarios y promover la participación en programas de investigación multidisciplinarios.
- **Establecer alianzas estratégicas:** establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de investigación, empresas y organizaciones de la sociedad civil. Esto implica establecer colaboraciones de investigación a largo plazo, desarrollar proyectos conjuntos, intercambiar



conocimientos y recursos, y facilitar la transferencia de tecnología y conocimiento entre la universidad y otros actores externos.

Indicadores

• **Indicadores cualitativos**

- Calidad de la investigación: A través de revisiones por pares y reconocimientos a las investigaciones realizadas.
- Calidad de la infraestructura y los recursos para la investigación: Evaluado por la adecuación y la actualización de laboratorios, equipos, bibliotecas y bases de datos científicas.
- Cultura de investigación: Medido por el grado de participación de docentes, investigadores y estudiantes en actividades de investigación.
- Calidad de colaboraciones y alianzas: Evaluada por la relevancia y la productividad de las colaboraciones y alianzas estratégicas establecidas.
- Calidad de la innovación y el emprendimiento: Medido por la viabilidad y el impacto de los proyectos innovadores y emprendimientos desarrollados.

• **Indicadores cuantitativos**

- Número de proyectos de investigación: Cantidad de proyectos de investigación en curso en la universidad.
- Financiación de la investigación: Cantidad de fondos obtenidos para proyectos de investigación.
- Número de publicaciones: Cantidad de trabajos de investigación publicados en revistas académicas de prestigio.



- Número de patentes: Cantidad de patentes obtenidas como resultado de la investigación.
- Número de colaboraciones y alianzas: Cantidad de colaboraciones y alianzas establecidas con otras instituciones académicas, organismos de investigación, empresas y organizaciones de la sociedad civil.
- Número de proyectos innovadores y emprendimientos: Cantidad de proyectos innovadores y emprendimientos basados en resultados de investigación que han sido apoyados por la universidad.
- Número de participaciones en conferencias y eventos académicos: Cantidad de presentaciones en conferencias y eventos académicos realizadas por miembros de la universidad.

Actores

- **Investigadores:** Son los académicos y profesores de la universidad que realizan investigaciones en diversas áreas del conocimiento. Son responsables de llevar a cabo proyectos de investigación, generar nuevos conocimientos, publicar sus resultados y contribuir al avance científico.
- **Estudiantes:** Los estudiantes desempeñan un papel importante en la investigación, ya sea a través de su participación en proyectos de investigación como asistentes o colaboradores, o mediante la realización de tesis y trabajos de grado. También son beneficiarios del ambiente de investigación de alta calidad que se promueve en la universidad.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad, incluyendo la oficina de investigación, la oficina de transferencia tecnológica y otros departamentos relevantes, desempeñan un papel fundamental en la gestión y apoyo de la investigación. Se encargan de



facilitar la presentación de propuestas de investigación, gestionar los fondos y recursos para la investigación, y brindar asistencia administrativa a los investigadores.

- **Organismos de financiamiento:** Son los organismos nacionales e internacionales encargados de financiar proyectos de investigación. Los investigadores de la universidad interactúan con estos organismos para obtener fondos y recursos para sus investigaciones.
- **Colaboradores externos:** Estos pueden incluir otras universidades, centros de investigación, empresas y organizaciones de la sociedad civil. La colaboración con actores externos en proyectos de investigación fomenta la interdisciplinariedad, el intercambio de conocimientos y la transferencia de tecnología.
- **Comunidad académica y científica:** La comunidad académica y científica más amplia, a nivel nacional e internacional, también juega un papel importante en la investigación. Los investigadores de la universidad interactúan con otros académicos, participan en conferencias y eventos científicos, colaboran en publicaciones conjuntas y contribuyen al desarrollo de la ciencia en sus respectivas disciplinas.
- **Socios industriales y comerciales:** Las empresas y la industria tienen un interés en la investigación y la innovación, ya que pueden beneficiarse de los avances científicos y tecnológicos. Establecer colaboraciones estratégicas con socios industriales y comerciales puede ayudar a la universidad a aplicar los resultados de la investigación en soluciones prácticas y promover la transferencia de tecnología.



3.4. Objetivo estratégico 4: Alianzas estratégicas e internacionalización

Contexto

Se refiere a la adopción de estrategias y acciones orientadas a promover la presencia y colaboración regional, nacional e internacional de la institución académica (Knight, 2004). Las alianzas estratégicas junto con la internacionalización buscan fortalecer la calidad educativa, la diversidad cultural, la movilidad estudiantil y académica, así como la proyección global de la universidad (Hudzik, 2015). Algunos aspectos relevantes en este contexto son:

- **Promoción de la movilidad estudiantil y académica:** Facilitar el intercambio de estudiantes, profesores e investigadores con instituciones y programas académicos a nivel regional, nacional o en el extranjero (King et al., 2010). Esto puede incluir programas de intercambio, becas, convenios de colaboración y la facilitación de trámites para la movilidad.
- **Desarrollo de programas académicos internacionales:** Ofrecer programas de estudio en colaboración con instituciones extranjeras, como programas de doble titulación, programas internacionales o cursos impartidos en idiomas extranjeros (Healey, 2008). Esto permite a los estudiantes acceder a una formación internacionalmente reconocida y mejorar su competencia en idiomas y habilidades interculturales.
- **Colaboraciones y alianzas internacionales:** Establecer alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y organismos regionales, nacionales y/o internacionales para promover la colaboración en investigación, desarrollo académico y proyectos conjuntos (Cantwell & Iven, 2012). Estas colaboraciones pueden incluir el intercambio de conocimientos, la realización de proyectos de investigación conjuntos y la participación en redes académicas internacionales.



- **Atracción de estudiantes internacionales:** Implementar estrategias de reclutamiento y admisión de estudiantes extranjeros, ofreciendo programas de estudio atractivos, servicios de apoyo y orientación, así como la promoción de la universidad en ferias educativas y eventos internacionales (Bolsmann & Miller, 2008).
- **Internacionalización del currículo:** Integrar la perspectiva global en los planes de estudio, promoviendo la inclusión de contenidos relacionados con asuntos internacionales, la diversidad cultural y la sensibilidad intercultural (Leask, 2009). Esto ayuda a formar profesionales con una visión amplia y preparados para enfrentar los desafíos globales.
- **Fortalecimiento de la investigación nacional e internacional:** Estimular la colaboración y participación en proyectos de investigación nacionales e internacionales, estableciendo vínculos con investigadores de otras instituciones y participando en programas de financiamiento de investigación a nivel nacional y/o internacional (Chinchilla-Rodríguez et al., 2018). Esto permite a la universidad contribuir a la generación de conocimiento global y abordar desafíos de relevancia.

Propósitos

- **Fomentar la diversidad y la inclusión:** busca fomentar la diversidad en la comunidad universitaria al atraer estudiantes, profesores e investigadores de diferentes países y culturas. El propósito es crear un entorno inclusivo que valore y respete las perspectivas y experiencias tanto nacionales como internacionales, enriqueciendo así el aprendizaje y la investigación.
- **Ofrecer programas internacionales:** busca ofrecer programas académicos que brinden a los estudiantes oportunidades de estudiar en el extranjero, obtener dobles titulaciones o participar



en intercambios estudiantiles. El propósito es ampliar las perspectivas de los estudiantes, fortalecer sus habilidades interculturales y prepararlos para un mundo globalizado.

- **Establecer colaboraciones y alianzas regionales, nacionales y/o internacionales:** busca establecer colaboraciones estratégicas con instituciones académicas y de investigación en el país o en otros países. El propósito es promover la colaboración en investigación, el intercambio de conocimientos y la movilidad académica, creando oportunidades para el intercambio de estudiantes, profesores e investigadores.
- **Aumentar la visibilidad y el prestigio a nivel nacional como internacional:** busca mejorar la reputación y el posicionamiento de la universidad a nivel tanto nacional como internacional. El propósito es aumentar la visibilidad de la institución en la comunidad académica, atraer talento nacional e internacional y fortalecer sus colaboraciones, lo que contribuye al prestigio y la competitividad de la universidad.
- **Promover la investigación y la innovación global:** busca fomentar la colaboración en investigación y la innovación a nivel internacional. El propósito es establecer redes de investigación internacionales, participar en proyectos de investigación globales y atraer investigadores de renombre internacional, lo que enriquece la calidad y el impacto de la investigación realizada por la universidad.
- **Preparar a los estudiantes para un mundo globalizado:** busca preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado. El propósito es proporcionarles habilidades interculturales, competencias lingüísticas, experiencia internacional y una mentalidad global que les permita adaptarse y tener éxito en un entorno laboral y social cada vez más global.



Estrategia/Programas/Proyectos

- **Estrategia:**

- **Internacionalizar la oferta académica:** La estrategia busca enriquecer la oferta académica de la universidad con perspectivas a nivel nacional e internacional. Esto incluye la creación de programas de estudio nacionales e internacionales, el fomento de la enseñanza en idiomas extranjeros, la incorporación de contenidos y enfoques globales en los planes de estudio y la promoción de la diversidad cultural en el campus.
- **Generación de más convocatorias que estimulen a las empresas locales y nacionales a ofrecer espacios de práctica institucionales, favoreciendo una mayor interconexión:** La estrategia se centra en el establecimiento de un programa de colaboración universidad-empresa. Este programa puede ser una forma efectiva de generar más oportunidades de prácticas para los estudiantes y puede a la vez, incluir eventos de networking, talleres conjuntos, y convocatorias de proyectos de investigación colaborativos, todo lo cual puede ayudar a construir relaciones fuertes y mutuamente beneficiosas entre la universidad y las empresas locales y nacionales. A través de este programa, las empresas pueden reconocer el valor de ofrecer prácticas a los estudiantes, mientras que la universidad puede asegurarse de que estas prácticas proporcionen una experiencia de aprendizaje valiosa.

- **Programas:**

- **Fortalecimiento de convenios de colaboración con empresas e instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo tecnológico:** El objetivo del programa es establecer convenios de colaboración con empresas e instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo



tecnológico en la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de fortalecer la vinculación entre la academia y el sector empresarial, fomentando la generación de conocimiento y soluciones tecnológicas aplicables al contexto regional.

- **Establecimiento de un programa de intercambio académico con universidades nacionales e internacionales para la movilidad de estudiantes y docentes:** El objetivo del programa es establecer un programa de intercambio académico con universidades nacionales e internacionales en la Universidad Tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de fomentar la movilidad de estudiantes y docentes, promoviendo la adquisición de experiencias académicas internacionales, el intercambio cultural y el fortalecimiento de las capacidades académicas.
- **Establecimiento de alianzas con otras instituciones educativas y empresariales para ofrecer oportunidades de prácticas y proyectos que permitan a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad en situaciones reales:** El objetivo del programa es establecer alianzas estratégicas con otras instituciones educativas y empresariales para ofrecer a los estudiantes de la Universidad Tecnológica del Chocó oportunidades de prácticas y proyectos que les permitan aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad en situaciones reales. Este programa aborda la necesidad de brindar a los estudiantes experiencias prácticas y enriquecedoras que complementen su formación teórica, facilitando su transición al mundo laboral y mejorando su empleabilidad.
- **Fortalecimiento de la colaboración con organismos internacionales como la UNESCO, el Banco Mundial y la OEA:** El objetivo del programa es fortalecer la



colaboración entre la Universidad Tecnológica del Chocó y organismos internacionales de renombre, como la UNESCO, el Banco Mundial y la OEA. Este programa busca abordar la necesidad de establecer alianzas estratégicas con estas instituciones para promover el intercambio de conocimientos, la cooperación técnica y el acceso a recursos internacionales, con el fin de impulsar el desarrollo académico y socioeconómico de la universidad y de la región.

- **Convenios de colaboración con instituciones, organizaciones y empresas ya sean nacionales o extranjeras para proyectos de investigación y desarrollo tecnológico:** El objetivo del programa es establecer convenios de colaboración con organizaciones y empresas extranjeras para llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo conjunto. Este programa busca abordar la necesidad de fortalecer la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico de la universidad tecnológica del Chocó, así como fomentar la cooperación internacional y la transferencia de conocimientos y tecnologías.
- **Programas de estudio conjuntos o dobles titulaciones con universidades extranjeras, para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos:** El objetivo del programa es establecer programas de estudio conjuntos o dobles titulaciones con universidades extranjeras, con el fin de fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre la universidad tecnológica del Chocó y las instituciones internacionales. Este programa aborda la necesidad de fortalecer la calidad educativa, promover la internacionalización académica y brindar a los estudiantes oportunidades de obtener una formación enriquecida y reconocida internacionalmente.



- **Sistema de seguimiento y evaluación de los acuerdos y proyectos de cooperación internacional, para garantizar su eficacia y sostenibilidad:** El objetivo del programa es implementar un sistema de seguimiento y evaluación de los acuerdos y proyectos de cooperación internacional en la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de garantizar la eficacia y sostenibilidad de los acuerdos y proyectos de cooperación internacional, asegurando su seguimiento continuo y evaluación sistemática.
- **Plan de internacionalización en investigación, desarrollo e innovación a través de la participación en redes de investigación internacionales y la presentación de proyectos en convocatorias internacionales:** El objetivo del programa es implementar un plan de internacionalización de la investigación en la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de fortalecer la presencia y participación de la universidad en redes de investigación internacionales, así como la presentación de proyectos en convocatorias internacionales. El programa busca promover la colaboración y el intercambio de conocimientos a nivel global, potenciando la calidad y el impacto de la investigación realizada en la universidad.
- **Promoción y transferencia de conocimientos y tecnologías a nivel internacional, para contribuir al desarrollo de otros países y regiones:** El objetivo del programa es promover y transferir conocimientos y tecnologías desarrolladas en la universidad tecnológica del Chocó a nivel internacional, con el fin de contribuir al desarrollo de otros países y regiones. Este programa aborda la necesidad de compartir el expertise y los avances tecnológicos generados en la universidad para impulsar el progreso y el bienestar en distintas partes del mundo.



- **Estrategia de comunicación y difusión para dar a conocer las iniciativas y proyectos de cooperación internacional de la universidad, para fortalecerla y mejorar su impacto a nivel internacional:** El objetivo del programa es implementar una estrategia de comunicación y difusión para dar a conocer las iniciativas y proyectos de cooperación internacional de la universidad tecnológica del Chocó. Este programa aborda la necesidad de fortalecer la reputación y el impacto internacional de la universidad, así como de promover y resaltar sus acciones en el ámbito de la cooperación internacional.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Convenios de colaboración con empresas e instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo tecnológico:** El objetivo del proyecto es establecer convenios de colaboración entre la Universidad Tecnológica del Chocó y empresas e instituciones, con el fin de promover el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo tecnológico. Este proyecto busca abordar la necesidad de generar alianzas estratégicas entre la academia y el sector empresarial para impulsar la innovación, transferencia de tecnología y el desarrollo socioeconómico de la región del Chocó.
 - **Diseño y desarrollo de cursos, talleres y programas de formación en temáticas de cooperación y desarrollo internacional:** El objetivo del proyecto es diseñar y desarrollar cursos, talleres y programas de formación en temáticas de cooperación y desarrollo internacional en la Universidad Tecnológica del Chocó. Este proyecto aborda la necesidad de brindar capacitación y conocimientos especializados en el campo de la cooperación internacional, con el fin de preparar a los estudiantes y profesionales para participar en



proyectos de desarrollo a nivel global y fortalecer las capacidades de la institución en este ámbito.

- **Establecimiento de convenios y proyectos que permita la captación de recursos que impacten a la Institución y a la Comunidad:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de generar recursos que tengan un impacto positivo tanto en la institución como en la comunidad en general. Este proyecto busca establecer convenios y desarrollar proyectos que permitan obtener recursos financieros, materiales o humanos para fortalecer la institución y llevar a cabo iniciativas que beneficien a la comunidad.

Acciones

- **Promover la movilidad estudiantil y académica:** fomentar la movilidad de estudiantes y académicos tanto entrante como saliente, promoviendo programas de intercambio, becas y convenios con universidades nacionales e internacionales. Esto implica facilitar la participación de los estudiantes en programas de intercambio, ofrecer programas de doble titulación, establecer acuerdos de colaboración con universidades de la región y extranjeras y promover la movilidad de profesores e investigadores para la enseñanza y la investigación conjunta.
- **Fortalecer la colaboración en investigación y desarrollo:** promover la colaboración en investigación y desarrollo con instituciones y socios nacionales e internacionales. Esto implica establecer alianzas estratégicas con universidades de la región y extranjeras, participar en proyectos de investigación nacional e internacional, acceder a financiamiento y programas de cooperación internacional, y fortalecer la transferencia de conocimiento y tecnología a nivel global.



