

# Nuevos retos: Universidad e Innovación

Comisión de Prospectiva y Nuevas Ofertas Académicas



UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS  
Rectoría

# **Nuevos retos: Universidad e Innovación**

Comisión de Prospectiva y Nuevas Ofertas Académicas

Panamá, 2021

## **AUTORIDADES**

Rector

Doctor Juan Bosco Bernal

Vicerrectora

Doctora Doris Hernández

Secretaria General

Doctora Gianna Rueda

## **DECANATOS**

Decana de la Facultad de Educación Especial y Pedagogía

Magistra Vielka Escobar

Decano de la Facultad de Educación Social y Desarrollo Humano

Magister Ricardo González Escartín

Decano de la Facultad de Ciencias Médicas y Clínicas

Doctor Joel Méndez

Decano de la Facultad de Biociencias y Salud Pública

Doctor Jay Molino

Decano de Postgrado

Magister Arturo Rivera

Decana de Investigación

Doctora Analinnette Lebrija

Decana de Extensión

Doctora Nicolasa Terreros

Decano de Vida Estudiantil

Magister Eric García G.

## **EXTENSIONES UNIVERSITARIAS**

Extensión Universitaria de Coclé

Magister Davis Guerra

Extensión Universitaria de Colón

Magister Ricardo Herrar

Extensión Universitaria de Chiriquí

Magistra Sugely Serrano

Extensión Universitaria de Los Santos

Magister Eliecer Saavedra

Extensión Universitaria de Veraguas

Doctora Ingrid Cortés

### **COMISIÓN PROSPECTIVA**

Magister Arturo Rivera

Magister Miguel Cuéllar

Magister Gregorio Urriola

Doctora Aurora Altamar

Doctora Danysabel Caballero

Magister Luis Torres

Doctora Marietta Batista

#### **Nota de edición:**

UDELAS agradece por su gran contribución al debate de ideas, conceptos y recomendaciones, durante el proceso de Prospectiva, a los expositores que se indican a continuación, de acuerdo al orden que brindaron sus conferencias:

Lis Reisberg. Consultora Internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Doctor Carlos Aguirre. Asesor de la Oficina de Planificación, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT).

Licenciado Felipe Rodríguez. Empresario, Presidente del Centro de Competitividad de la Región Oriental (CECOMRO).

Doctor Gabino Ayarza. Docente universitario y Consultor en temas de Gestión Administrativa y Financiera y especialista en Prospectiva.

Doctor Juan Moreno Lobón. Director Ejecutivo del Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible (CINDES).

Doctor Julio Escobar. Fundación para la Promoción de la Excelencia Educativa.



## Contenido

I.	ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	6
II.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	7
III.	RESULTADOS.....	8
IV.	RECOMENDACIONES.....	18
V.	REFLEXIONES FINALES.....	19
	ANEXOS.....	20
	BIBLIOGRAFÍA.....	22

## I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Desde la última década del siglo pasado, se han producido, a nivel mundial, importantes cambios tecnológicos, nuevos conocimientos, nuevas tendencias mundiales como la globalización y más recientemente la pandemia, generada por la impronta del COVID-19, que han generado nuevas realidades sociales, económicas, políticas y ambientales.

Así vemos que el mercado laboral se ha convertido en más global, flexible, remoto e incluso en algunos casos, no humano con la aplicación de la inteligencia artificial; la aparición y empuje del comercio electrónico (ecommerce), de las monedas electrónicas o criptomonedas (Bitcoin); cambios en las ciencias de la salud con el uso de la nanotecnología (uso de chips), el internet de las cosas (IoT), que permiten diagnósticos más rápidos y precisos; nuevos modelos de información como las redes sociales, Podcast, You Tube; cambios en la educación como la educación a distancia virtual, estudiantes globales, currículos internacionalizados, nuevas plataformas educativas; cambios en la economía familiar y en la infraestructura del hogar y del trabajo.

