

Somos Inspiración para el futuro

Desafío UAM 2030



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
MANIZALES
UAM



CONSEJO SUPERIOR

Representantes Asamblea	Posición
Pbro. Leopoldo Peláez Arbeláez	Principal
Gabriel Cadena Gómez	Principal
Lorenzo Calderón Jaramillo	Principal
Natalia Marulanda Mejía	Suplente
Jaime Villegas Mejía	Suplente
Nicolás Llano Naranjo	Suplente

Representantes Consejo Fundacional	Posición
Jorge Bernardo Londoño	Principal
Elvira Escobar de Restrepo	Principal
Néstor Buitrago Trujillo	Principal
Eduardo López Villegas	Suplente
María Isabel Gutiérrez de Salazar	Suplente
Cristóbal Trujillo Ramírez	Suplente

Representantes Estudiantiles	Posición
Manuela Loaiza Cruz	Principal
Naida Catalina López Jiménez	Suplente
Representantes Decanos	
Tania Margarita Mackenzie Torres	Principal
Oscar Moscoso Londoño	Suplente

Representantes Docentes	Posición
María Mercedes Del Carmen Naranjo Aristizábal	Principal
Diana Yomali Ospina López	Suplente

Representantes Graduados	Posición
Oscar Jahir Villegas Duque	Principal
Juan Camilo Arroyave Ocampo	Principal
Julián Londoño Villegas	Suplente
Jairo Vásquez Maya	Suplente

Invitados Permanentes	Posición
Carlos Eduardo Jaramillo Sanint	Invitado
Iván Escobar Escobar	Invitado
Nancy Liliana Mahecha	Invitado
Claudia Patricia Henao Lema	Invitado
Juan Pablo Duque Arbeláez	Invitado

COMITÉ DE RECTORÍA

Carlos Eduardo Jaramillo Sanínt

Rector

Iván Escobar Escobar

Vicerrector Académico

Claudia Patricia Henao Lema

Vicerrectora de Desarrollo Humano y Bienestar

Nancy Liliana Mahecha Bedoya

Vicerrectora Administrativa y Financiera

Juan Pablo Duque Arbeláez

Secretario General

Estructura para la gestión de la plataforma estratégica

Objetivo estratégico 1			
Oferta formativa a lo largo de la vida	Rol	Nombre	Cargo en la UAM
	Líder	Juliette Ágamez T.	Coordinadora Centro Heurística
	Líder apoyo	Alejandra Salazar B.	Coordinadora Educación Continuada
	Directivo	Iván Escobar E.	Vicerrector Académico
Programa 1			
Aprendizaje para la vida	Juliette Ágamez Triana		Líder
	Alejandra Salazar B.		Líder apoyo
	Iván Escobar Escobar		Directivo asociado
	Wilmar Fernando Osorio U		Responsable Proyecto estratégico 1
	María Mercedes Naranjo Aristizábal		Responsable Proyecto estratégico 2
	Beatriz Ayala Hoyos		Responsable Proyecto estratégico 3
Proyectos estratégicos			
1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje	Miembros del equipo		Rol o cargo en la Universidad
	Liliana Patricia Escobar Serna		Docente Departamento Movimiento Humano
	María del Pilar Prado Brand		Coordinadora UAM Virtual
	Paulo Cesar Cárdenas M.		Coordinador Depto Física y Matemática
	Jorge Iván Gómez Angarita		Docente Departamento de Diseño y Arte
	Adriana Marcela López M.		Docente Departamento de Salud Oral
	Luis Hernando Barreto C.		Docente Departamento de Educación
	Isabel Cristina Echeverri O.		Departamento Ciencias Computacionales
	Ana Milena López Rúa		Coordinadora Departamento de Educación
	Giovanny Herrera Muñoz		Departamento de Ciencias Humanas
Lucia Sandra Basante B.		Docente Departamento Mecánica y Producción	
2. Planeación y Gestión Curricular	Claudia Isabel Aguirre J.		Coordinadora departamento de Territorio y Paz
	María del Pilar Prado Brand		Coordinadora UAM Virtual
	Luz Ángela Velasco Escobar		Coordinadora Unidad Aprendizaje Enseñanza
	Gabriel Hernando Cadavid M.		Docente Departamento Mecánica y Producción
	Ligia Inés García Castro		Docente Departamento de Educación
	Adriana María Giraldo Osorio		Coordinadora Unidad de Posgrados
	Liliana Patricia Escobar Serna		Docente Departamento Movimiento Humano
	Luis Hernando Barreto C.		Docente Departamento de Educación
	Yordy Rodrigo Arias Quintero		Coordinador Administración de Empresas
Daniel Osorio Barreto		Líder Laboratorio Análisis de Datos	
3. Campus extendido	Juan David Correa Granada		Departamento de Ciencias Computacionales
	María Del Pilar Prado Brand		Coordinadora UAM Virtual
	Natalia Arias González		Coordinadora Unidad de Comunicaciones
	Luis Hernando Barreto C.		Docente Departamento de Educación
	Gustavo Adolfo Isaza M.		Coordinador de Gestión de Tecnología
	Gloria Hilda Vargas Gómez		Coordinadora Unidad de Planeación Física
	Jorge Uribe Cano		Coordinador de Mercadeo y Servicio al Cliente
	Eliana Elisa Muñoz López		Docente Departamento de Salud Oral
	Lina Marcela Duque G.		Departamento de Movimiento Humano
	Federico Tangarife Martínez		Departamento de Administración y Economía
	Viviana López Ospina		Coordinadora Internacionalización y Movilidad
Gloria Cecilia Córdoba		Coordinadora de Biblioteca	

Objetivo estratégico 2			
	Rol	Nombre	Cargo en la UAM
Desarrollo e Innovación	Líder	Diana Yomali Ospina López	Coordinadora Maestría en Ingeniería
	Líder apoyo	Francy Nelly Jiménez García	Coordinadora Doctorado en Ingeniería
	Directivos	Carlos Eduardo Jaramillo Sanint	Rector
		María del Carmen Vergara Quintero	Directora de Investigación, Innovación y Emprendimiento
Programa 2			
INNOVA UAM		Diana Yomali Ospina López	Líder
		Francy Nelly Jiménez García	Líder apoyo
		Carlos Eduardo Jaramillo Sanint	Directivo asociado
		Juana María Toro Galvis	Responsable Proyecto estratégico 1
		Olga Lucía Ocampo López	Responsable Proyecto estratégico 2
		Kenny Mauricio Gómez	Responsable Proyecto estratégico 3

Proyectos estratégicos		
	Miembros del equipo	Rol o cargo en la Universidad
4. Gestión de la ciencia y la tecnología	Cesar Leandro Londoño Calderón	Docente e Investigador
	Brenda Yuliana Herrera Serna	Docente e Investigador
	Diana Marcela Sánchez Orozco	Coordinadora Unidad de Presupuesto
	María Mercedes Suarez de la Torre	Docente e Investigador
	Gloria Patricia Castrillón Arias	Investigadora CEA
	Mélida Cristina Fraume Restrepo	Docente
	María Eugenia Arango Ospina	Coordinadora CEA
	Laura Viviana Obando Álzate	Docente
	Giovanny Herrera Muñoz	Docente e Investigador
	José Armando Vidarte Claros	Docente e Investigador
	Luisa Fernanda Méndez Ramírez	Docente e Investigador
	Tatiana González Pérez	Docente e Investigador
	Juan David Correa Granada	Docente e Investigador
	Oscar Cardona Morales	Docente e Investigador
	Sebastián Durango Idárraga	Docente e Investigador
	Lina Victoria Berrio Ríos	Docente e Investigador
	Diego Fernando Barajas	Docente e Investigador
	Juan Manuel Vargas Henao	Docente e Investigador
	Jessica Triviño Valencia	Docente e Investigador
	Juliette Ágamez Triana	Coordinadora Centro Heurística

Proyectos estratégicos		
	Miembros del equipo	Rol o cargo en la Universidad
5. <i>Gestión de la innovación</i>	Héctor Andrés Tinoco Navarro	Docente e Investigador
	Oscar Cardona Morales	Docente e Investigador
	Mery Madeleine Daccach Delgado	Abogada
	Cesar Augusto Álvarez Vargas	Docente e Investigador
	Juan Camilo Velásquez Micolta	Docente e Investigador
	Daniel Fernando Hincapié Rojas	Docente e Investigador
	Yenny Marcela Orozco Ocampo	Docente e Investigador
	Cesar Leandro Londoño Calderón	Docente e Investigador
	Andrea Gómez Alzate	Docente e Investigador
	Margarita María Ríos Montoya	Docente e Investigador
	Mónica Andrea Bernal Herrera	Docente e Investigador
	Alex Mauricio Ovalle Castiblanco	Docente e Investigador
	Juana Maria Toro Galvis	Docente e Investigador
	Claudia Patricia Henao Lema	Vicerrectora Dllo Humano y Bienestar
	Diego Fernando Barajas Sepúlveda	Docente e Investigador
	Daniela López Londoño	Docente
	Luz Ángela Velasco Escobar	Docente
	Diana Marcela Sánchez Orozco	Coordinadora Unidad de Presupuesto
Lilia Rosa Betancur Aljure	Coordinadora Unidad de Talento Humano	
María Eugenia Arango Ospina	Coordinadora CEA	
Jennifer Ramírez Álvarez	Redes Sociales	
Juan David Martínez Pérez	Unidad de Comunicaciones	
6. <i>Gestión del emprendimiento</i>	Miembros del equipo	Rol o cargo en la Universidad
	Angie Lorena Bedoya Salazar	Analista Unidad de Emprendimiento
	María Carolina Mora Quintero	Coordinadora Negocios Internacionales
	Julia Inés Gómez Springstube	Coordinadora Red Empresarial
	Jairo Giraldo Hoyos	Docente
	Jairo Toro Díaz	Docente
	Luis Alberto Henao Rendón	Coordinador Tesorería / docente
	Juliana Ramírez Díaz	Docente e Investigador
	Rubén Darío Arango Álvarez	Docente
	Yordy Rodrigo Arias Quintero	Docente
	Paulo Cesar Cárdenas Montoya	Docente e Investigador
Ángela María Gil Duque	Docente	

Objetivo estratégico 3			
	Rol	Nombre	Cargo en la UAM
Relacionamiento de valor compartido	Líder	Sonia Patricia Villamil Rodríguez	Directora de Alianzas y relaciones corporativas
	Líder de apoyo	Angela María De La Roche Cadavid	Coordinadora unidad de Graduados
	Directivo	Claudia Patricia Henao Lema	Vicerrectora de desarrollo humano y bienestar
		Juan Pablo Duque Arbeláez	Secretario general
Programa 3			
Aliados UAM	Sonia Patricia Villamil Rodríguez		Líder
	Angela María De La Roche Cadavid		Líder apoyo
	Claudia Patricia Henao Lema/Juan Pablo Duque		Directivo asociado
	Andrea del Pilar González/ Luisa Fernanda Méndez		Responsable Proyecto estratégico 7
	Bellazmín Arenas Quintana / Claudia Lorena Díaz Díaz		Responsable Proyecto estratégico 8
	Jorge Iván Uribe Cano / Federico Tangarife Martínez		Responsable Proyecto estratégico 9
Proyectos estratégicos			
7. Talentos UAM	Miembros del equipo		Rol o cargo en la Universidad
	William Cogua		Docente Heurística
	Luisa Fernanda Buitrago		Coordinadora Programa Voluntariado
	Lilía Rosa Betancur		Coordinadora de gestión humana
8. Gestión del relacionamiento	Mónica Tatiana Acevedo		Coordinadora de prácticas FESE
	Karol Bibiana García Solano		Docente Departamento Movimiento Humano
	Viviana López Ospina		Coordinadora Internacionalización y Movilidad
	Oscar Cardona		Docente investigador
9. Posicionamiento	Alejandra Jiménez Tabares		Analista Mercadeo
	María Mercedes Naranjo		Profesional Unidad de Acreditación y Autoevaluación Institucional
	Natalia Arias González		Coordinadora Comunicaciones

Objetivo estratégico 4			
	Rol	Nombre	Cargo en la UAM
Sostenibilidad	Líder	Tania Mackenzie Torres	Decana FESE
	Líder apoyo	Victoria Salazar Gil	Coordinadora Paz y Competitividad
	Directivo	Nancy Mahecha Bedoya	Vicerrectora Administrativa y Financiera
	Programa 4		
Bien-Estar para la sostenibilidad	Tania Mackenzie Torres	Líder	
	Victoria Salazar Gil	Líder apoyo	
	Daniel Osorio Barreto	Líder apoyo	
	Nancy Mahecha Bedoya	Directivo asociado	
	Diana Marcela Sánchez Orozco	Responsable Proyecto estratégico 1	
	Manuela Cardona	Responsable Proyecto estratégico 2	
	Luis Carlos Ríos Díaz	Responsable Proyecto estratégico 3	

Proyectos estratégicos		
	Miembros del equipo	Rol o cargo en la Universidad
10. Generación y diversificación de ingresos y Gestión eficiente de recursos	Claudia Yaneth Hurtado M.	Auxiliar de nómina
	Álvaro Germán Castaño R.	Analista de presupuesto
	Jairo Alexis Sepúlveda Moreno	Analista de presupuesto
	Yuli Tatiana Rivera	Abogada
	Yeidi Alejandra Rodríguez G.	Coordinadora Unidad Gestión por Procesos
	Sofy Suárez	Coordinadora Gestión Documental
	Programa 4	

11. Crecimiento humano	Diana Milena Marín Giraldo	Coordinadora de Contabilidad
	Luz Angela Velasco	Coordinadora Unidad de Aprendizaje Enseñanza
	Luisa Fernanda Buitrago Ramírez	Coordinadora Revista La Araña que teje
	Alejandra Jiménez Tabares	Analista de Mercadeo
	Diana Yulieth Perea	Coordinadora Unidad de vida universitaria

12. Cultura ambiental	Gloria Hilda Vargas	Coordinadora de Planeación física
	Lina Montoya Espinosa	Coordinadora de Compras y almacén
	Antonia Bernal	Comunicaciones
	María Eugenia Arango	Coordinadora CEA

Tabla de contenido

Presentación.....	10
Antecedente.....	12
Proceso metodológico para la renovación del direccionamiento estratégico UAM	14
Direccionamiento Estratégico 2024-2030.....	15
Valores	17
Proyecto Educativo Institucional	18
Misión	20
Visión UAM 2030.....	20
Objetivos estratégicos.....	21
Despliegue estratégico	23
Objetivo estratégico No.1.....	25
Programa 1: Aprendizaje para la vida (PAV).....	25
Proyecto estratégico 1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje.....	29
Proyecto estratégico 2. Planeación y Gestión Curricular	30
Proyecto estratégico 3. Campus extendido.....	30
Objetivo estratégico No.2.....	32
Programa 2: INNOVA UAM.....	32
Proyecto estratégico 4. Gestión de la Ciencia y de la Tecnología	35
Proyecto estratégico 5. Gestión de la innovación.....	35
Proyecto estratégico 6. Gestión del emprendimiento	36
Objetivo estratégico No.3.....	38
Programa 3: Aliados UAM.....	38
Proyecto estratégico 7. Talentos UAM.....	43
Proyecto estratégico 8. Gestión del relacionamiento	44
Proyecto estratégico 9. Posicionamiento.....	45
Objetivo estratégico No. 4.....	47
Programa 4: Bien-Estar para la sostenibilidad	47
Proyecto estratégico 10. Generación y diversificación de ingresos y gestión eficiente de recursos	55
Proyecto estratégico 11. Crecimiento humano	56
Proyecto estratégico 12. Cultura ambiental.....	56
Indicadores y Metas	56
Recursos.....	59
Recursos del Proyecto estratégico 1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje	59
Recursos del Proyecto estratégico 2. Planeación y Gestión Curricular.....	59
Recursos del Proyecto estratégico 3. Campus extendido	59
Recursos del Proyecto estratégico 4. Gestión de la Ciencia y la Tecnología	60
Recursos del Proyecto estratégico 5. Gestión de la Innovación	60
Recursos del Proyecto estratégico 6. Gestión del Emprendimiento	61
Recursos del Proyecto estratégico 7. Talentos UAM	62
Recursos del Proyecto estratégico 8. Gestión del relacionamiento	62
Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 9. Posicionamiento	63
Recursos del Proyecto estratégico 10. Generación y diversificación de ingresos y gestión eficiente de recursos	64
Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 11. Crecimiento Humano	64
Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 12. Cultura ambiental	64
Evaluación y seguimiento.....	65
Cronograma de evaluación, seguimiento y comunicación	66
Anexos.....	67
Referencias bibliográficas.....	68

Presentación

Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar nuevos retos y cambios que, en la actualidad se presentan en el contexto de un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por ello, uno de los propósitos de las organizaciones debe ser la identificación de los cambios, retos y entender sus posibles ramificaciones, es decir, tener la capacidad de leer e interpretar los mensajes del entorno, la evolución de la organización, así como visibilizar las oportunidades y amenazas, lo cual facilita direccionar los planes de acción que orientan las decisiones y los resultados que se presentan en el día a día y hacia el futuro. Por tal razón es de vital importancia para cada organización crear, diseñar, ajustar y actualizar su plataforma estratégica, teniendo esta como el referente principal junto con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el caso de las Universidades. De igual forma, una organización del conocimiento como lo es la UAM debe monitorear de manera permanente su capital estructural, capital humano y capital relacional, para asegurarse de la buena marcha y eficiencia o reconocer que tan necesario es renovar, ajustar o modificar.

Para la Universidad Autónoma de Manizales, alcanzar las metas de sus 3 procesos de direccionamiento estratégico ha sido un impulso fundamental para seguir creciendo y representa pasos alcanzados en el camino de la calidad y la excelencia, reconociendo que en la interacción dinámica con el medio y en sus ejercicios reflexión, se hacen los ajustes institucionales necesarios para atender y comprender las condiciones a veces inesperadas, y cambiantes buscando ser flexible y responder efectivamente a las demandas de la educación superior y del entorno en general.

