



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2022-2026



Aprobado en Consejo General Universitario N°1-22
de 20 de abril de 2022



Autoridades Universitarias

DR. EDUARDO FLORES CASTRO
Rector

DR. JOSÉ EMILIO MORENO
Vicerrector Académico

DR. JAIME JAVIER GUTIÉRREZ
Vicerrector de Investigación
y Postgrado

MGTER. ARNOLD MUÑOZ AGRAZAL
Vicerrector Administrativo

MGTER. MAYANÍN E. RODRÍGUEZ C.
Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

MGTER. RICARDO A. HIM CHI
Vicerrector de Extensión

MGTER. RICARDO A. PARKER D.
Secretario General

MGTER. JOSÉ LUIS SOLÍS CEDEÑO
Director General de Centros Regionales
Universitarios y Extensiones Universitarias



Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

MGTER. ADOLFO COSME QUINTERO CARRERA
Director General

MGTER. CARLOS A. GODOY O.
Subdirector de Planificación

MGTER. PABLO A. MONTENEGRO S.
Subdirector de Evaluación

Comisión Técnica

Dr. Leo H. Díaz Morales (coordinador)
Mgter. Samantha Benítez
Mgter. Dolores S. Hernández
Mgter. Natalia Ruiz de Gordon
Mgter. Marianela Castillo
Lic. César Del Vasto
Mgter. Miriam Vásquez
Lic. Cristian Hayer
Lic. Fernando Prado
Lic. Humberto Brown
Mgter. Katya Rojas
Mgter. Jaime Sousa
Lic. Rosendo Merel
Mgter. Ana Patiño
Mgter. Javier Gómez
Mgter. Erika Patricia Jiménez
Lic. Mayte Alemán
Lic. Griselda Luna
Lic. Benjamín Diez
Dr. Eduardo Valdebenito
Lic. George Karekides
Lic. Juan Pablo Vega
Mgter. Bolívar Pérez
Mgter. Carlos Godoy
Dr. Lupe Salazar
Mgter. Pablo Montenegro
Sr. Rómulo Escobar
Lic. Zobeida Marquínez

Comisión de Revisión

Mgter. Adolfo Cosme Quintero C.
Dr. Leo H. Díaz Morales
Mgter. Samantha Benítez
Mgter. Dolores S. Hernández
Mgter. Natalia Ruiz de Gordon
Mgter. Marianela Castillo
Lic. César Del Vasto
Mgter. Katya Rojas

Comité Editorial

Dr. José Emilio Moreno
Mgter. Adolfo Cosme Quintero C.
Mgter. Jorge Jované
Dr. Leo H. Díaz Morales

Corrección de Estilo

Dra. Nimia M. Herrera Guillén

ÍNDICE

MENSAJE DEL RECTOR	vi
PRESENTACIÓN	viii
I. ANTECEDENTES	1
A. INFLUENCIAS GLOBALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA	1
▪ Revolución tecnológica y digitalización	1
▪ Nuevos paradigmas en las instituciones educativas	1
▪ Pedagogías híbridas	2
▪ Perfil de los estudiantes del siglo XXI	2
B. DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA POST PANDEMIA	3
▪ Integridad académica-administrativa y educación superior	3
▪ Modelo de presencialidad cognitiva virtual	3
▪ El papel de la investigación y la extensión como herramientas claves para el desarrollo en el mundo postpandémico	4
C. LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS	4
▪ Fortalecimiento de la virtualidad (en todas las funciones académicas)	4
▪ Institución inclusiva, resiliente, adaptada al cambio climático y comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	5
▪ Rumbo al centenario de la Casa de Méndez Pereira	5
D. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ	6
II. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	7
A. CONCEPTOS	7
B. PREPARACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	7
▪ Fase preliminar	8
▪ Fase de elaboración	8
▪ Fase de síntesis	10
▪ Fase de aprobación	10
III. ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	11
A. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
B. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
C. ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	18
D. COMPENDIO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	19
REFERENCIAS	28
ACRÓNIMOS	29
PARTICIPANTES EN LAS MESAS DE TRABAJO Y CONSULTA GENERAL	30



MENSAJE DEL RECTOR

En mi condición de rector de la Universidad de Panamá y máximo responsable de la conducción de la primera casa de estudios superiores de la República, hago entrega a la comunidad universitaria y al país en general del Plan de Desarrollo Institucional que vamos a ejecutar en esta institución durante el quinquenio 2022-2026, en beneficio de la juventud panameña.

Este Plan, hoja de ruta de esta Universidad para dicho período, contempla relevantes objetivos estratégicos y tareas inaplazables en los cuatro ejes fundamentales del quehacer institucional que conciernen a lo académico, la investigación, la extensión y lo administrativo, en aras de brindar un servicio de calidad que contribuya a superar la crisis causada por la pandemia del coronavirus y coadyuve a llevar a la nación por los derroteros de desarrollo económico y del progreso social.

En lo académico, la experiencia y las enseñanzas que nos impuso la pandemia plantean la práctica de un modelo híbrido del proceso enseñanza-aprendizaje que, adaptado a las nuevas tecnologías, integra las clases presenciales con las virtuales, por el cual se brinda una educación de calidad conforme a la demanda creciente de estudiantes que han puesto sus esperanzas y su futuro en el seno de este templo de enseñanza.

Nos compete a través de los aprendizajes significativos: desarrollar competencias técnicas, humanísticas, psicológicas y sociales para esos estudiantes, de manera que puedan desempeñarse con éxito en las ocupaciones exigentes de este mundo complejo y cambiante; inculcarles valores individuales, laborales y cívicos que los conviertan en mejores seres humanos, en mejores hombres y mujeres del mundo empresarial y laboral, y en mejores ciudadanos, tanto en la vida en la comunidad como en el ejercicio de la función pública; capacitarles para afrontar la sociedad del conocimiento por medio de la actualización incesante y de las herramientas necesarias para el progreso de la humanidad.

En la investigación, se impulsa la participación de docentes y estudiantes como aspecto neurálgico para la generación de nuevos conocimientos acordes con las realidades del porvenir, que constituya complemento esencial en la formación de nuevas destrezas de los discentes, indispensables en su vida profesional.

En la extensión, se plantea una estrecha relación universidad-sociedad como base primordial en el discurrir de la nación panameña, a efecto de lograr una integración armónica que permita, tanto a la Universidad de Panamá como a la sociedad, proseguir el camino de la colaboración conjunta en la búsqueda de mejores horizontes para los istmeños.

En lo administrativo, se propicia el fortalecimiento del recurso humano y de los procesos administrativos con el fin de seguir prestando apoyo oportuno, eficiente y efectivo a los estudiantes y al cuerpo docente en el desarrollo del proceso educativo.

Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira, 20 de abril de 2022.

DR. EDUARDO FLORES CASTRO
Rector de la Universidad de Panamá



PRESENTACIÓN

Panamá logra avances significativos como sociedad, luego de su independencia de España y de la separación de Colombia.

Estos procesos fueron el resultado de una planificación certera de las acciones, donde se tomaron en cuenta múltiples factores, y el principal fue el humano.

En ese marco se ha elaborado, con el concurso de profesionales, especialistas, técnicos y los tres estamentos de la comunidad universitaria una ecología de saberes, a partir de la cual otros modos de conocimiento estarían interpelando a los modelos hegemónicos y colonializados.

Esta propone establecer las condiciones epistemológicas para la construcción de un conocimiento plural que permita vincular las diferentes teorías modernas con las formas de conocimiento que corresponden a las culturas vivas, además, de posicionar las prácticas sociales como prácticas epistémicas.

Su característica fundamental es unir al conjunto humano con capacidades y propósitos comunes. Esa práctica siempre incluye un colectivo de personas que, de manera coordinada, interactúan entre sí y con el medio. Por tanto, en las prácticas, los profesionales siempre se proponen tareas colectivas y coordinadas.

Es así como surge el *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026*, en el contexto de la celebración del bicentenario de nuestra primera independencia y la conmemoración de doscientos años del Congreso Bolivariano.

Con esta ecología de saberes, en medio de una crisis sanitaria y de la transición mundial hacia modelos de producción que salvaguarden las afecciones medioambientales, se propone llevar adelante metas ambiciosas, las cuales pueden generar las condiciones para el surgimiento de una nueva Universidad de Panamá.

Es la hora de los profesionales panameños, del empinarse sobre las deficiencias para salir unidos, en estos momentos decisivos para la nación de todos los panameños y panameñas.

Mgter. Adolfo Cosme Quintero Carrera

Director General de Planificación
y Evaluación Universitaria

I. ANTECEDENTES

Nuestro país, nuestras instituciones y nuestra educación superior experimentan dificultades multifactoriales y sus posibles soluciones urgen de abordajes integrales, sin obviar las dimensiones socioculturales, económicas y políticas, las cuales influyen y determinan las condiciones de ese aprendizaje, de ese cambio significativo.

A. INFLUENCIAS GLOBALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA

En las últimas décadas, el proceso denominado globalización y antes universalización, y hoy internacionalización, se ha convertido en una necesidad para los Estados, entidades, organismos, empresas y, principalmente, para las universidades, debido a la expansión de las tecnologías de la información, la cual actúa de forma pareja con el conocimiento científico, denominado de cuarta generación, o de forma más específica, el producto de la cuarta revolución industrial.

▪ Revolución tecnológica y digitalización

En la década de los años 80 del siglo pasado, era común observar filas de personas en espera de usar los teléfonos públicos para todo tipo de comunicación. En cada hogar, se hacía imprescindible el aparato telefónico de discado que permitiese recibir y hacer llamadas. Para esa época, al llegar a casa era normal preguntar: *¿alguien me llamó?*

Para finales del siglo XX, el invento tecnológico revolucionario fue el fax, el cual era un aparato telefónico, capaz de transmitir una información vertida en papel, de un lugar a otro, en cuestiones de segundos. Fue el inicio de una revolución tecnológica que desembocó en la era de las tres "w" (world wide web, red informática mundial en español). De esta manera, se abre paso a un nuevo siglo con herramientas instantáneas de comunicación que, además de proporcionar la adquisición de la información, la pone al servicio de la mayoría.