Además de la cantidad y variedad de los cambios, también la velocidad con que se han sucedido los mismos, han generado un ambiente de constante renovación y actualización, produciendo una situación en la que la velocidad de los cambios globales, ha sido superior a la velocidad de la renovación de las universidades, generando, a su vez, una brecha entre los profesionales que las universidades están entregando a la sociedad y lo que demandan las nuevas realidades.

Frente a esta realidad el Rector de la UDELAS, estableció una Comisión de Prospectiva para organizar y realizar un proceso de reflexión, análisis y propuestas, a lo interno, para identificar, proponer e implementar, en un primer momento, cambios a corto plazo, para la actualización de la oferta académica y estrategias metodológicas.

La Comisión de Prospectiva, identificó a seis profesionales conocedores y comprometidos con la educación, que se mencionan en el agradecimiento del informe, los que compartieron, en tres conferencias, sus conocimientos, experiencias y recomendaciones, que a su vez, han sido fundamentales en la implementación del proceso de reflexión y análisis del cambio inmediato que debe realizar UDELAS.

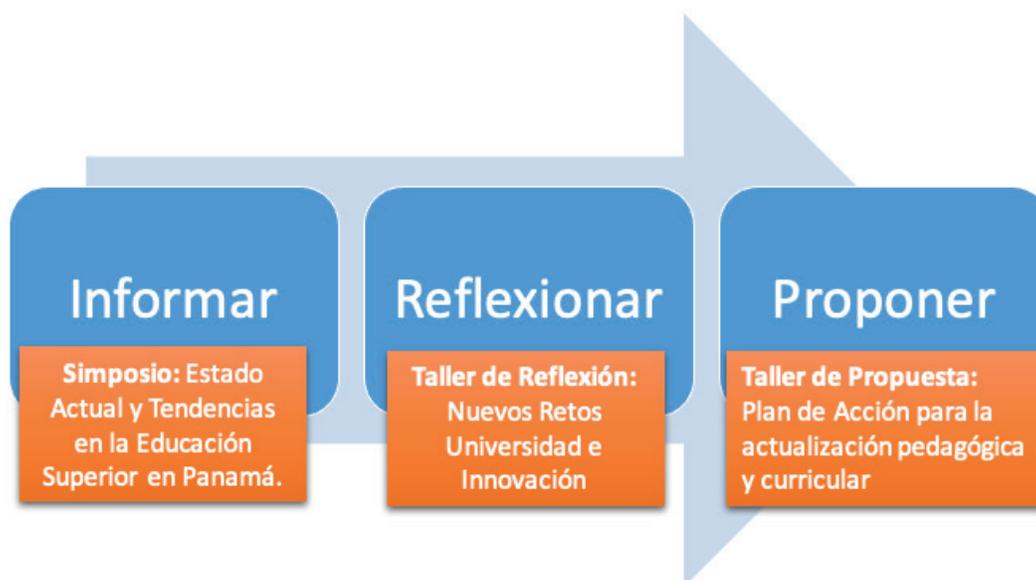
Dadas las condiciones de distanciamiento y restricción de la movilidad, todo el proceso se realizó de modo virtual, lo que, si bien limitaba el intercambio de opiniones presenciales, facilitaba la participación ya que no se requería la movilización hacia una sede física determinada.

## II. PROPUESTA METODOLÓGICA

El proceso se estructuró en tres etapas, una primera, en la que se recibió información general de los especialistas invitados, sobre el estado actual de la educación en Panamá, y sus tendencias, desde el punto de vista pedagógico, desde la investigación y la perspectiva empresarial.

Una segunda etapa, en la que, con la información recibida de los especialistas en la primera etapa, se invitó a un taller, a los estamentos (docente, estudiantil y administrativo) de cada una de las Facultades, para que reflexionaran, primero, de forma individual y, luego, de forma conjunta, sobre los cambios en el proceso pedagógico, en el perfil del nuevo docente y el perfil del nuevo estudiante.

Por último, se desarrolló, la tercera etapa, para que los estamentos de cada una de las Facultades y de las Extensiones Universitarias, mediante sendos talleres, propusieran un Plan de Acción, para los años 2022-2023, a fin de realizar los cambios identificados en la oferta educativa y modelo educativo de UDELAS.