El 2023 fue el año siete de ejecución del direccionamiento estratégico 2016-2025 y los siguientes fueron los motivos que movilizaron el ejercicio de evaluación y cierre anticipado:

De índole interno:

- a. Revisión a líneas de base, formulación y seguimiento de indicadores.
- b. Seguimiento a la gestión de los proyectos estratégicos.
- c. Revisión al nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- d. Análisis de efectividad y oportunidad de los sistemas de información institucionales.
- e. Análisis a la gestión y ejecución del plan de mejora institucional.

De índole externo:

- a. Emergencia sanitaria COVID-19.
- b. Cambios en el panorama político a nivel nacional y regional.
- c. Retos globales en pro de contribuir a la reducción de brechas y desigualdad de la mano de una mayor consciencia por el desarrollo sostenible.
- d. Desafíos de la cuarta y quinta revolución industrial.
- e. Gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte de las IES.
- f. Procesos de aseguramiento externo de la calidad nacionales e internacionales.

De acuerdo con lo anterior, durante el año 2023 la UAM realizó un ejercicio riguroso, sistemático, colaborativo y de co-construcción conducente a la declaración de su nuevo direccionamiento estratégico y los resultados de este ejercicio se presentan en este documento de la siguiente forma: primero se hace una descripción ejecutiva del direccionamiento 2016-2025 como principal antecedente, seguido se presenta de manera sucinta la metodología empleada para el ejercicio de renovación, la última parte describe los pilares del direccionamiento UAM2030 llegando hasta el nivel de indicadores clave, recursos y seguimiento.

Antecedente

La UAM declaró su tercer direccionamiento estratégico¹, siendo la innovación y la cultura del emprendimiento las grandes apuestas de la visión. Un equipo conformado por el Comité de Rectoría, representantes del Consejo Superior y 20 representantes de diferentes áreas de la Universidad con el acompañamiento de la firma consultora Angulo&Velandia desarrollaron la el ejercicio y en febrero del 2016 la UAM presentó su plataforma estratégica con horizonte de diez años (2016-2025):

MISIÓN	Somos una Comunidad Educadora, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo regional sostenible, que contribuye a la formación de personas éticas y emprendedoras, con pensamiento crítico e innovador, en un marco de responsabilidad social.					
VALORES	Autonomía	Criticidad	Solidaridad	Respeto	Excelencia	Honestidad
VISIÓN	En el año 2025 la Universidad Autónoma de Manizales será reconocida por la innovación en sus procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación, proyección, bienestar y gestión, así como por la consolidación de la cultura del emprendimiento que permita a los integrantes de la comunidad universitaria responder de forma creativa y pertinente a las necesidades de sus entornos.					

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Proyectos Estratégicos	Líneas de acción
OE1 Desarrollar y consolidar los procesos de innovación en el aprendizaje, la enseñanza y la investigación orientados a la formación de estudiantes con pensamiento crítico y científico desde la identificación, comprensión y solución de problemas.	1. Formación Integral 2. Desarrollo de la Investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia - Enseñanza y aprendizaje - Graduados - Desarrollo de la investigación - Divulgación y transferencia - Fortalecimiento semilleros y jóvenes investigadores
OE2 Fortalecer las relaciones con los actores de la sociedad civil, la empresa, el estado y los graduados, privilegiando la participación en redes y alianzas nacionales e internacionales que aporten al desarrollo sostenible de las regiones.	3. Desarrollo de la Proyección 4. Relaciones nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Consultorías y educación continuada - Prácticas - Sistematización y análisis de impacto - Internacionalización de los currículos - Movilidad de las comunidades - Desarrollo de proyectos
OE3 Promover un ambiente institucional para el desarrollo humano de sus integrantes, consolidando en los miembros de la Comunidad UAM la capacidad de emprender, gestionar e implementar innovaciones que generen transformaciones en sus entornos.	5. Gestión integral de la comunidad UAM 6. Cultura del emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de vida y bienestar. - Gestión del talento humano - Cultura e identidad organizacional - Ambientes de emprendimiento - Desarrollo del emprendimiento - Proyectos de transferencia
OE4 Desarrollar una infraestructura amigable con el medio ambiente que propicie entornos creativos e innovadores.	7. Crecimiento y sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de programas y servicios - Cofinanciación de proyectos - Incremento de estudiantes
OE5 Incrementar y diversificar las fuentes de ingresos que aseguren recursos para el fortalecimiento y crecimiento institucional.	8. Desarrollo de infraestructura y recursos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la planta física - Gestión de recursos académicos

¹ Universidad Autónoma de Manizales. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2016 – 2025. Matiz Taller Editorial S.A. septiembre de 2017 Manizales, Colombia.

La operación de esta plataforma se llevó a cabo con ocho equipos que contaban con líderes de las líneas de acción definidas en cada proyecto estratégico, los cuales se encargaron del levantamiento de la línea de base, seguimiento a metas por año y final (2025) y seguimiento a los indicadores (primer, segundo y tercer nivel).

Como se indicó en la introducción, la UAM realizó cierre anticipado de esta plataforma en el año 2023, el nivel de cumplimiento global del Direccionamiento Estratégico UAM 2016-2025 se ubicó **alto grado** correspondiente al **84%**.

La información completa del proceso de cierre anticipado del direccionamiento estratégico 2016-2025 se encuentra disponible en:

[Direccionamiento Estratégico 2015-2025. Cierre anticipado año 2023.](#)

Proceso metodológico para la renovación del direccionamiento estratégico UAM

El ejercicio de renovación del direccionamiento consideró los principios de la teoría de planeación estratégica clásica y se ejecutó en cuatro etapas: análisis y diagnóstico del contexto; co-construcción de la prospectiva estratégica; despliegue estratégico y la etapa de difusión, capacitación y apropiación. En esta ocasión, el proceso fue diseñado y ejecutado por talento de la UAM, no se acudió a firmas consultoras. Todo el ejercicio fue mediado por procesos permanentes de reflexión sobre las decisiones asociadas a la conformación de los equipos y sus líderes, a lo estratégico, lo táctico y lo operativo, la ejecución del plan y decisiones sobre la asignación de los recursos.

Dentro de la etapa de *diagnóstico* se buscó establecer la situación actual de institución, el estado de cumplimiento del ejercicio previo de direccionamiento estratégico, los cambios que han sucedido en el entorno y las tendencias de desarrollo que existen en términos de la educación superior desde la formación, el aprendizaje, la enseñanza, las mediaciones pedagógicas, los ambientes de aprendizaje, la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, la proyección social, el financiamiento, entre otros aspectos.

En la etapa de *co-construcción* se develaron las claves estratégicas y se establecieron los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores y metas, contruidos sobre la base de las 3P: planes, programas, proyectos, es decir, los procesos encargados de traducir la estrategia de la institución en acciones para ser ejecutadas.

Con respecto a la etapa de *despliegue*, se pretende articular el nuevo direccionamiento estratégico del nivel institucional a las áreas académicas y administrativas de la institución; esto con el fin de armonizar la estrategia con el día a día de los diferentes equipos de trabajo.

La etapa de difusión es de naturaleza transversal y permanente; pues la efectividad en la implementación de una estrategia corresponde a la capacidad de esta para “dar sentido” en sus grupos de interés, para lo cual es de suma importancia el desarrollo de mecanismos adecuados de comunicación que garanticen la apropiación y el compromiso de la comunidad con la ejecución de las iniciativas y el logro de los objetivos. Esta etapa se compone de múltiples actividades encaminadas a comunicar el estado de avance del proceso de planeación y los resultados principales en todo el horizonte proyectado.

La información completa del proceso metodológico de renovación del direccionamiento se encuentra disponible en:

[Proceso metodológico de renovación del direccionamiento estratégico UAM. 2023](#)

Direccionamiento Estratégico 2024-2030

El direccionamiento UAM 2030 representa el plan estratégico que guiará el quehacer de la Universidad con un horizonte temporal de seis años, consolida la apuesta institucional en el corto y mediano plazo, considerando los desafíos y tendencias de la educación superior y el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, tomando como referente los ejercicios previos de planificación estratégica desarrollados por la institución.

El Direccionamiento Estratégico declara la Misión, los Valores e incorpora los postulados del Proyecto Educativo Institucional, la Visión, los Objetivos Estratégicos que a su vez se concretan en Programas y Proyectos; el despliegue de esta gran apuesta requiere del trabajo colaborativo de los actores institucionales.

La formulación y el despliegue de las acciones y estrategias de este direccionamiento en la UAM se basan en una clara definición de los objetivos estratégicos y un conjunto de acciones enfocadas en el logro de los objetivos; una arquitectura para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, incluida la socialización y rendición de cuentas, que permite difundir el estado de avance y resultado en toda la Universidad.

De acuerdo con lo anterior, la plataforma estratégica quedó constituida de la siguiente manera:



Valores

El Estatuto General de la UAM en su artículo No8.- El sello UAM- refleja la Misión, la Visión, los Valores y los criterios que constituyen el Proyecto Educativo Institucional. La UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES se define como una comunidad académica que, a través de la dinamización del aprendizaje y la investigación, el diálogo riguroso e interdisciplinario y la proyección regional y nacional, genera conocimiento, y crea pensamiento para transformar positivamente la realidad, y propiciar la formación de los dirigentes de esa transformación.

La UAM, se orienta por los siguientes valores:

<i>Autonomía</i>	La UAM se compromete con el reconocimiento de las diferencias individuales en el desarrollo de las personas, y la defensa de los derechos fundamentales, concibiendo el proceso formativo y de apropiación de conocimientos como un escenario que garantiza los elementos necesarios para que las personas tomen decisiones libres, en el marco del interés general, el bien común y el sistema democrático.
<i>Criticidad</i>	La UAM se compromete con la formación para la interpretación y la sistematización de los hechos, los sistemas de pensamiento, los conceptos y las teorías, de tal manera que se propicie un escenario de diálogo dinámico frente al conocimiento, en conexión con la realidad.
<i>Solidaridad</i>	La UAM afirma su compromiso de trabajar por una sociedad incluyente y justa, empezando por el escenario de las relaciones educativas, interpersonales y laborales que le son inherentes. Al mismo tiempo, asume la solidaridad como un sentimiento moral que orienta el modo de acercarse a la realidad humana y social, traducido en la disposición de la persona a encontrarse, compartir y construir con otros.
<i>Respeto</i>	La UAM garantiza un escenario donde se reconoce a la persona como principio y fundamento de la sociedad. En términos de sentimiento y razón, se compromete con la defensa y el aprecio de la diversidad, la igualdad, la inclusión y la dignidad del ser humano. El respeto implica autoestima, convivencia armónica con el entorno sociocultural y biofísico, y una actitud decorosa del individuo hacia las instituciones, el acatamiento del ordenamiento jurídico y la tradición histórica de la Región y la Nación.
<i>Excelencia</i>	Para la UAM la excelencia es un horizonte, no una meta; es el reconocimiento del ser humano como fin perfectible, que implica asumir la calidad como un criterio permanente para la toma de decisiones y las acciones institucionales, en un marco de mejora continua de sus procesos, relaciones, productos y servicios.
<i>Honestidad</i>	La UAM es una comunidad que propicia la formación para la rectitud de ánimo y la integridad en el obrar. En consecuencia, el compromiso por la prevalencia del interés general en las actuaciones desde lo privado o desde el servicio público, imponen un proceso educativo basado en la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, dentro de los límites del bien común que establece el ejercicio de las libertades y los deberes.

Proyecto Educativo Institucional

En cumplimiento de los objetivos que inspiraron a sus fundadores, la UAM articula las actividades de docencia, investigación y proyección, con miras a realizar su misión educadora con enfoque empresarial, dirigida hacia la consecución de las libertades civiles y económicas del hombre y la sociedad, de base humanística y ética; todo ello con la finalidad de proyectarla a nivel regional, nacional e internacional.

Los principios orientadores del Proyecto Educativo Institucional **-PEI-** de la UAM son los siguientes:

- Educa dentro del humanismo en busca de la formación integral del individuo.
- Promueve los valores que deben ser la base de la estabilidad y prolongación de la vida autónoma.
- Fomenta el pensamiento sistémico y el trabajo inter y transdisciplinario.
- Fomenta la calidad como condición de la excelencia académica.
- Promueve la innovación académica en sus programas y actividades de acuerdo con la situación histórica y cultural.
- Utiliza métodos de enseñanza actualizados que incorporan tecnologías de vanguardia.
- Desarrolla el espíritu investigativo y la generación de conocimiento.
- Vincula personas éticas, con alta calidad humana y elevada formación profesional.
- Educa con fundamento en competencias ciudadanas, como medios para alcanzar la civilidad y el respeto hacia el ordenamiento jurídico, los derechos fundamentales y, las obligaciones y deberes ciudadanos.
- Concibe la educación como un proceso permanente y perfectible que se prolonga por toda la vida.
- Propende por una relación constructiva con los diversos agentes y sectores productivos de la sociedad para ser motor de desarrollo local, regional y nacional.
- Fomenta el cultivo de las bellas artes y de la estética como manifestación del espíritu, con aplicación en las actividades humanas y profesionales.

Los principales **postulados** del Proyecto Educativo Institucional **-PEI-** de la UAM son los siguientes:

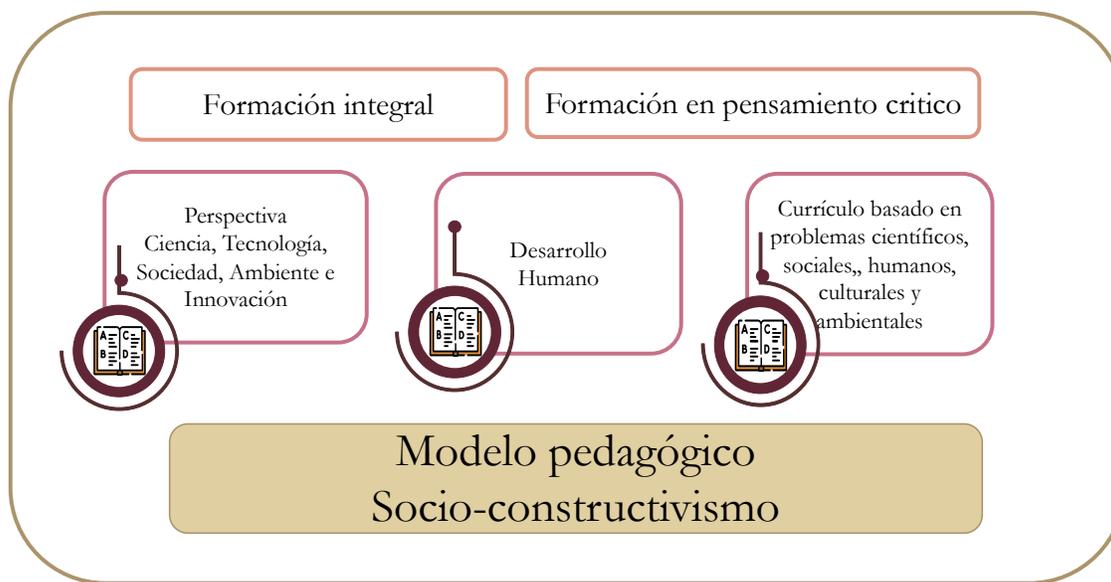
El PEI es el **faro orientador** del desarrollo de los **componentes misionales de la institución, (Docencia, investigación, proyección y gestión)**. Por ello es un documento vivo que se va ajustando a los cambios institucionales, las tendencias del contexto y las transformaciones que se van dando en los entornos de influencia de la institución. En su desarrollo el PEI tiene como foco **la formación integral** de los estudiantes, la promoción de la investigación y la proyección social, con un modelo de gestión y gobernanza con principios de transparencia y sostenibilidad.

En su propuesta académica, la formación de los estudiantes implica enfrentar los desafíos del mundo globalizado, **desarrollando competencias técnicas, humanísticas y sociales**. La enseñanza se basa en un **enfoque socio constructivista**, el cual promueve el desarrollo del **pensamiento crítico, el aprendizaje en profundidad, la integración de teoría y práctica y metodologías que incluyen el uso de TIC, el aprendizaje basado en problemas y la educación experiencial**.

El PEI reconoce la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación moderna. Su incorporación es esencial en el enfoque educativo de la universidad, pues se busca promover **entornos y ambientes de aprendizaje que faciliten la hipermedialidad, la comunicación y la interacción tanto individual como social**. Estos entornos aseguran la accesibilidad y la disponibilidad de materiales educativos, permitiendo una educación más inclusiva y dinámica. Se promueve su uso en todos los niveles de formación, facilitando el acceso a información actualizada y a la creación de ambientes de aprendizaje interactivos y colaborativos. A través de la proyección social, expresada en prácticas de diferente orden, la Institución trabaja en colaboración con **diferentes sectores de la sociedad para identificar y resolver** problemas locales, regionales y nacionales; es entonces la razón por la que el PEI deja ver que la formación integral en la UAM no solo se centra en el **desarrollo** académico de los estudiantes, sino también en su **crecimiento personal y social**, donde se promueve una educación que fomenta la autonomía, la responsabilidad y el compromiso social, preparando a los estudiantes para ser ciudadanos activos y conscientes de su papel en la sociedad. Así mismo, la propuesta formativa de la Universidad se centra en el desarrollo del pensamiento crítico, de ahí que la **solución de problemas, la metacognición, la gestión de afectos y emociones y la argumentación**, estén vinculados para su desarrollo en didácticas de dominios específicos que buscan asegurar una enseñanza efectiva y relevante.

El PEI de la UAM estructurado en torno a estos componentes académicos, busca ofrecer una educación de calidad, integral y adaptada a las necesidades del entorno y de los estudiantes. El PEI no solo es un documento que establece las directrices institucionales y académicas de la universidad, sino que también resalta el compromiso con la calidad educativa, la innovación y el desarrollo sostenible, para impactar positivamente en la sociedad.

Ilustración 1. Resumen PEI UAM



Fuente: Proyecto Educativo Institucional. UAM. 2021.