- **Atraer talento nacional e internacional:** atraer talento nacional e internacional, tanto estudiantes como profesores e investigadores, para enriquecer la diversidad y el intercambio de ideas en el campus. Esto implica implementar políticas y programas de atracción de estudiantes, ofrecer becas y apoyos financieros, y promover la contratación de profesionales altamente calificados.
- **Mejorar la proyección nacional e internacional de la universidad:** mejorar la visibilidad y la reputación nacional e internacional de la universidad. Esto implica desarrollar una estrategia de marketing y comunicación nacional e internacional, participar en eventos y ferias educativas, promover la presencia en medios de comunicación y destacar los logros y la calidad de la institución.
- **Impulsar la internacionalización en casa:** fomentar la internacionalización en el propio campus, creando un entorno inclusivo y diverso que promueva el intercambio cultural. Esto implica ofrecer programas de idiomas, actividades interculturales, conferencias y seminarios internacionales, y promover la participación de estudiantes y académicos en actividades internacionales dentro de la universidad.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**
 - Calidad de la movilidad estudiantil y académica: Evaluado a través de la retroalimentación de los participantes y los resultados del aprendizaje obtenidos.
 - Calidad de los programas académicos internacionales: Evaluada por el reconocimiento y la reputación de dichos programas.



- Calidad de las colaboraciones y alianzas internacionales: Medida por la productividad y los beneficios obtenidos de estas alianzas.
 - Calidad del reclutamiento de estudiantes internacionales: Evaluado por la diversidad y las capacidades de los estudiantes internacionales reclutados.
 - Internacionalización del currículo: Evaluada por la inclusión de contenidos globales y el desarrollo de competencias interculturales.
- **Indicadores cuantitativos**
 - Número de estudiantes, profesores e investigadores participantes en programas de intercambio.
 - Número de programas académicos internacionales ofrecidos.
 - Número de colaboraciones y alianzas internacionales establecidas.
 - Número de estudiantes internacionales reclutados cada año.
 - Número de cursos que incluyen contenido global o perspectivas internacionales.
 - Número de proyectos de investigación a nivel nacional e internacional.

Actores

- **Estudiantes nacionales e internacionales:** Son estudiantes que provienen de otras regiones del país o bien de otros países para estudiar en la universidad. Son actores importantes en este contexto, ya que contribuyen a la diversidad cultural en el campus, enriquecen la experiencia educativa y promueven el intercambio de ideas y conocimientos.
- **Profesores e investigadores:** Los profesores e investigadores juegan un papel crucial al colaborar con académicos de otras universidades y participar en proyectos de investigación



nacionales e internacionales. La movilidad de profesores e investigadores, tanto entrante como saliente, promueve la transferencia de conocimiento y la colaboración académica.

- **Personal administrativo:** El personal administrativo desempeña un papel clave en la implementación de las actividades de internacionalización. Esto incluye el personal de las oficinas de relaciones internacionales, admisiones internacionales, programas de intercambio, becas y apoyos financieros para estudiantes internacionales. Su labor implica facilitar los trámites y la integración de los estudiantes internacionales, gestionar los programas de movilidad académica y brindar apoyo administrativo para la internacionalización.
- **Organismos de cooperación internacional:** Son los organismos internacionales y las agencias de financiamiento que promueven la cooperación académica y la movilidad estudiantil e investigativa. Estos organismos pueden proporcionar fondos, becas y apoyos para proyectos de colaboración internacional, intercambio de estudiantes y profesores, y programas de desarrollo conjunto.
- **Universidades y socios nacionales e internacionales:** La colaboración con otras universidades y socios nacionales e internacionales es fundamental. Establecer alianzas estratégicas, convenios y programas de intercambio académico con universidades y organizaciones de este país u otros países fomenta la movilidad estudiantil, la investigación conjunta y el intercambio de mejores prácticas educativas.
- **Gobierno y entidades reguladoras:** El gobierno y las entidades reguladoras del país donde se encuentra la universidad también son actores importantes para este contexto. Estos actores establecen políticas y regulaciones en materia de educación superior, otorgan becas y apoyos financieros, y promueven la cooperación académica a nivel nacional e internacional.



- **Empresas y sector privado:** Las empresas y el sector privado pueden ser actores relevantes en la internacionalización, especialmente en términos de colaboración en proyectos de investigación y desarrollo, pasantías y programas de prácticas para estudiantes internacionales, y patrocinio de programas y actividades internacionales en la universidad.
- **Estudiantes y académicos locales:** Los propios estudiantes y académicos locales de la universidad también son actores importantes, ya que su interacción con los estudiantes de otras regiones del país o estudiantes internacionales, la participación en actividades internacionales y la apertura a nuevas perspectivas y culturas contribuyen a crear un ambiente propicio para la internacionalización en el campus.

3.5. Objetivo estratégico 5: Compromiso social

Contexto

Se refiere a la responsabilidad que tiene la institución académica de contribuir al bienestar de la sociedad y abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales de su entorno (Godemann et al., 2014). El compromiso social implica que la universidad se involucre activamente en la comunidad, promoviendo la equidad, la inclusión, el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de las personas (GUNi, 2017). Algunos aspectos relevantes en este contexto son:

- **Vinculación con la comunidad:** Establecer y fortalecer la relación con la comunidad local y regional, identificando las necesidades y problemáticas de la sociedad y trabajando de manera colaborativa para encontrar soluciones (Benneworth & Cunha, 2015). Esto puede involucrar la realización de proyectos de extensión, programas de servicio comunitario, colaboración con



organizaciones sociales y gubernamentales, y la transferencia de conocimiento y tecnología hacia la sociedad.

- **Responsabilidad social universitaria:** Integrar la responsabilidad social en la misión y valores de la universidad, fomentando una cultura institucional que promueva la ética, la transparencia, la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos (Vallaey et al., 2009). Esto implica la adopción de prácticas responsables en la gestión interna, la incorporación de criterios éticos en la investigación y la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible.
- **Educación para el compromiso social:** Promover una formación integral que desarrolle competencias sociales, cívicas y éticas en los estudiantes, fomentando su conciencia crítica, su compromiso con la justicia social y su capacidad para contribuir a la solución de problemas sociales (Nussbaum, 2010). Esto puede incluir la inclusión de asignaturas relacionadas con la responsabilidad social, programas de voluntariado, prácticas profesionales en organizaciones sociales y la promoción de valores de solidaridad y ciudadanía global.
- **Investigación con impacto social:** Fomentar la realización de investigaciones que aborden problemáticas sociales relevantes y generen conocimiento que contribuya a la solución de desafíos sociales (Gibbons et al., 1994). Esto implica la colaboración con actores sociales, la participación de comunidades en el diseño e implementación de proyectos de investigación, y la transferencia de resultados de investigación hacia políticas públicas y acciones concretas para el beneficio de la sociedad.
- **Acceso equitativo a la educación:** Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación superior, implementando políticas de inclusión y apoyo a estudiantes en situación



de vulnerabilidad, como becas, programas de nivelación académica y apoyo socioemocional (OECD, 2019). Esto permite ampliar el acceso a la educación a grupos subrepresentados y contribuir a reducir las brechas educativas y sociales.

Propósitos

- **Contribuir al desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad:** El propósito principal del compromiso social es que la universidad sea un agente de cambio positivo en la sociedad. Esto implica desarrollar programas y proyectos que aborden desafíos sociales, promover la responsabilidad social y ambiental, y trabajar en colaboración con actores externos para generar un impacto significativo y sostenible.
- **Fomentar la educación inclusiva y accesible:** El compromiso social busca garantizar que la educación superior sea accesible para todos los segmentos de la sociedad, independientemente de su origen socioeconómico, género, raza o discapacidad. El propósito es ofrecer programas de becas, iniciativas de tutoría, programas de educación continua y otros recursos que promuevan la igualdad de oportunidades en la educación.
- **Establecer alianzas con la comunidad local:** El compromiso social busca establecer alianzas y colaboraciones con organizaciones de la comunidad local, gobiernos, empresas y otros actores relevantes. El propósito es trabajar en conjunto para abordar problemas y necesidades específicas de la comunidad, desarrollar proyectos conjuntos y fortalecer el tejido social y económico de la región.
- **Promover el voluntariado y el servicio comunitario:** El compromiso social busca fomentar el espíritu de voluntariado y el servicio a la comunidad entre estudiantes, profesores y personal de la universidad. El propósito es brindar oportunidades para que la comunidad



universitaria se involucre en proyectos y actividades de servicio que beneficien a la sociedad y promuevan el compromiso cívico.

- **Formar ciudadanos responsables y comprometidos:** El compromiso social busca desarrollar en los estudiantes habilidades y valores que los preparen para ser ciudadanos responsables y comprometidos. El propósito es fomentar el pensamiento crítico, la ética, la responsabilidad social y la conciencia global, para que los graduados puedan contribuir positivamente a la sociedad y ejercer un liderazgo con impacto social.
- **Difundir el conocimiento y la cultura:** El compromiso social busca difundir el conocimiento y la cultura generados por la universidad hacia la sociedad. El propósito es ofrecer programas de divulgación, conferencias, exposiciones y otros eventos que acerquen el conocimiento académico y cultural a la comunidad, promoviendo así el acceso a la educación y la valoración de la cultura.

Estrategias/Programas/ Proyectos

- **Estrategia:**
 - **Promover la responsabilidad social:** La estrategia se enfoca en promover la conciencia y la responsabilidad social en todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica fomentar una cultura de compromiso social, ética y valores, y promover la participación activa de los estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo en proyectos y actividades de impacto social.
 - **Establecimiento de convenios y proyectos que permita la captación de recursos que impacten a la Institución y a la Comunidad:** La estrategia se centra en el desarrollo de un programa de asociación comunitaria para establecer convenios y proyectos que permitan



captar recursos para beneficio tanto de la institución como de la comunidad. Este programa puede incluir una amplia gama de actividades, como la colaboración en la investigación aplicada, el desarrollo conjunto de programas educativos, y la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento a organizaciones comunitarias. Al trabajar estrechamente con la comunidad, la universidad puede identificar oportunidades para atraer financiamiento y recursos que apoyen tanto sus objetivos institucionales como las necesidades de la comunidad.

- **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:** La estrategia principal busca implementar un programa de investigación comunitaria y evaluación de necesidades para determinar qué regiones atender y cómo hacerlo. Este programa recopila y analiza datos sobre las necesidades educativas, las barreras para el acceso a la educación y las condiciones de vida en diferentes regiones. Los hallazgos de este programa pueden informar la selección de regiones objetivo y la modalidad de entrega de los programas de formación. Este enfoque basado en datos puede ayudar a la universidad a desarrollar programas de formación más pertinentes y eficaces, que estén bien adaptados a las realidades de vida de las personas en el territorio.
- **Programas:**
 - **Fortalecimiento del proceso de comunicación con las comunidades por medio de programas que impulsen el desarrollo real de las organizaciones comunitarias:** El objetivo de este programa es mejorar la comunicación entre las organizaciones comunitarias y las comunidades a las que sirven. Este proyecto busca abordar la necesidad



de fortalecer las organizaciones comunitarias para establecer una comunicación efectiva, facilitar la participación activa de la comunidad y promover el desarrollo sostenible en el ámbito local.

- **Implementación del programa de responsabilidad social institucional para con las comunidades:** El objetivo del programa es establecer y desarrollar una serie de acciones y proyectos que promuevan la responsabilidad social de una institución hacia las comunidades en las que opera. El programa aborda la necesidad de generar un impacto positivo en la sociedad, contribuyendo al bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades a través de iniciativas sociales, ambientales, culturales y educativas.
- **Implementación de un programa de investigación comunitaria y evaluación de necesidades para determinar qué regiones atender y cómo hacerlo:** El proyecto tiene como objetivo establecer un sistema para comprender mejor las necesidades de las comunidades locales y regionales. El problema es que, sin una investigación exhaustiva y una evaluación efectiva de las necesidades, la universidad puede tener dificultades para proporcionar servicios y recursos útiles y relevantes para la comunidad.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Formulación e implementación de un proyecto institucional orientado a mejorar las relaciones entre la universidad y demás actores de interés de la región.:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de fortalecer y mejorar las relaciones entre la universidad y los diferentes actores de la región en la que se encuentra. Este proyecto busca establecer una colaboración efectiva y beneficiosa entre la universidad y otros actores clave, como



empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y la comunidad en general.

Acciones

- **Vinculación con la comunidad:** establecer y fortalecer vínculos sólidos y sostenibles con la comunidad local y otros actores sociales relevantes. Esto incluye colaborar con organizaciones comunitarias, instituciones públicas, empresas y otras universidades para identificar necesidades y desafíos sociales, y desarrollar programas y proyectos conjuntos que contribuyan al desarrollo social, económico y cultural de la región.
- **Voluntariado y servicio comunitario:** promover la participación de estudiantes, profesores y personal administrativo en actividades de voluntariado y servicio comunitario. Esto implica fomentar programas de voluntariado, prácticas solidarias, proyectos de extensión universitaria y acciones de apoyo a comunidades vulnerables, contribuyendo así al bienestar social y al desarrollo de habilidades sociales y ciudadanas.
- **Desarrollo de programas y proyectos sociales:** se centra en el desarrollo de programas y proyectos sociales que aborden problemáticas y desafíos sociales relevantes. Esto puede incluir programas de educación y alfabetización, proyectos de salud comunitaria, iniciativas de desarrollo sostenible, proyectos de emprendimiento social y acciones para promover la inclusión y la igualdad de oportunidades.
- **Investigación aplicada y transferencia de conocimiento:** promover la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento hacia la solución de problemas sociales. Esto implica fomentar la investigación orientada a la generación de impacto social, el desarrollo de



proyectos de innovación social y la difusión y aplicación de conocimientos y soluciones a través de alianzas con el sector público, privado y la sociedad civil.

- **Educación para el desarrollo sostenible:** incorporar la educación para el desarrollo sostenible en los programas académicos de la universidad. Esto implica integrar contenidos relacionados con la sostenibilidad, la responsabilidad social y los retos globales en los planes de estudio, promover la conciencia ambiental y la adopción de prácticas sostenibles en el campus universitario y desarrollar programas de formación y capacitación en desarrollo sostenible.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**

- Calidad de la vinculación con la comunidad: Evaluada a través de la percepción de los actores locales y el impacto de las acciones realizadas.
- Eficacia de la responsabilidad social universitaria: Evaluada mediante auditorías internas y externas, cumplimiento de principios éticos y políticas de sostenibilidad.
- Efectividad de la educación para el compromiso social: Evaluada por el desarrollo de competencias sociales, cívicas y éticas en los estudiantes.
- Calidad e impacto de la investigación con impacto social: Evaluada por el grado de aplicación de los resultados de la investigación en políticas públicas y acciones de mejora social.
- Eficacia de las medidas de acceso equitativo a la educación: Evaluada por la diversidad estudiantil y la inclusión de grupos vulnerables.

Indicadores cuantitativos

- Número de proyectos y actividades de extensión comunitaria realizados.



- Número de iniciativas y políticas implementadas en el marco de la responsabilidad social universitaria.
- Número de programas y asignaturas que promueven el compromiso social en los estudiantes.
- Número de proyectos de investigación con impacto social realizados.
- Número de estudiantes beneficiados por medidas de acceso equitativo a la educación.

Actores

- **Estudiantes:** Los estudiantes desempeñan un papel fundamental en el compromiso social de la universidad. Su participación activa en programas de voluntariado, proyectos comunitarios y actividades de servicio social contribuye al impacto social y al desarrollo de habilidades ciudadanas.
- **Profesores e investigadores:** Los profesores e investigadores tienen la capacidad de impulsar el compromiso social a través de su docencia y sus proyectos de investigación. Pueden fomentar el desarrollo de programas académicos relacionados con el compromiso social, dirigir proyectos de investigación aplicada con impacto social y servir como mentores para los estudiantes involucrados en actividades de compromiso social.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad también juega un rol importante en el compromiso social. Pueden colaborar en la planificación y ejecución de programas y proyectos sociales, gestionar recursos y apoyar logísticamente las actividades de compromiso social.
- **Organizaciones de la sociedad civil:** Las organizaciones de la sociedad civil, como ONG, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, pueden ser socios estratégicos en el



compromiso social de la universidad. Estas organizaciones aportan experiencia, recursos y vínculos con comunidades y problemáticas específicas, lo que facilita la identificación de necesidades y la implementación de proyectos de impacto social.