Estos cambios influyeron en la conformación de una nueva sociedad y es, así, como se abren los ojos hacia una forma distinta de pensar, de observar al mundo desde una perspectiva más audaz, veloz e inmediata.

▪ Nuevos paradigmas en las instituciones educativas

Esta nueva sociedad del siglo XXI se construye de manera rápida con las tecnologías de la información y la comunicación. Sus raíces sostienen el quehacer cotidiano desde las esferas de la economía, la salud, la vivienda, la alimentación, el transporte y, por supuesto, la educación.

Las instituciones que se dedican a la impartición de conocimientos se ven obligadas a incorporar estas herramientas para la formación general y especializada; sin embargo, su adhesión al proceso educativo aún representa retos y desafíos.

Es por ello por lo que se requiere continuar con la actualización de maestros y/o profesores, formados en el siglo anterior, y que, hoy por hoy, requieren compartir sus conocimientos con niños y jóvenes que nacieron con estas tecnologías. De igual manera, se marcan nuevas pautas de enseñanza aprendizaje que incluyan qué hacer con la información para lograr la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, para generar nuevos conocimientos y, dejar de lado, la repetición mecánica de la información a la cual se tiene acceso con mucha rapidez y facilidad.

▪ **Pedagogías híbridas**

El modelo presencial de enseñanza necesita adaptarse al desarrollo de estas nuevas tecnologías, ya que las estas permiten la comunicación sincrónica y asincrónica desde localidades alejadas entre sí. De esta manera, la educación actual exige la incorporación de nuevas formas de enseñanza que permitan un modelo híbrido que reúna las características tanto del contacto físico como del virtual, pues, ambos se complementan.

Esta simbiosis comunicativa abre un nuevo escenario pedagógico. Un escenario en el que enseñantes y discentes utilicen herramientas físicas e intangibles que modelen un aprendizaje significativo. Por tanto, este modelo híbrido de educación rompe con las barreras físicas de un salón de clases e impulsa la creación de redes colaborativas de enseñanza, desde cualquier punto con conexión a la red.

▪ **Perfil de los estudiantes del siglo XXI**

Los rasgos de los estudiantes que demandan esta nueva forma de concebir la educación se basan en que cada estudiante es responsable de su propia formación. Por un lado, se exalta la formación individual a través de un joven comprometido con su educación y, por el otro, que desarrolle capacidades transversales y específicas que le permitan desenvolverse en una sociedad demandante y altamente cambiante.

El estudiante del siglo XXI debe desarrollar: competencias psicosociales y técnicas que le permitan desenvolverse en un entorno que exija constante actualización; valores que lo comprometan con la nueva sociedad del conocimiento; la capacidad de ser integral y utilice herramientas disciplinarias para el progreso de su entorno, que utilice las nuevas tecnologías; y que, a la vez sea sensible, tolerante, solidario y humanista.

El hombre y la mujer del futuro serán el resultado de un alumno que sea capaz de interesarse por el diálogo; de participar activamente en la construcción de nuevas ideas; capaz de disentir y construir nuevas corrientes de pensamientos a partir de las desigualdades; un alto sentido crítico y amante de la generación de nuevos conocimientos; un ser que se apoya en un equipo de trabajo y colabora activamente desde sus naturales fortalezas, con una buena formación científica y humanista.

B. DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR POST PANDEMIA

Antes de la pandemia de la COVID-19, ya se observaban enormes diferencias en términos de acceso, de cobertura, de apropiación tecnológica y a nivel de uso social de las TIC, entre los países del primer mundo y en el resto de las naciones.

A lo interno de nuestros países, existen enormes inequidades de orden económico, social, geográfico, de acceso y de apropiación. Y, en tal sentido, la Universidad de Panamá está comprometida a hacerle frente ante estos retos.

▪ Integridad académica-administrativa y educación superior

La reclusión a la que se vio obligada la humanidad en los últimos dos años (2020-2021), provocada por la proliferación desmedida del virus SARS-CoV-2, en todos los rincones del planeta, facultó a las instituciones educativas universitarias replantearse el concepto de integridad académica y administrativa. Asimismo, permitió la construcción de una sociedad basada en las tecnologías de la información y comunicación, lo que coadyuvó para que los procesos académicos se pudieran desarrollar y, así, poder brindar la formación de los hombres y mujeres del futuro.

Es probable que sin la pandemia los cambios en los procesos administrativos y de docencia hubieran sido más lentos; también es cierto que se entró a un mundo sin la debida preparación; sin embargo, no deja de ser tan válido que las instituciones de educación superior se reinventaron para continuar con sus procesos de enseñanza y aprendizaje al mayor nivel que las circunstancias permitieron.

Los profesores de la educación universitaria a nivel mundial, donde Panamá no fue la excepción, se valieron de todas las herramientas posibles para continuar con los procesos de enseñanzas de sus disciplinas y/o especialidades, y los estudiantes fueron proactivos al encontrar vías que les permitiesen superar los obstáculos que la tecnología les presentó.

Todo esto hubiese sido imposible si el mundo administrativo que sostiene el quehacer educativo no hubiera aportado grandes dosis de esfuerzo. De tal forma, que los procesos básicos de gestión facilitaron su realización, donde los diferentes estamentos de la Universidad de Panamá se unieron para dar lo mejor de sí, en momentos tan difíciles.

▪ Modelo de presencialidad cognitiva virtual

Otro modelo que representa un desafío para las instituciones superiores de educación universitaria es el de presencialidad cognitiva virtual, el cual toma relevancia ante los avances tecnológicos propios de este siglo.

Su estructura básica se fundamenta en tres aspectos: una presencialidad virtual en comunidad (sincronía); en el acompañamiento del profesor en el proceso formativo del estudiante (de manera sincrónica y asincrónica); y en el estudio independiente que debe realizar el estudiante, ya sea de manera individual o colectiva de manera sincrónica (Gallego, 2020).

La interacción virtual que se desprende de este modelo se ajusta a la realidad del joven universitario actual, ya que prefiere una enseñanza que se ciña a las características propias del mundo en que le ha tocado vivir.

- **El papel de la investigación y la extensión como herramientas claves para el desarrollo en el mundo postpandémico**

El concepto de sociedad que se venía construyendo, cambió. La humanidad fue nuevamente sacudida por los avatares de la vida y se probó a sí misma para reivindicarse y reinventarse. Por lo que el papel que juegan tanto la investigación como la extensión universitaria son imprescindibles en el mundo postpandémico que se avecina.

Por un lado, la investigación en las instituciones de educación superior serán la clave para la generación de conocimientos que sean aplicables a la nueva realidad. Y, por el otro, la extensión deberá ser la punta de lanza que inserte a la Universidad en la sociedad que se desenvuelve.

Las universidades no solo deben estar comprometidas en la formación de individuos de las distintas carreras disciplinares que ofrecen, sino que también deben constituirse en el principal centro de descubrimiento de ideas que conformen nuevas realidades, susceptibles a ser tangibles por la sociedad, y que, con el devenir de estas, logren traspasar las murallas de sus recintos para compartir, de manera solidaria, sus hallazgos más significativos.

C. LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS

En el corto plazo, nos corresponde hacer efectivo el proceso de reacreditación institucional para dar fe del cumplimiento de los estándares (factores e indicadores) establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá y el reafirmar nuestro compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.

- **Fortalecimiento de la virtualidad (en todas las funciones académicas)**

Grandes retos y desafíos se divisan en el horizonte. Sin embargo, las experiencias vividas dotan de luz de esperanza ante la incertidumbre.

El camino que se ha de emprender obliga a soñar con una nueva Universidad de Panamá; una institución educativa que apueste por procesos más apropiados al siglo XXI, los cuales demandan la utilización de mecanismos virtuales para las funciones académicas sustantivas que definen a la casa de Octavio Méndez Pereira.

La modernización de la Universidad de Panamá es sinónimo de replantearse nuevas competencias en los procesos que se gestionan, a nivel administrativo, en la docencia, en la investigación, en la extensión y el servicio, algunos de los cuales ya se

han instaurado. Por ende, la capacitación del capital humano, el respeto a su individualidad, el reconocimiento de sus logros son eslabones necesarios para esta reconfiguración y, con una planificación realista, esta debe ser la hoja de ruta que encamine a alcanzarlos.

- **Institución inclusiva, resiliente, adaptada al cambio climático y comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Hay que seguir fortaleciendo las bases para que la Universidad de Panamá continúe manteniendo los vínculos con la sociedad panameña e identificar y desarrollar estrategias en aquellos aspectos en los que aún se requieren mayores cambios. No obstante, es una labor que requiere la concurrencia de todos los actores universitarios, sin distinción de raza, credo, sexo o afiliación política.

La familia universitaria de la Casa de Octavio Méndez Pereira debe estar unida, debe ser un lugar en donde todos aporten sus fortalezas, visiones, ideas, opiniones, trabajo y esfuerzo, porque con este vínculo, se podrá superar cualquier circunstancia adversa con integridad, rectitud y serenidad.

De igual manera, sin dejar de ser menos importante, el compromiso con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, harán de la Universidad de Panamá una institución superior más empática con la sociedad de la cual forma parte. Asimismo, los problemas de desigualdad, de hambre, de género, de salud, climáticos, entre otros, serán los elementos que definirán el actuar y los resultados esperados en el futuro cercano.

- **Rumbo al Centenario de la Casa de Méndez Pereira**

En los próximos trece años, la Universidad de Panamá cumplirá 100 años de funcionamiento en el país. De allí, la importancia de que estos cinco años de gestión administrativa se constituyan en la base de la Universidad que anhelamos.

Esta propuesta se constituye en un compromiso postpandémico que valora el trabajo realizado en todas las administraciones que sucedieron a Octavio Méndez Pereira y han sabido engrandecerla y que, al mismo tiempo, nos redirecciona al futuro que deseamos.

Sin embargo, nada de esto es posible sin la participación de todos los universitarios que siempre han sabido salir adelante ante cualquier obstáculo, brindando siempre un gran sentido de pertenencia hacia la institución.

Como dijo Albert Einstein: *“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”*.