Misión

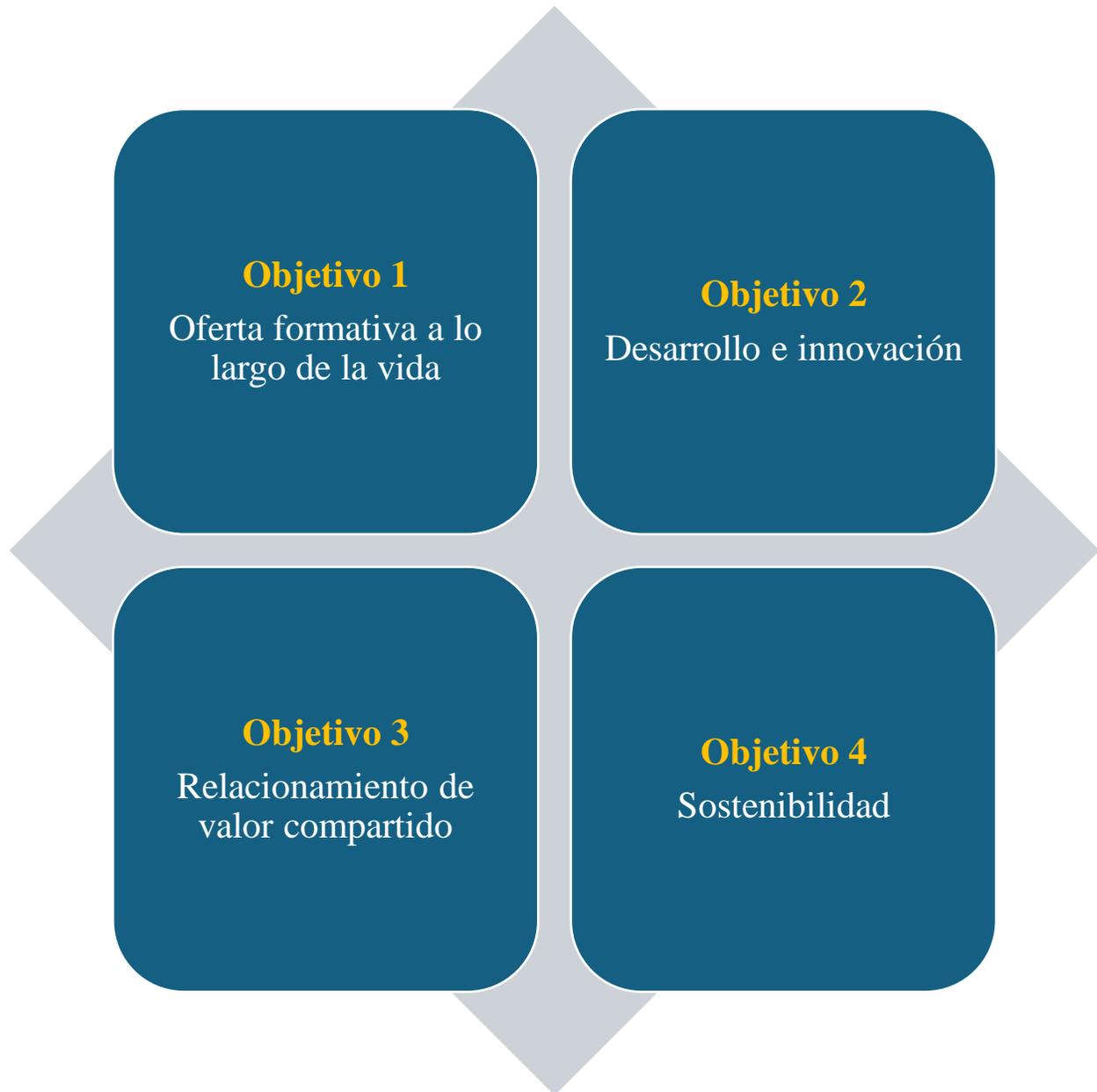
Somos una comunidad educadora, incluyente, dinamizadora del conocimiento, comprometida con la convivencia pacífica y el desarrollo sostenible que contribuye a la formación de ciudadanos éticos y emprendedores con pensamiento crítico e innovador en un marco de responsabilidad social.

Visión UAM 2030

A partir de nuestro compromiso con la innovación y la sostenibilidad, seremos la Universidad aliada estratégica de las empresas, de la sociedad civil y del Estado.

Objetivos estratégicos

El Direccionamiento UAM 2030 se estructura sobre cuatro claves estratégicas:



Objetivos estratégicos

- 1** Consolidar una oferta formativa con orientación a la largo de la vida a través de un sistema de educación multimodal, flexible y diverso, que aporte al desarrollo personal, ocupacional y profesional con pertinencia social.
- 2** Fortalecer el ecosistema de gestión del conocimiento basado en la innovación y el emprendimiento a partir de focos estratégicos, que permitan aplicar soluciones a retos y necesidades para fomentar la competitividad, la productividad y el desarrollo social.
- 3** Generar relacionamiento de valor compartido que fomente la cooperación y la interculturalidad a nivel local, nacional en internacional con énfasis en América Latina.
- 4** Garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental, que asegure la gestión eficiente de los recursos, propicie el bienestar de la comunidad y la preservación del entorno.

Despliegue estratégico

El despliegue estratégico del Plan 2024-2030 tiene como referente la declaración de la Misión y la Visión institucional. Para el cumplimiento de la visión se declararon los objetivos estratégicos que se concretan en programas y estos a su vez se agrupan en proyectos estratégicos.

Objetivo estratégico 1

Objetivo estratégico No.1

Consolidar una oferta formativa con orientación a lo largo de la vida a través de un sistema de educación multimodal, flexible y diverso, que aporte al desarrollo personal, ocupacional y profesional con pertinencia social.

Programa 1: Aprendizaje para la vida (PAV)

Objetivo del programa

Diversificar la oferta formativa de la UAM mediante la creación e integración de trayectorias de aprendizaje mediadas por tecnologías para promover la vinculación de las personas a lo largo de la vida.

Proyectos estratégicos

1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje	2. Planeación y Gestión Curricular	3. Campus extendido
--	------------------------------------	---------------------

La educación superior enfrenta hoy un contexto incierto y desafiante mediado por la crisis asociada a tres factores que interactúan y se potencian entre ellos: el cambio climático, la profundización de la desigualdad social y los múltiples conflictos económicos y políticos que se anclan en la diferencias étnicas y religiosas. De la misma manera, los avances en ciencia, tecnología e innovación son más veloces que en cualquier otra época del desarrollo de la humanidad (IESALC – UNESCO, 2020). El desafío actual supone la integración de la producción científica y tecnológica como ejes para construir alternativas de solución que medien el desarrollo sostenible. En este contexto, la educación superior y la universidad como institución social debe adaptarse para dar respuesta a las necesidades de formación emergentes en los ámbitos personales, familiares, comunitarios, laborales y recreativos, entre otros (OECD, 2022a). Además, de generar alternativas de formación para personas de diferentes edades, provenientes de diversos grupos culturales, ubicadas en zonas geográficas distantes de los centros urbanos (CEPAL, 2023).

En este contexto el Programa Aprendizaje para la Vida (PAV) se focaliza en los procesos de formación integral orientados por la misión institucional que se configura en una apuesta por la formación de ciudadanos éticos y emprendedores con pensamiento crítico e innovador que aportan al desarrollo sostenible. La misión UAM supone que cada actor de la comunidad educadora se compromete a actuar con responsabilidad social en pro de la convivencia pacífica. En este sentido, el PAV es de carácter dinámico y permeable no solo a las demandas sociales en función de los sectores productivos, sino que, se constituye especialmente en un escenario de innovación educativa orientado al relacionamiento crítico con el Estado, la sociedad civil y las empresas.

El PAV apuesta por el logro del objetivo estratégico asociado a la clave diversificación de la oferta formativa en el contexto de la educación superior en el siglo XXI. La formación de ciudadanos en este siglo supone desafíos que se evidencian en las tendencias actuales como son: el compromiso con la identificación y solución de los problemas socialmente relevantes a través de estrategias de carácter sostenible; la construcción de experiencias de aprendizaje que promuevan el desarrollo de las competencias profesionales en una dinámica interdisciplinaria como base del trabajo en equipo; la transformación del trabajo y las profesiones en un mundo laboral cambiante mediado por la tecnología; la necesidad de promover escenarios formativos que involucren la educación emocional y el cuidado de la salud mental; el reconocimiento de la diversidad como eje formativo de carácter intercultural centrado en la solidaridad, la empatía y la colaboración.

En esta perspectiva, el aprendizaje para la vida se configura a través de la experiencia de aprendizaje del estudiante. Este supone la consolidación de las competencias genéricas (comunicativas, ciudadanas, razonamiento cuantitativo, de emprendimiento, digitales e interculturales, entre otras), las cuales se evidencian en habilidades para el trabajo en equipo, la solución de conflictos, la gestión de las emociones y la autoeficacia académica. El aprendizaje para la vida conlleva el desarrollo de las capacidades para aprender a aprender permanentemente en distintos contextos histórico-culturales (UNESCO, 2020, OECD, 2022b).

En este sentido, el PAV se ha estructurado en función de dar respuesta a las dinámicas de formación flexibles y versátiles para responder a las necesidades de aprendizaje de los diferentes grupos poblacionales a lo largo de la vida. La UNESCO (2024) declara que el Aprendizaje a lo Largo de la Vida (ALV) integra cinco elementos: vincular personas de todos los grupos de edad; incluir los diferentes niveles de educación; promover la convergencia de las distintas modalidades; articular las dimensiones y los escenarios de aprendizaje; dar respuesta a distintos fines como son el reconocimiento de experiencias y saberes previos. Esto implica construir sinergias entre la educación formal, no formal e informal.

El PAV para dar respuesta a los desafíos planteados se ha estructurado en tres proyectos: el primero, Trayectorias Vitales de Aprendizaje; el segundo, Planeación y Gestión Curricular; el tercero, Campus Extendido. El primer proyecto Trayectorias Vitales de Aprendizaje integra el enfoque de Aprendizaje a lo Largo de la Vida (ALV) con relación a los perfiles culturales de los actores bajo el principio de inclusión. El segundo proyecto, Planeación y Gestión Curricular se ha configurado en función del principio de flexibilidad curricular y pertinencia social como ejes de desarrollo del Modelo de Ambientes de Aprendizaje Convergentes (MAAC) y finalmente, el tercer proyecto Campus Extendido apuesta por consolidar escenarios que representen la identidad institucional y favorezcan la experiencia satisfactoria de todos los actores de la comunidad académica en la UAM.

Es de anotar, que el enfoque de trayectorias vitales de aprendizaje promueve una educación integral que trasciende el margen de la escolaridad formal (Morillo, 2021). Reconoce la importancia de las experiencias y aprendizajes adquiridos en todas las etapas de la vida, facilitando el desarrollo de competencias y habilidades fundamentales para la realización personal, la ciudadanía activa, la integración social y la empleabilidad (Llanos-Zuloaga, 2021). Este concepto se fundamenta en la idea de que el desarrollo humano no sigue una secuencia predeterminada ni una velocidad uniforme; en cambio, se adapta a las circunstancias, contextos y transiciones únicas de cada individuo (Blanco, 2011). Así mismo, las trayectorias vitales de aprendizaje representan el camino continuo del proceso de aprendizaje que una persona recorre a lo largo de su vida. Este recorrido se extiende desde la infancia hasta después de la jubilación, abarcando de manera holística la interrelación de la persona en los distintos contextos en los que se desenvuelve, como el familiar, educativo, laboral y comunitario, entre otros (MinSalud, 2015).

En esta perspectiva, el PAV se ha estructurado desde el enfoque propuesto por Díaz-Barriga et al. (2020), en el cual se asume las trayectorias de aprendizaje como aquellas que trascienden la mera acumulación de certificados, ya que se enfocan en la historia de vida, identidad y relaciones interpersonales de cada individuo para trazar su propio itinerario. De esta manera, se les brinda a las personas la oportunidad de prepararse para enfrentar los desafíos personales y profesionales en un mundo en constante cambio, fomentando una actitud de aprendizaje permanente, flexible e inclusiva (Cenobio-Narcizo et al., 2019).

Ahora bien, el segundo proyecto del PAV hace referencia a los procesos de planeación y gestión curricular que deben avanzar bajo el principio de flexibilidad expresado en la estrategia de ingreso continuo de los estudiantes a la educación superior a través de las diferentes trayectorias de aprendizaje. Esto supone la adaptación progresiva del currículo en el ámbito formal en función de los resultados de aprendizaje en contextos socio laborales diferentes. Igualmente, implica potenciar las experiencias de aprendizaje de los estudiantes en las diferentes modalidades (presencial, virtual, educación a distancia y dual) y sus combinaciones. Así mismo, la diversificación de la oferta formativa de la UAM se realiza teniendo en cuenta el criterio de pertinencia social con base en el análisis de las necesidades sociales y especialmente de las demandas o requerimientos de talento humano en los diferentes sectores productivos.

En esta dinámica, los procesos de planeación y gestión curricular deben avanzar en sinergia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es decir, en el marco de las propuestas socio constructivistas orientadas a promover el aprendizaje en profundidad a través del Modelo de Ambientes de Aprendizaje Convergentes (MAAC). El aprendizaje en profundidad es aquel donde entran en juego la adquisición de una serie de conocimientos los cuales están mediados por procesos de reflexión, argumentación y transferencia. Esto implica adentrarse en la construcción de conocimientos que le permitan al sujeto el dominio, la transformación y su aplicación a diferentes contextos y problemas. El MAAC emerge como resultado de las experiencias de la Maestría en Enseñanza de las Ciencias; Maestría en Diseño de Ambientes de Aprendizaje Innovadores; la ruta de diseño creada por UAMVIRTUAL y el Modelo de Entornos Convergentes. Estos cuatro modelos confluyen en el ciclo que integra actividades de aprendizaje

de activación-indagación; problematización-reflexión; estructuración-aplicación; experimentación activa-transferencia, todas ellas incorporadas en la experiencia de aprendizaje.

Finalmente, el tercer proyecto del PAV requiere la transformación del campus universitario y su relación con los procesos académicos y los servicios a disposición de la comunidad educadora. La orientación a lo largo de la vida y la educación multimodal conllevan a tener como foco el acceso e inclusión (Heitz, 2020), especialmente frente a los retos logísticos e interculturales para garantizar que los estudiantes tengan acceso a la tecnología necesaria para formarse en las distintas modalidades. Esto requiere la extensión del campus más allá de su componente físico, la incorporación de soluciones tecnológicas innovadoras y la capacitación de las personas de la comunidad académica. El campus extendido incorpora diversas formas como la integración de las dimensiones físicas y tecnológicas en tanto escenarios de interacción social.

El campus extendido es una apuesta que permite ampliar la oferta educativa a personas en distintas trayectorias vitales a través de las diferentes modalidades, brindando experiencias de aprendizaje más flexibles y personalizadas. Su implementación requiere definir un modelo que considere los actores involucrados, la ruta de experiencia de los usuarios y un diseño cuidadoso de sus servicios y componentes. De igual forma, este proceso abarca el diagnóstico y adaptación de los recursos físicos, tecnológicos y humanos con que actualmente cuenta la universidad para afrontar los retos de un campus extendido. En el desarrollo del proyecto se incorporan también etapas de ejecución de recursos, capacitación, seguimiento y control que permitan validar la implementación del campus extendido a la luz del modelo planteado.

En conclusión, el Programa de Aprendizaje para la Vida es un escenario de construcción para la diversificación de la oferta formativa en el que participan todos los actores de la comunidad educadora. Es una apuesta de carácter inclusivo mediada por la tecnología que busca a través de los proyectos de Trayectorias Vitales de Aprendizaje; Planeación y Gestión Curricular y el desarrollo del Campus Extendido, generar experiencias de aprendizaje pertinentes a lo largo de la vida.