### III. RESULTADOS

#### A. ETAPA 1: Simposio sobre el Estado Actual de la Educación en Panamá y sus Tendencias.

Con el objetivo de exponer el tema de los Cambios en Educación Superior en Panamá, se invitó a la Consultora Internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Liz Reisberg<sup>1</sup>, para que compartiera sus experiencia e impresiones sobre los cambios en la educación superior y compartiera además la información del Diagnóstico de la Educación Superior en Panamá, concluido en el año 2021, y que comprende un análisis institucional de la educación superior de Panamá. A continuación, se presenta un resumen de la información y principales recomendaciones de la conferencia:

Frente a las nuevas tecnologías, las nuevas realidades y los profesionales que forman las universidades, destacó, entre otras cosas, que el mercado laboral está buscando:

8

1. Graduados más orientados a lo que deben hacer que lo que saben.
2. Graduados con habilidades blandas.
3. Graduados con competencias digitales.
4. Graduados preparados para enfrentar y resolver problemas complejos.
5. Graduados Innovadores.

#### ¿Qué busca el Mercado Laboral ?

Nuevas tecnologías, nuevas realidades, nuevas demandas del Mercado Laboral

01

Graduados más orientados a lo que deben hacer que lo que saben.

02

Graduados con habilidades blandas.

03

Graduados con competencias digitales.

04

Graduados preparados para enfrentar y resolver problemas complejos.

05

Graduados Innovadores.

En lo que respecta a la institucionalidad, se han producido cambios importantes en cuanto a la priorización, como opción de vida, de la educación universitaria, en razón de su pertinencia y eficiencia, frente al surgimiento de otros tipos y modelos como la educación vocacional, la educación híbrida, virtual; los cursos abiertos y masivos por internet (Moocs), entre otros. Por ello la universidad no es la única opción y se plantea la necesidad de que las universidades realicen los siguientes cambios a nivel institucional:

1. **Estadísticas.** Fortalecer sus capacidades para procesar, analizar y utilizar estadísticas fiables.
2. **Coordinación.** Abrirse a una mayor coordinación y manejo interinstitucional. Salir del aislamiento en un mundo más interconectado.
3. **Educación Continua.** Mayor integración de las ofertas académicas, interrelacionando los grados, diferentes tipos y modalidades de carreras.
4. **Estructura Legal.** Actualizarla para una mayor flexibilidad y movilidad académica.
5. **Nuevos Competidores.** Universidades sin campus físico, Google, Amazon, YouTube, Poscast.



Un tercer aspecto abordado por el diagnóstico se refiere a las revisiones, actualizaciones y al cambio de paradigmas que deben realizar las universidades para procurar cerrar la brecha con la nueva realidad socioeconómica:

1. Implementar nuevos modelos de aprendizaje, (híbridos, virtuales, basados en proyectos, en competencias).
2. Evitar carreras con enfoques muy específicos, dada la velocidad del cambio.
3. Planes curriculares más flexibles y con menos asignaturas.
4. Mayor integración de las prácticas con el mundo real.
5. Desarrollo de competencias, habilidades blandas (digitales, de comunicación, de resolución de conflictos).

La segunda conferencia de este Simposio, abordó el tema de la Investigación, que estuvo a cargo del Dr. Carlos Aguirre de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), quien luego de señalar la importancia de la investigación para el desarrollo nacional y relación estratégica con las universidades, hizo referencia a las siguientes normas e incentivos para promover la investigación:

1. **Organización.** Consolidar y actualizar una estructura organizativa
2. **Incentivos.** Flexibilizar la carga horaria de los docentes investigadores.
3. **Recursos.** Asignar presupuesto para la investigación.
4. **Alianzas.** Plan de atracción empresarial para la investigación.
5. **Internacionalización.** Crear mecanismos financieros y una Política de internacionalización.
6. **Impacto.** Lograr un mayor conocimiento y utilización de los resultados por la Política Pública.
7. **Calidad.** Gestionar Programas de Doctorado con mayor calidad.