¡Unamos nuestros corazones en un solo haz de “voluntades” y caminemos con pasos fuertes y decididos hacia la Universidad que realmente queremos!

D. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

Frente a los nuevos desafíos, en los últimos años, se han venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades, entre las que se destaca la dirección estratégica: un sistema de gestión que permite incorporar los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. La dirección estratégica se presenta como un instrumento que orienta las decisiones y las acciones para conducir a la institución hacia los objetivos que pretende alcanzar.

Como sucede también en otro tipo de organizaciones, la dirección estratégica facilita a las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas la alineación de su misión, sus recursos y sus capacidades, así como de ellas –como un todo– con su entorno, para lograr el desarrollo de ventajas competitivas.

El plan, como documento en el que se materializa el proceso, debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones, porque permite definir el futuro deseado por la institución y las acciones necesarias para lograrlo; además, proporciona criterio y orientación a los actuales y futuros gestores. Por consiguiente, se confía en el plan como el medio que ha de posibilitar el fortalecimiento de los equipos de gobierno de la universidad, orientando su gestión hacia la consecución de estándares elevados de calidad docente e investigadora.

Los principales propósitos del plan estratégico son: dar coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la organización superando la visión del corto plazo, mejorar la eficacia de las decisiones, facilitar la comunicación entre el equipo de dirección y, en suma, conseguir que el personal de la universidad comparta unos mismos objetivos.

Obviamente, la dirección estratégica no es infalible, pues, existen riesgos asociados a este proceso.

Para lograr los objetivos deseados con el plan, es necesario que durante su elaboración y ejecución no decaiga la apuesta realizada, que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto, que exista capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño del plan y las políticas de la universidad, que se asignen recursos al nuevo modelo, que exista un exhaustivo plan de comunicación y de formación de los recursos humanos y que se logre un amplio consenso en el seno de la comunidad universitaria.

Es importante señalar que desde el 2007 esta institución ha diseñado de manera ininterrumpida sus planes de desarrollo, convencida de contar con esa brújula que guía sus derroteros en aras de coadyuvar en el crecimiento y desarrollo de nuestra nación, a través de sus aportes permanentes a la sociedad.

A tenor de lo dicho, se ha de concluir que, si bien un buen plan estratégico supone un enorme potencial como herramienta de apoyo a la mejora de la universidad, el aprovechamiento de este exige afrontar ciertos riesgos y no decaer en el intento para que todos los factores institucionales sean, convenientemente tratados, en pro del éxito.

II. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Plan de Desarrollo Institucional es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos de la organización, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia.

El ciclo de planificación está compuesto por tres fases: 1) de formulación y aprobación; 2) de ejecución; y, 3) de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Una vez descrita la terminología relativa a la planificación estratégica se observará cómo ha sido desarrollada la primera fase de este proceso: la formulación del plan.

A. CONCEPTOS

El Plan de Desarrollo Institucional es un instrumento en el que se ordena la planificación a largo plazo de la Institución. Este incluye y define:

La misión. Es el enunciado del propósito genérico o razón de ser de la institución. En ella debe reconocerse la necesidad básica de la sociedad a la que la universidad destina sus servicios.

La visión. Llamada también intención estratégica. Se basa en precisar, en pocas palabras y de la manera más evidente, el proyecto o modelo de universidad al que aspira la entidad, insistiendo en los rasgos distintivos que intenta desarrollar respecto a instituciones similares.

Los valores. Es de suma importancia consensuar una declaración de valores, es decir, un conjunto de patrones de comportamiento y creencias en la esfera organizacional. Establece las relaciones entre las personas de la universidad y es un paso esencial para poder desarrollar la visión.

Las metas por conseguir. Son declaraciones genéricas del propósito que se desea lograr. Están definidas a largo plazo y se suelen enunciar en términos cualitativos, a veces, reciben el nombre de objetivos generales.

Los objetivos por alcanzar. Constituyen una proposición concreta de las metas. Se establecen en términos cuantitativos y se refieren a un espacio de tiempo corto.

Las estrategias que seguir. Se refieren al conjunto de decisiones y acciones de distinta naturaleza que permite a la Institución cumplir su misión y alcanzar sus metas y objetivos. Son cursos de acción, caminos a seguir para hacer realidad la visión.

Las políticas y planes operativos. Redactado el Plan de Desarrollo Institucional, se traducirá en políticas claras, para cada área, conformes con los principios generales enunciados. A partir de las políticas, se concretarán los planes operativos o programas de carácter anual que contendrán objetivos medibles que cada unidad desarrollará en base a sus funciones.

B. PREPARACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Esta herramienta de planificación establece el marco de desarrollo institucional, con una visión dinámica y compartida por todos, el cual está plasmado en este documento y es considerado, también, como el medio de concertación del compromiso institucional de participar activamente hasta lograr (entre todos y con la dirección de un buen gobierno) el cumplimiento de los fines propuestos.

El proceso de construcción del Plan de Desarrollo Institucional deriva de la participación de los tres estamentos que constituyen la comunidad universitaria. Gracias a ello, se han formulado los objetivos estratégicos que se pretenden lograr durante la gestión de este nuevo quinquenio.

Esencialmente,

acopia un documento para el futuro deseado de nuestra Universidad, en términos de tiempo y calidad exigidos, así como las acciones y proyectos que permitan su puesta en práctica y determinen el grado de cumplimiento alcanzado.

1. Fase preliminar

A lo largo del proceso de análisis de la situación actual de nuestra Institución, existe una propuesta inicial que sintetiza una visión renovada de la Universidad de Panamá, la cual parte de ocho ejes estratégicos, en donde se condensan las funciones básicas de la universidad frente a las nuevas exigencias, en el contexto de la educación superior universitaria.

Este resultado se constituye en un insumo fundamental a este proceso de planificación estratégica. Este esfuerzo mancomunado entre la comunidad universitaria se desarrolló a través de mesas de trabajo realizadas al inicio del nuevo período de gestión, en donde se evidenciaron ejes estratégicos fundamentales, como lo son: la transformación académica y de los aprendizajes; la investigación, tecnología, innovación, desarrollo y estudios de postgrado; los estudiantes, la equidad y la inclusión; la internacionalización universitaria; el fortalecimiento y descentralización administrativa de los Centros Regionales Universitarios; la necesaria modernización de la administración, la gestión institucional y el rol del personal administrativo; la gestión de riesgos, la adaptación al cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como la vinculación de la Universidad con la sociedad.

Como parte de un paquete metodológico democratizador, se consideraron los siguientes aspectos:

- Lo prospectivo: generación de una visión estratégica común.
- Lo creativo: motivación de la creatividad y el surgimiento de ideas innovadoras.
- Lo participativo: se manifestó a través de sucesivas tomas colectivas de decisiones.
- Lo crítico: valoración objetiva sobre cada uno de los participantes, sus acciones, la Institución y su entorno.
- Lo motivador: lograr que las personas participen y se entusiasmen con lo que hacen y producen.
- Lo vivencial: se refiere a que la generación de productos institucionales no deberá entenderse como elementos netamente racionales, sino que tienen un importante componente afectivo-emocional.
- Lo incluyente: por cuanto que participaron todos los estamentos de diferentes áreas de formación e ideas.

2. Fase de elaboración

Se conformaron e integraron mesas de trabajo, basados en la diversidad de los participantes y enmarcados en los ejes estratégicos establecidos, con lo cual se amplió enormemente el aspecto institucional desde los puntos de vista de profesores, investigadores, administrativos y de los estudiantes. Este grupo de carácter multifacético fue el responsable de hacer un análisis institucional, a través de un FODA.

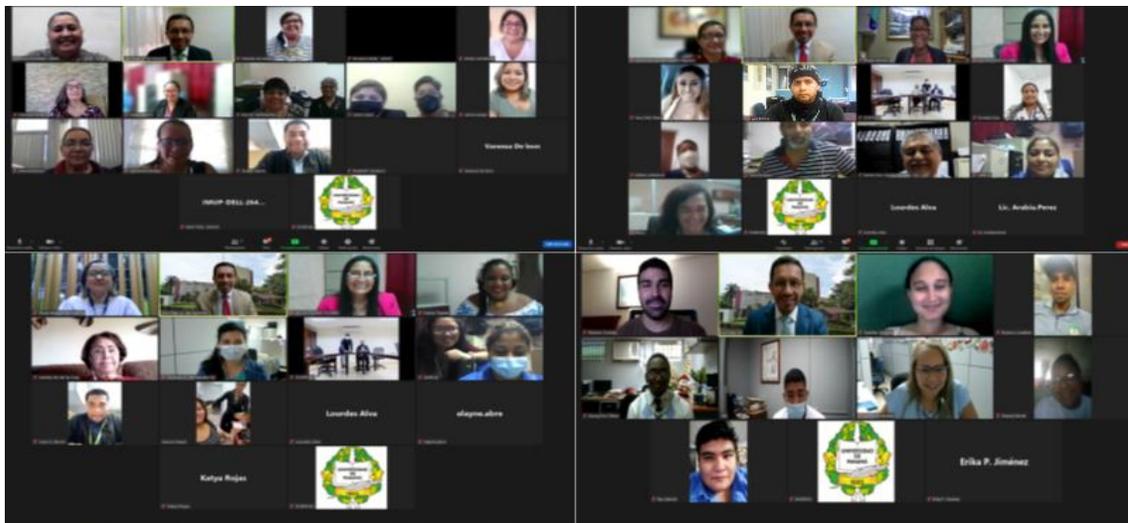
Una vez conformadas las mesas de trabajo, un facilitador, miembro del equipo de la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, tuvo la función de orientar sobre la metodología a desarrollar en cada uno de los grupos, garantizando velar por el tiempo programado y la participación de cada uno de los miembros, a fin de lograr la redacción y presentación integral de los aportes.

Los representantes de los diversos estamentos en las mesas de trabajo y en la consulta a la comunidad universitaria sumaron trecientas treinta y cinco personas (335).