Descripción de los proyectos estratégicos asociados al Programa: PAV

Proyecto estratégico 1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Integrar trayectorias de aprendizaje mediadas por tecnologías para promover la vinculación de las personas a la universidad a lo largo de la vida.	Configurar un sistema de micro y macro credenciales	1. Adopción de una definición común y transparente y una normativa de referencia sobre las micro y macro credenciales.
		2. Construcción de criterios y directrices de aseguramiento de la calidad de las experiencias de aprendizaje.
		3. Alineación con un sistema de reconocimiento y transferencia de créditos.
		4. Configuración de una plataforma tecnológica para la gestión de micro credenciales y macro credenciales.
	Desarrollar trayectorias de formación mediadas por la ludificación que promuevan las habilidades para la vida.	1. Generación de un inventario de necesidades según el perfil cultural de los actores con relación al autoconocimiento, empatía, relaciones interpersonales, toma de decisiones, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de emociones, entre otras.
		2. Construcción de una estrategia de formación de carácter multimodal mediada a través de la ludificación.
		3. Implementación de la estrategia según el perfil cultural de los actores a través de diferentes formatos (cursos cortos, talleres, laboratorios, bootcamps, entre otros).
		4. Certificación a través de micro y macro credenciales los saberes, experiencias y competencias.
	Construir trayectorias de formación dual centradas en el desarrollo de las habilidades para la empleabilidad en el siglo XXI.	1. Realización del análisis de la demanda y los requerimientos laborales del sector productivo.
		2. Priorización de las trayectorias que respondan a las demandas del sector productivo en función de las fortalezas institucionales y de los posibles aliados para su desarrollo.
		3. Diseño de trayectorias vinculando los niveles de educación formal con la educación no formal
		4. Implementación y evaluación de las trayectorias duales
5. Certificaciones a través de micro y macro credenciales los saberes, experiencias y competencias.		
Crear trayectorias de formación intergeneracional que promuevan la constitución de comunidades alrededor de intereses de aprendizaje.	1. Generación de un inventario de necesidades según el perfil cultural de los actores con relación a los intereses de aprendizaje	
	2. Construcción de estrategias de formación de carácter intergeneracional	
	3. Configuración de escenarios de carácter colaborativo vinculando las trayectorias pertinentes según el perfil cultural de los actores	
	4. Implementación y evaluación de las trayectorias de formación intergeneracional en los diferentes escenarios	
	5. Certificación a través de micro y macro credenciales los saberes, experiencias y competencias	

Proyecto estratégico 2. Planeación y Gestión Curricular

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Implementar estrategias flexibles de planeación y gestión curricular centradas en el aprendizaje experiencial mediante la integración de las diferentes modalidades.	Desarrollar modos de planificación y gestión curricular orientados a la integración de grupos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de la ruta co-creación de nuevos programas según proyección al 2030 2. Contribución al análisis de la demanda de formación acorde a los sectores sociales y productivos, la oferta formativa en los diferentes campos de conocimiento, a nivel local, nacional e internacional 3. Desarrollo de estrategias de planeación curricular para facilitar el ingreso de estudiantes permanente en las diferentes modalidades
	Incorporar el Modelo de Ambientes de Aprendizaje Convergentes en las diferentes modalidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la estrategia de implementación, acompañamiento, seguimiento y evaluación del MAAC 2. Sistematización de la incorporación del MAAC en los nuevos programas de la UAM 3. Adaptación, implementación y evaluación del modelo de tutorías en las diferentes modalidades
	Configurar las rutas y escenarios de experiencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción inventario de experiencias de aprendizaje mediado por tecnología que se han desarrollado en la UAM 2. Identificación de escenarios internos y externos para experiencias de aprendizaje

Proyecto estratégico 3. Campus extendido

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Desarrollar un Campus en el que se integren las dimensiones físicas y tecnológicas para extender la oferta formativa a nivel nacional e internacional.	Definir un modelo de campus extendido a partir de la identidad UAM, principios de diseño universal y centrado en la experiencia de usuario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los actores involucrados en el campus extendido junto con sus necesidades incluyendo criterios de diseño universal en armonía con la misión, visión y valores institucionales. 2. Construcción de la ruta de experiencia de usuario para establecer las interacciones entre los actores del campus extendido. 3. Definición de los recursos físicos y tecnológicos que conforman el campus extendido a partir de un diagnóstico de la infraestructura actual de la UAM contrastado con las necesidades de los usuarios. 4. Identificación de los requerimientos externos: legales, diseño universal y otros aplicables en un contexto de certificación (internacional).
	Diseñar los componentes (físicos y tecnológicos) del campus extendido UAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración de los componentes/servicios del campus extendido. 2. Definición de los recursos (físicos, tecnológicos, humanos y financieros) necesarios para desarrollar los componentes del campus extendido. 3. Realización del estudio de factibilidad y conseguir la aprobación del diseño de campus extendido. 4. Ajustar al diseño del campus extendido con base en los recursos disponibles según el estudio de factibilidad. 5. Elaboración de un plan de implementación del campus extendido
	Implementar los componentes del campus extendido UAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución de los recursos para la implementación de los componentes del campus, según el plan establecido. 2. Realizar seguimiento y control a la ejecución del plan de implementación. 3. Comunicar el modelo de campus extendido implementado y capacitar a las personas involucradas en la prestación de servicios en la ruta de experiencia de usuario.
	Validar el campus extendido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar prueba piloto del campus extendido en todos sus componentes a lo largo de la ruta de experiencia de usuario. 2. Realizar ajustes según los hallazgos de la prueba piloto. 3. Comunicar y socializar el campus extendido implementado a toda la comunidad. 4. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de la ruta de experiencia de usuario en el campus extendido UAM.

Objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico No.2

Fortalecer el ecosistema de gestión del conocimiento basado en la innovación y el emprendimiento, a partir de focos estratégicos, que permita aplicar soluciones a retos y necesidades para fomentar la competitividad, la productividad y el desarrollo social.

Programa 2: INNOVA UAM		
Objetivo del programa		
Articular la investigación, la innovación y el emprendimiento para el desarrollo productivo y social.		
Proyectos estratégicos		
4. Gestión de la ciencia y de la tecnología	5. Gestión de la innovación	6. Gestión del emprendimiento

El fortalecimiento del ecosistema de gestión del conocimiento basado en la innovación y el emprendimiento se presenta como una estrategia esencial para la UAM, con un enfoque integral que permite no solo enfrentar retos y necesidades, sino que también permite impulsar la competitividad, la productividad y el desarrollo social. Dentro de este marco, el programa INNOVA UAM tiene como objetivo principal desarrollar una cultura institucional basada en la innovación, desde el fomento de proyectos creativos con características de escalabilidad que fortalezcan las capacidades de docencia, investigación, desarrollo y gestión institucional.

El programa INNOVA UAM promueve la creación de proyectos innovadores que puedan escalarse y aplicarse a diferentes contextos, con soluciones innovadoras a los retos, necesidades y oportunidades que se enfrentan desde los ámbitos local, regional, nacional e internacional. Se busca la integración con actores de la empresa, el Estado, la sociedad civil y la academia que son actores fundamentales. Es así como INNOVA UAM pretende generar un ambiente propicio para desarrollar habilidades innovadoras y emprendedoras en los integrantes de la comunidad UAM para aportar al desarrollo productivo y social.

La innovación es uno de los principales motores de desarrollo de las economías modernas, es la principal característica diferenciadora de los países emergentes que superan las denominadas trampas de pobreza y pasan el umbral hacia el progreso. Por su parte, a través del emprendimiento las naciones sientan las bases para la generación de empleo y riqueza.

Entre las principales estrategias y acciones para aumentar la actividad innovadora y de emprendimiento en la UAM se encuentran: a) escalar iniciativas de innovación y emprendimiento que permitan dinamizar el sistema de gestión de la innovación de la Universidad INNOVA UAM a partir de la formulación de proyectos, gestión de procesos y cultura organizacional; b) implementar el mecanismo de reconocimientos a la innovación, que busca promover la articulación entre las empresas, los grupos de investigación y los centros de soporte; c) diseñar e implementar esquemas de relacionamiento con las entidades de apoyo en incubación y aceleración de empresas; y d) realizar análisis de propiedad intelectual para superar barreras en la creación de nuevos instrumentos de financiamiento en etapas tempranas.

El enfoque interdisciplinario es otra característica esencial del programa INNOVA UAM, ya que la resolución de problemas complejos requiere una visión que abarque múltiples disciplinas y permita fomentar la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento. Abordar los desafíos desde diversas perspectivas, permite el enriquecimiento de las soluciones propuestas y promueve un entorno de aprendizaje y creatividad continua.

Es importante también destacar la integración de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión del conocimiento, la cual es indispensable en la era digital. Estas tecnologías facilitan el acceso, almacenamiento y distribución del conocimiento, y permiten una colaboración más eficaz y eficiente. Además, las TIC pueden habilitar plataformas de aprendizaje y gestión que potencien la innovación y el emprendimiento, consolidando a la UAM como una institución líder en la generación de soluciones innovadoras y prácticas.

Entre algunos de los proyectos específicos que se esperan desarrollar para fortalecer el ecosistema de gestión del conocimiento basado en la innovación y el emprendimiento en la UAM se encuentran:

1. Retos Innova UAM: Dirigido a la comunidad UAM para dar solución a retos internos que tienen las diferentes áreas de trabajo y promover la cultura del emprendimiento y la innovación al interior de la UAM.
2. Ruta para la creación de startup y spin-off: Definiciones según reglamento de Propiedad Intelectual de la UAM (2024)
 - START-UP: Línea de negocio emergente que permite la escalabilidad y el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
 - Spin-off universitaria o empresas de base tecnológica: Unidad productiva que surge a partir de los resultados de investigación de la UAM. Pueden ser dependientes o de personería jurídica independiente, las cuales pueden ser en asociación o intrauniversitarias. La finalidad de estas empresas consiste en valorizar el conocimiento científico y tecnológico de la Institución y explotar comercialmente resultados de investigación, para alcanzar beneficios económicos y socialmente responsables.

3. Ruta del Emprendimiento: La alianza con Manizales Más ofrece una selección de asignaturas creadas específicamente para potenciar y desarrollar habilidades emprendedoras en los estudiantes de las universidades asociadas. Estos cursos permiten a los estudiantes adoptar por un enfoque emprendedor tanto en la forma de pensar como en el actuar. Está compuesta por seis asignaturas: Emprendimiento, Marketing y ventas para emprendedores, Propiedad intelectual para emprendedores, Innovación social, Finanzas para emprendedores y Gerencia de empresas en crecimiento. En el caso de la UAM son orientadas las asignaturas: Emprendimiento, Propiedad intelectual para emprendedores y Finanzas para emprendedores. Una vez cursadas tres asignaturas, los estudiantes podrán solicitar su certificado del Diplomado Ruta del Emprendimiento.

Entre otras estrategias que aportan la gestión de INNOVA UAM, se encuentran la participación en el programa MIT REAP (MAGI UAM) con MANIZALES +, SEMANA E- con el EC DE MONTEREY y el curso de Inmersión Empresarial, el cual se realiza en el periodo intersemestral.

El programa INNOVA UAM representa un esfuerzo integral para fortalecer el ecosistema de gestión del conocimiento en la UAM, a través de la promoción de proyectos creativos, la colaboración interinstitucional, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la interdisciplinariedad y la integración de TIC. Así la UAM se posiciona para enfrentar con éxito los desafíos contemporáneos y contribuir de manera significativa a la competitividad, productividad y desarrollo social tanto a nivel local como global.

En este contexto, es de resaltar la visión 2030 de la UAM, centrada en el compromiso con la innovación y la sostenibilidad, lo cual se encuentra alineado perfectamente con los objetivos del programa INNOVA UAM. Al promover proyectos creativos, fortalecer la vinculación universidad-empresa y desarrollar habilidades emprendedoras en la comunidad universitaria. INNOVA UAM fortalece a la UAM como una aliada estratégica de las empresas, la sociedad civil y el Estado. Este enfoque integral no solo facilita la transferencia de tecnología y conocimientos, sino que también impulsa soluciones sostenibles a retos contemporáneos, consolidando a la UAM como una institución líder en innovación y un motor de desarrollo social y económico.

Descripción de los proyectos estratégicos asociados al Programa: INNOVA UAM

Proyecto estratégico 4. Gestión de la Ciencia y de la Tecnología

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Fortalecer la investigación para la generación de conocimiento que trascienda al desarrollo productivo, ambiental y social	Desarrollar proyectos de ciencia y tecnología con aliados de la cuádruple hélice que impacten el desarrollo productivo, ambiental y social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar las necesidades en ciencia y tecnología de la cuádruple hélice 2. Desarrollar la agenda en ciencia y tecnología de la UAM basado en sus focos estratégicos 3. Vigilancia de oportunidades en C y T (convocatorias, licitaciones, contratos directos etc.) 4. Formular proyectos de ciencia y tecnología en los focos estratégicos definidos 5. Gestionar la realización de convenios y contratos, desarrollo y cierre de los proyectos de C y T
	Fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas de los centros, grupos de investigación e investigadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar productos de nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico, ASC y formación en los proyectos de C y T ejecutados 2. Formación y actualización en habilidades científicas y tecnológicas a los investigadores y estudiantes 3. Desarrollar estrategias que aporten al equipamiento de los laboratorios 4. Gestión de los sistemas de información para el registro de las actividades de C y T (investigadores, centros, grupos, dirección)
	Fortalecer las estrategias para la formación en ciencia y tecnología en los diferentes niveles educativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en las convocatorias que promueva el programa Ondas Caldas 2. Gestionar recursos con aliados gubernamentales para temas de formación 3. Desarrollar un plan de formación para los diferentes niveles de formación en la UAM en temas de ciencia y tecnología 4. Consolidar el programa de semilleros y jóvenes investigadores de la UAM

Proyecto estratégico 5. Gestión de la innovación

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Gestionar la innovación a partir de los recursos científicos, técnicos, económicos y de talento humano disponibles para responder a retos, necesidades y oportunidades de la cuádruple hélice	1. Desarrollar proyectos de innovación con aliados estratégicos que respondan a retos, necesidades y oportunidades de la cuádruple hélice	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las oportunidades y retos de la cuádruple hélice para el desarrollo de productos y servicios de innovación 2. Formular proyectos de innovación con los actores externos 3. Gestionar la realización de convenios y contratos, desarrollo y cierre de los proyectos de innovación 4. Acompañar a las empresas en el desarrollo de su modelo de gestión de innovación
	2. Posicionar la oferta en innovación de la UAM para la transferencia de conocimientos y tecnologías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar el portafolio de productos y servicios de la UAM 2. Acompañar la estrategia de comunicación para la difusión del portafolio UAM
	3. Desarrollar un sistema de gestión de la innovación tecnológica, educativa y social para la UAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la ruta para la creación de spin-off y startup para la UAM 2. Desarrollar el programa de retos Innova UAM 3. Definir los lineamientos para el desarrollo institucional de la innovación tecnológica, educativa y social 4. Acompañar la estrategia de comunicación de la innovación de la UAM

Proyecto estratégico 6. Gestión del emprendimiento

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Dinamizar las condiciones institucionales que propicien la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de habilidades emprendedoras	1. Fortalecer el sistema de gestión del emprendimiento para la UAM	1. Desarrollar estrategias institucionales para la gestión del emprendimiento
		2. Formular y ejecutar proyectos de emprendimiento con aliados
		3. Desarrollo de programas con el ecosistema de emprendimiento
		4. Fortalecer el programa consejero GradUAM
	2. Propiciar espacios de acompañamiento para la creación y fortalecimiento empresarial	1. Desarrollar eventos para el fortalecimiento empresarial (UAMTOKS, café con, conversatorios etc.)
		2. Acompañar la estrategia de comunicación del emprendimiento de la UAM
	3. Sofisticar el acompañamiento empresarial hacia la innovación, la comercialización y la mentalidad para la generación de empleo y riqueza en la región	1. Difusión del portafolio de emprendimiento con medianas y grandes empresas
		2. Desarrollo de proyectos y programas especializados para las empresas
		3. Evaluación de crecimiento empresarial de las empresas acompañadas

Objetivo estratégico 3

Objetivo estratégico No.3

Generar relacionamiento de valor compartido que fomente la cooperación y la interculturalidad a nivel local, nacional e internacional con énfasis en América Latina.

Programa 3: Aliados UAM

Objetivo del programa

Afianzar vínculos y cohesión entre los miembros de la comunidad UAM, que contribuyan a potencializar sus capacidades en el ejercicio de un adecuado liderazgo para visibilidad de la institución

Proyectos estratégicos

7. Talentos UAM

8. Gestión del relacionamiento

9. Posicionamiento

La Universidad Autónoma de Manizales (UAM) fue fundada en 1979 gracias a la visión y el esfuerzo conjunto de un grupo de empresarios locales comprometidos con el desarrollo educativo de la región. Estos líderes empresariales vieron en la educación superior una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento económico y social de Manizales y sus alrededores. Desde sus inicios, la UAM se ha destacado por su espíritu emprendedor y su enfoque en la formación integral de ciudadanos.

Desde su creación, la UAM ha mantenido un fuerte vínculo con el sector empresarial, lo que ha sido crucial para su desarrollo y consolidación como una institución líder en el ámbito educativo. Estas alianzas estratégicas han permitido a la universidad posicionarse por su calidad, compromiso social, innovación y emprendimiento, lo que ha contribuido a su crecimiento y orientación hacia las necesidades del entorno. La UAM es reconocida por ser pionera en competitividad, innovación, creatividad y emprendimiento. Los empresarios la consideran una "fábrica de soluciones", destacándose por su espíritu emprendedor y su enfoque en la formación integral de ciudadanos éticos con pensamiento crítico e innovador.

A lo largo de su trayectoria, la UAM se ha consolidado como un referente de calidad y pertinencia en la educación superior. Su enfoque en la innovación pedagógica y la mejora continua de los procesos educativos le ha permitido obtener acreditaciones de alta calidad y reconocimiento entre sus grupos de interés. La Universidad ha desarrollado una sólida infraestructura en investigación, con centros especializados que abordan problemáticas relevantes para la sociedad y la industria. Las alianzas con empresas y otras instituciones educativas han sido clave para fomentar un entorno de innovación y creación de conocimiento. Los proyectos de investigación de la UAM, especialmente en áreas como la salud, la ingeniería, las ciencias sociales y la tecnología, han contribuido significativamente al avance científico y al desarrollo tecnológico de la región y del país.

El compromiso con la comunidad y el desarrollo social es un pilar fundamental de la misión de la UAM. La universidad implementa diversos programas de responsabilidad social que buscan mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. Estos programas incluyen iniciativas de extensión, prácticas profesionales comunitarias y actividades de voluntariado, permitiendo dar solución a las problemáticas reales de la sociedad y contribuyendo al desarrollo sostenible.

La calidad académica y el impacto social de la UAM han sido reconocidos a través de la acreditación y reacreditación de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Estos logros reflejan el compromiso de la UAM con la excelencia educativa y su liderazgo en el sector educativo colombiano. Mirando hacia el futuro, la Universidad Autónoma de Manizales propone continuar siendo un referente de calidad en temas de formación, innovación, investigación y emprendimiento. Con una visión estratégica centrada en la innovación pedagógica, el fortalecimiento de sus alianzas con el sector empresarial, la sostenibilidad y la internacionalización, se prepara para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La universidad está comprometida con seguir contribuyendo al desarrollo integral de los ciudadanos y al progreso de la región, es por esto por lo que dentro del direccionamiento estratégico desafío 2030, se plantean acciones dirigidas a fortalecer el relacionamiento institucional a través de la gestión de alianzas que generen valor compartido y la generación del programa Aliados UAM.

El programa Aliados responde al objetivo estratégico de relacionamiento, alineándose con las tendencias actuales en la educación superior y las necesidades de un entorno global cada vez más interconectado. Crear y establecer alianzas es una estrategia efectiva, dado que las empresas están en la búsqueda constante por mejorar su competitividad y las universidades son una fuente de talento y conocimiento, siendo un gran complemento para el desarrollo de acciones que generen valor compartido.