Un tercer ángulo, examinado, en el Simposio, desde la perspectiva de los cambios, su velocidad e impacto en *la actividad empresarial y el mercado de trabajo* fue expuesto por el empresario Felipe Ariel Rodríguez, del Centro de Productividad de la Región Occidental.

Una síntesis de los principales aspectos abordados es la siguiente:

1. Enfocar la formación de los estudiantes en las habilidades tecnológicas y blandas.
2. Mayor conexión de las pasantías con los sectores productivos.
3. Incrementar el capital social alineado con la Visión de País 2050.
4. Dar énfasis a la conservación del capital natural (desarrollo sostenible).
5. Sumarse en alianzas para crecer. (unidad del sector público y privado).

*“esperamos que UDELAS se reforme y adecue a la estructura productiva de los diferentes territorios y priorice la investigación, la transferencia y creación del conocimiento” ...*

Felipe Rodríguez.

## **B. ETAPA 2: Taller: Nuevos Retos: Universidad, Modelo Educativo e Innovación.**

La Etapa 2 o taller de reflexión se realizó tres semanas después de realizado el Simposio de la Etapa 1, periodo durante el cual se circuló ampliamente la información del Simposio, entre el personal del estamento docente.

La jornada de la Etapa 2, se inició con dos conferencias, sobre el tema de: Nuevos Retos: Universidad e Innovación, dictadas por el Dr. Gabino Ayarza, especialista en prospectiva y el Dr. Juan Moreno Lobón, del Centro Internacional de Desarrollo Sostenible (CINDES), como acción previa al taller de reflexión.

El Dr. Ayarza, al referirse a la formación superior y la multidisciplinaredad, destacó la importancia de las nuevas tecnologías, NBIC (nanotecnología, biotecnología, infotecnología y cognotecnología) y su impacto en la nueva realidad y respuestas a problemas de salud, alimentación, ambiente, energía, comunicación. En cuanto a la educación superior el impacto de las nuevas tecnologías, se refleja en las nuevas plazas de trabajo, formas de enseñar y aprender como en el caso del aprendizaje invisible. Al final de su conferencia entregó unas reflexiones finales:

1. Los impulsores del cambio serán **las tecnologías emergentes** de Inteligencia Artificial, Aprendizaje por Computadora, Internet de las Cosas, Impresión 3D, Robótica, Drones, Blockchains, 5G, automóviles auto-manejados, realidad Aumentada, realidad Virtual, Hologramas, Computación Cuántica, entre otros.
2. Una educación superior que satisfaga los requisitos futuros de la **enseñanza y el aprendizaje y del mundo emergente**.
3. Ofrecer una **educación digital flexible** a gran escala donde tendrán que adoptar nuevas formas de evaluación y certificación del aprendizaje basado en competencias y programas modulares.

4. Los futuros espacios de aprendizaje tienen que desarrollar **una cultura del auto aprendizaje** donde cada estudiante busque, comparta y aplique continuamente nuevos conocimientos y habilidades de manera efectiva y eficiente.
5. Instituciones de educación superior que **aumenten la colaboración** con actores clave de la industria, el gobierno, el sector privado, los innovadores y la sociedad civil, para garantizar su sostenibilidad y su resiliencia en un entorno altamente incierto y ambiguo produciendo un impacto directo o indirecto en el desarrollo de la sociedad.
6. El futuro de la educación va a ver a un estudiante como una persona totalmente independiente que puede **aprender de múltiples fuentes a lo largo de toda su vida** y obtener oportunidades de empleo basadas en sus habilidades, talentos y aprendizajes, más que en los títulos obtenidos.
7. Los mejores **profesores podrán tener presencia en todas partes** con sus hologramas creados en estudios de realidad mixta, dando clases en varios países, en diferentes idiomas entonados con su propia voz.
8. **Las universidades del futuro no tendrán barreras físicas ni geográficas** ya que los estudiantes tendrán opciones múltiples para aprender varias materias en varias universidades en vez de obtener un título de una sola universidad.
9. Las universidades del futuro tendrán un recinto universitario físico, así como **un recinto “en la nube”**.
10. Crear un Centro de **Investigación de la Convergencia de Tecnologías de la Información y Comunicación en la Educación Superior** para identificar oportunidades y amenazas que permitan comprender la evolución de las interrelaciones de los dominios: Academia, Gobierno y Empresa en nuestra región (AL y C).
11. Crear un **Observatorio de prospectiva estratégica para la Educación Superior** que dinamice el trabajo de los actores de la educación superior.