Obtenidos todos los aportes de las mesas de trabajo, se inició el análisis de la información por parte de una comisión técnica de la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, considerando qué producimos, a quién le servimos, quiénes son nuestros usuarios, cuáles son las mayores fortalezas y debilidades.

Se realizó un análisis del entorno, iniciando por un estudio introspectivo de la Institución, por lo que en este análisis lo que marcó muy alto en las respuestas en cuanto a fortalezas, fue la presencia de la Universidad a nivel nacional, contar con profesionales altamente calificados, ubicación estratégica, generación de ingresos, infraestructura y equipos propios, tener un prestigio y el reconocimiento nacional e internacional. También fue muy ponderado contar todavía con un costo de matrícula muy bajo. En cuanto a las debilidades, se evidenció en mayor proporción, la poca asignación presupuestaria, algunas infraestructuras que han cumplido su vida útil, falta de servicios administrativos en turno nocturno, entre otras.

En el análisis de las variables externas, en cuanto a las amenazas, la mayor ponderación recayó en la situación económica nacional, la asignación presupuestaria, la deserción estudiantil y las restricciones aplicadas en Panamá Compra. En tanto, en las oportunidades, fueron claramente definidas, la ampliación de la internacionalización, la ejecución de convenios y acuerdos, así como la consolidación del servicio social.



3. Fase de síntesis

Posterior al análisis e integración de la información por parte del equipo técnico, el director general de Planificación y Evaluación Universitaria designó una comisión ampliada que tendría la responsabilidad de uniformar y consolidar la información recabada para presentarla en una primera oportunidad al Consejo Académico Universitario, de manera que los miembros conocieran los detalles adicionales de la consulta ampliada.

4. Fase de aprobación

Una vez finalizadas las fases de revisión y síntesis del documento, se procede a enviarlo a cada una de las autoridades (rector y vicerrectores), con lo cual se cierra el círculo de la apertura y mejora del documento.

Concluida esta fase, se presentó ante el Consejo Académico N°3-22 del 23 de marzo del 2022, donde fue aprobado por unanimidad, instruyendo a la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria para su presentación final ante el Consejo General Universitario (CGU) para su aprobación de acuerdo con lo establecido a la Ley N° 24, Artículo 13, Acápito 2, el cual dice lo siguiente *“El CGU tendrá como funciones principales aprobar el Plan de Desarrollo de la Universidad de Panamá”*.

El Consejo General Universitario N°1-22, en reunión celebrada el 20 de abril de 2022, aprobó por unanimidad el Plan de Desarrollo Institucional para el quinquenio 2022-2026.

III. ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La estrategia para el desarrollo institucional de la Universidad de Panamá se fundamenta en la declaración de su misión, su visión y sus valores.

Estos postulados son los que permiten unificar e integrar las decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la institución.

A. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

A continuación, se presenta la razón de ser de la universidad, a qué aspira la institución al 2021 y los fundamentos de las actuaciones de sus miembros.

MISIÓN

Se entiende aquí por *misión* el principio que justifica la existencia de la institución, basado en los objetivos que se pretenden alcanzar. Describe, en términos amplios, la actividad de la organización y atiende a las necesidades básicas de la sociedad a la que presta sus servicios. Es importante que la misión sea una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. La misión de la Universidad de Panamá es la siguiente:

Formar profesionales y ciudadanos cimentados en los más altos estándares de calidad, íntegros, humanistas, innovadores, resilientes, con compromiso social, conciencia crítica e identidad nacional, que coadyuven en la transformación de una sociedad incluyente y equitativa, con orientación del desarrollo humano y con derecho a la multiculturalidad, la sostenibilidad ambiental y el principio de la educación superior como bien público social, derecho humano y deber del estado.

VISIÓN

La visión representa el modelo de universidad al que se tiende y destaca los rasgos distintivos que se pretenden desarrollar. Se presenta la visión de la Universidad de Panamá:

Reafirmar la consolidación de la universidad como la principal institución de educación superior del país, líder en la formación de profesionales de calidad, asentada en un alto perfil docente, investigación pertinente, vinculación con la sociedad, innovación, internacionalización, producción científica, tecnológica y humanística, con una oferta académica acreditada y referente para el desarrollo nacional, afianzada como un espacio de encuentro y de reflexión de país.

VALORES

Los valores son los principios, creencias y actitudes que deben regular el comportamiento de la institución y configurarse en el marco de referencia que inspire nuestro trabajo.

- *Compromiso*
- *Equidad*
- *Excelencia*
- *Identidad nacional*
- *Integridad*
- *Justicia*
- *Laboriosidad*
- *Lealtad*
- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Tolerancia*
- *Transparencia*

Por la importancia que tiene la práctica de estos valores en los miembros de la comunidad universitaria, es importante ofrecer una definición de cada uno de ellos.

Compromiso

Podemos definir este valor como una acción firme y decidida, que surge de una decisión libre y responsable para perseverar en una posición asumida. Palabra dada, fe empeñada; el ser humano comprometido con una causa, una persona, una empresa o institución; lo hace voluntaria y persistentemente, sin ningún interés propio y con la firme intención de respetar los principios.

Equidad

Cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece sin exceder o disminuir. Es un valor que implica justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad. La equidad es no favorecer a una persona en específico, dando un trato justo a hombres y mujeres con igualdad de oportunidades y compartiendo las responsabilidades en la organización y en el hogar.

Excelencia

La excelencia es un proceso de mejoramiento continuo y armónico de todas las facetas y dimensiones del ser humano (corporal, espiritual, mental, y socioafectiva), y en consecuencia de la organización. Por ser un proceso no acaba nunca, siempre se puede mejorar, crecer, ya que el ser humano es perfectible. Trae consigo hacer las cosas lo mejor que se pueda, dedicar todo el esfuerzo y energía a cada tarea y a cada relación, según las posibilidades y aptitudes que cada persona posea.

Identidad nacional

Se puede definir como el sentimiento subjetivo del individuo a pertenecer a una nación concreta, a una comunidad en la que existen diversos elementos que la cohesionan y la hacen única, como por ejemplo la lengua, la religión, la cultura, la etnia o las tradiciones características de dicha comunidad. La identidad nacional ha sido fundamental para el sentimiento de cohesión y unidad de los Estados.

Integridad

Puede definirse como el sello distintivo de una persona que demuestra principios morales y éticos en el trabajo. La integridad es la base sobre la que los compañeros de trabajo crean confianza y relaciones interpersonales efectivas. Es la cualidad de ser honesto y tener fuertes principios morales o de rectitud moral. Es considerada como la honestidad y veracidad o exactitud de las acciones de uno mismo. Ser congruente entre el pensar, el hablar y el actuar.

Justicia

“Virtud que inclina a obrar y juzgar teniendo por guía la verdad, el derecho y la razón; dando a cada cual lo que le corresponde”. Esta idea de la justicia se complementa con el principio de reciprocidad, que exige dar en contraprestación otro tanto de aquello que se ha recibido. De forma más amplia, hace referencia a dar a todo ser humano lo que le corresponde por su dignidad personal.

Laboriosidad

Este valor significa trabajar con amor, es decir, con esmero, poniendo intensidad y procurando hacerlo de la mejor manera posible. La persona laboriosa aprovecha el tiempo, trabaja con orden y termina las tareas iniciadas. Cualquier labor, por simple que sea, es una contribución a la sociedad y su dignidad depende más del modo en que se hace que del trabajo en sí.

Lealtad

Hace referencia a la capacidad de los trabajadores para desarrollar fidelidad hacia un proyecto institucional. Se trata de obtener el máximo rendimiento y talento laboral, a partir de la alineación de objetivos personales y profesionales de los trabajadores con el desarrollo de la institución.

Respeto

Es la consideración, miramiento, atención o deferencia que se debe a un individuo; es un valor que nos lleva a honrar su dignidad y a atender sus derechos. La persona respetuosa tiene consideración por los sentimientos y valores de los demás, con lo cual demuestra respeto hacia la dignidad humana, por ende, respeto a sí misma. Constituye el cimiento para construir una auténtica convivencia en paz; asimismo, es la base de la vida familiar, el trabajo en equipo, la vida conyugal y cualquier otra interrelación personal. Todo ser humano, sin ninguna discriminación, merece un trato cortés y amable, comprensión de sus limitaciones, reconocimiento de sus virtudes, aprobación a su derecho de ser autónomo y diferente, acato a su autoridad y consideración a su dignidad.

Responsabilidad

El ser humano es capaz de discernir, distinguir el bien del mal, por lo tanto, debe explicar y responder por los actos que ha realizado libremente. La persona responsable asume las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que tome o acepte; es consciente de sus responsabilidades y está dispuesta a obrar de acuerdo con ellas. La responsabilidad implica cumplir a cabalidad los propios deberes. La responsabilidad

personal tiene implicaciones en la vida diaria de los demás: el cuidado del cuerpo y del espíritu, los deberes para con los hijos o la familia; los compromisos de trabajo, la forma de conducir, las obligaciones financieras, los deberes cívicos y sociales.

Tolerancia

“Disposición para admitir en los demás una manera de ser, de obrar o de pensar distinta de la propia, especialmente, en cuestiones políticas y prácticas religiosas”. La realidad es que somos iguales como seres humanos, pero diferentes como individuos. La verdadera tolerancia implica un difícil equilibrio entre diversos factores aparentemente antagónicos: respeto a todos, contra convencimiento por las ideas propias; escuchar y aprender, frente a difusión de las certezas personales; acogida a todos, contra empeño por ayudar a cada persona.

Transparencia

Cuando somos transparentes, claros, evidentes y no expresamos nada con ambigüedad, para evitar la interpretación. Es un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el cual se promociona el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones”. Cuando hablamos de transparencia, nos referimos a aquella actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros de una empresa para que esta cumpla con su misión y visión, con la participación de todas las personas de una organización.

B. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Plan de Desarrollo Institucional precisa ocho grandes ejes estratégicos para el desarrollo futuro de la universidad, los cuales agrupan dentro de ellos a 13 objetivos estratégicos.