A nivel internacional, las universidades están cada vez más enfocadas en crear redes de colaboración que trascienden fronteras. La globalización de la educación ha llevado a un aumento en los programas de intercambio, alianzas estratégicas y proyectos de investigación conjuntos. Estas colaboraciones no solo mejoran la calidad educativa, sino que también promueven la diversidad cultural y el entendimiento intercultural. En este contexto, la UAM se prepara para aprovechar estas oportunidades mediante alianzas con instituciones educativas, empresas y organizaciones de América Latina y otras regiones del mundo.

En el ámbito nacional, las universidades en Colombia están trabajando para fortalecer sus vínculos con el sector productivo y gubernamental. Estas relaciones son fundamentales para mejorar la empleabilidad de los graduados y para contribuir al desarrollo sostenible del país. La UAM, con su tradición de relacionamiento con el sector empresarial, está en una posición privilegiada para liderar iniciativas que conecten el mundo académico con las necesidades del mercado laboral y las políticas públicas. Localmente, la UAM juega un papel crucial en el desarrollo del Eje Cafetero. Las alianzas con empresas locales, instituciones educativas y organizaciones comunitarias son esenciales para fomentar el desarrollo económico y social del territorio. La universidad se compromete a ser un motor de cambio positivo a través de la educación, la innovación y el emprendimiento.

Para lograr este objetivo y contribuir a la visión de la UAM de ser una institución reconocida por su calidad, innovación y liderazgo en el ámbito educativo, el programa Aliados UAM implementa tres proyectos fundamentales que buscan fortalecer el vínculo con la comunidad académica y empresarial y plantea varias apuestas concretas, materializadas en ellos. Estos proyectos son: Talentos UAM, Gestión del Relacionamento y Posicionamiento. A continuación, se describe cada uno de estos proyectos:

El Proyecto Talentos UAM tiene como objetivo fortalecer los vínculos y la cohesión entre los miembros de la comunidad UAM, construyendo un entorno saludable, productivo y satisfactorio. Esto tendrá un impacto positivo en el éxito y proyección de la institución a mediano y largo plazo. Cuando se identifican y valoran los talentos dentro de una institución se optimiza el desempeño individual y organizacional, se fomenta el desarrollo de su comunidad académica, aumenta la productividad y se promueve la cultura de trabajo colaborativo e innovador.

Un ambiente laboral positivo y colaborativo contribuye al bienestar emocional y mental de los trabajadores, lo que a su vez aumenta la satisfacción laboral y reduce el estrés, de esta manera un programa que busquen potencializar las capacidades de las personas aumenta la productividad, la pertenencia y el valor de lo que hace, así sentirse parte de un equipo, promueve al cumplimiento de metas comunes y contribuye experiencias memorables y a la satisfacción de los aliados UAM.

Para la UAM se convierte en un reto reconocer los talentos individuales de la comunidad, así será más fácil asignar roles y responsabilidades de manera estratégica, asegurando que cada persona se sienta motivada, comprometida y esté trabajando en áreas o campos donde puedan aprovechar al máximo sus habilidades y experiencia. La construcción de un equipo cohesionado, positivo y con un sello propio permitirá liderar soluciones creativas, acciones internas, externas y nuevas oportunidades de negocio.

El Proyecto de Gestión del Relacionamento hace referencia a la gestión efectiva de las relaciones internas y externas como la clave para construir redes sólidas. La gestión del relacionamiento de una institución se refiere a la forma en que una organización maneja y cultiva sus relaciones con diversos grupos de interés y se centra en construir y mantener relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con estos grupos, con el objetivo de promover la confianza, la lealtad, la colaboración y el apoyo hacia la institución, es decir, generar relaciones de reciprocidad y valor compartido. En esta perspectiva la Universidad Autónoma de Manizales se encuentra en proceso de fortalecer sus relaciones institucionales, por lo cual, se proponen una serie de acciones estratégicas que propicien dicha construcción. En primer lugar, se realizará un reconocimiento, tanto de aliados actuales como de aquellos potenciales, a través de un análisis exhaustivo de su relevancia y potencial colaboración con la UAM. Luego, se procederán a caracterizar estos vínculos, segmentando los distintos actores y aliados involucrados para comprender mejor cómo se interactúa con dicho grupo de interés. Posteriormente, se establecerán metas claras y medibles donde se definan indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso en este ámbito. Es importante resaltar que el reconocimiento de las capacidades internas de la UAM se constituye en un factor estratégico puesto que se identificarán los recursos disponibles (económicos, humanos, tecnológicos, entre otros) y habilidades que se pueden aprovechar para fortalecer el relacionamiento institucional.

En este proceso se está prestando especial atención a la generación de una cultura del dato donde se propicie un entorno óptimo en el que se valore y se fomente su uso en todas las áreas de la UAM, reconociendo que los datos son un activo fundamental para la toma de decisiones y el progreso institucional.

Para llevar a cabo un relacionamiento efectivo, es importante plantear una ruta de relacionamiento diseñada para gestionar y optimizar las interacciones y relaciones entre la institución y sus diferentes grupos de interés. Estos grupos de interés incluyen estudiantes, profesores, personal administrativo, graduados, padres, empresas, organismos gubernamentales y la comunidad en general. La ruta de relacionamiento busca establecer, mantener y fortalecer los vínculos a través de una serie de actividades específicas. Una ruta de relacionamiento bien diseñada y ejecutada es crucial para el éxito y la sostenibilidad de la institución, facilitando la interacción y el compromiso con sus principales grupos de interés, mostrando una comunidad universitaria cohesionada y comprometida con la calidad y la experiencia positiva de sus aliados. Para garantizar una evaluación continua y efectiva, se propone implementar un sistema de seguimiento y monitoreo constante de las actividades de relacionamiento. Además, de la realización de encuestas de satisfacción periódicas con los grupos de interés de este proyecto estratégico. Esta última actividad, le permitirá a la UAM obtener retroalimentación directa sobre la efectividad y calidad de servicio, lo que contribuirá al mejoramiento continuo.

Finalmente, el programa Aliados UAM incluye el proyecto de Posicionamiento, como un pilar fundamental para cualquier organización que aspire a ser reconocida y valorada por sus aliados internos y externos. Este proceso estratégico implica definir y comunicar claramente la identidad y los valores de la marca, con el fin de diferenciarse en el mercado y crear una conexión emocional con el público objetivo.

El posicionamiento y la creación de alianzas estratégicas son dos herramientas esenciales que la UAM puede utilizar para diferenciarse en el contexto local, nacional e internacional con énfasis en América Latina. Un posicionamiento efectivo puede ayudar a la UAM a atraer alianzas que generen valor compartido en términos de formación, investigación, innovación, emprendimiento y sostenibilidad, atrayendo nuevos recursos y oportunidades. Al invertir en el posicionamiento y la creación de alianzas estratégicas, la UAM puede fortalecer su reputación, ampliar su impacto y cumplir sus principios misionales en función del desarrollo del territorio. El posicionamiento de marca no puede ser solo una estrategia de marketing; debe ser una filosofía integral que impregne todos los aspectos de la UAM, tanto interna como externamente. Un posicionamiento de marca sólido construye una base de confianza, lealtad y coherencia que es esencial para el éxito a largo plazo. Invirtiendo en definir y mantener un adecuado posicionamiento de marca, se logra no solo una diferenciación en el mercado, sino que también se cultiva una cultura organizacional robusta y motivadora que impulsa el crecimiento y la innovación.

Aumentar la visibilidad de la UAM es esencial para atraer aliados estratégicos y oportunidades de colaboración. Este proyecto se enfoca en desarrollar campañas de marketing y comunicación que destacan los logros de la universidad en investigación, innovación, emprendimiento, responsabilidad social entre otras fortalezas.

Un mayor reconocimiento nacional e internacional atrae nuevos aliados y fortalece la reputación de la UAM como una institución líder en emprendimiento e innovación, contribuye a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo y asegura la permanencia y relevancia en un cambiante panorama educativo global.

Para evaluar y medir la visibilidad de la UAM, se establecerán estrategias como encuestas de satisfacción de los aliados internos y externos que permitan tener oportunidades de mejora temprana y capitalizar las buenas prácticas, así como también la apuesta por ser visibles en el ámbito internacional porque incorporamos estándares de calidad de la educación bien sea a nivel de programas académicos o la institución como un todo.

Descripción de los proyectos estratégicos asociados al Programa: Aliados UAM

Proyecto estratégico 7. Talentos UAM

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
	<p>Identificar y evaluar las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los trabajadores de la universidad de manera integral y sistemática, para optimizar su desempeño individual y organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar información sobre la experiencia y formación de los trabajadores (revisión de hoja de vida y experiencia personal y profesional) 2. Análisis de los roles y las capacidades de los trabajadores UAM, a través de encuestas, entrevistas personalizadas, revisión de perfiles de cargo. 3. Análisis y consolidación de los resultados de las evaluaciones para identificar las fortalezas, debilidades y brechas de competencias de cada trabajador. (identificación de necesidades de formación y trabajadores con experticia en los temas a fortalecer para generar el plan de formación de Talentos UAM)
<p>Afianzar vínculos y cohesión entre los miembros de la comunidad UAM que contribuyan a potencializar sus capacidades en el ejercicio de un adecuado liderazgo para visibilidad de la institución</p>	<p>Diseñar y desarrollar el programa de formación que conecte capacidades y liderazgo de los trabajadores UAM con el portafolio institucional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de los temas de formación de los trabajadores UAM 2. Implementación de una plataforma e-learning para los contenidos del plan de formación de los trabajadores UAM (Plataforma estratégica de la UAM, Portafolio UAM, ruta de relacionamiento interno y externo de la UAM) 3. Promoción de la cultura de aprendizaje continuo en los trabajadores UAM e Implementación de un sistema de gestión del aprendizaje para ofrecer cursos en línea y recursos de capacitación a los trabajadores. 4. Conformación de equipos de alto rendimiento que participen como mentores para la transferencia de conocimiento en la UAM.
	<p>Canalizar a través de la plataforma ALMERA, la evaluación de los trabajadores que permita el seguimiento continuo de sus competencias y habilidades, a través del plan de formación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un instrumento de evaluación de capacidades y habilidades de los trabajadores UAM 2. Evaluación permanente del plan de formación para los trabajadores UAM y retroalimentación del desempeño a cada trabajador

Proyecto estratégico 8. Gestión del relacionamiento

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Diseñar e implementar estrategias y rutas de relacionamiento UAM con aliados estratégicos	Identificar y segmentar los aliados estratégicos actuales y potenciales que fortalezcan las alianzas de valor compartido con la UAM	<ol style="list-style-type: none"> Definición de los criterios de selección de aliados estratégicos: (valor compartido). Investigación y análisis de aliados actuales y potenciales en diferentes sectores y públicos de interés UAM. (Identificar necesidades y oportunidades) Construcción del mapa de aliados actuales y potenciales de la UAM (cartografía). Priorización y conformación de una red de contactos interna y externa con aliados estratégicos (graduados, trabajadores UAM, padres de familia, estudiantes de pregrado y posgrado, empresas, empresarios, ONGs). Evaluación de aliados actuales y potenciales en función de los criterios de selección establecidos (experiencia, reputación, recursos y capacidades). <p>Formas de relacionamiento: Cómo llegan los aliados, por un contacto UAM, por activos digitales UAM, por búsqueda directa desde la UAM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas buscan a la UAM - UAM busca a las empresas - Convocatorias (SGP, SGR, Cooperación internacional)
	Consolidar la ruta de relacionamiento institucional UAM que permita la interacción con aliados internos y externos	<p>Relacionamiento interno:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación las capacidades humanas, intelectuales, tecnológica y productos y servicios UAM a ofrecer. Definición de promesas de valor Descripción de actividades a ejecutar en la ruta (roles, funciones, responsabilidades, tiempos de respuesta) Identificación de valor compartido Articulación de las unidades de apoyo y de gestión de la UAM para dar respuesta a las alianzas Asignación de roles y responsabilidades según requerimiento. <p>Seguimiento y evaluación del requerimiento.</p> <p>Relacionamiento externo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación las necesidades, puntos de conexión y capacidades del aliado externo o prospecto Perfil de ingreso del aliado (base de datos) Contacto con el aliado para presentación de la UAM Identificación del valor compartido Acta con el resultado del contacto con el aliado identificación de tipo de relacionamiento (convenio, temporalidad) Identificar la Unidad de Negocio requerida Reunión de Presentación necesidad Aliado o preparación taller de capacidades y oportunidades: Comunicar de manera clara y efectiva las estrategias de relacionamiento. Articulación de las unidades de apoyo y de gestión de la UAM para dar respuesta a las alianzas Asignación de roles y responsabilidades según requerimiento. Seguimiento y evaluación del requerimiento. Preparación propuesta (responsable del entregable, Secretaría General, Presupuesto, DAYRC), tiempos de entrega. Presentación propuesta al aliado (responsable del proyecto y DAYRC) Evaluación propuesta (aprobado, ajustes, no aprobado). Ejecución de la propuesta.
Diseñar e implementar estrategias de relacionamiento	Diseñar e implementar estrategias de relacionamiento	<ol style="list-style-type: none"> Análisis del entorno competitivo y del contexto identificando oportunidades y desafíos en marketing y comunicación. Priorización de los mercados a intervenir. Diseño del plan estratégico de marketing y comunicación. Diseño e implementación de un plan de acción. Fidelización del aliado interno y externo
	Evaluar, consolidar y monitorear los resultados de la gestión del relacionamiento con los aliados UAM	<ol style="list-style-type: none"> Monitoreo del progreso de las alianzas y calificación de la ejecución de la propuesta (necesidades identificadas, capacidades adicionales, crecimiento de la participación). Cumplimiento de metas e indicadores.

Proyecto estratégico 9. Posicionamiento

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
<p>Afianzar la percepción y confianza de los aliados UAM</p>	<p>Fortalecer y consolidar la identidad de la UAM entre sus trabajadores para convertirlos en embajadores de la marca.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Definición el ADN UAM como marca empleadora, como aliado confiable y estratégico Evaluación de la percepción de los estudiantes, graduados y trabajadores a partir de las evidencias, resultado de grupos focales, talleres entre otros, sobre la marca UAM. Identificación de las fortalezas, promesa de valor y diferencial de la marca UAM. Diseño de estrategia y segmentación de públicos, para establecer canales de comunicación y formatos. Implementación de una estrategia de gestión de la marca UAM. Evaluación y seguimiento
	<p>Establecer y fortalecer la reputación de la UAM como socio confiable y estratégico entre los aliados de la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Conocimiento de la percepción de los aliados externos a partir de las evidencias, resultado de grupos focales, talleres entre otros, sobre la marca UAM. Consolidación de la narrativa sobre la percepción de los aliados UAM. Trazabilidad de los contenidos de valor, logros y reconocimientos institucionales. Construcción de estrategias que permitan la generación de confianza entre los aliados de la UAM colaboración efectiva y duradera Implementación de la estrategia Evaluación y seguimiento
	<p>Implementar un sistema de comunicación institucional que permita la difusión efectiva e interacción con los públicos de interés</p>	<p>Evaluación del sistema de comunicación actual:</p> <ol style="list-style-type: none"> Procesos y procedimientos Herramientas Recursos físicos, humanos, tecnológicos entre otros
	<p>Medición y seguimiento del posicionamiento de la Universidad entre los trabajadores, estudiantes, graduados y aliados</p>	<ol style="list-style-type: none"> Implementación del plan estratégico de comunicación que transmita los objetivos misionales de la UAM. Desarrollo de la estrategia de comunicación integral que difunda la identidad de la universidad y sus valores en todos los públicos de interés.
	<p></p>	<ol style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas periódicas (2 veces al año) para obtener información sobre sus necesidades y expectativas de los públicos de interés Aplicación de encuestas periódicas (2 veces al año) para medir la satisfacción de los servicios y recursos ofrecidos por la institución a sus aliados y de los públicos de interés
	<p></p>	<ol style="list-style-type: none"> Net Promoter Score (NPS): Preguntar a cada grupo su disposición a recomendar la universidad a otros. Encuestas de Reputación que Incluya la percepción general de la universidad y cómo se compara con otras instituciones. Grupos Focales con Estudiantes, Graduados y Trabajadores: para discutir en profundidad sus experiencias y percepciones sobre la universidad y con trabajadores para comprender mejor la cultura organizacional y la percepción interna de la universidad.
	<p></p>	<ol style="list-style-type: none"> Monitoreo de medios y Redes Sociales: Uso de herramientas para analizar de redes sociales sobre la universidad y análisis de medios. (metricool). Entrevistas en Profundidad con Graduados Destacados y Aliados Clave: Entrevistas personales para obtener información cualitativa sobre la percepción de la universidad y su impacto. Análisis de Datos Internos: Evaluación de indicadores Académicos y de Empleabilidad: Revisar datos de graduación, empleabilidad de los egresados, y otros indicadores clave. Análisis de Retención y Deserción: Examinar tasas de retención y deserción para identificar áreas de mejora.
	<p></p>	<ol style="list-style-type: none"> Monitoreo del alcance de las iniciativas implementadas para mejorar el posicionamiento y reputación de la institución por medio de un Balanced Scorecard. Informes Periódicos: Elaboración de informes periódicos que resuman los hallazgos y tendencias sobre la percepción de la universidad. Presentaciones Internas: Presentaciones regulares a los líderes de la universidad para discutir resultados y estrategias de mejora.

Objetivo estratégico 4

Objetivo estratégico No. 4

Garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental, que asegure la gestión eficiente de los recursos, propicie el bienestar de la comunidad y la preservación del entorno

Programa 4: Bien-Estar para la sostenibilidad

Objetivo del programa

Impulsar una Universidad sostenible económica, social y ambientalmente a partir de buenas prácticas individuales y colectivas.