Por su parte el Dr. Moreno, presentó un modelo o perspectiva para el desarrollo sostenible desde la innovación social, en el que señala como principales componentes: Desarrollo Territorial, Desarrollo Ambiental, Gestión Pública Participativa, Competitividad e Innovación Sectorial, Transformación Productiva y el factor de Innovación Social.

Al finalizar su conferencia, sugiere a UDELAS la articulación de tres Políticas y nueve estrategias:

Contribución a la renovación del Proyecto Nación	Redimensión de la Internacionalización	Calidad y pertinencia académica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia nacional, redefinición.</li> <li>• Apoyo al fortalecimiento de las capacidades de las capacidades regionales.</li> <li>• Divulgación del conocimiento y contribución al fortalecimiento de la cultura nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización académica.</li> <li>• Contribución armónica y sostenible de Panamá en la dinámica social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo académico de referencia nacional.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad de investigación.</li> <li>• Fortalecimiento de la capacidad de extensión.</li> </ul>

Las conferencias concluyeron con la que ofreció en Dr. Julio Escobar, intitulada: La Profesión de Cambiar, reflexiones sobre tendencias profesionales globales y locales; en la que abordó, de forma magistral, temas de las tendencias mundiales, el cambio constante y su aceleración hacia nuevas áreas, demandas en áreas profesionales y técnicas que aparecen y desaparecen, al punto que se estima que la vida media de las profesiones se ha ido acortando. Como ejemplo citó que el 15 por ciento de las profesiones actuales están en riesgo y posiblemente el 6 por ciento de las mismas, desaparecerán por efectos como la automatización y la inteligencia artificial, entre otros cambios.

No obstante, continuó afirmando que el balance general indica que un mayor número de nuevas profesiones aparecerán y las que desaparecerán será en menor número, dado el surgimiento de nuevas áreas de negocio como la economía verde, el desarrollo sostenible, la inteligencia artificial, la computación en la nube, entre otras.

Con respecto al mercado de trabajo, señaló que, los cambios y la multidisciplinaredad, están marcando una tendencia, de que las profesiones se están movilizand, desde aquellas que requieren mucho conocimiento, a otras que, además, requieren de mayores habilidades humanas, como pensamiento crítico, resolución de problemas, aprendizaje activo, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad. O sea, profesionales que no sólo que tengan conocimiento, sino que sepan actuar.

Otra característica, del mercado global del empleo es que las áreas que están prevaleciendo son las denominadas STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y aquellas de habilidades gerenciales o de manejo.

Las universidades se enfrentan a una competencia global en la que está fortaleciendo la oferta educativa en línea.

Al final de su conferencia el Dr. Escobar, dejó las siguientes reflexiones:

1. Adaptar los planes de estudio para que además de conocimiento brinden formación en habilidades blandas.

2. Los cambios de trabajo constante requieren agilidad y adaptabilidad , en lugar de permanencia y estabilidad.

3. Aumentar la velocidad para adoptar nuevas carreras o planes de estudio.

4. Considerar la demanda creciente por cursos cortos y certificaciones.

5. El cambio climático como nuevo paradigma.

6. La capacidad de captar y manejar gran cantidad de datos y su utilización en la inteligencia social.

7. Profesionales que actúan como agentes libres.

8. El envejecimiento de la población.

9. El uso de la tecnología en todo y para todo.

10. La educación como eje transversal y permanente.

14

Finalizadas las conferencias se dio inicio a los talleres de reflexión de cada una de las cuatro Facultades de UDELAS, con la participación de miembros de sus estamentos (docente, administrativo y estudiantil), dirigidos por sus respectivos Decanos.