1. EJES ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ 2022-2026

Los ejes estratégicos son los espacios de actuación generales en los que debe centrarse la institución para alcanzar su misión. Se espera que actúen como grandes bloques temáticos que articulen el sistema de objetivos estratégicos del Plan. La Universidad de Panamá ha establecido los siguientes Ejes Estratégicos:

Eje estratégico 1: Transformación académica y de los aprendizajes

La Universidad de Panamá debe continuar su *transformación académica integral*, de acuerdo con las necesidades actuales de la sociedad y el mercado laboral, formando profesionales en las diversas áreas del saber, que cumplan con una serie de competencias, ligadas a la revolución tecnológica, que ha pasado a formar parte del trabajo y de la vida diaria de las personas. Estas competencias deben ir combinadas con una sólida formación humanista y con altos valores éticos, para formar un ciudadano integral, con pensamiento crítico y capaz de resolver las distintas situaciones que se le presenten. Esto implica ampliar la oferta académica universitaria, considerando las tendencias actuales y posibles tendencias futuras y, a su vez, fortalecer la formación y promover la constante actualización de los profesores, tanto en sus respectivas áreas de la especialidad, como en la docencia y en las nuevas tecnologías. Es importante que, a través de esta transformación, la comunidad universitaria incremente y promueva el sentido de pertenencia hacia la institución.

Eje estratégico 2: Investigación, tecnología, innovación, desarrollo y estudios de postgrado

Investigación, tecnología, innovación y desarrollo

La nueva realidad modela un escenario en el cual es obligante reconocer el valor de la ciencia y la investigación en el desarrollo humano sostenible. En el ámbito de *investigación, tecnología, innovación y desarrollo*, es crucial el papel de la Universidad de Panamá, particularmente en la concepción y ejecución de una oferta académica sustentada en la investigación y el establecimiento de una estrecha relación de cooperación con las instituciones estatales y el sector productivo. En consecuencia, proponemos un programa para la práctica de la investigación e innovación responsable; es decir, que nos permita establecer y consolidar fuertes vínculos con la comunidad científica, la empresa y la sociedad, alinear el proceso de investigación y sus resultados con los valores, las necesidades y las cambiantes expectativas de la realidad actual.

Estudios de postgrado

La sociedad del conocimiento exige una formación sólida, inter y multidisciplinaria que condiciona extender el sistema educativo más allá de los estudios básicos. La Universidad de Panamá ha consolidado un Sistema de Estudios de Postgrado enfocado en una formación continua, cuyos miembros se distinguen por sus capacidades científicas técnicas y valores éticos. Este período se enfocará en el crecimiento y diversidad de la oferta de postgrado, de forma que responda a la necesidad permanente de promover la flexibilidad en los programas, asegurar su calidad e intensificar la vinculación con los sectores productivos y la sociedad en general.

Eje estratégico 3: Estudiantes, equidad e inclusión

La generación de nuevos conocimientos, la formación de recursos humanos y el fortalecimiento de valores sociales, que hagan posible su inserción laboral y una vida ciudadana y profesional comprometida con el bien común, son funciones primordiales de la educación superior. Si bien es cierto que la calidad de la educación, la seguridad académica y la accesibilidad con equidad no es una novedad, ante un escenario particular, el resultado de la pandemia por la COVID-19, aumenta el desafío para las Universidades, porque la brecha digital ha aumentado las barreras de acceso que pueden afectar la permanencia de los estudiantes.

Tras un gran esfuerzo colectivo, la comunidad educativa de la Universidad de Panamá se ha ido adaptando, con pasos firmes, a las nuevas circunstancias fortaleciendo los caminos para superar las dificultades y los retos generados por la pandemia, como oportunidad para labrar un entorno educativo digital y tecnológico en el que ningún alumno se quede desactualizado.

Es por ello por lo que proponemos promover, desarrollar programas y actividades tendientes a lograr la formación intelectual, cívica, social, moral, cultural y física de ciudadanos críticos, innovadores, comprometidos e incluyentes.

Eje estratégico 4: Internacionalización universitaria

La internacionalización ocupa un lugar estratégico en el desarrollo de las universidades, pues, más allá de una oficina de cooperación internacional, este factor debe ser incorporado

a las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, es decir, a toda la gestión institucional, de acuerdo con las nuevas tendencias, con prioridad en las relaciones solidarias.

En los últimos años, es notable la internacionalización en la Universidad de Panamá, con los convenios marcos de cooperación y sus convenios o acuerdos específicos, la participación en organismos y redes internacionales, acciones de movilidad, titulaciones conjuntas y dobles, espacios de créditos regionales, intervención en eventos externos y una permanente participación internacional en los campus y las sedes de esta Universidad, siendo emblemática la Escuela Internacional de Verano.

Eje estratégico 5: Fortalecimiento y descentralización administrativa de los Centros Regionales Universitarios

Las tendencias de la educación superior están priorizando en responder a las particularidades específicas de los contextos o entornos locales o regionales. Por ello, los Centros Regionales Universitarios requieren de importantes transformaciones que le permitan seguir contribuyendo al desarrollo regional y nacional. Estas unidades académicas avanzan hacia un mejoramiento continuo en la consolidación de su misión institucional, en cada región del país. Los nuevos tiempos demandan una profundización de su identidad y autonomía, así como de competitividad científica, tecnológica y desarrollo social sostenible.

Eje estratégico 6: Modernización de la administración, la gestión institucional y el rol del personal administrativo

Gestión administrativa e institucional

La Universidad de Panamá, en este nuevo "entorno socio-tecnológico", vive un momento histórico, en el que debe apostar por introducir cambios en materia de gestión institucional inteligente y transformación administrativa digital, para dar respuesta a la normalidad y demanda de la sociedad post-pandémica.

Los pilares de esta realidad, en materia de gestión administrativa universitaria, son: primero, la mayor integración y desarrollo, en la vida institucional, de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), puestas al servicio eficiente y eficaz tanto de los estamentos universitarios como de la sociedad en general; y, en segundo lugar, la centralidad del talento humano, entiéndase el cuerpo de trabajadores administrativos que median las relaciones tanto internas como externas de la institución.

Rol del personal administrativo

Indiscutiblemente, cualquiera que sea la gestión administrativa presentada por una institución, el rol que desempeña el personal administrativo es de crucial importancia para poder desempeñarse o alcanzar las metas programadas, por lo que debe ser considerado e involucrado en la gestión administrativa. El grado de pertenencia institucional que tenga este estamento universitario es fundamental para el alcance de los objetivos y metas trazadas.

Eje estratégico 7: Gestión de riesgos (GIRD), Adaptación al Cambio Climático (ACC) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030, expresada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es un plan civilizatorio que sitúa, en el centro, la dignidad y la igualdad de las personas, lo que debe conducir al

desarrollo humano sostenible, inclusivo y en armonía con la naturaleza. Las universidades han sido convocadas para aportar en esta transformación del modelo de desarrollo.

Como universidad, somos conscientes de que el análisis de la vulnerabilidad actual y futura es prioritario para la reducción de los riesgos asociados al cambio y la variabilidad climáticos, así como, la implementación de medidas de adaptación al cambio climático debe estar integrada en el contexto de los distintos escenarios, a fin de desarrollar estrategias que nos permitan hacer las contribuciones que en esta materia insoslayablemente nos corresponde.

Eje estratégico 8: Vinculación de la Universidad con la sociedad

La extensión universitaria como función sustantiva de la Universidad de Panamá atraviesa por un proceso de resignificación y de evolución institucional manifestado en el estudio, discusión y adopción de nuevos enfoques, como es el de la extensión crítica, así como en las diversas modalidades extensionistas de proyectos y actividades, con iniciativas prometedoras de articulación.

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2022-2026

Los objetivos estratégicos son actuaciones generales encauzadas a cumplir con la misión confiada a la institución. En el marco de los ocho ejes estratégicos, se formulan 13 objetivos estratégicos que le permitan a la Universidad de Panamá, cumpliendo su misión, alcanzar la visión que se ha propuesto. Estos son:

1. Desarrollar políticas académicas flexibles y funcionales a los tiempos actuales.
2. Consolidar la investigación de calidad, pertinencia y productividad en beneficio de la sociedad
3. Consolidar los estudios de postgrado pertinentes al crecimiento y desarrollo sostenible, científico, tecnológico y humanístico del país y del contexto internacional.
4. Mejorar la satisfacción de los estudiantes con la experiencia universitaria.
5. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
6. Potenciar la cultura de internacionalización, formación global y alianzas estratégicas
7. Fortalecer la gestión en los Centros Regionales Universitarios, Extensiones Universitarias y Programas Anexos Universitarios.
8. Desarrollar una cultura de calidad y un sistema de evaluación eficiente
9. Modernizar la gestión en todos los niveles, mejorando continuamente el quehacer institucional.
10. Optimizar el desarrollo del talento humano y establecer criterios de mejora continua
11. Proponer la cooperación interinstitucional e intersectorial para establecer mecanismos de sinergia que conlleven a la consecución de la GIRD, la ACC y la agenda de los ODS.
12. Revalorar la función sustantiva de extensión, a través de una nueva política institucional de extensión universitaria, que oriente a todas las unidades académicas y administrativas.
13. Desarrollar procesos de integración de la extensión con la docencia y la investigación que asegure la formación integral del estudiante.

C. ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Para el desarrollo del Plan, en el marco de la Visión y la Misión, es necesario alinear los Objetivos Estratégicos con los Ejes Estratégicos, a fin de correlacionar de una manera más clara las estrategias para su implementación, así como qué acciones se encaminarán para alcanzar la meta deseada. Es por lo que el Plan se estructura de la siguiente manera:



Aprobado este Plan por los órganos de gobierno, queda como tarea inmediata de los planificadores, la elaboración de un sistema de indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



D. COMPENDIO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Eje estratégico 1: Transformación académica y de los aprendizajes		
Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas académicas flexibles y funcionales a los tiempos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificar las estructuras académicas considerando la importancia de la interdisciplinariedad en la generación de nuevos conocimientos Ampliar la oferta académica en función de las nuevas realidades y competencias requeridas. Consolidar la modalidad virtual y sus diferentes acepciones en algunas carreras y en algunos cursos que ofrece la Universidad de Panamá. Incentivar la superación y formación académica de los profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y modificar, a través de procesos participativos, las estructuras académicas considerando la importancia de la interdisciplinariedad en la generación de nuevos conocimientos. Continuar con la revisión integral de los reglamentos universitarios, para su adecuación a las nuevas tendencias. Transitar hacia un modelo interdisciplinario en la formación integral de los nuevos profesionales. Ampliar la oferta académica creando carreras con proyección a futuro, en función de las nuevas realidades y competencias requeridas y necesidades del mercado laboral. Actualizar los planes de estudio, conforme a las necesidades y tendencias actuales del país, del orden internacional y del desarrollo científico, tecnológico y humanístico. Promover la inserción y transversalización de la GIRD, ACC y los ODS en los programas de estudios que contribuya a la formación integral del ciudadano. Profundizar los esfuerzos para la acreditación de más carreras. Promover cambios en los modelos de enseñanza, mediante una integración con la investigación y la extensión. Mantener, en la oferta académica, los títulos intermedios en las licenciaturas y maestrías, de forma tal que los estudiantes puedan desempeñarse, profesionalmente, antes de concluir sus estudios. Acrecentar el intercambio y movilidad de profesores y estudiantes en universidades extranjeras acreditadas y facilitar el reconocimiento de créditos a los estudiantes participantes. Establecer programas de titulación conjunta con universidades internacionales de reconocida trayectoria. Invitar especialistas de otras universidades e instituciones, tanto nacionales como internacionales, para que impartan cursos y conferencias en las diversas áreas del conocimiento Capacitar a más profesores en el uso de las nuevas modalidades de aprendizaje mediante el uso de las TIC, metodologías y plataformas educativas para fortalecer la implementación de la modalidad virtual. Adequar y ampliar la oferta de cursos y de carreras en modalidad virtual, como una opción permanente de estudio. Continuar con el otorgamiento de licencias con sueldo a los profesores que realicen sus estudios de doctorado o pasantías de postdoctorado en universidades extranjeras de reconocimiento internacional. Apoyar la superación de los profesores que realizan sus estudios doctorales en universidades nacionales, otorgándoles descargas horarias. Continuar con el plan de apertura de concursos a profesor regular. Crear la categoría de Profesor Especial con Doctorado, con requisitos adicionales para fortalecer la investigación, la docencia y las publicaciones. Promover el perfeccionamiento del profesor, en su formación académica, didáctica y el uso de las tecnologías aplicadas a la educación superior, acorde a los nuevos tiempos. Fortalecer los programas de captación de relevos generacionales con alta formación y con un alto sentido de pertenencia hacia la institución.

Eje estratégico 2: Investigación, tecnología, innovación, desarrollo y estudios de postgrado

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<p>Investigación, tecnología, innovación y desarrollo</p> <p>Consolidar la investigación de calidad, pertinencia y productividad en beneficio de la sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la gestión, transferencia y resultados de la investigación (visibilizar el conocimiento). ▪ Promocionar las actividades de investigación, emprendimiento, invención, propiedad intelectual y patentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar y divulgar el desarrollo tecnológico, la investigación científica responsable y la conformación de redes de conocimiento interinstitucionales, con enfoques trans e interdisciplinarios. ▪ Diversificar y actualizar las líneas de investigación, que incluya temas de los GIRD, ACC y ODS, de manera interdisciplinaria y con pertinencia social. ▪ Digitalizar los activos de investigación. ▪ Reestructurar académica y administrativamente los institutos de investigación. ▪ Construir un complejo de edificios diseñado para actividades de investigación, tecnología, innovación y desarrollo. ▪ Fortalecer el programa de pasantía, que permita el intercambio académico con instituciones internacionales. ▪ Divulgar a la comunidad científica los resultados de las investigaciones. ▪ Verificar la originalidad de las producciones académicas para incentivar el pensamiento crítico, creativo e innovador.
<p>Estudios de postgrado</p> <p>Consolidar los estudios de postgrado pertinentes al crecimiento y desarrollo sostenible, científico, tecnológico y humanístico del país y del contexto internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar con el proceso de acreditación de los programas de postgrado. ▪ Ampliar la oferta académica virtual y semipresencial de carácter internacional. ▪ Crear el Programa de Becas y Ayudas del Sistema de Estudio de Postgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar la unidad responsable de los procesos de acreditación de la oferta de postgrado. ▪ Construcción de un edificio de aulas inteligentes para el Sistema de Postgrado que permita incursionar con perspectivas de éxito en el ámbito de la formación universitaria. ▪ Asegurar la aplicación del Marco de Cualificación en la oferta de postgrado aprobado por el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA). ▪ Promoción de ofertas de programas de doctorados de titulación conjunta. ▪ Actualización de los programas de postgrado a las nuevas tecnologías. ▪ Crear un programa de estadía postdoctoral para fomentar el intercambio académico con instituciones internacionales. ▪ Fortalecer las relaciones interinstitucionales con la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recurso Humano (IFARHU).



Eje estratégico 3: Estudiantes, equidad e inclusión

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer políticas de equiparación de oportunidades para la inclusión social de las personas con discapacidad. ▪ Promover la diversidad cultural y la interculturalidad en condiciones equitativas y mutuamente respetuosas. ▪ Potenciar los Programas de Emprendimiento, Banco de Empleos, de Inserción Laboral y Relevo Generacional inclusivos y equitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar programas inclusivos para garantizar el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes. ▪ Formalizar los programas inclusivos de tutorías estudiantiles ▪ Consolidar los programas y actividades existentes que fomenten el respeto a la diversidad cultural y a la interculturalidad. ▪ Mantener el Programa de Relevo Generacional para los estudiantes de alto índice académico, mediante una coordinación intrainstitucional. ▪ Impulsar proyectos de innovación, que promuevan un espíritu emprendedor entre los estudiantes. ▪ Potenciar alianzas con instituciones públicas y privadas para la inserción laboral de los egresados. ▪ Crear condiciones que favorezcan la empleabilidad de los estudiantes en formación (emprendimiento).



Eje estratégico 4: Internacionalización universitaria

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<p>Potenciar la cultura de internacionalización, formación global y alianzas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular y analizar las políticas de internacionalización con participación de actores internos y externos. ▪ Acrecentar el intercambio y movilidad con universidades internacionales acreditadas y facilitar el reconocimiento de créditos a los estudiantes participantes. ▪ Promover la gestión efectiva de los acuerdos y convenios con instituciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una política de internacionalización para la actualización de los conocimientos universales. ▪ Promover la internacionalización del currículo, para propiciar ofertas de programas académicos, movilidad estudiantil y académica, dobles titulaciones y proyectos de investigación conjunta. ▪ Potenciar la participación de la Universidad de Panamá en las redes universitarias internacionales y en los espacios de integración y cooperación. ▪ Fomentar un sistema de créditos para América Latina y una política común de medir la calidad y el impacto universitario. ▪ Aumentar el intercambio y cooperación con universidades de prestigio internacional, a efectos de fortalecer la academia, la investigación, la tecnología y la extensión. ▪ Establecer una relación solidaria entre pares, con énfasis en la cooperación, la integración regional además de otros espacios académicos internacionales. ▪ Facilitar la enseñanza de idiomas extranjeros que sirvan de base para el intercambio, la movilidad y las publicaciones. ▪ Acrecentar el intercambio de profesores y estudiantes con universidades internacionales acreditadas y facilitar el reconocimiento de crédito a los estudiantes participantes. ▪ Sistematizar los repositorios de convenios nacionales e internacionales. ▪ Simplificar los trámites administrativos para la aprobación y ejecución de los convenios. ▪ Establecer programas de titulación conjunta con universidades extranjeras de excelencia.



Eje estratégico 5: Fortalecimiento y descentralización administrativa de los Centros Regionales Universitarios

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión en los Centros Regionales Universitarios, Extensiones Universitarias y Programas Anexos Universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Descentralizar procesos administrativos para la agilización de la prestación de servicios Optimizar la labor que se realiza en los Centros Regionales, para atender sus funciones académicas Ampliar la labor de extensión para dar respuesta a su entorno social. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar trámites administrativos créditos oficiales, certificación de servicios académicos y otros desde los CRU, aprobados con firma digital. Fortalecer la descentralización de la gestión administrativa para garantizar un proceso académico de calidad. Fortalecer el enlace con la Dirección de Ingeniería y Arquitectura, para atender las necesidades de inversión en los Centros Regionales Universitarios. Gestionar y ejecutar los proyectos de inversión de los Centros Regionales Universitarios. Gestionar ante las autoridades gubernamentales la construcción de residencias estudiantiles, para estudiantes que residen en áreas remotas. Dotar de equipos para el acondicionamiento de los espacios destinados para las actividades de Postgrado en los centros regionales universitarios. Elevar los niveles de comunicación entre los coordinadores de las facultades de cada CRU con las instancias involucradas en los procesos de admisión y matrícula. Fomentar la creación de carreras relacionadas con las necesidades regionales y locales en áreas emergentes de educación, salud, ambiente, turismo y otros. Contribuir con la superación y crecimiento académico de los universitarios ofertando programas de perfeccionamiento, especialidades, maestrías y doctorados, según las necesidades regionales. Potenciar la conectividad y el acceso a plataformas digitales en los Programas Anexos Universitarios, en áreas de difícil acceso, con la instalación de fibra óptica e Internet satelital. Mejorar los procedimientos de gestión para publicar en las revistas científicas indexadas de los Centros Regionales Universitarios como instrumento de divulgación de los resultados de investigaciones científicas. Impulsar la creación de Observatorios para el levantamiento de información y seguimiento de actividades en temas vinculados con el entorno social y económico regional y local. Gestionar convenios nacionales e internacionales vinculados al desarrollo regional, de acuerdo con las normas existentes. Mantener alianzas estratégicas con los municipios, juntas comunales y otras instancias vinculadas al desarrollo local, así como con la empresa privada y otros sectores productivos. Consolidar los Centros de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Emprendimiento (CIDETES), de los Centros de Investigación, de los Institutos y las Universidades de la Tercera Edad de los Centros Regionales Universitarios.