- **Comunidad local:** La comunidad local es un actor clave en el compromiso social. La universidad puede colaborar con la comunidad local a través de alianzas y proyectos conjuntos, escuchando y respondiendo a sus necesidades, y promoviendo el desarrollo sostenible y el bienestar social en la región.
- **Gobierno y entidades públicas:** El gobierno y las entidades públicas, a nivel local, regional o nacional, también son actores importantes en el compromiso social. La universidad puede establecer colaboraciones y acuerdos con estas entidades para abordar desafíos sociales, acceder a recursos y coordinar esfuerzos en el ámbito social.
- **Empresas y sector privado:** El sector privado puede desempeñar un papel activo en el compromiso social de la universidad. Las empresas pueden apoyar económicamente proyectos y programas sociales, proporcionar recursos y experiencia en áreas específicas, y colaborar en la formación y empleabilidad de los estudiantes.
- **Organismos internacionales y agencias de desarrollo:** Los organismos internacionales y las agencias de desarrollo también pueden ser actores relevantes en el compromiso social de la universidad. Estos actores pueden brindar financiamiento, apoyo técnico y recursos adicionales para programas y proyectos de impacto social a nivel nacional e internacional.



3.6. Objetivo estratégico 6: Sostenibilidad

Contexto

Se refiere a la adopción de medidas y acciones que promuevan un desarrollo equilibrado, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y ambientales (Brundtland, 1987). La sostenibilidad en el ámbito universitario implica que la institución se comprometa a operar de manera responsable y a largo plazo, considerando el impacto de sus acciones en el entorno y las generaciones futuras (Leal Filho et al., 2019). Algunos aspectos relevantes en este tipo de sostenibilidad son:

- **Gestión ambiental:** Promover prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las actividades universitarias, incluyendo la reducción de emisiones de carbono, la gestión eficiente de recursos naturales, la promoción de la energía renovable, la gestión adecuada de residuos y la conservación de la biodiversidad (Lozano, 2006). También implica fomentar la educación ambiental y la sensibilización en la comunidad universitaria sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental.
- **Responsabilidad económica:** Buscar la viabilidad financiera a largo plazo de la universidad, mediante una gestión responsable de los recursos económicos y la diversificación de fuentes de financiamiento (Clark, 1998). Esto implica la adopción de medidas de eficiencia energética y de costos, la generación de ingresos propios a través de proyectos de investigación y servicios a la comunidad, y la promoción de alianzas estratégicas con el sector público y privado.
- **Responsabilidad social:** Promover la equidad y la inclusión en el acceso a la educación superior, garantizando igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico o situación personal (Zappalà & Lyons,



2009). Además, implica fomentar la diversidad y el respeto a los derechos humanos en el ambiente universitario, promoviendo una cultura de inclusión y no discriminación.

- **Educación para la sostenibilidad:** Integrar la sostenibilidad en los planes de estudio y la formación académica de los estudiantes, fomentando una conciencia crítica sobre los desafíos globales y dotando a los futuros profesionales de herramientas y conocimientos para abordarlos (Sterling, 2004). Esto puede incluir asignaturas relacionadas con la sostenibilidad, programas de educación ambiental, proyectos de investigación aplicada y prácticas profesionales orientadas hacia la sostenibilidad.
- **Compromiso con la comunidad:** Establecer vínculos estrechos con la comunidad local y regional, promoviendo la transferencia de conocimiento y tecnología para resolver problemas sociales y contribuir al desarrollo sostenible (Benneworth & Jongbloed, 2010). Esto puede implicar colaboraciones con actores locales, la participación en proyectos de desarrollo comunitario y la promoción de programas de extensión universitaria orientados a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Propósitos

- **Integrar la sostenibilidad en todas las áreas de la universidad:** El propósito principal de la sostenibilidad es incorporar los principios y prácticas sostenibles en todas las áreas de la universidad, desde la gestión administrativa hasta la investigación y la enseñanza. Esto implica adoptar políticas y estrategias que promuevan la sostenibilidad en todos los aspectos de la vida universitaria.
- **Reducir el impacto ambiental:** El propósito de la sostenibilidad es reducir el impacto ambiental de la universidad y promover prácticas más sostenibles. Esto puede incluir la



implementación de medidas de eficiencia energética, la gestión adecuada de los recursos naturales, la reducción de residuos y la promoción del uso de energías renovables.

- **Fomentar la educación para la sostenibilidad:** La sostenibilidad busca integrar la educación para la sostenibilidad en el currículo académico, brindando a los estudiantes las herramientas y el conocimiento necesarios para abordar los desafíos ambientales y sociales. El propósito es promover una comprensión profunda de los problemas relacionados con la sostenibilidad y fomentar un cambio de comportamiento hacia prácticas más sostenibles.
- **Promover la investigación y la innovación sostenible:** El propósito de la sostenibilidad es fomentar la investigación y la innovación en áreas relacionadas con la sostenibilidad, como la energía renovable, la conservación del medio ambiente, la justicia social y la economía circular. El propósito es generar conocimiento y soluciones innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible y aborden los desafíos actuales.
- **Fortalecer la responsabilidad social y la colaboración:** La sostenibilidad busca fortalecer la responsabilidad social de la universidad hacia la comunidad y promover la colaboración con actores externos. El propósito es establecer alianzas con organizaciones locales, empresas y gobiernos para abordar desafíos sostenibles de manera conjunta y generar un impacto positivo en la sociedad.
- **Fomentar la cultura de la sostenibilidad:** El propósito de la sostenibilidad es fomentar una cultura de la sostenibilidad en toda la comunidad universitaria. Esto implica promover la conciencia y la participación activa en prácticas sostenibles, así como el compromiso con los valores y principios de la sostenibilidad en la toma de decisiones y acciones diarias.



Estrategia/Programas/ Proyectos

- **Estrategia:**

- **Integración de la sostenibilidad en la educación:** La estrategia se enfoca en integrar los principios y prácticas de sostenibilidad en todos los niveles de la educación universitaria. Esto implica revisar y actualizar los planes de estudio para incluir contenidos relacionados con la sostenibilidad, promover la educación ambiental y la conciencia sobre los desafíos sociales y ambientales, y fomentar el desarrollo de habilidades y competencias sostenibles en los estudiantes.
- **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:** La estrategia pretende implementar la Gestión de Calidad Total (TQM), con el fin de, mejorar la calidad y eficiencia de todos los procesos y servicios en una organización, y que pone un énfasis especial en satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders. La implementación de TQM puede implicar la normalización y documentación de los procesos administrativos y financieros, la formación y desarrollo del personal en principios y técnicas de gestión de calidad, la implementación de sistemas para medir y mejorar la calidad, y el fomento de una cultura de mejora continua. A través de la implementación de TQM, una universidad puede mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión institucional, y al mismo tiempo satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los actores involucrados.
- **Revisión y actualización de los planes de financiamiento internos, convenios interinstitucionales con bancos, administraciones municipales y actividades**



académicas asociadas a monitorias, consejerías, entre otros: La estrategia se centra en fortalecer el Comité de Finanzas Estratégicas. Este Comité puede ser útil para revisar y actualizar los planes de financiamiento internos, así como para explorar y negociar nuevos convenios interinstitucionales. Así mismo, el comité puede estar compuesto por representantes de diferentes áreas de la universidad, como la administración, la facultad, el personal financiero y tal vez estudiantes. Juntos, pueden trabajar para evaluar los actuales mecanismos de financiamiento, identificar oportunidades para nuevos acuerdos con bancos, administraciones municipales y otros, y buscar formas de vincular las actividades académicas a las oportunidades de financiamiento. La cooperación y la visión estratégica de este comité pueden ser esenciales para garantizar un financiamiento adecuado y sostenible para la universidad.

- **Realización de r estudios de factibilidad y pertinencia que respondan realmente a las necesidades y vocaciones de la región:** Su estrategia busca la implementación de una evaluación participativa de las necesidades de la comunidad para asegurar que los estudios de factibilidad y pertinencia respondan a las necesidades y vocaciones de la región. Esta es una metodología que involucra a los miembros de la comunidad en el proceso de identificar sus necesidades, prioridades y recursos. A través de encuestas, grupos focales, entrevistas y otros métodos de recolección de datos, los miembros de la comunidad pueden proporcionar información valiosa sobre lo que necesitan y lo que les gustaría ver en su comunidad. Esta información puede ser usada para informar los estudios de factibilidad y asegurar que los programas y servicios de la universidad sean pertinentes y beneficiosos para la comunidad.



- **Gestión de recursos por parte de la universidad para apoyar estudiantes de más bajos recursos, no depender solo de los recursos asignados:** La estrategia consiste en el establecimiento de un programa de recaudación de fondos para becas. Este programa puede implicar la organización de eventos de recaudación de fondos, la solicitud de donaciones a ex-alumnos y otros miembros de la comunidad, y la búsqueda de subvenciones y otras fuentes de financiamiento externo. Los fondos recaudados pueden ser utilizados para proporcionar becas y otras formas de apoyo financiero a los estudiantes que lo necesiten. Esto puede permitir a la universidad complementar los recursos asignados y ayudar a más estudiantes de bajos recursos a acceder y tener éxito en la educación superior.
- **Generación de estrategias de financiación del bienestar universitario que permita ayudar a resolver las problemáticas sociales de los estudiantes:** La estrategia principal consiste en la implementación de un enfoque de asociaciones público-privadas (PPP). Este enfoque involucraría a la universidad en el establecimiento de acuerdos de colaboración con entidades del sector privado (por ejemplo, empresas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales) para financiar programas y servicios que aborden las problemáticas sociales de los estudiantes. Estas alianzas podrían ser beneficiosas para las entidades privadas, ya que podrían mejorar su imagen corporativa y cumplir con sus objetivos de responsabilidad social corporativa. Para la universidad, estas asociaciones podrían proporcionar una fuente sostenible de financiamiento para el bienestar universitario.
- **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:** La estrategia se enfoca en el desarrollo de programas de educación a distancia y en línea para aquellos que



quieren acceder a la universidad, pero viven fuera de la ciudad. Esto permitiría a los estudiantes acceder a la educación universitaria sin la necesidad de trasladarse o reubicarse. Además, con la ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación, los programas en línea pueden ofrecer una experiencia de aprendizaje interactiva y flexible. La implementación de esta estrategia requeriría una inversión en tecnología y en formación del personal docente, pero podría ampliar el alcance de la universidad y hacer la educación superior más accesible para un mayor número de personas.

- **Aporte de recursos por parte del gobierno para que la gente que vive por fuera de la ciudad pueda acceder a la educación:** La estrategia se centra en la implementación de programas de subvenciones educativas por el gobierno. El gobierno puede implementar estos programas para ayudar a las personas que viven fuera de la ciudad a acceder a la educación. Estas subvenciones pueden cubrir los costos de matrícula, libros, transporte y otros gastos asociados con la educación. Además, pueden ser especialmente útiles para las personas que viven en áreas rurales o alejadas, donde los costos y desafíos para acceder a la educación pueden ser mayores. Para maximizar la efectividad de estos programas, es importante que el gobierno trabaje en estrecha colaboración con las instituciones educativas y las comunidades para identificar a las personas que más necesitan ayuda y asegurarse de que las subvenciones sean accesibles y fáciles de solicitar.
- **Programas:**
 - **Reconocimiento de las normas por los cuales se rige la IES, y, asimismo dar cumplimiento a los requisitos establecidos en los procesos administrativos y académicos, entre otros:** El objetivo del programa es abordar la necesidad de asegurar el



cumplimiento de las normas y requisitos establecidos para el funcionamiento de la Institución de Educación Superior (IES). El proyecto busca fortalecer la gestión administrativa y académica de la IES, garantizando el reconocimiento y cumplimiento de las normativas que rigen su operación.

- **Diseño de un programa de educación y sostenibilidad ambiental dirigido a la comunidad universitaria y a la población del departamento del Chocó, con el fin de fomentar prácticas sostenibles, concientizar sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y los efectos en el cambio climático, promover el uso de energías renovables en el campus, y el uso de medios de transporte alternativos:** El objetivo del programa es abordar la necesidad de promover prácticas sostenibles y concientizar sobre la importancia de la conservación del medio ambiente en la comunidad universitaria y la población del departamento del choco. El proyecto busca generar un cambio de actitud y comportamiento hacia el medio ambiente, promoviendo el uso de energías renovables, el transporte alternativo y la adopción de prácticas sostenibles en el entorno universitario y la comunidad en general.
- **Fortalecimiento de la presencia de la UTCH en las Subregiones del Chocó a través de programas orientados a la vocación productiva, y asimismo promover prácticas agrícolas sostenibles como la agricultura ecológica y la agroforestería en toda la región:** El objetivo del programa es abordar la necesidad de fortalecer la presencia de la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH) en las subregiones del Chocó, promoviendo programas que impulsen la vocación productiva de la región y fomenten prácticas agrícolas sostenibles como la agricultura ecológica y la agroforestería.



- **Diseño de un plan de manejo eficiente de los recursos que le permita a la institución contar el personal idóneo y suficiente para el desarrollo de sus procesos:** El objetivo del programa es mejorar la gestión de recursos humanos en una institución, asegurando que cuente con el personal adecuado y en cantidad suficiente para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y efectiva. El programa aborda la necesidad de optimizar la asignación y el uso del talento humano, garantizando que la institución tenga el equipo de trabajo necesario para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Estructuración y puesta en marcha de las estrategias necesarias para llegar a una sostenibilidad financiera:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de establecer estrategias que alcancen la sostenibilidad financiera de una entidad o proyecto. Esto implica encontrar formas de generar ingresos suficientes y sostenibles para cubrir los gastos operativos y garantizar la viabilidad a largo plazo.
 - **Consolidación de un plan de gestión ambiental que incluya acciones para la reducción de residuos, el ahorro de energía y la conservación de los recursos naturales:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de implementar prácticas sostenibles y responsables con el medio ambiente en una organización o entidad. El proyecto tiene como objetivo principal desarrollar e implementar un plan de gestión ambiental integral que incluya estrategias y acciones específicas para reducir los residuos, ahorrar energía y preservar los recursos naturales. Esto ayudará a mitigar los impactos negativos en el entorno, promover la sostenibilidad ambiental y contribuir a la conservación del medio ambiente.



- **Gestión para la generación de ingresos a través de recursos derivados de los proyectos de investigación, convenios y servicios para el sector productivo:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de diversificar las fuentes de ingresos de una organización o entidad, enfocándose en la generación de recursos a través de proyectos de investigación, convenios y servicios dirigidos al sector productivo. El proyecto tiene como objetivo principal fortalecer la capacidad de la organización para obtener ingresos sostenibles y contribuir a su sostenibilidad financiera a largo plazo.
- **Definición e implementación de políticas de compras sostenibles que contemplan la adquisición de productos y servicios que respeten el medio ambiente y la justicia social:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de promover prácticas de compras responsables y sostenibles en una organización o entidad. El proyecto tiene como objetivo principal establecer políticas y criterios de adquisición que consideren el impacto ambiental y social de los productos y servicios, contribuyendo así a la protección del medio ambiente y al fomento de la equidad y la justicia social.
- **Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Total (TQM) para Procesos Administrativos y Financieros:** El proyecto tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros de la organización. La necesidad surge de los desafíos actuales que la organización puede enfrentar en términos de eficiencia operativa, rendimiento financiero y cumplimiento de normas y reglamentos.
- **Fortalecimiento del Comité de Finanzas Estratégicas. Este Comité puede ser útil para revisar y actualizar los planes de financiamiento internos, así como para explorar y negociar nuevos convenios interinstitucionales:**



- **Implementación de Estudio Participativo de Factibilidad y Pertinencia Regional:** El proyecto tiene como objetivo realizar un estudio amplio y participativo para evaluar la factibilidad y pertinencia de diversos proyectos o iniciativas a nivel regional. Este proyecto aborda la necesidad de involucrar a los stakeholders y tener un conocimiento profundo de las condiciones locales y regionales antes de la implementación de cualquier proyecto o iniciativa.

Desarrollo y lanzamiento de un Programa Integral de Acceso y Bienestar Universitario: El proyecto tiene como objetivo desarrollar y poner en marcha un programa que promueva el acceso equitativo a la educación universitaria y mejore el bienestar de los estudiantes durante su trayectoria educativa. Este proyecto aborda el problema de la desigualdad en el acceso a la educación universitaria y la necesidad de promover un ambiente saludable y enriquecedor para los estudiantes.

Acciones

- **Gestión sostenible del campus universitario:** implementar prácticas sostenibles en la gestión del campus universitario. Esto incluye la adopción de medidas de eficiencia energética, gestión adecuada de los recursos naturales, reducción y gestión de residuos, promoción de la movilidad sostenible, uso de energías renovables y diseño de edificaciones sostenibles. Asimismo, implica promover una cultura de sostenibilidad entre los miembros de la comunidad universitaria.
- **Investigación y transferencia de conocimiento en sostenibilidad:** se centra en promover la investigación y la transferencia de conocimiento en el ámbito de la sostenibilidad. Esto implica impulsar la investigación aplicada orientada a la solución de problemas ambientales y sociales,



fomentar la colaboración interdisciplinaria y la participación de los estudiantes en proyectos de investigación sostenible, y difundir y transferir los resultados de la investigación a la sociedad y al sector empresarial.