Proyectos estratégicos

10. Generación y diversificación de ingresos y gestión eficiente de recursos	11. Crecimiento humano	12. Cultura ambiental
--	------------------------	-----------------------

Los aportes de Zamagni y Bruni (2007) sobre la Economía civil, postura teórica de la economía que se deriva de ideas planteadas por Antonio Genovesi durante la segunda mitad del siglo XVIII, el cual recoge la herencia del medioevo cristiano y del Humanismo civil con el objetivo de diseñar una teoría unificada que sirviese de alternativa válida al paradigma individualista consolidado en Europa durante la Ilustración. Esta visión de la economía civil se propone como guía para la reflexión teórica sobre el bienestar que se propone la UAM®, partiendo de la definición propuesta por Sen (2009), en términos de capacidades, como el estado en el que las personas tienen la mayor libertad de vivir el tipo de vida que se tiene razones para valorar.

Desde finales de la Baja Edad Media (siglo XIV), empieza a tomar forma una escuela de pensamiento que revolucionó las ciencias, el arte, la cultura, en general, todas las formas de expresión de las personas y que fue la base intelectual de la Edad Moderna: el Humanismo. Este movimiento tiene como principio básico que las personas son seres racionales que poseen en sí mismas capacidad para hallar la verdad y practicar el bien, cuyo objetivo primordial es el fomento de la formación integral de los seres humanos retomando las fuentes clásicas grecolatinas. Este paradigma histórico nace en Italia, como consecuencia de la hegemonía de las ciudades italianas en el comercio internacional de la época, que llevó a que ciudades como Nápoles, Venecia, Florencia, Milán, entre otras, fueran pasos obligatorios entre los comerciantes que viajaban de Oriente a Occidente y viceversa. De esta manera, los ideales humanistas, bases del Renacimiento, fueron expandiéndose al resto de países europeos a través del comercio.

El énfasis en la socialidad humana distingue sobre todo a este movimiento italiano, en especial, en la escuela de Nápoles (cuya cabeza es Genovesi) y la escuela de Milán (cuya cabeza es Pietro Verri), al ubicar el valor de la persona como eje central de la sociedad la cual, con su creatividad e inteligencia, establece relaciones con los demás y con las cosas, confiriendo así valor económico a los bienes. Así, las relaciones entre las personas son las que dan origen al desarrollo y progreso de una nación y permite facilitar el intercambio de bienes y servicios al establecerse el valor de éstos.

Ahora bien, es pertinente destacar que el objetivo o propósito final del Humanismo civil es propender por una felicidad pública, entendida como la posibilidad de mejorar el “bien vivir” de personas y pueblos, a través de una concepción de la economía como lugar de civilización.

El término de ‘felicidad pública’ como objetivo final del Humanismo civil fue acuñado por Ludovico Antonio Muratori (1672-1750), padre de la historiografía italiana, al realizar la siguiente reflexión: "en nosotros el deseo maestro, y padre de tantos otros, es el de nuestro privado bien, de nuestra particular felicidad. De esfera más sublime, y de origen más noble, hay otro Deseo, que el del Bien de la Sociedad, del Bien Público, o sea de la Pública Felicidad. El primero nace de la naturaleza, y este otro tiene por madre a las virtudes" (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 59). Al acuñarse este término a finales del siglo XVII se inicia un proceso de reverdecimiento del Humanismo civil a la cabeza de Genovesi y Verri, esclareciéndose el protagonismo de este movimiento italiano en la reflexión de este concepto que después fue adaptado y discutido por el Iluminismo francés. Después de Muratori, las diferentes escuelas italianas (Nápoles, Toscana, Venecia y Milán) retomaron esta expresión hasta el punto de convertirla en el concepto central de la naciente escuela italiana de Economía civil, en palabras de Pietro Verri ‘Economía pública’. El adjetivo ‘pública’ asociado a la felicidad es de gran relevancia al reconocer que, a diferencia de cuando sucede con la riqueza, la felicidad puede ser gozada solo en unión con los demás y gracias a los demás; además, es ‘pública’ porque atañe no tanto a la felicidad del individuo en cuanto tal, sino que tiene que ver con las precondiciones institucionales y estructurales (reglas de juego tales como normas, leyes, costumbres, entre otros) que hacen que los individuos desarrollen su felicidad individual.

La trascendencia de la felicidad pública en la reflexión del Humanismo civil italiano es reforzada por Pietro Verri (1728-1797) al afirmar que "(...) la sociedad civil es el resultado de una "industriosa reunión de fuerzas concurrentes" que le permiten alcanzar "el bien estar de cada uno, lo cual se resuelve en la felicidad pública, o sea la mayor felicidad posible unida a la mayor igualdad posible. Tal es el fin al que debe tender toda ley humana" (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 76). Por lo tanto, desde su punto de vista el economista civil no se propone enseñar a las personas el arte de ser felices, sino que debe indicar al político qué precondiciones es preciso asegurar para permitir que cada persona pueda potencializarse (o “florecer”, según Amartya Sen), en otras palabras, remover las causas de la infelicidad a través del establecimiento de leyes civiles apropiadas.

Los autores mencionados han reflexionado desde tiempo atrás en la propuesta de un modo de producción basado en la tradición del humanismo cívico, afirmando que es posible plantear propuestas económicas diferentes al individualismo axiológico que en el mercado se traduce en la búsqueda del máximo beneficio privado u otras propuestas colectivistas que terminan ahogando a la persona. En este sentido, la Economía civil hace de la persona su centro – en la línea de Emmanuel Mounier y Jacques Maritain – y se propone buscar el bien de todas las personas sin exclusión a diferencia de la economía de mercado en el mundo contemporáneo donde el individuo busca su beneficio en competencia con sus semejantes, obviando la dimensión relacional.

En este sentido, Zamagni y Bruni (2007) afirman que las pérdidas ocasionadas en las últimas crisis económicas en términos de desempleo, personas sin hogar y sin ingresos y los homicidios y suicidios causados por la desesperación y vulnerabilidad económica; han llevado en los últimos años a reflexionar sobre las grietas del sistema económico, llamando la atención sobre una nueva reflexión del Humanismo civil en pro de recuperar los ideales de relacionalidad y felicidad pública que habían sido reemplazados por el utilitarismo y el individualismo en el actual modo de producción creditista.

Así, la reducción de la felicidad a la categoría de utilidad que defendía la Escuela neoclásica, dominante en el pensamiento económico contemporáneo, disminuye la capacidad explicativa de la teoría económica, por la simple razón de que un gran número de interacciones sociales y una considerable porción de decisiones existenciales, solo adquieren significado gracias a la ausencia de instrumentalidad y a la presencia de gratuidad.

(...) la toma de conciencia de un creciente número de economistas de que una adecuada comprensión de los procesos económicos actuales reivindica la superación del carácter reduccionista de gran parte de la teoría económica contemporánea, que parece no estar en condiciones de ocuparse de los nuevos problemas que afligen a nuestras sociedades, desde la sensación de inseguridad que - pese al incremento de la riqueza - acecha a los ciudadanos hasta la pérdida de sentido de las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. Por otra parte, la conciencia de que ante cuestiones tan cruciales como la crisis del modelo tradicional de welfare state y las crecientes dificultades que existen para asegurar una actividad laboral digna a todas las personas, es necesario reflexionar sobre las características de fondo del actual modelo de crecimiento antes que seguir afrontando esos problemas con cuentagotas, mediante el recurso de alinear sugerencias de los más variados tipos, todas ellas plausibles por sí mismas, pero muy por debajo de las necesidades. (...) lo que aquí está en juego no es un problema de optimización del uso de recursos escasos, sino un problema de libertad (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 127).

A partir de lo anterior, los autores enfatizan que la búsqueda de la felicidad empieza a retomar su protagonismo en el objeto de estudio de la ciencia económica frente a la utilidad, en el sentido que la primera postula la existencia del otro como un fin en sí mismo (es decir, es preciso ser al menos dos para estar felices), mientras que la segunda se puede maximizar a solas. En palabras de Luigi Pareyson: “el hombre es relación, no en el sentido de que está relacionado con, ni de que entabla relaciones con: el hombre es una relación, más específicamente una relación con el ser (ontológico), con el otro” (Zamagni & Bruni, 2007, págs. 161-162). Los autores del texto han sido los pioneros en llamar la atención en retomar los postulados de la Economía civil y reflexionar sobre su aplicación en el mundo actual con el fin de solucionar la grieta fundamental del sistema económico contemporáneo: los fallos en la relacionalidad de las personas en la búsqueda del objetivo final de las ciencias sociales, la felicidad pública.

(...) ¿Cuál es, pues, el fundamento de la relacionalidad? La autorrealización de la persona, es decir, para recoger la expresión de la que se vale Sen para traducir la eudaimonia aristotélica, su florecimiento: necesito del otro para descubrir que vale la pena que yo me preserve, esto es, que florezca.

Pero también el otro requiere ser reconocido por mí como alguien que es positivo que "florezca". El resultado de tal interacción es la realización del sí, de la persona. (...) Es importante tomar nota de lo que implica reconocer al otro, no solamente en su derecho a existir sino también en la necesidad de que él exista para que yo pueda existir, en relación con él. (...) En los cimientos de todo diálogo existe un contrato de reciprocidad: la palabra que dirijo al otro es, al mismo tiempo, testimonio de mi existencia y confirmación de la suya; reconoce al mismo tiempo la discontinuidad y la semejanza de nuestros discursos; para comprender lo que el otro me está diciendo debo guardar silencio, como a su vez hará también él. Por estas razones, mientras que el contrato es un encuentro de intereses, la reciprocidad puede ser definida como un encuentro de gratitudes (Zamagni & Bruni, 2007, págs. 161-162).

Del mismo modo, Zamagni y Bruni exhortan a trascender de relaciones basadas en la libertad como poder de autodeterminación, según el cual la libertad de elección es valorada por lo que nos permite hacer u obtener; a una libertad como poder de autorrealización, la cual logre afirmar nuestra dignidad como agentes económicos claves (individuos, empresas y Estado) en la búsqueda de la felicidad pública.

Por otra parte, entre los economistas contemporáneos citados por los autores que abogan por cambiar los paradigmas preestablecidos en la ciencia económica desde el siglo XIX, se encuentra Richard Easterlin que afirma que el beneficio que una persona extrae de lo que consume no depende del nivel absoluto de consumo, sino del relativo, i.e. de la relación entre su nivel de consumo y el de los demás. Sin embargo, el economista que ha estudiado más a fondo el desafío de la felicidad en sentido clásico es Amartya Sen, ubicando como centro de su teoría económica a determinados conceptos que tienen que ver con la realización humana, de la que los recursos y los bienes son solamente medios; en este sentido, Sen considera que la felicidad equivale a placer o satisfacción, en tanto que llama "florecimiento" a la aristotélica eudaimonia.

En suma, es posible observar un nuevo reverdecimiento de la Economía civil de la mano de nuevas propuestas desde la microeconomía y el desarrollo económico que invitan a recuperar el tiempo en que el horizonte de la economía estuvo enfocado en los medios (con su visión utilitarista e instrumental) y no en el fin de las personas: la felicidad pública.

La idea central de la Economía civil, según los autores, es la comprensión de las relaciones entre los participantes de la actividad económica, enmarcada en la socialidad y la reciprocidad humana. Desde esta perspectiva, los principios de ganancia e intercambio con propósitos utilitarios pasan de ser fines u objetivos finales a ser manifestaciones de la relacionalidad. Además, redirecciona el análisis de las actividades económicas esenciales (producción, distribución y consumo de bienes y servicios) al ubicar como foco de atención esencial la distribución, en contraposición a la reflexión tradicional de la producción como epicentro de la discusión económica. En este sentido, la búsqueda de la maximización de la eficiencia para elevar los niveles de producción como centro del análisis económico es complementado por la necesidad de garantizar y fomentar la equidad, reciprocidad y expansión de libertades de las personas en procura de la felicidad pública.

Ahora bien, Zamagni y Bruni (2007) resaltan que la Economía civil está soportada en seis pilares garantes propuestos por Genovesi los cuales, si son fomentados de manera coordinada, favorecen la generación de círculos virtuosos en el alcance del objetivo final: la felicidad pública. Los pilares esenciales de esta escuela de pensamiento italiana son:

Felicidad

Según los autores, Genovesi afirma que la felicidad nace de hacer felices a los demás (tema considerado por Aristóteles y Tomás de Aquino) y es considerada como una de las afirmaciones más relevantes del Humanismo civil de la Modernidad.

Para esta tradición, “(...) la naturaleza de la felicidad es paradójica, precisamente porque es constitutivamente relacional. (...) Pero es por eso precisamente que no tenemos control pleno de la felicidad: el ser humano, para realizarse, necesita de la reciprocidad, pero para obtenerla tiene que salirse de la gratuidad, y ese acto puede conducir o no a una respuesta simétrica” (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 75). La anterior afirmación lleva implícita un delicado riesgo: sin la respuesta mencionada no es posible que se desarrolle la reciprocidad genuina, o que pueda florecer la vida en común.

Confianza o fe pública

Es una de las palabras claves que citan los autores del pensamiento de Genovesi, al ser considerada como un auténtico prerrequisito del desarrollo económico dado que según la escuela italiana “(...) es el alma del comercio, (...) sin ella, todas las partes que componen su edificio se derrumbarían por su propio peso” (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 69). Sin embargo, cabe hacer la distinción realizada por Genovesi entre confianza (fe) privada y confianza pública: confianza privada se refiere a aquella que, como la reputación, puede ser “gastada” en el mercado como un bien privado; mientras que la confianza pública no se construye como la suma de “reputaciones individuales”, sino que requiere amor genuino y no instrumental como el bien común o el capital social (entendido como el tejido de confianza y de virtudes civiles que hace que el desarrollo humano y el económico puedan comenzar su trayectoria y mantenerse a lo largo del tiempo).

Reciprocidad

Es considerada por Zamagni y Bruni como el pilar núcleo de toda la estructura antropológica y social de la Economía civil, una estructura que lleva a considerar a la sociedad como derivación directa, citando a Giambattista Vico (1668-1744), de la "civil naturaleza del hombre". En este sentido, los autores afirman que es posible considerar el mercado como un lugar donde es posible prestarse ayuda mutua por medio de la asistencia recíproca dado que, según Genovesi, las relaciones con los demás son ante todo medios a través de los cuales es posible obtener ventajas personales.

Comercio

Según los autores, para Genovesi uno de los frutos del comercio es “llevar la paz a las naciones traficantes” destacando que la guerra y el comercio son tan opuestos entre sí como la inmovilidad y el movimiento.

De esta manera, el comercio está asociado de manera positiva y significativa con el bienestar social en el sentido que permite satisfacer un espectro mayor de necesidades de los individuos con la movilidad de bienes y servicios producidos en países con ventajas comparativas y competitivas diversas, a diferencia de los enfrentamientos bélicos que restringen las libertades de los agentes económicos e inmovilizan la posibilidad de su “florecimiento”. A partir de lo anterior, la tradición italiana concibe el comercio como un factor civilizador donde la ‘fe pública’ o ‘confianza pública’ es un prerrequisito fundamental en esta actividad para garantizar la transparencia y comprensión de los derechos de propiedad de los participantes.

Promoción de los intereses de las personas

La presencia de una heterogénesis de los fines dado que, a pesar de la existencia de intereses y pasiones privadas de los participantes de una sociedad, las personas tienen libre albedrío de transformar sus pasiones en virtudes ayudadas por una ‘providencia divina’ que transforma los intereses egoístas en “civil felicidad” en el marco de instituciones y leyes civiles que regulan estas dinámicas y facilitan la convivencia como especie.

Incivilismo o fomento de la cultura cívica

En este pilar, Zamagni y Bruni mencionan que la Economía civil considera que la cultura no debe limitarse a indicar el fin, sino que, si quiere ser civil, debe enseñar también los medios y los modos que permitan alcanzar el objetivo final: la felicidad pública; para ello, es vital el desarrollo de oficios, ciencias y artes útiles y prácticas que contribuyan a la construcción de conceptos y experimentos que aporten al “florecimiento” de las personas. A partir de lo anterior, los autores destacan la siguiente opinión de Genovesi: “quienes pierden el tiempo en artes oscurísimas, difíciles y sin doctrina de bien vivir, son dignos de universal vituperio” (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 71).

Una vez considerados los anteriores pilares, se pueden destacar las siguientes afirmaciones frente a la estructura de la Economía civil propuesta por los autores mencionados:

- a) se evidencia un proceso de interconexión entre los pilares mencionados, dado que en la medida en que se estimule uno, los otros se potencializarán;
- b) para comprender la dinámica y promoción de estos pilares, es necesario un estudio y análisis multidisciplinar que permita identificar relaciones entre los agentes económicos implícitas y explícitas;
- c) la acumulación de riquezas no es el elemento central de la felicidad pública, en ocasiones es uno de sus medios de alcance o uno de sus objetivos parciales o una de sus consecuencias.

Como se reflexionó anteriormente, los autores afirman que el fin último de la Economía civil es aportar a la construcción de la felicidad pública, comprendida en términos económicos como el aumento de los niveles de bienestar individual y colectivo. Para ello, es pertinente destacar que ese bienestar o well-being no debe asociarse solamente con las necesidades materiales, sino también con las necesidades relacionales y, en consecuencia, con la capacidad de la gente para establecer relaciones genuinas con los demás; así, son indispensables los bienes relacionales comprendidos como aquellos bienes cuya utilidad para el individuo que los consume depende, aparte de sus características intrínsecas y objetivas, de la modalidad de disfrute con otros individuos.

(...) [los bienes relacionales] son bienes "que sólo pueden ser poseídos a través de entendimientos recíprocos, que entran en vigor después de la adopción de adecuadas acciones conjuntas, emprendidas por una persona junto a otras no arbitrarias" [palabras de Carole Uhlaner]. (...) La diferencia entre aquellos bienes relacionales y aquellos otros en los que la calidad de la relación que se establece entre los contratantes es solo una característica importante, radica en el hecho de que en los relacionales es la relación en sí la que constituye el bien económico: son bienes de relación. (...) Un rasgo distintivo de los bienes relacionales es que el consumo de un sujeto aumenta a la par del incremento del tiempo que ese sujeto dedique a la socialización, y del esfuerzo de socialización expresado por otros sujetos (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 239).