La reflexión se realizó en un primer momento de forma individual y luego de forma grupal. Se les pidió a los participantes que contestaran en un formulario de Google lo siguiente:

1. ¿Cuál es el perfil del nuevo docente?
2. ¿Cuál es el perfil del nuevo estudiante?
3. Identifique tres cambios importantes que debe realizar UDELAS en el modelo pedagógico y la oferta académica.

Transcurrido los primeros quince minutos, se inició la discusión grupal para consensuar las respuestas y luego cada decano presentó las respuestas en una plenaria de los cuatro grupos. Los resultados del proceso de reflexión fueron los siguientes:

¿Cuál es el perfil del nuevo docente, del SXXI?

1. Tener competencias digitales (software, hardware, diseño y edición de recursos digitales).
2. Tener competencias pedagógicas para la educación semi presencial y virtual (planificación, metodologías, evaluación, manejo de estrategias didácticas activas para el aprendizaje situado mediado con TICs y conocimiento del Entorno Personal de Aprendizaje (PLE) propio y de sus estudiantes).
3. Tener competencias para la redacción científica y la investigación (básica y aplicada).
4. Aptitudes y actitudes para la Internacionalización (pensamiento global y manejo del inglés).
5. Aptitudes y actitudes para el autoaprendizaje continuo (actualización).

15

¿Cuál es el perfil del nuevo estudiante, del SXXI?

1. Tener competencias digitales (software, hardware, aplicaciones).
2. Capacidades para auto aprender, investigar, innovar y emprender.
3. Valores (responsabilidad, ética, empatía ...)
4. Capacidades de comunicación.
5. Capacidades para el trabajo en equipo.
6. Pensamiento global.
7. Manejo de otros idiomas

**Identifique tres cambios importantes que debe realizar UDELAS en el modelo pedagógico y la oferta académica.**

1. En el **modelo pedagógico** de la UDELAS deberá integrarse la tecnología hacia la aproximación de un modelo híbrido. Esto significa que el modelo pedagógico deberá contemplar la combinación de procesos académicos presenciales y no

presenciales. Se ratificó la importancia de las prácticas universitarias como componente del actual proceso pedagógico.

2. Nuevos **procesos de enseñanza** aplicando estrategias como el aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en proyecto, estudio de casos, simulaciones, resolución de problemas, entre otros. Además, debe dominar la integración en su planificación y ejecución de la docencia la evaluación del desempeño de los estudiantes en el nivel universitario.
3. Se requiere de un **docente innovador**, que integre al modelo pedagógico el enfoque de educación basado en la complejidad, que integre en su planificación y ejecución de la docencia, el empoderamiento y evaluación del desempeño de un **estudiante nuevo**, con competencias digitales y acceso a la tecnología; con capacidades para auto aprender e investigar.

16

### **C. ETAPA 3: Actualización y diseño de nuevas ofertas académicas y líneas de investigaciones globales.**

Concluidas las etapas de información, sensibilización y reflexión se inició la Etapa 3 con el objetivo de elaborar un Plan de Acción. Para ello, se organizó un taller por cada Extensión Universitaria y cada facultad de docencia, en total 9 talleres (5 Extensiones y 4 Facultades), en los que se deberían proponer acciones en los siguientes temas o apartados:

1. Evaluación y ajuste a la estructura curricular.
2. Nuevas ofertas académicas.
3. Propuesta de nuevas líneas de investigación e innovación.
4. Capacitaciones a docentes en sus especialidades y en el área pedagógica.
5. Identificación de consorcios o aliados privados, estatales, nacionales y/o internacionales.

Los resultados particulares de cada taller se presentan en los informes respectivos, que constituyen el Anexo 1 de este informe de sistematización. A partir de ellos se realiza la siguiente síntesis, la cual, a su vez, se compendia en el Cuadro 1 de este informe.

#### **a. Evaluación y Ajustes a la Estructura Curricular**

- El tema más relevante y de mayor preocupación es la aplicación de estrategias metodológicas en modalidad de enseñanza a distancia virtual. La realidad de la

educación híbrida que combina las clases virtuales y presenciales es el tema de mayor preocupación.