- **Vinculación con la comunidad y el sector empresarial:** establecer alianzas y colaboraciones con la comunidad local y el sector empresarial para promover la sostenibilidad. Esto incluye la participación en redes y plataformas de sostenibilidad, la colaboración en proyectos y programas conjuntos, y el intercambio de conocimientos y buenas prácticas en sostenibilidad.
- **Promoción de la cultura de sostenibilidad:** promover una cultura de sostenibilidad entre los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad en general. Esto implica sensibilizar y concienciar sobre la importancia de la sostenibilidad, promover la participación y la acción individual y colectiva, y celebrar eventos y actividades relacionadas con la sostenibilidad.
- **Responsabilidad social y rendición de cuentas:** incluye la promoción de la responsabilidad social y la rendición de cuentas en todas las actividades universitarias. Esto implica establecer indicadores de sostenibilidad, realizar informes de sostenibilidad y participar en iniciativas y certificaciones relacionadas con la sostenibilidad, demostrando el compromiso y los avances en este ámbito.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**
 - Efectividad de la gestión ambiental: Evaluada mediante el compromiso de la universidad con la educación ambiental y el impacto de sus medidas para minimizar el impacto ambiental.



- Grado de responsabilidad económica: Evaluada a través de la estabilidad financiera y la diversificación de fuentes de financiación.
 - Nivel de responsabilidad social: Evaluada mediante la inclusión y equidad en el acceso a la educación superior y la promoción de una cultura de inclusión y no discriminación.
 - Calidad de la educación para la sostenibilidad: Evaluada por la integración de la sostenibilidad en los planes de estudio y el desarrollo de competencias en los estudiantes para enfrentar desafíos globales.
 - Calidad de compromiso con la comunidad: Evaluada por la participación en proyectos de desarrollo comunitario y la transferencia de conocimientos y tecnología hacia la sociedad.
- **Indicadores cuantitativos**
 - Reducción en emisiones de carbono y consumo de recursos naturales.
 - Porcentaje de ingresos generados a través de proyectos de investigación y servicios a la comunidad.
 - Porcentaje de estudiantes provenientes de grupos desfavorecidos o vulnerables.
 - Número de asignaturas y programas que integran la sostenibilidad en sus contenidos.
 - Número de proyectos de desarrollo comunitario en los que participa la universidad.

Actores

- **Autoridades universitarias:** Las autoridades universitarias, como el rector, vicerrectores y decanos, desempeñan un papel fundamental en la promoción y el impulso de la sostenibilidad en la universidad. Son responsables de establecer la visión y los objetivos relacionados con la sostenibilidad, así como de asignar recursos y apoyar la implementación de iniciativas sostenibles.



- **Personal docente y de investigación:** El personal docente y de investigación de la universidad es otro actor importante en el Objetivo estratégico de sostenibilidad. Pueden integrar la sostenibilidad en sus planes de estudio y proyectos de investigación, fomentar la conciencia y el conocimiento sobre la sostenibilidad entre los estudiantes, y liderar investigaciones y estudios relacionados con la sostenibilidad.
- **Estudiantes:** Los estudiantes juegan un papel activo en la promoción y la implementación de la sostenibilidad en la universidad. Pueden participar en proyectos y actividades relacionados con la sostenibilidad, formar grupos y asociaciones estudiantiles dedicadas a la sostenibilidad, y aportar ideas y propuestas para mejorar la sostenibilidad en el campus y en la comunidad universitaria.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad también desempeña un rol importante en la sostenibilidad. Pueden colaborar en la implementación de medidas sostenibles en la gestión del campus, como la gestión de residuos y la eficiencia energética. También pueden participar en la difusión de información y en la sensibilización sobre la sostenibilidad entre los miembros de la comunidad universitaria.
- **Comunidad local:** La comunidad local es un actor clave en el Objetivo estratégico de sostenibilidad, ya que la universidad puede establecer relaciones y colaboraciones con la comunidad para promover la sostenibilidad en la región. Esto puede incluir proyectos de desarrollo sostenible, actividades de educación ambiental y colaboraciones en investigación y transferencia de conocimiento.
- **Sector empresarial:** El sector empresarial puede desempeñar un papel importante en la sostenibilidad de la universidad. Las empresas pueden colaborar en proyectos conjuntos,



proporcionar financiamiento para iniciativas sostenibles y ofrecer oportunidades de empleo y prácticas relacionadas con la sostenibilidad.

- **Organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales:** Los organismos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son actores relevantes en el ámbito de la sostenibilidad. Pueden brindar apoyo, asesoramiento y recursos para promover la sostenibilidad en la universidad, así como establecer alianzas para abordar desafíos socioambientales.
- **Redes y asociaciones internacionales:** La universidad puede formar parte de redes y asociaciones internacionales dedicadas a la sostenibilidad, lo que facilita el intercambio de conocimientos, la colaboración en proyectos conjuntos y el acceso a recursos adicionales.

3.7. Objetivo estratégico 7: Gestión del conocimiento

Contexto

Se refiere a la implementación de procesos y estrategias para identificar, adquirir, desarrollar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de la institución (Nonaka & Takeuchi, 1995). La gestión del conocimiento busca aprovechar el capital intelectual presente en la universidad, tanto en el ámbito académico como en la experiencia y habilidades del personal, con el fin de generar valor, promover la innovación y mejorar la calidad educativa (Davenport & Prusak, 1998).

Algunos aspectos claves en la gestión del conocimiento son:

- **Captura y creación de conocimiento:** Fomentar la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación, la innovación y la colaboración multidisciplinaria (Polanyi, 1966). Esto implica apoyar y promover la actividad investigadora de profesores y estudiantes, así



como la creación de espacios y recursos para el intercambio de ideas y la generación de conocimiento nuevo.

- **Organización y almacenamiento de conocimiento:** Establecer sistemas y plataformas para organizar y almacenar el conocimiento generado en la universidad, de manera que sea accesible y pueda ser utilizado por la comunidad académica (Wu & Chen, 2014). Esto puede incluir la creación de repositorios digitales, bases de datos, bibliotecas virtuales u otros recursos que permitan la gestión eficiente del conocimiento.
- **Transferencia y difusión de conocimiento:** Promover la transferencia de conocimiento hacia la sociedad, a través de la divulgación científica, la participación en proyectos de investigación aplicada, la colaboración con empresas y organizaciones externas, y la difusión de los resultados de la investigación en eventos académicos y publicaciones especializadas (Göransson et al., 2009).
- **Aprendizaje organizacional:** Establecer mecanismos para el aprendizaje continuo y la mejora de la calidad educativa en la universidad. Esto implica la evaluación de procesos, la retroalimentación constante, el intercambio de buenas prácticas, la formación y capacitación del personal, y la promoción de una cultura de aprendizaje y mejora continua (Senge, 1990).
- **Colaboración y redes de conocimiento:** Estimular la colaboración entre miembros de la comunidad universitaria, así como con otras instituciones académicas, empresas y organizaciones (Wenger, 1998). Esto puede incluir la creación de redes de conocimiento, alianzas estratégicas, programas de intercambio académico, y la participación en proyectos de investigación colaborativos.



Propósitos

- **Promover la generación y adquisición de conocimiento:** El propósito principal de la gestión del conocimiento es fomentar la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación y la innovación, así como adquirir conocimiento externo a través de colaboraciones y alianzas estratégicas. Esto implica desarrollar una cultura de investigación y promover la búsqueda continua de conocimientos relevantes y actualizados.
- **Facilitar el intercambio y la transferencia de conocimiento:** La gestión del conocimiento busca facilitar el intercambio de conocimientos dentro de la universidad y con el entorno externo. El propósito es fomentar la colaboración, la comunicación y la transferencia de conocimientos entre académicos, estudiantes, personal administrativo y otros actores relevantes, tanto dentro como fuera de la universidad.
- **Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje:** La gestión del conocimiento busca mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la universidad. El propósito es identificar buenas prácticas pedagógicas, implementar tecnologías educativas innovadoras, promover el uso efectivo de recursos educativos y fomentar la retroalimentación y la evaluación continua para garantizar una educación de calidad.
- **Preservar y organizar el conocimiento institucional:** La gestión del conocimiento busca preservar y organizar el conocimiento institucional de la universidad de manera sistemática. El propósito es crear y mantener bases de datos, repositorios y otros sistemas que faciliten el acceso y la recuperación de conocimientos pasados y presentes, garantizando la disponibilidad de información relevante para la comunidad universitaria.



- **Fortalecer la capacidad de investigación y desarrollo:** La gestión del conocimiento busca fortalecer la capacidad de investigación y desarrollo en la universidad. El propósito es identificar áreas de investigación estratégicas, promover la formación de grupos de investigación y brindar recursos y apoyo adecuados para impulsar la excelencia en la investigación y la innovación.
- **Fomentar la colaboración interdisciplinaria y la creación de redes:** La gestión del conocimiento busca fomentar la colaboración interdisciplinaria y la creación de redes tanto dentro de la universidad como con otras instituciones académicas y organizaciones externas. El propósito es estimular la colaboración entre diferentes disciplinas, compartir conocimientos y experiencia, y promover la creación de sinergias para abordar problemas complejos y generar soluciones innovadoras.

Estrategia/Programas/ Proyectos

- **Estrategia: Creación de un entorno propicio para la generación y transferencia de conocimiento:** La estrategia se enfoca en crear un entorno que fomente la generación de conocimiento tanto dentro de la universidad como en colaboración con otros actores externos. Esto implica promover la investigación de alta calidad, fomentar la colaboración interdisciplinaria, fortalecer los vínculos con la industria y otros sectores, y establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas y de investigación de renombre.
- **Programas:**
 - **Estructurar un sistema de información que integre toda la información oficial de la universidad tales como los acuerdos, resoluciones, actos administrativos y académicos, procesos, procedimientos, manuales de funciones, reglamentos, procesos**



estudiantiles y demás información necesaria para todos los niveles (administrativos, docentes y estudiantes), que sirvan de fuente oficial y única para todos los propósitos

Institucionales: El objetivo del programa es abordar la necesidad de contar con un sistema centralizado y accesible que almacene y gestione de manera eficiente toda la información oficial de la universidad. El programa busca mejorar la organización, transparencia y agilidad en los procesos administrativos y académicos.

- **Proyectos a corto plazo:**

- **Desarrollo de transferencia y conocimiento para la innovación que atiende las necesidades de empresas de sectores productivos en producción de bienes y servicios derivados de la emergencia causada por el Covid 19**

Chocó: El objetivo del proyecto es abordar las necesidades de las empresas de sectores productivos en la región del Chocó, específicamente relacionadas con la producción de bienes y servicios durante la emergencia causada por la pandemia de Covid-19. El proyecto busca brindar apoyo, transferencia de conocimiento e innovación para ayudar a estas empresas a adaptarse a la situación actual y enfrentar los desafíos derivados de la crisis sanitaria.

Acciones

- **Desarrollo de programas de formación y capacitación:** desarrollar programas de formación y capacitación que promuevan la adquisición y el desarrollo de habilidades y competencias clave en el ámbito académico y profesional. Esto incluye la implementación de programas de posgrado, cursos de actualización y capacitación en áreas estratégicas de conocimiento, así como la promoción del aprendizaje continuo y la educación a lo largo de toda la vida.



- **Fortalecimiento de la investigación y la innovación:** fortalecer la investigación y la innovación en la universidad. Esto implica el apoyo a la investigación de vanguardia, la promoción de la colaboración multidisciplinaria, la obtención de fondos para proyectos de investigación, el fomento de la publicación en revistas científicas de prestigio y la protección de la propiedad intelectual.
- **Promoción de la transferencia de conocimiento y la vinculación con el entorno socioeconómico:** promover la transferencia de conocimiento y la vinculación con el entorno socioeconómico. Esto implica establecer mecanismos eficientes para transferir los resultados de la investigación y el conocimiento generado en la universidad hacia la sociedad, las empresas y otras organizaciones. También se busca fomentar la participación de los investigadores en proyectos de innovación y colaboraciones con el sector productivo.
- **Digitalización y acceso abierto al conocimiento:** incluye la digitalización del conocimiento y la promoción del acceso abierto a los resultados de la investigación y al conocimiento generado en la universidad. Esto implica el desarrollo de repositorios institucionales, la publicación en revistas de acceso abierto, el uso de tecnologías digitales para la difusión del conocimiento y la colaboración en línea.
- **Fomento de una cultura de aprendizaje y conocimiento:** fomentar una cultura de aprendizaje y conocimiento en toda la comunidad universitaria. Esto implica promover la participación activa de los estudiantes en la generación y aplicación del conocimiento, fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad universitaria, y reconocer y valorar el impacto y la relevancia del conocimiento generado.



Indicadores

• Indicadores cualitativos

- Efectividad de la captura y creación de conocimiento: Evaluada por la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación y la innovación.
- Eficiencia de la organización y almacenamiento de conocimiento: Evaluada por la accesibilidad y la utilidad de las plataformas y sistemas utilizados para organizar y almacenar el conocimiento.
- Eficacia de la transferencia y difusión de conocimiento: Evaluada por la efectividad de la universidad para transferir y difundir su conocimiento a la sociedad.
- Nivel de aprendizaje organizacional: Evaluada por la capacidad de la universidad para aprender de sus errores, mejorar continuamente y adaptarse a los cambios.
- Calidad de la colaboración y redes de conocimiento: Evaluada por la colaboración efectiva dentro de la universidad y con otras instituciones.

• Indicadores cuantitativos

- Número de proyectos de investigación e innovación realizados.
- Número de documentos y recursos disponibles en los repositorios de la universidad.
- Número de publicaciones científicas, proyectos de investigación aplicada, y eventos académicos realizados para difundir el conocimiento.
- Cantidad de retroalimentación recogida y cambios implementados para mejorar la calidad educativa.
- Número de alianzas estratégicas, programas de intercambio académico y proyectos de investigación colaborativos en los que participa la universidad.



Actores

- **Autoridades universitarias:** Las autoridades universitarias, como el rector, vicerrectores y decanos, desempeñan un papel fundamental en la promoción y el impulso de la gestión del conocimiento en la universidad. Son responsables de establecer la visión y los objetivos relacionados con la gestión del conocimiento, así como de asignar recursos y apoyar la implementación de iniciativas en este ámbito.
- **Personal docente y de investigación:** El personal docente y de investigación de la universidad es otro actor clave en el Objetivo estratégico de gestión del conocimiento. Son responsables de generar y compartir conocimiento a través de su actividad académica y de investigación. También pueden participar en la implementación de prácticas y procesos que fomenten la captura, organización y difusión del conocimiento dentro de la universidad.
- **Estudiantes:** Los estudiantes también juegan un papel importante en la gestión del conocimiento en la universidad. Pueden contribuir a la generación y difusión del conocimiento a través de su participación activa en proyectos de investigación, trabajos académicos y presentaciones. Además, pueden aprovechar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades ofrecidas por la universidad para mejorar sus capacidades en la gestión del conocimiento.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo de la universidad desempeña un rol relevante en la gestión del conocimiento. Pueden colaborar en la implementación de herramientas y sistemas que faciliten la captura, almacenamiento y acceso al conocimiento. También pueden contribuir a la difusión del conocimiento mediante la organización de



eventos, seminarios y conferencias que promuevan el intercambio de conocimiento entre los miembros de la comunidad universitaria.

- **Comunidad local y sociedad en general:** La comunidad local y la sociedad en general son actores externos que pueden influir en la gestión del conocimiento de la universidad. La colaboración con organizaciones externas, empresas y otras instituciones académicas puede enriquecer el intercambio de conocimiento y facilitar la transferencia de tecnología y experiencia. Asimismo, la universidad puede contribuir al desarrollo de la comunidad y la sociedad a través de la difusión del conocimiento y la participación en proyectos de impacto social.
- **Organismos gubernamentales y agencias de financiamiento:** Los organismos gubernamentales y las agencias de financiamiento desempeñan un papel relevante en la gestión del conocimiento en la universidad. Pueden establecer políticas y programas que fomenten la investigación y la transferencia de conocimiento, así como proporcionar financiamiento para proyectos y actividades relacionadas. La universidad puede establecer alianzas estratégicas con estos actores para impulsar la gestión del conocimiento.
- **Asociaciones y redes académicas:** La participación en asociaciones y redes académicas es importante para promover la gestión del conocimiento en la universidad. Estas asociaciones y redes brindan oportunidades de colaboración, intercambio de buenas prácticas y aprendizaje entre pares. Además, facilitan la difusión del conocimiento a nivel nacional e internacional.