A partir de lo anterior, se identifica que la reciprocidad es el principal medio que la Economía civil propone como dinamizador de las relaciones entre los agentes económicos para aportar a la felicidad pública. El rasgo esencial de la relación de reciprocidad es que las transferencias que genera son indisociables de las relaciones humanas, donde el objeto de cada transacción no es separable de las personas que le dan razón de ser; por lo tanto, el intercambio pierde la condición anónima e impersonal que lo caracteriza cuando consiste en un mero intercambio de equivalentes. Así, es posible comprender que las relaciones de reciprocidad se diferencian sustancialmente del intercambio de equivalentes en el sentido que a pesar de que está basada en una lógica que no tiene carácter condicional (como el contrato) ni puramente incondicional (como la filantropía) – y dado que si bien es cierto que la prestación del otro no es precondition de la propia –, al mismo tiempo sin la respuesta de los otros no es posible alcanzar los objetivos particulares (llevando a que se generan relaciones bidireccionales y transitivas).

Por otra parte, es pertinente resaltar que una vez analizado el rol de la reciprocidad en el objetivo final propuesto por la Economía civil, es de vital importancia definir su fundamento: la autorrealización de la persona. Zamagni y Bruni (2007) afirman que este concepto es acuñado por Amartya Sen, al relacionarlo como el ‘florecimiento’ de la persona (como traducción de la eudaimonia aristotélica) donde un individuo necesita del otro para descubrir lo que vale la pena que éste preserve (i.e. que “florezca”), pero también el otro requiere ser reconocido como alguien que es positivo que “florezca”. Es importante destacar que el reconocimiento al otro implica no solo su derecho a existir sino también en la necesidad de que él exista para que el resto pueda existir en relación con él. Los autores comprenden el concepto de ‘florecimiento’ de la siguiente manera:

(...) En los cimientos de todo diálogo existe un contrato de reciprocidad: la palabra que dirijo al otro es, al mismo tiempo, testimonio de mi existencia y confirmación de la suya; reconoce al mismo tiempo la discontinuidad y la semejanza de nuestros discursos; para comprender lo que el otro me está diciendo debo guardar silencio, como a su vez hará también él. Por estas razones, mientras que el contrato es un encuentro de intereses, la reciprocidad puede ser definida como un encuentro de gratitudes (Zamagni & Bruni, 2007, págs. 151-152).

La visión de ‘florecimiento’ enfatiza, según Zamagni y Bruni, en el principio central del personalismo, entendido como el hecho de que “(...) el ser humano no es solo individuo (realidad diferenciada y autosuficiente), sino sobre todo persona, que pasa a ser plenamente ella misma en la relación de reciprocidad con el otro” (Zamagni & Bruni, 2007, pág. 210).

Esta visión debilita el rol central del individualismo en el sistema capitalista, que considera al sujeto como individuo (que es en sí mismo) y no persona (que es en relación con el otro); teniendo como principal falencia su concepción demasiado restrictiva de la motivación humana en términos de sus necesidades materiales y cuantificables frente a la fuerza del don como reciprocidad que no residen la cosa donada ni en el quantum de lo que se ha dado en don – como sí sucede, en cambio, en el altruismo –, sino en la especial cualidad humana que el don representa por el hecho de ser relación.

Descripción de los proyectos estratégicos asociados al Programa: Bien-estar para la sostenibilidad

Proyecto estratégico 10. Generación y diversificación de ingresos y gestión eficiente de recursos

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Incrementar y diversificar los ingresos y la gestión eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros.	Optimizar la estructura de Costos y Gastos que promueva la competitividad de la UAM	1. Adaptar el modelo y políticas de costos y gastos (pólizas, legalización del contrato, necesidades, contrapartida, margen de contribución, equipos, materiales, apoyo recurso humano (administrativo, técnico y financiero) de acuerdo con las diferentes modalidades de ingresos (Tecnologías, pregrado, posgrados, investigación, educación continuada, consultorías, Proyectos de CTI+E desarrollados con cofinanciación externa) Nacional e internacional.
		2. Adaptar los formatos a los nuevos lineamientos (Gestión por procesos y gestión documental)
		3. Definir la ruta para la elaboración y aprobación de presupuesto
		4. Estructurar costos de los equipos de los laboratorio y servicios que se encuentran en el portafolio de la UAM conforme a las posibilidades legales y la capacidad instalada. Sistematizar la estructura de costos.
		5. Revisar el esquema actual de pago de matrículas
		6. Estructurar el Plan de desarrollo de Tecnología educativa (mediano plazo - inventario, que se va a comprar)
Dinamizar las estrategias de diversificación de ingresos acorde a las necesidades del entorno y precios competitivos		1. Fortalecer el mapa de aliados y consolidar los portafolios de productos y servicios en CTI+E
		2. Construir la ruta de relacionamiento y diseñar e implementar el plan de marketing y comunicaciones
		3. Identificar las líneas de diversificación de productos y servicios y la búsqueda de ofertas en convocatorias externas
		4. Consolidación de los equipos: Gestión comercial, formulador de proyectos, administrativo y financiero y gestión logístico en lo virtual
Aumentar el margen de contribución para programas y servicios de cada unidad de negocio		1. Identificar las líneas base de contribución por cada unidad de negocio
		2. Definir los márgenes de contribución por cada unidad de negocio

Proyecto estratégico 11. Crecimiento humano

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Promover el crecimiento humano a nivel individual, organizacional y comunitario.	Revisar la estructura de perfiles de perfiles, esquemas y modos de contratación conforme a la estructura organizacional y los tipos de flexibilidad laboral que se ajusten para la competitividad de la UAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lineamientos para la flexibilidad laboral 2. Revisar el esquema de contratación laboral de docente (presenciales, virtuales, híbridos), administrativos, personal de apoyo de acuerdo con las funciones y requerimientos de la universidad. 3. Plan de desarrollo institucional para el perfil UAM (valores UAM, trabajo en equipo, gestión del cambio, motivación y liderazgo) 4. Establecer las necesidades internas en cargos y proyectos y articularla al banco de talentos UAM 5. Estructurar el banco de talentos UAM para conectar a las personas con la organización 6. Revisar el plan de carrera (promoción interna)
	Dinamizar la estructura de incentivos en la comunidad UAM (económicos, autorrealización, reconocimiento, físicos, sociales)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar un portafolio de incentivos según el tipo de trabajador(a) UAM 2. Sensibilización del portafolio de incentivos 3. Espacio de reconocimiento para trabajadores UAM (docentes, administrativos y personal de apoyo) 4. Espacios físicos para el bienestar de la comunidad UAM 5. Banco de ideas para la innovación y la transformación organizacional (retos)
	Consolidar el programa de voluntariado institucional en docentes, administrativos, estudiantes, graduados y pensionados en programas sociales y comunitarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las actividades que se realizan en el voluntariado 2. Banco de oferta y demanda de acciones voluntarias de toda la comunidad UAM 3. Sensibilización a toda la comunidad sobre los proyectos de voluntariado 4. Desarrollar un modelo de gestión para el programa de voluntariado

Proyecto estratégico 12. Cultura ambiental

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Optimizar el uso de los recursos hídrico-energéticos, papel y el manejo integral de los residuos sólidos	1. Educar y sensibilizar a la comunidad UAM alrededor de la responsabilidad ambiental universitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campañas con temas de manejo hídrico-energético, papel, residuos por grupos específicos 2. Conformación de un equipo de gestión ambiental integrado por voluntarios 3. Espacio de reconocimiento por buenas prácticas ambientales para estudiantes, trabajadores UAM (docentes, administrativos y personal de apoyo) y graduados 4. Difundir el campus verde de la UAM en los diferentes eventos que se realizan (vídeo corto)
	2. Disminuir el consumo de recursos hídrico-energético y residuos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión e incremento de los dispositivos para ahorro de agua 2. Revisión e incremento de los dispositivos para ahorro de energía 3. Separación de las áreas que comparten energía para ahorrar su consumo 4. Ubicar un dispositivo para reciclaje de botellas y tapas plásticas por zonas 5. Retiro paulatino de elementos de asbesto e icopor del campus
	3. Incorporar criterios sostenibles en la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de proveedores de acuerdo con manejo ambiental 2. Identificar proyectos para recolección de agua lluvia para uso de jardinería 3. Involucrar en los eventos que se realicen el tema ambiental 4. Incorporar en el plan estratégico de comunicaciones simbología ambiental que relacione la imagen de la universidad con su compromiso con la sostenibilidad.

Indicadores y Metas

Los indicadores son herramientas que combinan información cuantitativa y cualitativa, proporcionan una visión completa de la ejecución de la planificación estratégica. El análisis derivado de sus resultados permite tomar decisiones e implementar acciones necesarias para la buena marcha del plan y contribuyen a centrar los esfuerzos en los aspectos más relevantes, posibilitando la asignación eficiente de los recursos disponibles.

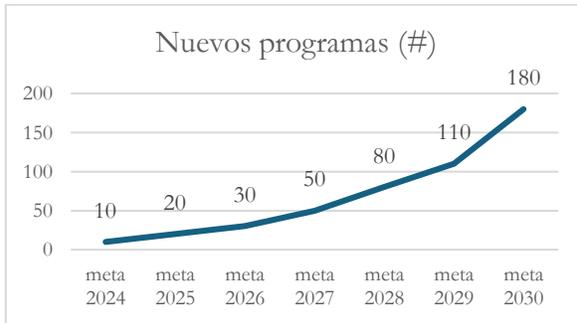
En el marco del despliegue del Direccionamiento Estratégico UAM2030, el cual comprende compromisos asociados a los objetivos estratégicos y sus respectivas metas, resulta relevante considerar la incorporación de indicadores de primer nivel que permitan, desde una perspectiva amplia, evaluar el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. La formulación de este tipo de indicadores promueve la transparencia al ofrecer una base sólida para comunicar de manera clara y precisa a los diversos grupos de interés los avances y desafíos que enfrenta la Universidad. En línea con lo mencionado anteriormente, se han establecido indicadores estratégicos, cuidadosamente definidos en función de su relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. A continuación, se presentan estos indicadores, agrupados según objetivo estratégico

Objetivo	Programa	Indicador estratégico	Meta 2030
OE1	1. Aprendizaje para la vida (PAV)	1. Nuevos programas	180 nuevos programas
		2. Nuevos estudiantes	18.905 nuevos estudiantes
OE2	2. INNOVA UAM	3. Número de proyectos en CTI+E desarrollados con cofinanciación externa	93 proyectos (aumento del 20% año)
		4. Número de productos y servicios en CTI+E transferidos	151 productos y servicios (aumento del 30% año)
		5. Ingresos generados por actividades de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento (CTI+E)	\$19.530.320.060 (crecer el 20% año después de inflación)
OE3	3. Aliados UAM	6. Ingresos generados por gestión de recursos externos para apalancar las funciones misionales (fundraising)	\$10.170.000
		7. Incremento de las alianzas estratégicas interinstitucionales nacionales e internacionales que generen valor compartido	150 nuevos aliados
OE4	4. Bien-Estar para la sostenibilidad	8. Aumento en ingresos UAM (Variación porcentual positiva de ingresos por año)	\$59.812.055.064 55.68% crecimiento anual
		9. Variación anual del índice de crecimiento humano (Satisfacción laboral, incentivos y promoción, beneficiados programas de voluntariado, salud mental)	8% Crecimiento acumulado
		10. Variación anual del índice de huella ambiental (Consumo de energía, consumo de agua, uso de transporte, residuos y materiales)	-8% Decrecimiento acumulado

Descripción de metas anuales y final

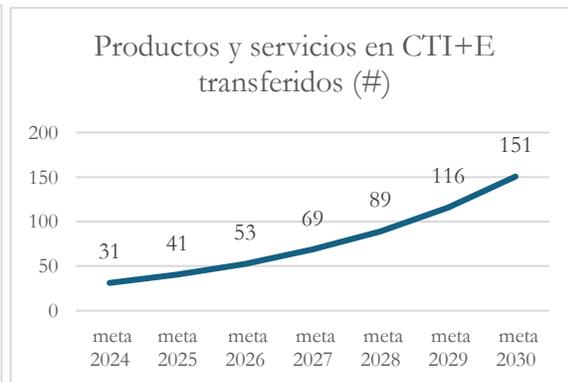
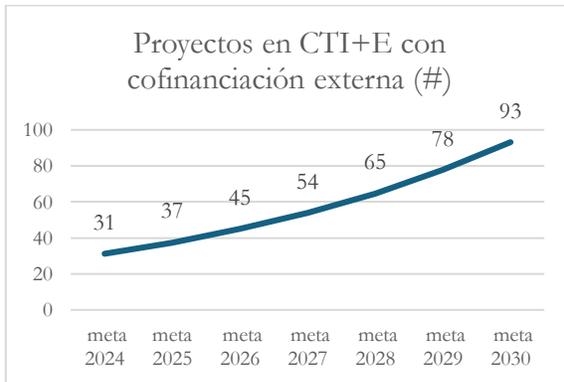
Objetivo Estratégico 1

Consolidar una oferta formativa con orientación a la largo de la vida a través de un sistema de educación multimodal, flexible y diverso, que aporte al desarrollo personal, ocupacional y profesional con pertinencia social.



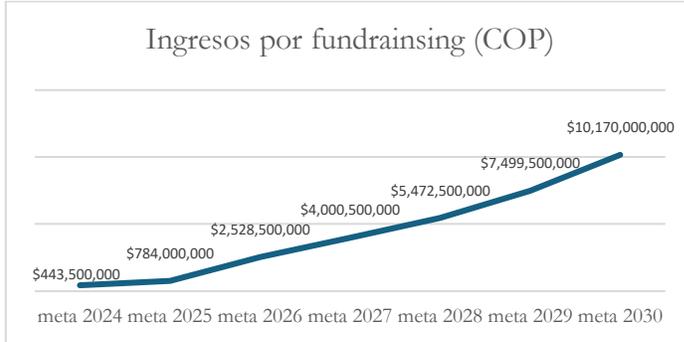
Objetivo Estratégico 2

Fortalecer el ecosistema de gestión del conocimiento basado en la innovación y el emprendimiento a partir de focos estratégicos, que permitan aplicar soluciones a retos y necesidades para fomentar la competitividad, la productividad y el desarrollo social.



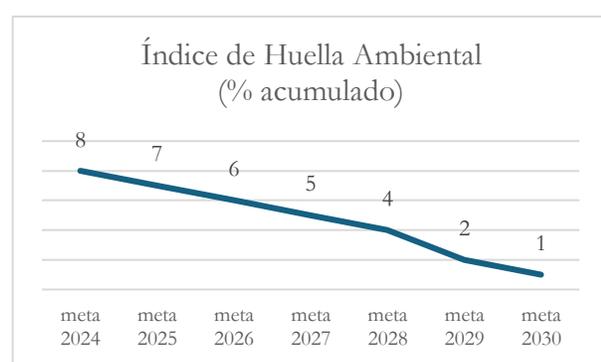
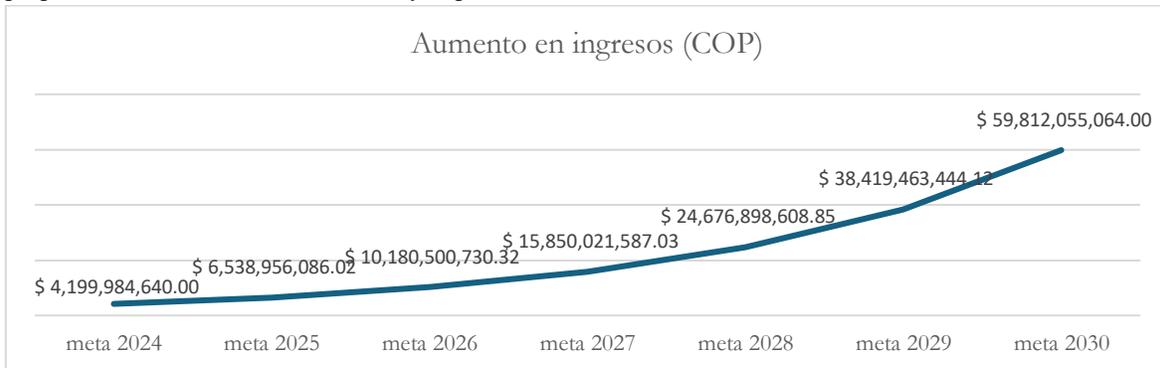
Objetivo Estratégico 3

Generar relacionamiento de valor compartido que fomente la cooperación y la interculturalidad a nivel local, nacional en internacional con énfasis en América Latina.



Objetivo Estratégico 4

Garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental, que asegure la gestión eficiente de los recursos, propicie el bienestar de la comunidad y la preservación del entorno.



*La variación porcentual positiva del 8% acumulado en el índice de crecimiento humano se fijará a partir del resultado de la medición del índice en la UAM (línea de base) en el año 2024.

** La variación porcentual negativa del 8% acumulado en el índice de huella ambiental se fijará a partir del resultado de la medición del índice en la UAM (línea de base) en el año 2024.

Recursos

Recurso asociado a la ejecución del Objetivo estratégico 1.