- La flexibilización y contextualización del Currículo, es un tema que aún aparece débil y difuso.
- El empleo de metodologías activas de aprendizaje, fue formulada de manera recurrente. Debería realizarse el seguimiento a nivel de las unidades para tener un primer estado del arte en el empleo de dichas metodologías activas.
- En algunas unidades académicas, el tema de ajustes, al modelo pedagógico de UDELAS se confundió con el tema de ajustes a la oferta académica. Puede tratarse de un lapsus, pero como se sugirió, es un tema en el cual hay que seguir capacitando.
- Otro aspecto a resaltar, es cómo aplicar los recursos tecnológicos al proceso de aprender y enseñar.

#### **b. Capacitación docente**

- Dos temas que se presentaron en todas las unidades académicas fueron: robustecer las capacidades tecnológicas de los docentes para la enseñanza mediada por tecnología digital y la capacitación en el empleo de modalidades activas de aprender y enseñar.
- Otro tema es el de fortalecer las capacidades de los docentes no sólo para formular y realizar investigaciones, sino también en redacción de artículos científicos.

#### **c. Nuevas Ofertas Académicas**

- Se aportaron denominaciones de posibles nuevas ofertas a nivel pre grado, grado y posgrado, en un rango muy variado.
- Igualmente se sugirieron nuevas ofertas de diplomados y actividades de educación continua.

#### **d. Líneas de Investigación**

- Se mencionaron temas de investigación, pero no se discutió en general en cómo diseñar nuevas líneas de investigación.
- Aparece con fuerza la necesidad de fortalecer las capacidades de investigación en el aula.

#### **e. Alianzas**

- El mapeo de actores puede re-estructurarse examinando aquellos que son aliados tradicionales y con los que existen convenios y experiencias ya desarrolladas, frente a nuevos actores tanto locales, regionales, nacionales y foráneos.
- El tema de la internacionalización surge con fuerza a la hora de contabilizar actores de relevancia actual y mediata. La dirección de Internacionalización y Cooperación Técnica pudiera calibrar este primer mapeo a nivel de unidades académicas y por región geográfica.

#### **f. Otros temas**

- En una Facultad (FEED-Depto. Pedagogía) se adicionó la temática de gestión universitaria para apoyar los temas principales de esta consulta.

18

### **IV. RECOMENDACIONES**

- Convendría que los resultados, aún en estado de “primer borrador” eventualmente pasen a la Dirección de Planificación y Evaluación de la Calidad para su conocimiento y examen crítico y para planificar la hoja de ruta para implementar lo recomendado en los talleres.
- Una gran cantidad de las propuestas contenidas deberían nutrir acciones inmediatas (como el plan de capacitación docente que resta en 2021, y de 2022) así como acciones de corto y mediano plazo (horizonte 2022 y 2023), que serán importantes para proyectos en curso como fortalecimiento de la comunidad virtual de la UDELAS y su incipiente plataforma virtual, así como de diseño de nuevas ofertas académicas de grado, postgrado y de educación continua.
- De igual manera, algunos de los temas expresados en el acápite de Investigación deberían ser parte de una evaluación de qué se hace y qué debería hacerse en esta sensible materia para fortalecer los planes de capacitación y de divulgación científica.
- Todos los planes propuestos necesitan una revisión y sobre todo ser completados a fin de incorporar los elementos faltantes en la matriz que fue propuesta, a saber: responsables y cronograma. Este ejercicio puede ser uno conveniente para realizar a fin de año, preparando el horizonte de tareas 2022-2023
- En esta tarea, sería muy importante que las unidades académicas internamente analizaran más sobre cómo constituir un plan integrado de cada unidad, y no sólo los aspectos de cada una de las escuelas, departamentos o carreras, con el fin de

complementarse y establecer prioridades con mayor realismo.