3.8. Objetivo estratégico 8: Campus universitario

Contexto

Se refiere a la integración y coordinación efectiva de diferentes sedes o campus universitarios que forman parte de la misma institución (Dill & Sporn, 1995). Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer la colaboración y sinergia entre las sedes, maximizando los recursos y optimizando la gestión académica y administrativa. En el contexto de sedes interconectadas encontramos los siguiente puntos claves:

- **Comunicación y conectividad:** Establecer una infraestructura de comunicación sólida y eficiente que permita la interacción y el intercambio de información en tiempo real entre las diferentes sedes (Van Dijk, 2006). Esto incluye el uso de tecnologías de la información y comunicación, como sistemas de videoconferencia, plataformas digitales y herramientas colaborativas, para facilitar la comunicación y el trabajo conjunto entre los diferentes campus.
- **Movilidad académica y estudiantil:** Promover la movilidad de docentes, investigadores y estudiantes entre las sedes, facilitando el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas (Teichler, 2009). Esto puede incluir programas de intercambio estudiantil, proyectos de investigación conjuntos, conferencias y seminarios itinerantes, y la posibilidad de realizar estudios en diferentes campus de la universidad.
- **Coordinación curricular:** Garantizar la coherencia y la articulación de los planes de estudio y programas académicos entre las diferentes sedes. Esto implica establecer mecanismos de coordinación y colaboración entre las facultades y departamentos para asegurar que los contenidos, competencias y metodologías de enseñanza sean consistentes y estén alineados con los estándares de calidad de la institución (Sporn, 1996).



- **Gestión administrativa integrada:** Unificar y centralizar procesos administrativos y servicios comunes entre las sedes para optimizar recursos y garantizar una gestión eficiente (Balzer, 2010). Esto incluye aspectos como la administración de recursos humanos, la gestión financiera, la infraestructura y el mantenimiento, la biblioteca y los servicios tecnológicos, entre otros.
- **Desarrollo conjunto:** Fomentar la colaboración en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento entre las diferentes sedes (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Esto permite aprovechar las fortalezas y especialidades de cada campus para abordar problemáticas complejas, realizar investigaciones interdisciplinarias y generar un mayor impacto en la sociedad.

Propósitos

- **Promover la conectividad y la comunicación entre sedes:** El propósito principal de las sedes interconectadas es promover la conectividad y la comunicación fluida entre diferentes campus o sedes de la universidad. Esto implica establecer infraestructuras tecnológicas y redes de comunicación eficientes que permitan la transferencia de información, la colaboración académica y administrativa, y la integración de recursos y servicios en todas las sedes.
- **Facilitar la movilidad de estudiantes y personal académico:** El propósito de las sedes interconectadas es facilitar la movilidad de estudiantes y personal académico entre diferentes sedes de la universidad. Esto implica establecer programas de intercambio, coordinar horarios y planes de estudio compatibles, y garantizar que los servicios y recursos estén disponibles de manera equitativa en todas las sedes, permitiendo así una experiencia educativa enriquecedora y diversa.



- **Potenciar la sinergia y el trabajo en red:** El propósito de las sedes interconectadas es potenciar la sinergia y el trabajo en red entre las diferentes sedes de la universidad. Esto implica fomentar la colaboración interdisciplinaria, la realización de proyectos conjuntos de investigación y el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre sedes, fortaleciendo así la calidad académica y la excelencia institucional.
- **Ofrecer una variedad de programas y oportunidades:** El propósito de las sedes interconectadas es ofrecer una variedad de programas académicos y oportunidades de aprendizaje en diferentes sedes de la universidad. Esto implica adaptar la oferta educativa a las necesidades y demandas específicas de cada sede, brindando opciones de estudio relevantes y accesibles para estudiantes de diversas localidades y contextos.
- **Mejorar la eficiencia y la utilización de recursos:** El propósito de las sedes interconectadas es mejorar la eficiencia y la utilización de los recursos disponibles en la universidad. Esto implica compartir recursos físicos, tecnológicos y humanos entre sedes, optimizando su uso y evitando duplicidades innecesarias, lo que a su vez contribuye a una gestión más eficiente y sostenible de los recursos institucionales.
- **Fortalecer la identidad institucional:** El propósito de las sedes interconectadas es fortalecer la identidad institucional en todas las sedes de la universidad. Esto implica desarrollar una cultura institucional compartida, promover los valores y principios de la universidad en todas las sedes, y crear espacios de integración y pertenencia que fomenten el sentido de comunidad entre estudiantes, profesores y personal administrativo.



Estrategia/Programas/ Proyectos

- **Estrategia: Coordinación Administrativa y Académica:** Esta estrategia se centra en establecer una coordinación efectiva entre las sedes de la universidad en términos administrativos y académicos. Esto incluye el desarrollo de políticas y procesos estandarizados, la implementación de sistemas de gestión integrados, y la promoción de la comunicación y el intercambio de buenas prácticas entre sedes. El objetivo es garantizar una operación eficiente y coherente en todas las sedes.
- **Programas:**
 - **Diseño e implementación de un plan de transporte propio de la universidad:** El objetivo del programa es optimizar el sistema de transporte escolar, garantizando una movilidad eficiente y segura para los estudiantes. Este programa busca abordar el problema de la falta de organización y planificación en la movilidad estudiantil, lo cual puede generar retrasos, ineficiencias y riesgos para los alumnos.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Diseño de proyectos de inversión que conlleven a dotación y ampliación de la estructura física:** El proyecto tiene como objetivo abordar la necesidad de mejorar y ampliar las infraestructuras físicas de un determinado entorno, ya sea una organización, comunidad o región. Este proyecto busca diseñar y desarrollar proyectos de inversión que permitan dotar y ampliar las necesidades físicas existentes para satisfacer las demandas y actuales.
 - **Gestión de los recursos y las inversiones para la implementación del sistema de transporte:** El proyecto tiene como objetivo abordar la necesidad de mejorar y ampliar el



sistema de transporte en un determinado ámbito geográfico. Este proyecto busca gestionar eficientemente los recursos y las inversiones para implementar mejoras en la infraestructura y los servicios de transporte, con el fin de satisfacer la demanda creciente y mejorar la movilidad de las personas.

- **Consolidación e implementación de un sistema de transporte apto para los estudiantes de la Universidad:** El proyecto tiene como objetivo abordar la necesidad de contar con un sistema de transporte eficiente y adecuado para satisfacer las necesidades de movilidad de los estudiantes de la Universidad. Este proyecto busca mejorar la accesibilidad, la seguridad y la comodidad en los desplazamientos de los estudiantes, contribuyendo así a su bienestar y facilitando su participación en las actividades académicas.
- **Implementación de medidas para mejorar la accesibilidad y la inclusión para personas con discapacidades físicas o mentales en los espacios universitarios y las actividades académicas:** El objetivo del proyecto es abordar la problemática de la falta de accesibilidad y la exclusión que enfrentan las personas con discapacidades físicas o mentales en entornos universitarios y durante sus actividades académicas. El proyecto busca eliminar las barreras físicas y sociales que dificultan su participación plena y garantizar que tengan igualdad de oportunidades para acceder a la educación superior y participar activamente en la vida universitaria.

Acciones

- **Desarrollo de Infraestructura Tecnológica:** se centra en el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura tecnológica sólida y avanzada que permita la interconexión entre las sedes de la universidad. Esto implica la implementación de redes de comunicación confiables,



sistemas de información integrados, plataformas digitales y herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración, el intercambio de información y el acceso a recursos educativos en línea.

- **Programas de Educación a Distancia:** ofrecer programas de educación a distancia que permitan a los estudiantes de diferentes sedes acceder a la educación superior sin tener que trasladarse físicamente. Esto implica el desarrollo de cursos en línea, plataformas de aprendizaje virtual y recursos educativos digitales que garanticen una experiencia educativa de calidad y accesible desde cualquier ubicación.
- **Movilidad Estudiantil:** fomentar la movilidad estudiantil entre las diferentes sedes de la universidad. Esto puede incluir la creación de convenios de intercambio con otras sedes o instituciones educativas, el diseño de programas de doble titulación, y la promoción de oportunidades de prácticas o proyectos conjuntos entre sedes. El objetivo es brindar a los estudiantes la posibilidad de enriquecer su experiencia académica y cultural al interactuar con diferentes sedes de la universidad.
- **Colaboración Interdisciplinaria:** promover la colaboración interdisciplinaria entre las sedes de la universidad. Esto implica fomentar la realización de proyectos de investigación, eventos académicos conjuntos, programas de formación y actividades extracurriculares que involucren a estudiantes y académicos de diferentes sedes. La colaboración interdisciplinaria puede generar sinergias y estimular la creatividad y la innovación en la universidad.



Indicadores

- **Indicadores cualitativos**

- Calidad de la comunicación y conectividad: Evaluada por la efectividad y eficiencia de las tecnologías de la información y comunicación utilizadas.
- Eficacia de la movilidad académica y estudiantil: Evaluada por el nivel de intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre las sedes.
- Coherencia de la coordinación curricular: Evaluada por la consistencia y alineación de los contenidos, competencias y metodologías de enseñanza entre las sedes.
- Eficiencia de la gestión administrativa integrada: Evaluada por la unificación y centralización de los procesos administrativos y servicios comunes.
- Nivel de colaboración en el desarrollo conjunto: Evaluada por el grado de colaboración en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento entre las sedes.

- **Indicadores cuantitativos**

- Número de tecnologías de la información y comunicación implementadas.
- Número de docentes, investigadores y estudiantes que participan en programas de movilidad entre las sedes.
- Número de planes de estudio y programas académicos que son consistentes y están alineados entre las sedes.
- Número de procesos administrativos y servicios comunes que se han unificado y centralizado.



- Número de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento realizados conjuntamente entre las sedes.

Actores

- **Comité directivo:** El liderazgo de la universidad es fundamental para establecer la visión estratégica y definir las políticas y acciones relacionadas con la interconectividad de las sedes. La Comité directivo, incluyendo el rector o presidente de la universidad y su equipo directivo, tiene la responsabilidad de promover la colaboración y coordinación entre las diferentes sedes de la institución.
- **Personal Académico y de Investigación:** El cuerpo docente y los investigadores juegan un papel central en la implementación de la interconectividad entre las sedes de la universidad. Son responsables de diseñar programas académicos que fomenten la movilidad estudiantil y la colaboración interdisciplinaria entre las sedes. Además, pueden participar en proyectos de investigación conjuntos y promover la difusión del conocimiento entre las diferentes sedes.
- **Personal Administrativo:** El personal administrativo desempeña un rol importante en la implementación de la interconectividad de las sedes. Esto incluye profesionales encargados de la gestión de la infraestructura tecnológica, la coordinación de programas de educación a distancia, la organización de eventos académicos conjuntos, y la gestión de la movilidad estudiantil y la colaboración interdisciplinaria entre las sedes.
- **Estudiantes:** Los estudiantes son actores clave en la interconectividad de las sedes, ya que son quienes se benefician directamente de la movilidad estudiantil y las oportunidades de colaboración entre sedes. Los estudiantes pueden participar en programas de intercambio,



proyectos conjuntos, eventos académicos y actividades extracurriculares que promuevan la interconectividad entre las sedes de la universidad.

- **Otras Sedes de la Universidad:** Cada sede de la universidad involucrada en el plan estratégico es un actor importante en la implementación de la interconectividad. Las sedes deben colaborar entre sí, compartir recursos y conocimientos, y promover la movilidad estudiantil y la colaboración académica. La interacción y la coordinación entre las diferentes sedes son esenciales para lograr una implementación exitosa de la estrategia.
- **Socios Externos:** La interconectividad de las sedes puede implicar colaboraciones y alianzas con socios externos, como otras instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil, empresas y entidades gubernamentales. Estos socios externos pueden aportar recursos, conocimientos especializados y oportunidades de colaboración que fortalezcan la implementación de la estrategia.

3.9. Objetivo estratégico 9: Interculturalidad

Contexto

Se refiere a la valoración y promoción de la diversidad étnica, cultural, lingüística y social dentro de la comunidad universitaria (Gurin, Dey, Hurtado & Gurin, 2002). Esta estrategia busca fomentar un ambiente inclusivo, respetuoso y enriquecedor, donde se reconozca y se valore la variedad de experiencias, perspectivas y conocimientos que aportan los diferentes grupos étnicos y culturales presentes en la institución. En este contexto algunos puntos claves son:

- **Promoción de la diversidad:** Fomentar la inclusión y la participación activa de estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo provenientes de diferentes orígenes étnicos



y culturales (Jayakumar, 2008). Esto implica implementar políticas y acciones afirmativas para asegurar la igualdad de oportunidades y eliminar barreras que puedan limitar la participación de determinados grupos.

- **Respeto y valoración de la diversidad:** Generar un ambiente de respeto, tolerancia y aprecio por las diferentes culturas, tradiciones y perspectivas presentes en la comunidad universitaria (Cortese, 2003). Esto implica promover la sensibilización, la formación y la educación en diversidad, así como la celebración de eventos y actividades que resalten la riqueza cultural de los diferentes grupos.
- **Internacionalización inclusiva:** Fomentar la movilidad internacional y la colaboración académica con instituciones de diferentes países y culturas, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias en un contexto global (Knight, 2004). Esto implica facilitar la llegada de estudiantes y académicos internacionales, así como promover programas de intercambio y colaboración internacional.
- **Investigación intercultural:** Estimular la investigación interdisciplinaria que aborde problemáticas relacionadas con la diversidad étnica, cultural y social (Hall & Tandon, 2017). Esto implica promover proyectos de investigación que involucren la participación de diferentes grupos étnicos y culturales, así como el estudio de temas como la identidad cultural, la inclusión social, la discriminación y la interculturalidad.
- **Programas y servicios inclusivos:** Diseñar programas académicos, servicios y recursos que sean accesibles y pertinentes para los diferentes grupos étnicos y culturales presentes en la universidad (Museus, 2011). Esto implica considerar las necesidades y particularidades de



estos grupos en la planificación curricular, en la prestación de servicios de apoyo académico y en la atención al estudiantado.

Propósitos

- **Fomentar la inclusión y la igualdad de oportunidades:** El propósito principal del enfoque "Multiétnico y Multidiverso" es fomentar la inclusión y garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, independientemente de su origen étnico, cultural o socioeconómico. Esto implica implementar políticas y programas que promuevan la equidad en el acceso, la permanencia y el éxito académico de todos los estudiantes.
- **Celebrar y valorar la diversidad cultural:** El propósito de este enfoque es celebrar y valorar la diversidad cultural presente en la comunidad universitaria. Esto implica promover actividades y eventos que resalten las diferentes culturas, tradiciones y perspectivas, creando un ambiente inclusivo donde se reconozca y se respete la riqueza de la diversidad cultural.
- **Fomentar la interculturalidad y el diálogo intercultural:** El propósito es fomentar la interculturalidad y el diálogo intercultural entre los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica crear espacios de encuentro y colaboración que promuevan el intercambio de ideas y experiencias entre personas de diferentes orígenes étnicos y culturales, fomentando así la comprensión mutua y el enriquecimiento personal.
- **Impulsar la investigación y la docencia en estudios étnicos y culturales:** El propósito de este enfoque es impulsar la investigación y la docencia en estudios étnicos y culturales, promoviendo la generación de conocimiento y la reflexión crítica sobre temas relacionados con la diversidad étnica y cultural. Esto implica desarrollar programas académicos y



actividades de investigación que aborden estas temáticas, fomentando la formación de profesionales con una perspectiva intercultural y crítica.

- **Promover la participación y el liderazgo de estudiantes multiétnicos:** El propósito es promover la participación y el liderazgo de estudiantes multiétnicos en la vida universitaria. Esto implica brindar oportunidades de participación en organizaciones estudiantiles, proyectos comunitarios y espacios de toma de decisiones, garantizando la representatividad y la voz de los estudiantes de diferentes orígenes étnicos y culturales.
- **Desarrollar alianzas y colaboraciones con comunidades étnicas y culturales:** El propósito de este enfoque es desarrollar alianzas y colaboraciones con comunidades étnicas y culturales externas a la universidad. Esto implica establecer vínculos con organizaciones comunitarias, instituciones culturales y empresas lideradas por personas de diferentes orígenes étnicos, promoviendo la participación conjunta en proyectos sociales, culturales y de desarrollo comunitario.

Estrategia/Programas/ Proyectos

- **Estrategia: Promover la diversidad e inclusión en todos los aspectos de la vida universitaria:** La estrategia principal consiste en promover activamente la diversidad étnica, cultural y de género en todos los ámbitos de la universidad, desde el reclutamiento de estudiantes y personal hasta la oferta académica y los eventos institucionales. Esto implica crear y fortalecer políticas y prácticas inclusivas que valoren y celebren la diversidad, garantizando la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas, sin importar su origen étnico, cultural o de cualquier otro tipo.