Recursos del Proyecto estratégico 1. Trayectorias Vitales de Aprendizaje

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Talento humano del proyecto estratégico	X	
Talento Humano del Centro Heurística	X	
Equipo desarrollo de la plataforma de micro y macro credenciales		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Adaptación de escenarios para los perfiles culturales de los actores	X	X
Centro Heurística	X	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Plataforma para certificación de micro y macro credenciales		X
Escenarios de IA, realidad virtual y aumentada, simulación, ludificación	X	X
Campus Extendido		X

Recursos del Proyecto estratégico 2. Planeación y Gestión Curricular

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Equipo de base mencionado anteriormente	x	
Expertos internos y externos en metodología específicas	x	x
Equipos de co-creación de programas nuevos	x	x
Heurística	x	
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Heurística	x	
Campus extendido	x	x
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Inteligencia artificial, realidad aumentada, simulación, realidad virtual, gamificación.		x
Campus extendido	x	x
Nuevo material didáctico		x

Recursos del Proyecto estratégico 3. Campus extendido

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Representante Gestión de Tecnología.	X	
Personal de soporte de Gestión de Tecnología.	X	
Representante Planeación Física	X	
Personal de soporte Planeación Física.	X	
Representante UAMVirtual	X	
Representante Mercadeo Institucional	X	
Personal de apoyo Mercadeo	X	
Representante Unidad de Relaciones Nacionales e Internacionales	X	
Representante Vicerrectoría Administrativa y Financiera	X	
Representante Unidad de Comunicaciones	X	
Auxiliar Administrativo Campus Extendido		X
Coordinador Campus Extendido		X
Equipo de desarrollo de campus extendido		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Sujeto al diagnóstico	X	X
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Sujeto al diagnóstico	X	X
Otros recursos	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Acceso a información de inventario: recursos físicos, humanos y tecnológicos.	X	X

Recurso asociado a la ejecución del Objetivo estratégico 2.

Recursos del Proyecto estratégico 4. Gestión de la Ciencia y la Tecnología

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Líder del proyecto: María del Carmen Vergara (3 horas semanales)	X	
Colíder del proyecto: Diana Yomali Ospina (2 hora semanal)	X	
Colíder del proyecto: Francy Nelly Jiménez (2 hora semanal)	X	
Un profesional para la formulación de proyectos del SGR y cooperación internacional		X
Un profesional en analítica de datos (2 horas semanales de apoyo al proyecto)	X	
Una auxiliar administrativa (2 horas de apoyo al proyecto)	X	
Coordinador de Laboratorios UAM (2 horas semanales)		X
Un profesional en asuntos financieros para la gestión de los proyectos de ciencia y tecnología con enfoque comercial (2 horas semanales)	X	
Un broker tecnológico que apoye la comercialización de los productos tecnológicos (2 horas semanales de apoyo al proyecto)		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Laboratorios UAM	X	
Reserva de oficina o sala de reuniones a demanda para gestión del proyecto	X	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Software	X	X
Equipos	X	X
Materiales e insumos	X	X

Recursos del Proyecto estratégico 5. Gestión de la Innovación

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Olga Lucía Ocampo (3 horas semanales)	X	
Colíder del proyecto: Francy Nelly Jiménez (1 hora semanal)	X	
Director General de Laboratorios UAM (2 horas semanales)		X
Experto en la formulación de proyectos del SGR y cooperación internacional		X
Un profesional o técnico de apoyo en asuntos financieros para la gestión de los proyectos de CTEI con enfoque comercial		X
Un profesional de apoyo en temas legales para la gestión de los proyectos de CTEI con enfoque comercial		X
Un profesional en temas de analítica de datos		X
Una auxiliar administrativa (2 horas semanales de apoyo al proyecto)		X
Un broker tecnológico que apoye la comercialización de los productos tecnológicos		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Espacios de laboratorios UAM	x	x
Espacios para el desarrollo de actividades de innovación (bootcamps)	x	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Software	X	X
Equipos	X	X
Materiales e insumos	X	X
Otros recursos	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Bolsa de recursos para la gestión de Innova UAM: bootcamp, retos, capital semilla, acompañamiento, estímulos.		X
Capital de inversión para el escalamiento de los prototipos y patente		X

Recursos del Proyecto estratégico 6. Gestión del Emprendimiento

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Líder del proyecto: Kenny Mauricio Gómez (3 horas semanales)	X	
3 profesionales expertos y colíderes del proyecto (2 horas semanales)	X	
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Reserva de auditorios a demanda para gestión del proyecto	X	
Espacios para el desarrollo de actividades de innovación (bootcamps)	X	
Reserva de aula para orientar cursos (# horas del curso/semestre)	X	
Reserva de oficina o sala de reuniones a demanda para gestión del proyecto	X	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Equipos de cómputo	X	
Equipo de impresión	X	
Licencias de plataformas de diseño (canva)		X
Equipo para producción audiovisual (cámara, trípode)		X
Otros recursos	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Insumos de material didáctico para actividades y talleres		X
Campañas y estrategias de marketing (videos, pautas, material POP)		X
Concursos relacionados con emprendimiento e innovación.		X
Participar en eventos en materia de emprendimiento e innovación		X
Total presupuesto		

Recurso asociado a la ejecución del Objetivo estratégico 3.

Recursos del Proyecto estratégico 7. Talentos UAM

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Líder del proyecto (4 horas semanales: Andrea del Pilar González)		X
Colíder del proyecto (3 horas semanales: Luisa Fernanda Méndez)		X
Docente del proyecto (3 horas semanales: Luisa Fernanda Buitrago)		X
Docente para trabajo virtual (3 horas semanales: William Cogua)		X
Administrativo Gestión humana (3 horas semanales: Lilia Rosa Betancur)	X	
Experto en liderazgo (montaje del curso y orientador de módulos)		X
Experto en liderazgo (orientador de módulos)		X
Profesional UAM (Que maneje la temática de liderazgo.)	X	
Docente depto educación (co-construcción del curso y orientador de módulo)	X	
Psicóloga (caracterización de los talentos UAM)	X	
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Reserva de aula para orientar el curso de liderazgo (# horas del curso/semestre)	X	
Reserva de oficina o sala de reuniones a demanda para gestión del proyecto	X	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Incentivos formales y no formales, financieros y no financieros de que dispone la UAM para apoyar y reconocer los talentos de la UAM		
Computador	X	
Horas de uso de video beam	X	
Permisos otorgados en Almera para gestión de indicadores	X	
Plataforma educativa UAM de apoyo para los cursos de liderazgo. (moodle)	X	
Otros recursos	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Pruebas de evaluación de competencias y aptitudes	X	
Fotocopias	X	
Impresiones	X	
Material didáctico para el curso	X	
Material de papelería	X	

Recursos del Proyecto estratégico 8. Gestión del relacionamiento

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Auxiliar administrativo para CRM	X	
Practicantes (2) en Secretaría General.		X
Auxiliar en área de presupuesto. Elaboración de presupuesto en contratos		X
Analista de datos e investigador de mercados (practicante)		X
Consolidación de equipo humano para gestión de licitaciones y proyectos	X	X
Experto en contratación (Yenny Aguirre)		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Computadores	X	
Sala de conferencias y reuniones para los aliados	X	
Materiales impresos y material promocional para visitas corporativas a aliados		X
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
CRM	X	
Software para manejo de cotizaciones		X
Sala zoom	X	
Otros recursos	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Aplicación para construcción dinámica de Mapa de aliados	X	
Portafolio institucional consolidado		X
Estrategias de mercadeo para difusión del portafolio institucional		X
Recursos financieros para implementar la ruta de relacionamiento		X
Consolidación de beneficios para los aliados UAM	X	

Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 9. Posicionamiento

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Líder del proyecto (Jorge Iván Uribe) 5 horas semanales	X	
Colíder del proyecto (3 horas semanales: Federico Tangarife)		X
Profesional Autoevaluación Acreditación (3 horas semana: María M. Naranjo)	X	
Profesional Comunicaciones (3 horas semana: Natalia Arias-Antonia Bernal)	X	
Analista de datos (practicante de mercadeo de la U Manizales)		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Insumos estrategias de comunicación: herramientas de video y multimedia	X	
Estudio de grabación (UAMvirtual)	X	
Recurso Tecnológico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Almera	X	
Metricool	X	

Recurso asociado a la ejecución del Objetivo estratégico 4.

Recursos del Proyecto estratégico 10. Generación y diversificación de ingresos y gestión eficiente de recursos

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Auxiliar de nómina (2 horas semanales)	X	
2 analistas de presupuesto (2 horas semanales)	X	
Abogada de Secretaría General (2 horas semanales)	X	
Coordinadora Unidad de Gestión por procesos (2 horas semanales)	X	
Equipo gestión de proyectos (2 horas semanales)		X
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Espacios de reuniones y talleres	X	

Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 11. Crecimiento Humano

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Coordinadora de Contabilidad (2 horas semanales)	X	
Coordinadora Unidad de Aprendizaje Enseñanza (2 horas semanales)	X	
Coordinadora Revista La Araña que teje (2 horas semanales)	X	
Analista de Mercadeo (2 horas semanales)	X	
Coordinadora Unidad de Bienestar (4 horas semanales)	X	
Líder de proyectos (5 horas semanales)	X	
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Espacios de reuniones y talleres	X	

Recursos y presupuesto del Proyecto estratégico 12. Cultura ambiental

Recurso Humano	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Coordinadora de Planeación física (2 horas semanales)	X	
Coordinadora de Compras y almacén (2 horas semanales)	X	
Comunicaciones (4 horas semanales)	X	
Coordinadora CEA (2 horas semanales)	X	
Recurso Físico	Fuente de financiación	
	Recurrente (ya existe)	Nueva
Espacios de reuniones y talleres	X	

Evaluación y seguimiento

El seguimiento incluye la planeación, parametrización y alimentación del software de gestión de la información del BSC, así como la difusión de avances, gestión y resultados.

La Dirección de Planeación Institucional es el área encargada de liderar y gestionar toda la arquitectura para el seguimiento y la evaluación del direccionamiento. Específicamente desde la Unidad de Gestión por Procesos se apoyará a los equipos de los proyectos en la construcción de la batería de indicadores: estratégicos (primer nivel), tácticos (segundo nivel) y operativos (tercer nivel); se apoyará en la planeación y parametrización de todos los indicadores en el módulo BSC así como también se encargará de generar las respectivas alertas para diligenciar los datos y generar en la periodicidad establecida los tableros de mando por objetivo estratégico y del direccionamiento como un todo para su divulgación en instancias de la toma de decisiones y rendición de cuentas. En este proceso, es importante contar con líneas de base sobre las cuales se soporta el inicio de la gestión para el logro de las metas 2030, en ese sentido también se apoyará a los equipos en el levantamiento de las respectivas líneas de base año 2023 de los indicadores estratégicos y metas declaradas. Los proyectos son la materialización de las apuestas de la Universidad y pretenden canalizar los esfuerzos y los recursos para dar cumplimiento a la visión.

El direccionamiento UAM2030 contempla el logro de cuatro objetivos en un horizonte temporal de 6 años; sin embargo, acorde a la naturaleza propia de la planeación estratégica de la Universidad y bajo la premisa de mantener un diálogo constante con el entorno, se realizará evaluación del progreso y cumplimiento de manera anual, de forma tal que se garantice la atención integral a las situaciones que se den en el entorno y a los cambios en las necesidades de la comunidad.

Las metas finales 2030 se ha segmentado en metas anuales, las cuales son resultados de un consenso en los espacios de planeación y responden a las propias dinámicas institucionales y pilares de crecimiento. En aras de facilitar la gestión del cumplimiento de estas metas, como ya se indicó la Dirección de Planeación Institucional tiene bajo su responsabilidad proveer las herramientas necesarias para la construcción de esta planificación anual y su articulación con el DE2030.

En esta herramienta, cada unidad académica y central debe consignar las iniciativas que se van a desarrollar durante el año, con sus respectivas metas, su articulación con los indicadores institucionales y el periodo en el que se le dará cumplimiento. La periodicidad definida para el cumplimiento de las metas durante el año se encuentra segmentada en cuatrimestres, para que de esta forma pueda articular diferentes procesos de institución relacionados al componente presupuestal y a las necesidades de aseguramiento de la calidad.

Las plantillas de indicadores y el cronograma por proyectos estratégicos se encuentran adjuntas a este documento.

El seguimiento y evaluación a la gestión de este plan será anual, a partir de las metas año y final (2030) y la respectiva batería de indicadores de primer nivel (estratégicos), de segundo nivel (tácticos) y de tercer nivel (operativos).

Cronograma de evaluación, seguimiento y comunicación

Año 2024

Actividad	Mayo	Junio	Noviembre
Construcción y entrega documento planeación	02	04	
Seguimiento 1: primer informe de avance		27	
Seguimiento 2: evaluación anual de las metas			21

Años 2025 a 2030

Actividad	Febrero*	Agosto*	Noviembre*
Seguimiento 1: planeación del año	X		
Seguimiento 2: Mediciones BSC		X	
Seguimiento 3: evaluación anual de las metas			X

*Primer lunes del mes (comité de rectoría)

Anexos

Los siguientes anexos hacen parte integral del Direccionamiento Estratégico UAM 2024-2030, los mismos se encuentran disponibles en la página web de la institución.

- Documento. Cierre direccionamiento estratégico UAM 2016-2025.
- Documento. Ejercicio metodológico de renovación del direccionamiento estratégico. 2023.
- Seguimiento y evaluación del Plan de Mejora Institucional 2018.
- Seguimiento y evaluación al Plan de Mejora Institucional 2022.
- Seguimiento y evaluación al Plan de Mejora Institucional 2024.
- Plan de Mejora Institucional actualizado 2024-2032.

Referencias bibliográficas

Asociadas a la conceptualización del Objetivo estratégico No.1

Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*, 5(8), (pp. 5-31). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323827304003>

Cenobio-Narcizo, F., Guadarrama-Orozco, J., Medrano-Loera, G., Mendoza-de la Vega, K. y González-Morales, D. (2019). Una introducción al enfoque del curso de vida y su uso en la investigación pediátrica: principales conceptos y principios metodológicos. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, 76, 203-209. <https://www.bmhim.com/files/bmhim-76-203.html>

Díaz-Barriga, F., López-Ramírez, J. L. y López-Banda, E. (2020), Trayectorias personales de aprendizaje y currículo flexible: la perspectiva de los estudiantes universitarios de psicología. *Revista Iberoamericana de Educación Superior - RIES*, 11(30), 3-21. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2020.30.585>

Heitz, C., Laboissiere, M., Sanghvi, S. y Sarakatsannis, J. (23 de abril 2020). *Getting the next phase of remote learning right in higher education*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/getting-the-next-phase-of-remote-learning-right-in-higher-education#/>

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC]. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. *Panorama social de Latinoamérica 2023. La inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo*. (2023). Resumen Ejecutivo. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6f2f826a-d56f-488a-a96c-23a25191d447/content>

Llanos Zuloaga, M. (2021). Aprendizaje a lo largo de la vida. reflexiones de la pandemia. experiencia peruana educación no formal. *Educación*, 27(2), 175-199. <http://doi.org/10.33539/educacion.2021.v27n2.2432>

Ministerio de Salud y Protección Social. (agosto de 2015). *ABECÉ: enfoque de curso de vida*. MINSALUD. Todos por un Nuevo País. Paz Equidad Educación. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ABCenfoqueCV.pdf>

Morillo, D. (2021). Aprendizaje a lo largo de la vida. *Modelos educativos para la transformación áulica*. (pp. 65-72). Fondo Editorial UBA. <https://uba.edu.ve/wp->

content/uploads/2022/03/11.-PRIMER-CONGRESO-DE-INNOVACIÓN-EDUCATIVA-16-07-2021.pdf#page=65ç

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2022a). *Trends Shaping Education 2022*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2022b) *Work on education & skills*. OECD. <https://www.oecd.org/education/OECD-Education-and-Skills-Brochure-2019.pdf>

UNESCO. (2004). Aprendizaje a lo largo de toda la vida – Nuestro enfoque. UNESCO. Instituto para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida. <https://www.uil.unesco.org/es/unesco-instituto/mandato/aprendizaje-largo-de-vida>

UNESCO (2020). Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2020. América Latina y el Caribe. Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615>.

Asociadas a la conceptualización del Objetivo estratégico No. 2

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Bernasconi, A., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(3), 472-486.

Hossiep, Rudiger y Paschen, Michael. *Inventario Bochum de personalidad y competencias*. Tea ediciones. Madrid, 2006

Smith, J. (2020). Gestión del relacionamiento institucional: construyendo relaciones sólidas con los grupos de interés. En A. García (Ed.), *Gestión empresarial contemporánea* (pp. 123-135). Editorial XYZ.

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, 34(8). Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469919>

Viteri, MRG., & Almeida, D.I.V. (2023). Branding corporativo como estrategia de posicionamiento empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8(9), 390-403. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152604>

Asociadas a la conceptualización del Objetivo estratégico No. 4

Aguado, M., Calvo, D., Dessal, C., Riechmann, J., González, J., & Montes, C. (2012). La necesidad de repensar el bienestar humano en un mundo cambiante. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*(119), 49-76.

- Calvo, P. (2013). Economía civil desde una ética de la razón cordial. *Economía pública, Social y Cooperativa*(79), 115-143.
- Crespo, R. (2012). *Filosofía de la Economía*. Barañáin: EUNSA.
- Ferrucci, A. (15 de Mayo de 2015). *Líneas para dirigir una empresa de Economía de comunión*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de Economía de comunión: <http://www.edc-online.org/es/empresas/lineas-para-dirigir-la-empresa.html>
- Gamboa, L. F., & Cortes, D. (1999). Una discusión en torno al concepto de bienestar. *Borradores de Investigación*(1), 1-25.
- Natale, R. (2003). *Historia del pensamiento económico*. Bogotá D.C.: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Nicholson, W. (2007). *Teoría microeconómica: principios básicos y aplicaciones*. México D.F.: Thomson.
- Sen, A. (2009). *Desarrollo y libertad*. Bogotá D.C.: Planeta.
- Urquijo, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *EDETANIA*(46), 63-80.
- Zamagni, S., & Bruni, L. (2007). *Economía civil: eficiencia, equidad, felicidad pública*. Buenos Aires: Bononiae Libris - Prometeo Libros.

Dirección de Planeación Institucional

Lida Maritza Gil Obando

Unidad de Gestión por Procesos

Yeidy Alejandra Rodríguez García

Unidad de Analítica Institucional

Geny Lorena Pérez Murillo

Laboratorio de Análisis de Datos

Daniel Osorio Barreto

Universidad Autónoma de Manizales

www.autonoma.edu.co

2024