Eje estratégico 6: Modernización de la administración, la gestión institucional y el rol del personal administrativo

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una cultura de calidad y un sistema de evaluación eficiente ▪ Modernizar la gestión en todos los niveles y mejorar, continuamente, el quehacer institucional. 	<p>Gestión administrativa e institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el sistema de aseguramiento de la calidad, en un marco de reconocimiento de la diversidad y la búsqueda del mejoramiento continuo. ▪ Desarrollar políticas y acciones específicas para preservar el patrimonio institucional. ▪ Reforzar la red de interconectividad requerida para soportar el acceso de múltiples usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucionalizar la cultura de dirección estratégica. ▪ Elaborar un Plan de Desarrollo Universitario al 2035, con alcance al Centenario de la Universidad. ▪ Implementar el Sistema Integral de Gestión de Calidad. ▪ Promover una cultura de calidad de los servicios universitarios. ▪ Institucionalizar el sistema de gestión de la calidad. ▪ Actualizar los procesos administrativos, adecuándolos a las exigencias científicas, tecnológicas y financieras, de cara a garantizar la transparencia en la gestión. ▪ Fortalecer los canales de comunicación y coordinación institucionales. ▪ Establecer un sistema de seguimiento para conocer el estado de los trámites administrativos y académicos. ▪ Agilizar los procesos de pagos a profesores y administrativos. ▪ Modernizar los servicios del sistema de seguridad universitario. ▪ Adecuar y modernizar las infraestructuras de acuerdo con los requerimientos y necesidades actuales. ▪ Construir un edificio de estacionamientos en el Campus Universitario Octavio Méndez Pereira. ▪ Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física universitaria, a nivel nacional. ▪ Integrar las funciones de las instancias encargadas de la preservación del ambiente. ▪ Establecer lineamientos para el mantenimiento y preservación del patrimonio institucional. ▪ Establecer programas de ahorro y uso racional de energía. ▪ Elaborar estrategias, planes de acción y dirigir su ejecución para maximizar el uso de fuentes renovables y limpias. ▪ Continuar y fortalecer los procesos de simplificación (reducir de forma efectiva y eficaz los pasos de los procesos), automatización y sistematización de los servicios administrativos institucionales. ▪ Consolidar el Sistema Institucional de Archivos de la UP, a fin de fomentar la modernización de la gestión documental y la administración de los archivos institucionales. ▪ Implementar un Sistema de Gestión Documental que garantice la seguridad y disponibilidad electrónica de documentos que no sean necesarios conservar en papel de acuerdo con la normativa aplicable en el país. ▪ Capacitar, de forma continua, al recurso humano responsable del manejo de los sistemas y equipos informáticos que se utilizan en la UP, para brindar un servicio de calidad. ▪ Definir y difundir políticas institucionales que orienten y transparenten los procesos y servicios informáticos en la UP. ▪ Fortalecer la seguridad de la red de internet, a lo largo del territorio nacional. ▪ Mantener, eficientemente, el Sistema Satelital para el acceso al internet en los Programas Anexos de la UP, en todo el país.

Eje estratégico 6: Modernización de la administración, la gestión institucional y el rol del personal administrativo

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
Optimizar el desarrollo del talento humano y establecer criterios de mejora continua	<p>Cumplimiento de la Carrera Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer las condiciones para el desarrollo integral del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el cumplimiento del Reglamento de la Carrera del Servidor Público Administrativo. Revisar y actualizar el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo. Promover el reclutamiento del personal, con el perfil idóneo en el Manual de Cargos de Clases Ocupacionales. Garantizar la seguridad y salud de todos los trabajadores. Reforzar los programas de formación continua, por área de servicio. Actualizar la estructura de personal, según función. Reglamentar nuevas modalidades de trabajo, de acuerdo con los requerimientos institucionales y a la legislación nacional.

Eje estratégico 7: Gestión de riesgos, Adaptación al Cambio Climático y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo estratégico	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> Proponer la cooperación interinstitucional e intersectorial para establecer mecanismos de sinergia que conlleven a la consecución de la GIRD, la ACC y la agenda de los ODS. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar una política universitaria en GIRD y ACC. Garantizar la presencia de los ODS en el quehacer universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar las instalaciones, vida y cultura universitaria a un modelo sostenible, con especial énfasis en la protección del ambiente. Establecer lineamientos para la prevención de riesgos. Sistematización de la gestión ambiental institucional y la prevención de riesgo de desastres. Fortalecer la gestión ambiental integrando a todas las unidades involucradas. Consolidar la gestión ambiental integral y el programa "Universidad Promotora de la Salud". Incluir la GIRD, la ACC y los ODS en la gestión institucional. Articular los objetivos del proyecto Ciudad del Árbol con las iniciativas de GIRD y adaptación al cambio climático. Consolidar las acciones de reducción en las fuentes, transformación y disposición final de materiales peligrosos. Implementar programas de educación intra y extramuros en gestión de riesgos y adaptación al cambio climático. Desarrollar actividades para orientar sobre la prevención de desastres, que contribuyan con la resiliencia personal y colectiva. Realizar encuentros anuales con las otras universidades nacionales, para evaluar los avances y buenas prácticas en el desarrollo de los ODS. Fortalecer el Observatorio de Seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Incorporar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a la estructura administrativa y las políticas de gestión universitaria, proyectada como modelo a toda la sociedad. Garantizar una coordinación de igualdad de trato entre hombres y mujeres, y contra la violencia de género que vele por hacer realidad las acciones hacia la equidad humana.

REFERENCIAS

Aqib Aslam, Johannes Eugster, Giang Ho, Florence Jaumotte, Carolina Osorio-Buitron y Roberto Piazza. *La globalización facilita la difusión transfronteriza de la tecnología, y el conocimiento*. Diálogo a fondo, 9 de abril, 2018. Consultado el 14 de diciembre, 2021: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=8996>

ARMIJO, Marianela / ONU-CEPAL-ILPES. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Chile. 2011. 106 págs.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. *Recobrar el crecimiento: reconstruyendo economías dinámicas pos-covid-19 con restricciones presupuestarias*. Washington. 2021. 66 págs.

Boaventura de Sousa Santos. Conferencia, *La función decolonizadora de la Universidad Pública latinoamericana*. Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría de Acción Social, 24 de abril, 2018.

Casillas Alvarado, Miguel Ángel; y Alberto Ramírez Martinell. *Cultura digital y cambio institucional de las universidades*. Revista de educación superior vol.48 no.191 Ciudad de México jul./sep. 2019. Epub 30-Dic-2019. Documento consultado el 14 de diciembre, 2021: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000300097

Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo. *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030*. Panamá. 2017. 104 págs.

Flores Castro, Eduardo. *Programa: Agenda de modernización 2021-2026 para la Universidad de Panamá*, como propuesta de trabajo del Dr. Eduardo Flores Castro.

Fundación Carolina. *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia. Impacto y respuestas docentes*. Madrid, España. 2021. 242 págs.

Germán A. Gallego. *Modelo de presencialidad cognitiva virtual*. Análisis Carolina, serie formación virtual, numeración 39-2020, fecha, 23 de junio del 2020. Pdf.

Giovanny Cardona Montoya, *¿Educación virtual o virtualidad en educación?* julio 19 de 2020. Consultado el 17 de diciembre, 2021: <https://www.elcolombiano.com/blogs/lacajaregistradora/educacion-virtual-o-virtualidad-en-la-educacion/3213>

Ricaurte, Paola. *Educación, Tecnología y Cultura digital*. Documento consultado el 14 de diciembre, 2021. <https://u-gob.com/educacion-tecnologia-cultura-digital/>

SENACYT. *Educación Superior frente a las transformaciones globales. Capacidades científicas*. Panamá. 2017. 42 págs.

SENACYT. *Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (PENCIYT) 2019-2024*. Panamá. 2019. 71 págs.

Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia / Pacífico. *Cómo empezar con los ODS en las universidades*. Australia. 2017. 56 págs.

UNESCO. *Informe de la UNESCO sobre la ciencia: La carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente* (resumen ejecutivo). Francia. 2021. 58 págs.

UNESCO-IESALC. *La garantía de calidad y los criterios de acreditación en la educación superior. Perspectivas internacionales*. Venezuela. 2020. 78 págs.

UNESCO-IESALC. *Plan de Acción 2018 - 2028, III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe*. 2019. 102 págs.

ACRÓNIMOS

ACC	Adaptación al cambio climático
CGU	Consejo General Universitario
CIDETE	Centros de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Emprendimiento
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CRU	Centro Regional Universitario
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
DIGEPLEU	Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GIRD	Gestión integral de riesgos de desastre
ICAI	International Center for Academic Integrity
IES	Instituciones de Educación Superior
IFARHU	Instituto para la Formación y Aprovechamiento del Recurso Humano
MEDUCA	Ministerio de Educación
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
NDC	Contribuciones determinadas a nivel nacional o nacionalmente determinadas (por sus siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UP	Universidad de Panamá

PARTICIPANTES

LISTADO DE LOS PARTICIPANTES EN LAS MESAS DE TRABAJO Y CONSULTA GENERAL

Mesa de trabajo 1: Transformación académica y de los aprendizajes

Adibel Andrade	Luis H. Vega Tejada
Aida R. Evila Medina	Magaly Sánchez de Chial
Alberto López Murillo	Manuel Guevara
Alicia Flores Flores	Maricel Tejeira
Ana Estela Barrios Matamoros	Moisés Guevara
Bohen Gisela Solís Tejedor	Nayarith Gordón
Deyanira Tristán	Nidia Hudson
Francisco Fanol Flores Villa	Patricia Arjona
Heidy Ramos	Rolando José Rodríguez De León
Johanna Quezada	Vera Sally Reyes Ortiz
José Emilio Moreno	Vicente Romero
Julissa Quintero Miranda	Vicente Romero
Leonardo Collado Serrano	Yarineth Pineda
Lilia Chérigo	Yesenia Martínez
Lisbeth Ramos	Yorbalinda Velasco

Mesa de trabajo 2: Investigación, tecnología, innovación, desarrollo y estudios de postgrado