- **Programas:**

- **Diseño de una estrategia orientada hacia el respeto por la diversidad:** El objetivo del programa es abordar el problema de la pérdida de diversidad y promover prácticas sostenibles para conservar y proteger los ecosistemas. Este proyecto busca crear conciencia sobre la importancia de la diversidad y desarrollar acciones concretas para preservarla.
- **Desarrollar programas de capacitación y formación en temas de diversidad cultural y derechos humanos para toda la comunidad universitaria:** El objetivo del programa es abordar la falta de conciencia y comprensión sobre la diversidad cultural y los derechos humanos en el entorno universitario. Este proyecto busca promover el respeto, la inclusión y la igualdad, fomentar un ambiente universitario más diverso, inclusivo y respetuoso.
- **Fomentar la participación activa de la universidad en redes y organizaciones sociales y comunitarias que trabajen por la inclusión social y la diversidad cultural:** El objetivo del programa es abordar la falta de conexión y participación de la universidad con redes y organizaciones que promueven la inclusión social y la diversidad cultural. Este proyecto busca fortalecer la colaboración entre la universidad y estas entidades, fomentando la participación activa de la comunidad universitaria en iniciativas que contribuyan a la inclusión y la valoración de la diversidad cultural.
- **Ofrecer becas y apoyos económicos para estudiantes con necesidades especiales o en situaciones vulnerables:** El objetivo del programa es abordar la falta de acceso equitativo a la educación superior y brindar oportunidades a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad. Este proyecto busca garantizar que todos los estudiantes,



independientemente de sus circunstancias, tengan igualdad de oportunidades para acceder a la educación y desarrollar su potencial académico.

- **Promover la contratación de personal polivalente, capacitado y multiprocesos, como también realizar la selección de estudiantes con perfiles diversos en términos de género, etnia, religión, orientación sexual, entre otros:** El objetivo del programa es abordar la necesidad de diversidad e inclusión en el ámbito laboral y educativo. Este proyecto busca fomentar la contratación de personal con habilidades polivalentes y promover la selección de estudiantes con perfiles diversos, con el fin de entornos laborales y educativos más inclusivos, equitativos y enriquecedores.
- **Plan de promoción de la cultura y la identidad local y regional para el intercambio cultural:** El objetivo del programa es promover y fortalecer la cultura y la identidad local y regional a través de un plan de promoción y intercambio cultural. Este programa busca abordar la necesidad de preservar y difundir la riqueza cultural y tradiciones propias de la región del Chocó, así como fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos con otras culturas, enriqueciendo así la vida cultural de la comunidad universitaria y la sociedad en general.
- **Proyectos a corto plazo:**
 - **Identificación, establecimiento e implementación de programas académicos para comunidades interétnicas:** El objetivo del proyecto es promover el acceso a la educación superior de calidad para comunidades pertenecientes a grupos étnicos diversos y vulnerables. El proyecto aborda la necesidad de reducir las brechas educativas y garantizar



la inclusión y equidad en el sistema educativo, asegurando que estas comunidades tengan oportunidades de desarrollo académico y profesional.

- **Establecimiento de políticas y medidas para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes, independientemente de su género, orientación sexual, etnia, religión o cualquier otra característica personal:** El objetivo del proyecto es promover la equidad y la inclusión en el ámbito educativo, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades y recursos sin discriminación ni barreras. El proyecto aborda la necesidad de superar las desigualdades y prejuicios presentes en el sistema educativo, garantizando que cada estudiante pueda desarrollar su potencial y acceder a una educación de calidad, independientemente de sus características personales.

Acciones

- **Establecer programas de apoyo y bienestar para estudiantes y personal diverso:** Es fundamental implementar programas y servicios específicos que apoyen y promuevan el éxito académico, personal y profesional de los estudiantes y el personal de diferentes orígenes étnicos y culturales. Esto puede incluir programas de mentoría, tutorías, becas, servicios de asesoramiento y recursos de desarrollo personal y profesional.
- **Fomentar la sensibilización y la educación intercultural:** Es importante fomentar la sensibilización y la educación intercultural en toda la comunidad universitaria, para promover la comprensión, el respeto y la apreciación de las diferentes culturas y perspectivas. Esto puede lograrse a través de programas de formación, talleres, conferencias y actividades extracurriculares que fomenten el diálogo intercultural y promuevan la conciencia sobre los temas relacionados con la diversidad y la inclusión.



- **Establecer alianzas y colaboraciones con comunidades étnicas y organizaciones externas:**
Es importante establecer alianzas y colaboraciones con comunidades étnicas y organizaciones externas que puedan contribuir a enriquecer la experiencia universitaria y promover la diversidad. Estas colaboraciones pueden incluir proyectos de investigación conjuntos, programas de intercambio cultural, eventos comunitarios y otras iniciativas que fomenten la interacción y el aprendizaje mutuo.
- **Evaluar y medir el impacto de la estrategia de diversidad e inclusión:** Para asegurar que la estrategia de multiétnico y multiverso sea efectiva, es necesario establecer indicadores y mecanismos de evaluación para medir su impacto. Esto implica recopilar datos sobre la diversidad de la comunidad universitaria, la satisfacción de los estudiantes y el personal diverso, el logro académico y los resultados en términos de inclusión y pertenencia. Estos datos permitirán realizar ajustes y mejoras continuas en la estrategia.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**
 - Calidad de la promoción de la diversidad: Se puede evaluar a través de encuestas de percepción y observaciones directas para determinar cómo se están implementando las políticas y acciones afirmativas, y si estas están promoviendo la inclusión de manera efectiva.
 - Nivel de respeto y valoración de la diversidad: Se puede evaluar a través de encuestas para determinar el nivel de tolerancia y aprecio de la comunidad universitaria hacia las diferentes culturas, tradiciones y perspectivas.



- Calidad de la internacionalización inclusiva: Evaluada por la diversidad de experiencias y el grado de intercambio académico y cultural con instituciones de diferentes países.
 - Pertinencia y calidad de la investigación intercultural: Se puede evaluar a través de análisis de los temas de investigación y la participación de diferentes grupos étnicos y culturales en dichos proyectos.
 - Eficacia de los programas y servicios inclusivos: Se puede evaluar a través de la satisfacción del estudiantado y del personal con respecto a la accesibilidad y pertinencia de los programas académicos, servicios y recursos.
- **Indicadores cuantitativos**
 - Número de estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo provenientes de diferentes orígenes étnicos y culturales.
 - Número de eventos y actividades realizadas que resalten la riqueza cultural de los diferentes grupos.
 - Número de estudiantes y académicos internacionales y número de programas de intercambio y colaboración internacional.
 - Número de proyectos de investigación que abordan problemáticas relacionadas con la diversidad étnica, cultural y social.
 - Número de programas académicos, servicios y recursos diseñados y implementados que sean accesibles y pertinentes para los diferentes grupos étnicos y culturales presentes en la universidad.



Actores

- **Comité directivo:** Los líderes de la universidad, como el rector o presidente, la junta directiva y los altos directivos, son actores clave en la promoción y el impulso de la diversidad y la inclusión. Son responsables de establecer políticas y lineamientos institucionales que fomenten la diversidad étnica y la multidiversidad, así como de asignar recursos y apoyar iniciativas relacionadas.
- **Personal académico y administrativo:** Todos los miembros del personal académico y administrativo desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura inclusiva y diversa en la universidad. Su compromiso con los valores de diversidad y su participación activa en la implementación de programas y políticas relacionadas son fundamentales para el éxito de esta estrategia.
- **Estudiantes:** Los estudiantes son actores clave en la promoción de la diversidad y la inclusión en la universidad. Su participación en actividades estudiantiles, organizaciones culturales y programas de tutoría puede contribuir a la creación de un ambiente inclusivo y enriquecedor. Además, su diversidad étnica y cultural enriquece la experiencia educativa y la vida en el campus.
- **Comunidades étnicas y organizaciones externas:** Las comunidades étnicas y las organizaciones externas relacionadas con la diversidad y la inclusión son actores clave en el desarrollo e implementación de iniciativas y programas. Estas comunidades y organizaciones pueden aportar conocimientos, recursos y experiencias valiosas para enriquecer la vida universitaria y promover una mayor diversidad.



- **Órganos de gobierno y comités:** Los órganos de gobierno de la universidad, como el consejo académico o el consejo de estudiantes, y los comités designados para abordar asuntos relacionados con la diversidad y la inclusión, desempeñan un papel importante en la implementación de políticas y programas específicos. Estos actores pueden ser responsables de establecer directrices, supervisar el progreso y garantizar la integración de la diversidad y la inclusión en todas las áreas de la universidad.
- **Asociaciones estudiantiles y grupos de afinidad:** Las asociaciones estudiantiles y los grupos de afinidad que representan a diferentes comunidades étnicas y culturales son actores clave en la promoción de la diversidad y la inclusión. Estos grupos pueden organizar eventos, actividades y programas que celebren y promuevan la diversidad en el campus, así como brindar apoyo y recursos a los estudiantes de diferentes orígenes étnicos y culturales.

3.10. **Objetivo estratégico 10: Gestión estratégica y administrativa**

Contexto

Se refiere al entorno en el cual se desarrollan las actividades administrativas de la institución. Este enfoque implica comprender y considerar una serie de factores que influyen en la gestión eficiente y efectiva de los recursos, procesos y personal administrativo de la universidad (Birnbaum, 1988).

Algunos aspectos relevantes del contexto incluyen:

- **Estructura organizativa:** Comprender la estructura y el diseño organizativo de la universidad, incluyendo los diferentes departamentos, unidades y roles administrativos (Gumport, 2000). Esto implica analizar la distribución de responsabilidades, las líneas de autoridad y la coordinación entre las distintas áreas administrativas.



- **Políticas y regulaciones:** Tener en cuenta las políticas y regulaciones que eliminar la gestión administrativa en el contexto de la educación superior (Maldonado-Maldonado, 2009). Esto puede incluir aspectos como las normativas gubernamentales, los requisitos legales, las políticas internas de la universidad y los estándares de calidad que deben cumplirse.
- **Recursos financieros:** Evaluar la situación financiera de la universidad, incluyendo los presupuestos asignados, las fuentes de ingresos y los gastos administrativos (Davies, 2011). Esto implica considerar la disponibilidad de recursos financieros y su adecuada para respaldar las actividades administrativas y lograr los objetivos estratégicos.
- **Tecnología y sistemas de información:** Considere las herramientas tecnológicas y los sistemas de información utilizados para respaldar las operaciones y la gestión administrativa (Zemsky & Massy, 2004). Esto incluye la evaluación de la infraestructura tecnológica existente, la implementación de sistemas eficientes y seguros, y la capacitación del personal para utilizar utilizando las herramientas tecnológicas.
- **Recursos humanos:** Evaluar el personal administrativo de la universidad, incluyendo las habilidades, competencias y capacidades del equipo administrativo (Conway, 2000). Esto implica considerar la dotación de personal adecuada, la capacitación y el desarrollo del personal, así como la planificación de la sucesión y la gestión del talento.
- **Relaciones externas:** Considere las relaciones de la universidad con socios externos, como entidades gubernamentales, empresas, organizaciones comunitarias y otros actores relevantes (Pfeffer & Salancik, 2003). Esto puede incluir la colaboración en proyectos conjuntos, la gestión de convenios y contratos, y la búsqueda de oportunidades de financiamiento externo para respaldar las actividades administrativas.



Propósitos

- **Eficiencia operativa:** Mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos de la universidad, optimizando la estimación de recursos y reduciendo costos innecesarios.
- **Calidad de los servicios:** Garantizar la calidad y excelencia en la prestación de servicios administrativos a estudiantes, profesores, personal y otros miembros de la comunidad universitaria.
- **Innovación y tecnología:** Implementar soluciones tecnológicas y sistemas de información avanzados que agilicen y mejoren la gestión administrativa, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.
- **Desarrollo de talento humano:** Promover la capacitación y el desarrollo del personal administrativo, fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivar que impulse el compromiso y la productividad.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Establecer mecanismos claros de rendición de cuentas y transparencia en la gestión administrativa, promoviendo la confianza y la responsabilidad en el manejo de los recursos institucionales.
- **Gestión financiera sólida:** Mantener una gestión financiera sólida y sostenible, garantizando la adecuada administración de los recursos financieros de la universidad, incluyendo presupuesto, inversiones y control de gastos.



- **Mejora continua:** Fomentar la cultura de mejora continua en la gestión administrativa, mediante la implementación de indicadores de desempeño, evaluaciones periódicas y retroalimentación, con el fin de identificar oportunidades de crecimiento y optimización.

Estrategia/Programas/ Proyectos

- **Estrategia:**

- **Mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos administrativos:** La estrategia principal consiste en fomentar la adopción de tecnología, promover la capacitación del personal y establecer sistemas de evaluación y mejora continua. Esta estrategia busca lograr una gestión administrativa ágil y efectiva, que brinde servicios de alta calidad a todos los miembros de la comunidad universitaria y garantice un uso eficiente de los recursos disponibles.
- **Fortalecimiento del liderazgo y compromiso para el cumplimiento de requisitos y la eficiencia administrativa y académica:** La estrategia se enfoca en el desarrollo y ejecución de un programa de capacitación en liderazgo y gestión para los administradores y el personal académico. Este tipo de programa puede proporcionar a los líderes de la universidad las habilidades y conocimientos necesarios para tomar decisiones eficaces, motivar y gestionar a su personal, y cumplir con los requisitos y estándares académicos y administrativos. Además, estas capacitaciones pueden incluir módulos sobre la cultura del compromiso y la responsabilidad, y técnicas para promover el compromiso entre el personal y los estudiantes.
- **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: La estrategia consiste en la implementación de un Plan de Marketing de Contenido Integrado. Este enfoque consiste en coordinar y combinar diferentes métodos de comunicación y marketing (como redes sociales, correo electrónico, blogs, webinars, etc.) para transmitir de manera coherente el mensaje de la marca renovada, el amplio y competitivo portafolio, las fortalezas institucionales y la proyección futura de la institución. Esta estrategia también puede ayudar a atraer y retener a los estudiantes, fortaleciendo la reputación y el posicionamiento de la universidad.

- **Planes de mantenimiento preventivo y de contingencia, con responsabilidades claras dentro del personal de la Institución:** La estrategia se centra en el desarrollo de un Sistema de Gestión de Mantenimiento (MMS), el cual puede ayudar a la universidad a planificar, rastrear y evaluar sus operaciones de mantenimiento. El sistema puede programar el mantenimiento preventivo, gestionar las solicitudes de reparación, realizar un seguimiento de los costos de mantenimiento y asignar responsabilidades claramente definidas al personal. Implementar un MMS puede resultar en un mantenimiento más eficiente y efectivo, lo que puede reducir los costos y minimizar las interrupciones en las operaciones de la universidad. Para que esta estrategia sea efectiva, es esencial que la universidad capacite a su personal en el uso del sistema y fomente una cultura de mantenimiento preventivo y de respuesta rápida a las solicitudes de reparación.

- **Programas:**

- **Desarrollo de programas de capacitación y formación para el personal administrativo en temas de habilidades blandas:** El programa tiene como objetivo proporcionar a los miembros del personal administrativo las habilidades y conocimientos necesarios para



mejorar su desempeño en los diferentes roles que desempeñan en la universidad. El programa aborda la necesidad de fortalecer las capacidades del personal administrativo para enfrentar los desafíos y demandas en entornos laborales cada vez más complejos y dinámicos.

- **Promoción de una cultura organizacional de innovación y emprendimiento en los procesos institucionales, a través de la identificación y desarrollo de proyectos de mejora continua llevados a cabo en todos los niveles de la universidad:** El programa tiene como objetivo fomentar una cultura de innovación y emprendimiento en todos los niveles de la universidad. Se busca abordar la necesidad de mejorar los procesos institucionales mediante la identificación y ejecución de proyectos de mejora continua, promoviendo un enfoque innovador y emprendedor en toda la organización.
- **Implementación de sistemas de evaluación y monitoreo para los docentes:** El programa tiene como objetivo establecer un sistema efectivo de evaluación y monitoreo para los docentes en un entorno educativo. El programa aborda la necesidad de contar con mecanismos de retroalimentación y seguimiento que permitan evaluar el desempeño docente, identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional continuo.
- **Fortalecimiento de los sistemas de aseguramiento de calidad para implementar sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño de los programas y asegurar la calidad de la educación ofrecida:** El programa tiene como objetivo mejorar y fortalecer los sistemas de aseguramiento de calidad en el ámbito educativo. El programa aborda la necesidad de implementar sistemas eficientes de seguimiento y evaluación para



monitorear el desempeño de los programas educativos y garantizar la calidad de la educación brindada.

- **Proyectos a corto plazo:**

- **Fortalecimiento institucional de todos los procesos internos de la Universidad tanto a nivel administrativo como académico:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de optimizar y fortalecer los procedimientos y dentro de la universidad, tanto en prácticas en el ámbito administrativo como en el académico. El proyecto tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción de todos los actores involucrados en los procesos internos de la institución.
- **Equipamiento de herramientas necesarias para el cumplimiento de las labores administrativas y financieras:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de contar con las herramientas adecuadas para realizar eficientemente las labores administrativas y financieras de la organización. El proyecto busca proporcionar el equipamiento necesario, como software, hardware y otros recursos, para mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de los procesos administrativos y financieros.
- **Consolidación de las dependencias que no existen en las diferentes sedes de la universidad para llevar a cabo sus distintos procesos:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de contar con una estructura organizativa clara y eficiente para llevar a cabo los procesos de la universidad. El proyecto busca identificar las dependencias necesarias y establecer su estructura y funciones para garantizar un funcionamiento efectivo y coordinado de la institución.



- **Definición de un plan que permita controlar, evaluar y realizar un seguimiento constante a los diferentes actores de la universidad:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de establecer un sistema efectivo de control, evaluación y seguimiento de los diferentes actores involucrados en la universidad. El proyecto busca mejorar la gestión y el desempeño institucional, identificar áreas de mejora y asegurar la rendición de cuentas en todas las áreas de la universidad.
- **Creación y establecimiento de un nuevo sistema de seguridad que permita tener un control sobre el acceso a las instalaciones de la universidad:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar y fortalecer el sistema de seguridad de la universidad, garantizando un control efectivo sobre el acceso a sus instalaciones. El proyecto busca proteger a los estudiantes, el personal y los activos de la universidad, así como prevenir incidentes y promover un entorno seguro y confiable para todos.
- **Fortalecimiento de la seguridad de los sistemas de información de la Universidad:** El objetivo del proyecto "Fortalecimiento de la seguridad de los sistemas de información de la Universidad" es mejorar la seguridad y protección de los sistemas de información de la institución educativa. Este proyecto busca abordar el problema de las vulnerabilidades y riesgos asociados a los sistemas de información, incluyendo amenazas como el acceso no autorizado, el robo de datos, el malware y otros ataques cibernéticos.
- **Implementación de un sistema de gestión integrada para optimizar los procesos administrativos y financieros:** El objetivo del proyecto es mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros de una organización mediante la implementación de un sistema de gestión integrado. Este proyecto aborda la necesidad de



optimizar la gestión de las actividades administrativas y financieras, reducir la duplicación de esfuerzos y mejorar la toma de decisiones basada en datos precisos y oportunos.

- **Fortalecimiento de la planificación estratégica y la definición de indicadores de gestión para el seguimiento y la evaluación de los procesos:** El objetivo del proyecto es mejorar la eficacia y eficiencia de una organización mediante el fortalecimiento de su planificación estratégica y la definición de indicadores de gestión. Este proyecto aborda la necesidad de establecer una dirección clara, objetivos medibles y un sistema de seguimiento y evaluación para mejorar los procesos y resultados de la organización.
- **Mejora en la calidad de los servicios administrativos a través de la implementación de un sistema de atención al usuario y la medición de la satisfacción de los mismos:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar la calidad de los servicios administrativos brindados por una organización, centrándose en la atención al usuario y en la medición de su satisfacción. Se busca establecer un sistema que permita gestionar de manera eficiente las solicitudes, consultas y quejas de los usuarios, así como evaluar su nivel de satisfacción para identificar áreas de mejora.
- **Actualización de la política de compras y contrataciones para garantizar una gestión eficiente y transparente de los recursos:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar y actualizar la política de compras y contrataciones de una organización. El proyecto busca establecer un marco normativo y procedimientos claros que promueva la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos, garantizando una adquisición efectiva de bienes y servicios.



- **Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras y de cooperación para el fortalecimiento de la gestión financiera y administrativa:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar la gestión financiera y administrativa de una organización a través del establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras y de cooperación. El proyecto busca fortalecer los recursos y capacidades de la organización en términos de gestión financiera y administrativa, aprovechando la experiencia y el apoyo de socios externos.
- **Fortalecimiento de la gestión del talento humano, incluyendo la actualización de los procedimientos de selección, evaluación y capacitación del personal:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en una organización, con el fin de optimizar el desempeño y el desarrollo de su personal. El proyecto busca actualizar los procedimientos de selección, evaluación y capacitación del personal para asegurar la adecuada identificación, retención y desarrollo del talento en la organización.
- **Implementación de un sistema de gestión del conocimiento para la mejora continua de los procesos institucionales:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de aprovechar el conocimiento y la experiencia de la organización para mejorar sus procesos internos y promover la innovación. El proyecto busca establecer un sistema que facilite la captura, organización, acceso y transferencia de conocimientos relevantes dentro de la institución.
- **Consolidación de un sistema de comunicación interna y externa para la difusión de información relevante a la comunidad universitaria y la sociedad en general:** El



objetivo del proyecto es abordar la necesidad de establecer un sistema eficiente de comunicación que facilite la difusión de información relevante dentro y fuera de la institución. El proyecto busca fortalecer la comunicación interna y externa, mejorar la transparencia y la accesibilidad de la información, y establecer una relación más sólida con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

- **Revisión y actualización de la estructura organizacional de la universidad para hacerla más ágil y flexible:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de adaptar la estructura organizacional de la universidad a los cambios y desafíos actuales. El proyecto busca mejorar la eficiencia, agilidad y flexibilidad de la institución, garantizando una mejor adquisición de recursos y una toma de decisiones más ágil.
- **Implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan una gestión más eficiente de los procesos institucionales:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos institucionales a través del uso de tecnologías de información y comunicación. El proyecto busca optimizar la gestión de la información, agilizar los flujos de trabajo y mejorar la toma de decisiones en la institución.
- **Fomento de la participación activa de los diferentes estamentos de la universidad en la toma de decisiones y en la gestión institucional:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de fortalecer la participación y el involucramiento de los diversos actores de la universidad en los procesos de toma de decisiones y en la gestión institucional. El proyecto busca promover una cultura participativa y democrática, donde todos los



estamentos de la universidad puedan contribuir de manera activa y colaborativa en la mejora continua de la institución.

- **Fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales para identificar oportunidades de mejora y asegurar la eficiencia y eficacia de los mismos:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de contar con sistemas sólidos de seguimiento y evaluación que permitan identificar áreas de mejora en las instituciones y garantizar su eficiencia y eficacia. El proyecto busca fortalecer los mecanismos existentes y establecer nuevos métodos de seguimiento y evaluación que impulsen la mejora continua en la gestión institucional.
- **Realización de un análisis de procesos para que la Universidad cumpla con los modelos actuales de gestión y puedan suplir las necesidades de los diferentes actores que hacen parte de la Institución:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de evaluar y mejorar los procesos de la universidad para alinearlos con los modelos de gestión actuales y satisfacer las necesidades de los diferentes actores involucrados en la institución. El proyecto busca identificar oportunidades de optimización y asegurar que los procesos sean eficientes, efectivos y estén alineados con los objetivos estratégicos de la universidad.
- **Elaboración de un cuadro de mando integral o una batería de indicadores estratégicos, que permita a la dirección de la Universidad tener claro los indicadores estratégicos frente a las metas formuladas en cada periodo, y así dar respuesta oportuna a las acciones formuladas en los planes de desarrollo y de gestión anual:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de contar con un sistema de indicadores estratégicos que permita a la dirección de la universidad monitorear y evaluar el progreso



hacia las metas establecidas en cada período y tomar decisiones basadas en información objetiva y oportuna. El proyecto busca mejorar la gestión estratégica de la universidad, brindando una visión clara de los indicadores clave y facilitando la toma de decisiones informadas.

- **Creación de la Oficina de Acreditación y Calidad Educativa (OACE):** El proyecto busca establecer una oficina encargada de supervisar y mejorar la calidad de la educación ofrecida en la institución. Este proyecto aborda la necesidad de garantizar que la educación proporcionada cumpla con los estándares más altos y esté alineada con los requisitos de acreditación pertinentes.
- **Implementación de un Plan de Marketing de Contenido Integrado:** El proyecto tiene como objetivo utilizar contenido relevante y valioso para atraer y retener a una audiencia claramente definida, con el objetivo final de impulsar la acción del cliente rentable. Este proyecto aborda la necesidad de mejorar la visibilidad de la marca, la captación de clientes y la retención de los mismos a través de estrategias de marketing de contenido efectivas.

Implementación de un Sistema de Gestión de Mantenimiento (MMS): El proyecto tiene como objetivo principal modernizar y mejorar los procesos de mantenimiento de la organización al implementar un sistema que permite la planificación, programación y seguimiento eficaz de las actividades de mantenimiento. Este proyecto aborda la necesidad de una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones de mantenimiento, así como la necesidad de reducir los tiempos de inactividad y los costos asociados con el mantenimiento inadecuado o ineficiente.



Acciones

- **Implementar sistemas y tecnologías innovadoras:** Adoptar sistemas de información avanzados y soluciones tecnológicas que automatizan y agilizan los procesos administrativos, como la gestión de registros estudiantiles, la administración financiera y el control de recursos humanos.
- **Fortalecer la capacitación y desarrollo del personal:** Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para el personal administrativo, permitiéndoles adquirir habilidades y conocimientos actualizados en áreas relevantes, como gestión de proyectos, liderazgo y uso de tecnologías de la información.
- **Establecer indicadores de desempeño y sistemas de evaluación:** Implementar métricas y sistemas de evaluación que permitan medir y monitorear el desempeño de los procesos administrativos, identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
- **Promover una cultura de mejora continua:** Fomentar una mentalidad de mejora continua entre el personal administrativo, alentando la participación activa en iniciativas de mejora, el intercambio de mejores prácticas y la generación de ideas innovadoras para optimizar los procesos y servicios administrativos.
- **Establecer mecanismos de retroalimentación y comunicación:** Facilitar la comunicación abierta y efectiva entre el personal administrativo y los diferentes departamentos y unidades de la universidad, promoviendo la colaboración y la resolución conjunta de problemas.



Indicadores

- **Indicadores cualitativos**

- Eficacia de la estructura organizativa: Se puede medir a través de encuestas internas, evaluando la percepción de claridad y eficiencia en la distribución de responsabilidades y líneas de autoridad.
- Cumplimiento de políticas y regulaciones: Este indicador puede evaluarse a través de auditorías internas para verificar el cumplimiento de normativas gubernamentales, requisitos legales, políticas internas y estándares de calidad.
- Eficiencia en el uso de recursos financieros: A través de análisis financieros y de costos, se puede evaluar cómo se están utilizando los recursos financieros.
- Eficiencia y eficacia de la tecnología y sistemas de información: Se puede medir a través de encuestas de satisfacción y reportes de problemas técnicos.
- Competencias y habilidades del personal administrativo: Se puede medir a través de evaluaciones de desempeño y de competencias.
- Calidad de las relaciones externas: Se puede medir a través de encuestas a socios externos y análisis de la efectividad de los proyectos conjuntos, convenios y contratos.

- **Indicadores cuantitativos**

- Número de departamentos, unidades y roles administrativos en la organización.
- Número de políticas y regulaciones con las que se cumple.
- Importe de los presupuestos asignados, fuentes de ingresos y gastos administrativos.
- Número de herramientas tecnológicas y sistemas de información implementados y utilizados.



- Número de personal administrativo, evaluaciones de habilidades y competencias, y programas de capacitación y desarrollo implementados.
- Número de relaciones con socios externos, proyectos conjuntos, convenios y contratos, y oportunidades de financiamiento externo identificadas y obtenidas.

Actores

- **Rector y autoridades universitarias:** El rector y otras autoridades universitarias desempeñan un papel fundamental en la gestión administrativa de la universidad. Ellos fundamentan la visión estratégica, definen los objetivos y prioridades, y toman decisiones clave relacionadas con la administración y el funcionamiento de la institución.
- **Personal académico:** Este grupo incluye a los decanos, directores de departamentos, directores de facultades y otros líderes administrativos. Ellos son responsables de supervisar y coordinar las actividades administrativas en sus respectivas áreas, asegurando la implementación de las políticas y estrategias establecidas.
- **Personal administrativo:** El personal administrativo desempeña un papel crucial en la ejecución de las actividades administrativas en la universidad. Esto puede incluir profesionales en áreas como recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de la información, servicios estudiantiles, entre otros. Son responsables de llevar a cabo las tareas de gestión diaria y proporcionar los servicios administrativos necesarios.
- **Comité de planificación estratégica:** Este comité está compuesto por representantes de diferentes áreas de la universidad y es responsable de desarrollar el plan estratégico en su conjunto. Dentro de este comité, habrá miembros designados específicamente para abordar el



Objetivo estratégico de la gestión administrativa, aportando su experiencia y conocimientos en el diseño e implementación de las estrategias relacionadas.

- **Comunidad universitaria:** La comunidad universitaria en su conjunto también es un actor importante en la gestión administrativa. Esto incluye a profesores, estudiantes, personal de apoyo y otros miembros de la comunidad. Sus necesidades, expectativas y retroalimentación son consideradas en el diseño de las políticas y estrategias administrativas para garantizar que se satisfagan de manera efectiva.

3.11. Objetivo estratégico 11: Cultura organizacional

Contexto

Se refiere a los valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas que caracterizan a la institución y a su forma de trabajar. La cultura organizacional influye en la manera en que los miembros de la universidad interactúan, toman decisiones, se comunican y se comportan en su entorno laboral (Schein, 2010). Entre los puntos que se debe enfocar la universidad en trabajar son:

- **Valores institucionales:** Los valores fundamentales que guían el accionar de la universidad, como la excelencia académica, la integridad, la equidad, la inclusión, la diversidad, el respeto, la colaboración, la innovación, entre otros (Gibbs, Knapper & Piccinin, 2009). Estos valores definen la identidad de la institución y sirven de guía para las acciones y decisiones estratégicas.
- **Liderazgo y modelo de gestión:** El estilo de liderazgo adoptado en la universidad, así como el modelo de gestión utilizado para dirigir y coordinar las diferentes áreas y actividades



(Pounder & Coleman, 2002). Esto incluye aspectos como la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación del personal.

- **Clima organizacional:** El ambiente psicológico y emocional que prevalece en la universidad, que puede ser positivo o negativo. Un clima organizacional saludable fomenta la colaboración, la participación, la confianza, la transparencia y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria (Smith & Krüger, 2005).
- **Comunicación interna:** La forma en que se comparte la información, se comunican las metas y se promueve la participación y el diálogo dentro de la universidad (Pettitt, 2012). Una comunicación interna efectiva facilita la alineación de objetivos, la colaboración interdisciplinaria y la difusión de la cultura organizacional.
- **Desarrollo del talento humano:** Las políticas y prácticas relacionadas con la selección, formación, desarrollo y reconocimiento del personal de la universidad (Andrews & Higson, 2008). Esto implica promover un ambiente de aprendizaje continuo, brindar oportunidades de crecimiento profesional y estimular la participación en actividades de desarrollo personal y académico.

Propósitos

- **Definir y promover los valores institucionales:** El propósito principal del enfoque "Cultura Organizacional" es definir y promover los valores institucionales que guiarán las acciones y decisiones de todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica identificar los valores fundamentales de la universidad, como la excelencia académica, la responsabilidad social, la diversidad y la inclusión, y promover su adopción y vivencia en todos los niveles de la organización.



- **Fomentar la identidad institucional:** El propósito es fomentar una identidad institucional sólida y coherente en todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica generar un sentido de pertenencia y orgullo hacia la institución, promoviendo la participación activa y el compromiso de todos los miembros en la construcción y fortalecimiento de la cultura organizacional.
- **Establecer normas de comportamiento y ética:** El propósito es establecer normas de comportamiento y ética que orienten la conducta de todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto implica definir y comunicar claramente las expectativas de integridad, respeto, honestidad y profesionalismo, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración en el cual se fomenten buenas prácticas y se eviten conductas inapropiadas.
- **Promover la comunicación abierta y efectiva:** El propósito es promover una comunicación abierta y efectiva en toda la organización universitaria. Esto implica fomentar el intercambio de ideas, la participación activa y la retroalimentación constructiva entre todos los miembros, creando un ambiente propicio para el diálogo y el aprendizaje continuo.
- **Desarrollar liderazgo y empoderamiento:** El propósito es desarrollar liderazgo efectivo y empoderamiento en todos los niveles de la organización. Esto implica brindar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en habilidades de liderazgo, promoviendo la toma de decisiones descentralizada, el trabajo en equipo y la autonomía responsable.
- **Fomentar la innovación y el aprendizaje continuo:** El propósito es fomentar la innovación y el aprendizaje continuo en la cultura organizacional de la universidad. Esto implica promover la creatividad, la experimentación y la mejora continua en todos los procesos y prácticas,



fomentando una mentalidad abierta al cambio y a la adaptación a nuevos desafíos y oportunidades.