Aida de Palacios	José Carrillo
Analucía Benjamín	Julissa Sanjur
Ana María Valdebenito	Lizziee López
Anelly Cachafeiro	Luis Martín Sinisterra
Belma Soto	Mónica Patricia Romero Zapata
Catalina Fonseca	Néstor Antonio Luque Vergara
Dalbis García y Erika Olivé	Nixys Yolans Jiménez Bernal
Deylis Martínez	Obdulia de Baxter
Elis Serrano	Pablo Menacho
Elizabeth Quintero	Rónel Solís
Elvia Rosa González S.	Rosario Ramos
Franklin De Gracia González	Rosaura Mela
Giannina Núñez Marín	Rubén Eloy Castillo
Gladys Correa	Sandra Elizabeth Serracín
Heidy Ramos	Vanessa De León
José Ariel Berrio	Zoraida Díaz

Mesa de trabajo 3: Estudiantes, equidad e inclusión

Aleida Vargas	Judith Paulina Rodríguez Lanzas
Ángela Cruz	Rey Atencio
Daryely Bernal	Roberto Zometa
Flora Quintana	Sueellen Vergara
Francisco Castillo	Víctor A. Correa Vernaza
Gil Arturo Murillo	Vielka Esther Povea C.
Jonathan Romero	Yamileth Díaz
Jhonny Eric Othon	Yomaris Eneida González Tuminelli

Mesa de trabajo 4: Internacionalización universitaria

Alcira Tejada Anria	Lynette Edith Velasco Tapia
Aleida Vargas	Marcela Cecivel Ortega González
Aracely González Romero	Miriam Tejada Castillo
Claudia Rengifo	Narcisa Jaén Lorenzo
Enedina Villarreal A.	Nelly del Carmen Araya Reyes
Félix Alexis González Sanjur	Olga Vargas
Francisco H. Castillo M.	Rogelio A. Smith
Isis De Los Ríos	Rubén Berrocal
Kiria I. Lam Valdés	Vielka Jaramillo
Lilibeth Castellero	

Mesa de trabajo 5: Fortalecimiento y descentralización administrativa de los Centros Regionales Universitarios

Carmen Susana Rodríguez de Martínez	Heidy Ramos
Edwin Velasco	Maricela Sánchez Montezuma
Elio Hernández	Neleyka de Hormechea
Francia Darisel Domínguez Domínguez	Niurka Villota
Francisco Castillo	Pedro Antonio Samaniego Samaniego
Fulgencio Álvarez	Yahaira Yaneth Juárez Ortega
Giannina Núñez Marín	

Mesa de trabajo 6: Modernización de la administración, la gestión institucional y el rol del personal administrativo

Amelia Allen	Milena Jiménez
Arabia Pérez	Nixys Yolany Jiménez Bernal
Daina Osiris Tejada Cabezas	Rosa M. Castillo de Lemos
Elayne Abre	Rubén Eloy Castillo Quijada
Julissa Sanjur	Vera Saly Reyes
Lourdes Ester Alvarado Ávila	Yadira Castillo
Luis Bernal	Yoel Chichaco
Mayté del Carmen Alemán De León	Zoraida Díaz

Mesa de trabajo 7: Gestión de riesgos, Adaptación al Cambio Climático y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Alicia Flores Flores	Jonathan romero
Amelia de De La Cruz	José Berrío
Daina Tejada	Julissa Sanjur
Daryely Bernal	Rey Enrique Atencio
Elayne Abre	Roberto Zometa
Jhonny Eric Othón Cantoral	Rosa M. Castillo de Lemos
Joel Palma	Sueellen Vergara

Mesa de trabajo 8: Vinculación de la Universidad con la sociedad

Adolfo Reid	Magaly Sánchez de Chial
Carlos Cuevas	Mari Carmen González
Desideria Navarro	Mercedes Tristán
Egla Checa	Mónica Murillo Moya
Evelina Rogers B.	Nimia Herrera G.
Glodia Edilma Robles	Raúl Carranza
Jaime Noel Canto	Rolando José Rodríguez De León
Johanna Quezada	Rosibel Edith Ríos Marín
Johanna Rodríguez	Virginia Del Carmen Arango Durling
Julissa Quintero Miranda	Yesenia Martínez
Lesbia Arrocha	Yomaris Eneida González Tuminelli
Magali M. Díaz Aguirre	Yorbalinda Velasco

Consulta general

Abner Julián Quintero Salina
Alberto Antonio Ortega Aparicio
Alexandra 8-961-1195
Alexis Omar Gil Guillén
Alexis Solís
Alfredo Reyes
Alicia Mendoza Aranda
Alicia Tesila Acosta
Ameth J. Tuñón P.
Ana Estela Barrios Matamoros
Ana Isabel Ugarte Mendoza
Anabel Arauz de Peñafiel
Analucía Benjamín
Anayansi Samudio
Andrés Bonilla
Andres Torres
Angela Delgado
Anselma Silva
Anthony Navarro Madrid
Arlia Murillo H.
Astrid Vergara
Augusto Abrego
Aura Rivera
Basilia Hernández
Belén González
Belgis Chial
Belkis Aizpurúa V.
Belkis Urriola
Belma Elizabeth Soto Fernández
Bolívar Pérez
Carlos Alvarado Vargas
Carmen Cristina García Solís
Ceila Cruz
Celia De León
Cindy Esquivel
Clarissa Cristina Florez
Claude Vergés de López
Claudio
Clemente Moreno
Cristin Olaya
Dalia Lopera
Dalis E. González J.
Damián Rodríguez C.
Daniel Domínguez
Dayra Ruiz Barahona
Débora Esther Cedeño Suirá
Dellanice Mendoza
Demetrio Riquelme
Denia Del Carmen Castillo Alzamora
Deylis Martínez
Diego Flores
Diego Santimateo Gálvez
Dimas Isaac Arcia González

Dinora Bernal
Edgar Huerta
Eduardo Chung
Edwin Abdiel Lombana
Efraín Staff Sánchez
Elizabeth Rodríguez
Ella Isabel Ponce Uribe
Elvis Adilio Hernández Bernal
Emilio Quintanar
Emily Chan
Estela Tapia
Evergisto Urriola Avilés
Evidelio Adames Arjona
Eyda Gissela De León Peña
Ezequiel Batista Quezada
Fabio Bethancourt Herrera
Fátima Figueroa
Fátima Pimentel
Federico Alberto Guardia Bernal
Franklin Guevara
Fulvia González
Geidy González
George Karekides
Gilberto Martínez
Gisel Velásquez
Griselda B. Arteaga
Griselda Moreno R.
Guillermo Antonio Robinson
Héctor Cárdenas
Henry González
Hermelinda Peralta Araúz
Herminio Asprilla
Ilka Perea
Ilze Herrera
Inawelibiler Nibar García
Irene Castellero
Isabel Ducasa
Isaías Almanza
Itzel Lineth Montilla Robles
Iveth Del Carmen Sánchez
Ivette Schuverer
Ivis Mejía De Toribio
Ivonne Torres Atencio
Jacinta Del C Rodríguez. C.
Jacqueline Jones Ávila
Jessica Nicole Cruz Mora
José De Gracia
José Iván Guerrero González
José J. Him F.
Jovana Ellis de Grimes
Juan Pablo Vega
Judith Martínez H.
Judith Paulina Rodríguez Lanzas

Julia Olivella
Julissa Reyes
Julissa Salado
Justina Prado
Karen Aguilar
Karen Ramos Carrasco
Katherine Sánchez
Keytlyn Cunningham
Kiria I. Lam Valdés
Leida Barrios
Lelvis O. Sánchez Combe
Leydiana E. de Arias 8-522-216
Lubianka M. Katsudas V.
Luis Carlos Alvarado
Manuel Valencia
Marcelina Del Carmen Cáceres Alabarca
Marco Molina
Marcos Fernández
Marlom Goti
María Hernández
María Luisa Andrade Cruz
María Martínez M.
María V. de Pérez
Marilyn Pineda Serracín
Mario E. Benítez M.
Maritza Esther Villalaz Franco
Marlene Alveo
Marta Estela La Grotta De Sedas
Máximino Guerra
Miguel Ángel Cañizales M.
Milagros Barrios
Milagros Castillo
Milagros García
Milena Jiménez Bazán
Miriam Rangel
Mirianeth Castillo
Mirlan B. De Milord
Mixcela Elizabeth Salazar Vásquez
Nelda M. de Roseman
Nimia A. De Gracia Ch.
Oderay Antonia Arosemena Beitia
Odily Fernández
Olga Melissa Vargas Casas
Olinda Del Carmen Jaén
Omary Jiménez
Raúl De Obaldía
Reynaldo Mannings
Richard Peralta

Rigoberto Arturo Zapata Sánchez
Roberto Antonio Moreno De Gracia
Rosa Itzel Barría Miranda
Roxana Rodríguez
Roxana Salazar De Campos
Rubén Eloy Castillo Quijada
Rubén Sousa
Salvatore G. Ambrosino
Samuel Prado Franco
Sandra Elizabeth Serracín de Ortiz
Sara Vásquez
Sebastián Cohen
Serafina Itzel Martínez
Silvia Rosa Cortes Atencio
Simón Vásquez W.
Sonia Gómez Casas
Stefanie García
Taira Stanley
Tatiana Henríquez
Tatiana Sousa
Tomasa Rogers
Urbano Sánchez
Verónica Esther Tejedor Vergara
Victoria Gómez
Vielka E. Povea C.
Vilma R. de Quintana
Viodelda Martínez
Virgilio Bazán
Virginia Visuette
Xenia Batista J.
Xenia Martínez
Yadira Aguilar Gordon
Yadira Zuleika Ruiz Barrios
Yariela Castellero Britton
Yariela González Ortega
Yatzury Pastrana
Yelena A. Benítez de Quintero
Yenifer Méndez
Yisele Toribio González
Yolanda Águila Solís
Yolanda López
Yolanys Noguera
Yomira De Gracia
Yovani Barria
Yuritza Rivera
Zahik Iván Álvarez
Zenía Rosa Aguirre
Zuleika Andrión



Universidad de Panamá
Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026
República de Panamá