Estrategia/Programas/Proyectos

- **Estrategia:**
 - **Desarrollar y fortalecer programas de formación y capacitación en valores institucionales:** consiste en implementar programas de formación y capacitación destinados a todos los miembros de la comunidad universitaria para promover la comprensión y adopción de los valores institucionales. Esto implica desarrollar talleres, cursos y actividades que aborden temas relacionados con la cultura organizacional, tales como la ética, el trabajo en equipo, la diversidad, la inclusión y la excelencia académica. Estos programas deben ser diseñados de manera participativa e inclusiva, involucrando a diferentes actores y permitiendo el diálogo y la reflexión conjunta.
 - **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:** La estrategia principal consiste en el fortalecimiento del programa de Bienestar y Apoyo Psicológico en el campus. Este programa podría ofrecer una variedad de servicios, incluyendo terapia individual y grupal, talleres de manejo del estrés, y programas de promoción de la salud mental. Este enfoque puede ayudar a los miembros de la comunidad universitaria a lidiar con problemas de salud mental, a aprender estrategias de afrontamiento eficaces y a fomentar un ambiente saludable y de apoyo en el aula y en toda la universidad. El seguimiento constante y el acompañamiento son elementos clave para



garantizar que los individuos reciban la ayuda que necesitan y para mantener un ambiente saludable y productivo en la universidad.

- **Programas:**

- **Fomentar una cultura de confianza, colaboración y flexibilidad:** El programa tiene como objetivo promover un ambiente de trabajo positivo y productivo en una organización, donde se priorice la confianza, la colaboración y la flexibilidad entre los miembros del equipo. Este programa aborda la necesidad de mejorar la comunicación, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar la adaptabilidad en el entorno laboral.
- **Desarrollar actividades de promoción de la cultura y la identidad local y regional para el intercambio cultural:** El programa tiene como objetivo promover y preservar la cultura y la identidad local y regional, así como fomentar el intercambio cultural entre diferentes comunidades. Este programa aborda la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia, promover la diversidad cultural y crear oportunidades para el diálogo y la colaboración entre diferentes grupos culturales.
- **Fortalecimiento del programa de Bienestar y Apoyo Psicológico en el campus:** El objetivo principal del proyecto es ofrecer un soporte psicológico más sólido y accesible a los estudiantes, personal académico y no académico del campus. Se está abordando la necesidad de mayor bienestar mental y emocional en la comunidad universitaria, teniendo en cuenta los desafíos psicológicos que pueden surgir debido al estrés académico y personal.



- **Proyectos:**

- **Fortalecimiento de la cultura institucional por parte de todos sus actores por medio de un plan de acción:** El objetivo del proyecto es abordar la necesidad de fortalecer el compromiso de todos los actores de una institución hacia sus objetivos y valores, con el fin de mejorar su desempeño y lograr un mayor impacto en su comunidad. El proyecto busca promover la participación activa, la responsabilidad compartida y el alineamiento de todos los miembros de la institución en la consecución de metas comunes.

Acciones

- **Comunicar y difundir los valores institucionales de manera clara y constante:** Es fundamental establecer una comunicación efectiva y constante sobre los valores institucionales, para que todos los miembros de la comunidad universitaria los conozcan y comprendan su importancia. Esto implica utilizar diversos canales de comunicación, como boletines, sitios web, reuniones y eventos, para difundir los valores y promover su integración en la vida diaria de la universidad.
- **Reconocer y premiar comportamientos alineados con la cultura organizacional:** Es importante establecer mecanismos de reconocimiento y recompensa para aquellos miembros de la comunidad universitaria que demuestren comportamientos alineados con los valores institucionales. Esto puede incluir la creación de premios, menciones honoríficas o programas de reconocimiento que destaquen y valoren las acciones y logros que contribuyen a fortalecer la cultura organizacional.
- **Evaluar y medir el impacto de la estrategia de cultura organizacional:** Para asegurar que la estrategia de cultura organizacional sea efectiva, es necesario establecer indicadores y



mecanismos de evaluación para medir su impacto. Esto implica recopilar datos relevantes sobre la adopción de los valores institucionales, la percepción de la cultura organizacional por parte de los miembros de la comunidad universitaria y los resultados obtenidos en términos de bienestar, satisfacción y logro de objetivos. Estos datos permitirán realizar ajustes y mejoras continuas en la estrategia.

Indicadores

- **Indicadores cualitativos**

- Adherencia a los valores institucionales: Se puede medir a través de encuestas internas para evaluar la percepción de los miembros de la institución sobre el grado en que estos valores se viven y se aplican en la práctica.
- Efectividad del liderazgo y del modelo de gestión: Se puede evaluar a través de encuestas y feedback 360° para medir la percepción de la efectividad del liderazgo y del modelo de gestión.
- Calidad del clima organizacional: Se puede medir a través de encuestas de satisfacción laboral y bienestar.
- Eficacia de la comunicación interna: Se puede medir a través de encuestas para evaluar la calidad, la frecuencia y la efectividad de la comunicación interna.
- Efectividad de las políticas de desarrollo del talento humano: Se puede evaluar a través de encuestas de satisfacción de los empleados y feedback sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento.

- **Indicadores cuantitativos**

- Número de acciones y decisiones estratégicas alineadas con los valores institucionales.



- Número de actividades de formación y desarrollo dirigidas a líderes y gestores.
- Índice de satisfacción laboral y de clima organizacional, calculado a partir de encuestas internas.
- Número de canales de comunicación interna y frecuencia de comunicaciones.
- Número de empleados que participan en actividades de desarrollo y formación, y número de oportunidades de desarrollo y crecimiento ofrecidas.

Actores

- **Comité directivo:** Los líderes de la universidad, como el rector o presidente, la junta directiva y los altos directivos, desempeñan un papel fundamental en la promoción y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Son responsables de establecer y comunicar los valores institucionales, así como de liderar con el ejemplo y promover prácticas coherentes con la cultura deseada.
- **Personal académico y administrativo:** Todos los miembros del personal académico y administrativo de la universidad son actores clave en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional. Su comportamiento y actitud en el desempeño de sus funciones diarias tienen un impacto significativo en la cultura de la institución. Es importante que estén comprometidos con los valores institucionales y participen activamente en las iniciativas y programas relacionados con la cultura organizacional.
- **Estudiantes:** Los estudiantes desempeñan un papel activo en la creación y el mantenimiento de la cultura organizacional de una universidad. Su participación en actividades extracurriculares, proyectos estudiantiles y organizaciones estudiantiles puede influir en la



cultura y enriquecerla. La universidad debe fomentar su participación activa y brindarles oportunidades para desarrollar valores y comportamientos alineados con la cultura deseada.

- **Comunidad universitaria:** La cultura organizacional también se forma a través de las interacciones y relaciones con la comunidad universitaria más amplia, que incluye a los graduados, exalumnos, padres de familia, empresas y organizaciones asociadas, entre otros. Estos actores externos pueden contribuir al desarrollo de la cultura organizacional a través de colaboraciones, patrocinios y apoyo financiero.
- **Órganos de gobierno y comités:** Los órganos de gobierno de la universidad, como el consejo académico o el consejo de estudiantes, y los comités designados para abordar asuntos relacionados con la cultura organizacional, desempeñan un papel importante en la implementación de iniciativas y programas específicos. Estos actores pueden ser responsables de diseñar políticas, establecer directrices y supervisar la implementación de estrategias relacionadas con la cultura organizacional.



Referencias

- Adams, J. (2013). The fourth age of research. *Nature*, 497(7451), 557–560.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. The World Bank.
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422.
- Balzer, W. K. (2010). *Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes*. Productivity Press.
- Bates, A. W. (2019). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates Ltd.
- Bennett, N. (2003). What is talent development? *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 224-228.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, 59(5), 567-588.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities’ contributions to social innovation: Reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508-527.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. Jossey-Bass.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.



Bok, D. (2006). *Our underachieving colleges: A candid look at how much students learn and why they should be learning more*. Princeton University Press.

Bolsmann, C., & Miller, H. (2008). International student recruitment to universities in England: discourse, rationales and globalisation. *Globalisation, Societies and Education*, 6(1), 75-88.

Borgman, C. L. (2015). *Big data, little data, no data: Scholarship in the networked world*. MIT Press.

Bower, M. (2008). Affordance analysis – matching learning tasks with learning technologies. *Educational Media International*, 45(1), 3–15.

Bowen, W.G., Kurzweil, M.A., & Tobin, E.M. (2005). *Equity and Excellence in American Higher Education*. University of Virginia Press.

Brown, S.C. & Hirschfeld, R.R. (2008). *Students' Success in College: Creating Conditions That Matter*. Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.

Cantwell, B., & Iven, M. (2012). The changing international relations of international higher education. In A. M. Findlay, R. King, F. M. Smith, & R. Geddes (Eds.), *World class? An investigation of globalisation, difference and international student mobility* (pp. 77-97). Edinburgh University Press.



Cantú, H. (2006). Innovation and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 16-23.

Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.

Conway, M. (2000). A multi-dimensional, multi-level model of leadership and influence in higher education: Leadership for approaching fundamental change. *International Journal of Leadership in Education*, 3(2), 175-198.

Cortese, A. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for higher education*, 31(3), 15-22.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chinchilla-Rodríguez, Z., Zacca-González, G., Vargas-Quesada, B., & Moya-Anegón, F. (2015). Latin American scientific output in Public Health: combined analysis using bibliometric, socioeconomic and health indicators. *Scientometrics*, 102(1), 609-628.

Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davies, J. L. (2011). Financing Universities: Alternatives to Taxpayer Expenditures. *Higher Education Management and Policy*, 23(1), 33-55.

Dill, D. D., & Sporn, B. (1995). *Emerging patterns of social demand and university reform: Through a glass darkly*. Pergamon Press.



Dill, D. D., & Soo, M. (2005). Academic quality, league tables, and public policy: A cross-national analysis of university ranking systems. *Higher Education*, 49(4), 495–533.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Harper & Row.

Drucker, J. y Goldstein, H. (2007). Evaluación de los impactos de las universidades en el desarrollo económico regional: una revisión de los enfoques actuales. *Revista científica regional internacional*, 30(1), 20-46.

Edwards, A. (2010). *Thriving in the community college and beyond: Strategies for academic success and personal development*. Kendall Hunt.

Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: university–industry–government innovation in action*. Routledge.

Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.

Geuna, A., & Muscio, A. (2009). The governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature. *Minerva*, 47(1), 93-114.

Gibbs, G. (2010). *Dimensions of quality*. York: The Higher Education Academy.

Gibbs, G., Knapper, C., & Piccinin, S. (2009). Disciplinary and contextually appropriate approaches to leadership of teaching in research-intensive academic departments in higher education. *Higher Education Quarterly*, 63(4), 416–436.



Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.

Gibson, C. C. (2006). Enhancing interactivity in online learning: A review of the literature. *Journal of Distance Education Technologies*, 4(3), 1-24.

Godin, B. (2006). The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework. *Science, Technology, & Human Values*, 31(6), 639-667.

Goddard, J. y Vallance, P. (2013). *La Universidad y la Ciudad*.

Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). *Higher education and sustainable development*. Routledge.

Göransson, B., Maharajh, R., & Schmoch, U. (2009). New activities of universities in transfer and extension: Multiple requirements and manifold solutions. *Science and Public Policy*, 36(2), 157-164.

Graham, C., & Thompson, N. (2001). Strategic planning and SWOT analysis. In E. R. Kaufman, R. S. Herman, & J. Watters (Eds.), *The guide to strategic planning for educators* (pp. 91-108). Association for Supervision and Curriculum Development.

Gumport, P. J. (2000). Academic restructuring: Organizational change and institutional imperatives. *Higher education*, 39(1), 67-91.

GUNi (Global University Network for Innovation). (2017). *Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local*. Girona, Spain: GUNi.

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), 330-366.



Hall, B. L., & Tandon, R. (2017). Decolonization of knowledge, epistemicide, participatory research and higher education. *Research for All*, 1(1), 6-19.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.

Healey, N. M. (2008). Is higher education in really 'internationalising'? *Higher education*, 55(3), 333-355.

Hey, T., Tansley, S., & Tolle, K. (2009). *The fourth paradigm: Data-intensive scientific discovery*. Microsoft Research.

Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT press.

Hudzik, J. K. (2015). *Comprehensive internationalization: Institutional pathways to success*. Routledge.

Jayakumar, U. M. (2008). Can higher education meet the needs of an increasingly diverse and global society? *Campus diversity and cross-cultural workforce competencies*. *Harvard Educational Review*, 78(4), 615-651.

Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2008). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.

Kezar, A., & Eckel, P. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. *The Journal of Higher Education*, 75(4), 371-399.

King, R., Findlay, A., & Ahrens, J. (2010). *International student mobility literature review*. Report to HEFCE, and co-funded by the British Council, UK National Agency for Erasmus.



Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*, 8(1), 5-31.

Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115–122.

Leal Filho, W., Brandli, L., Lange Salvia, A., Rayman-Bacchus, L., & Platje, J. (2019). *Universities and Sustainable Development: Meeting the Goals*. Routledge.

Leask, B. (2009). Using formal and informal curricula to improve interactions between home and international students. *Journal of studies in international education*, 13(2), 205-221.

Leydesdorff, L., & Meyer, M. (2006). Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems. *Research Policy*, 35(10), 1441-1449.

Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 787-796.

Maldonado-Maldonado, A. (2009). The World Bank's New Role: A “Knowledge Bank”? *Higher Education Policy*, 22(3), 405-413.

Marsh, H. W., & Hattie, J. (2002). The relation between research productivity and teaching effectiveness: Complementary, antagonistic, or independent constructs? *The Journal of Higher Education*, 73(5), 603–641.

Merton, R. K. (1973). *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*. University of Chicago press.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.



Museus, S. D. (2011). The model minority and the inferior minority myths: Stereotypes and their effects on college access, success, and experiences among Southeast Asian American college students. *Journal of Diversity in Higher Education*, 4(2), 97.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nussbaum, M. (2010). *Not for profit: Why democracy needs the humanities*. Princeton University Press.

OECD. (2019). *Benchmarking higher education system performance*. OECD Publishing.

Pettitt, M. (2012). *Improving Internal Communication: Enhancing Your Organization's Competitiveness*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Prensa Libre.

Pounder, J., & Coleman, M. (2002). Women—Better Leaders than Men? In *General and Educational Management It Still “All Depends”*. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122–133.

Powell, W. W. (2006). The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns. *The Oxford Handbook of Work and Organization*, 33-68.

Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. Routledge.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.



Routledge. Benneworth, P. y Jongbloed, BW (2010). ¿Quién importa a las universidades? Una perspectiva de las partes interesadas en la valorización de las humanidades, las artes y las ciencias sociales. Educación más alta.

Rowley, D. J., & Sherman, H. (2001). From strategy to change: Implementing the plan in higher education. Jossey-Bass.

Ryan, J. (2006). Inclusive Leadership and Social Justice for Schools. Leadership and Policy in Schools.

Salmon, G. (2011). E-moderating: The key to teaching and learning online. Routledge.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday.

Sterling, S. (2004). Higher education, sustainability, and the role of systemic learning. In Higher education and the challenge of sustainability (pp. 49-70). Springer.

Smith, D. G., & Krüger, J. (2005). Planning for Diversity: Options and Recommendations for DoD Leaders. RAND Corporation.

Sporn, B. (1996). Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. Higher Education, 32(1), 41-61.

Stokes, DE (1997). Cuadrante de Pasteur: Ciencia básica e innovación tecnológica. Prensa de la Institución Brookings.



Taylor, J., & Miroiu, A. (2002). Policy making, strategic planning, and management in higher education. In *Policy and management in higher education* (pp. 1-21). UNESCO.

Teichler, U. (2009). Internationalisation of higher education: European experiences. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 93-106.

Thune, T. (2007). University–industry collaboration: The network embeddedness approach. *Science and Public Policy*, 34(3), 158-168.

UNESCO. (2017). *Education for people and planet: Creating sustainable futures for all. Global Education Monitoring Report.*

Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos.* Organización de Estados Americanos.

Van Dijk, J. A. (2006). *Network society, social aspects of new media.* Sage Publications.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity.* Cambridge university press.

Wright, M., Siegel, DS y Mustar, P. (2017). Un ecosistema emergente para start-ups de estudiantes. *Revista de Transferencia de Tecnología*, 42(4), 909-922.

Wu, W. W., & Chen, L. Y. (2014). In-depth empirical analysis of twenty academic knowledge management systems. *Computers in Human Behavior*, 30, 168-192.

Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). Factors influencing the degree of internationalisation of universities and colleges in the United Kingdom and Australia. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 39(1), 67.

Zemsky, R., & Massy, W. F. (2004). *Thwarted innovation: What happened to e-learning and why.* The Learning Alliance, University of Pennsylvania.