- Igualmente se hace necesario sopesar la masa de recursos humanos, de tecnología y financieros que las líneas enunciadas en cada plan pudieran ponerse en marcha. De manera contraria, el ejercicio no alcanza un realismo mínimo.
- Necesidad de fortalecer la Dirección de Currículo y Desarrollo Docente con más personal “técnico pedagógico” con las competencias profesionales en esta área, de forma tal que se puedan desarrollar procesos curriculares adicionales a los que ya están establecidos previamente en sus funciones.
- Igualmente se aconseja que los cuerpos de base de la gestión académica (Juntas de Departamento, Escuela, Facultades y Extensiones, conozcan y revisen estos informes de manera de inducir una reflexión prospectiva de sus unidades, y pueda internalizar la necesidad de cambios.

## V. REFLEXIONES FINALES

Ha sido un proceso rico y enriquecedor que merece ser continuado de manera recurrente. Los tiempos de cambio acelerado que vivimos imponen la reflexión prospectiva y la acción estratégica como parte de la toma de decisiones de organizaciones inteligentes. Es este un proceso de lento aprendizaje, pero que puede generar grandes impactos a lo interno de la organización.

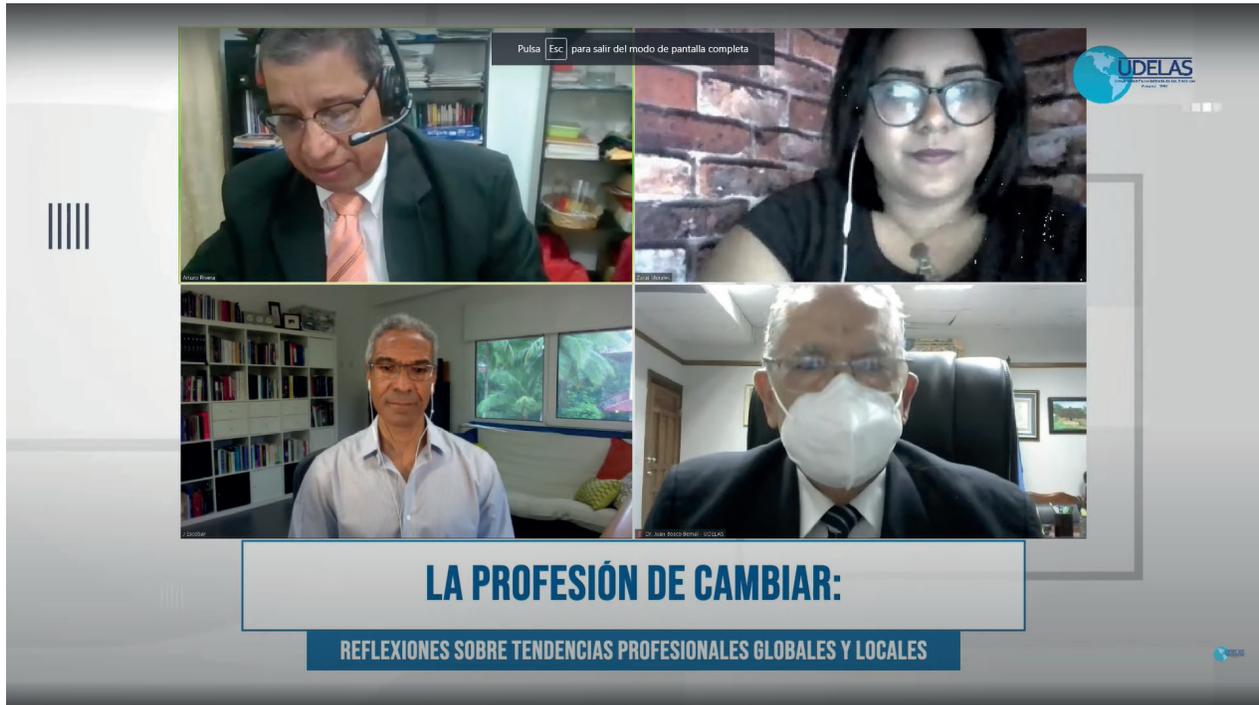
La prospectiva debe incorporarse al quehacer de la UDELAS a fin de orientar su accionar en la sociedad panameña, que está necesitada de ideas y acciones transformadoras más allá de las actividades académicas ordinarias.

Debe cimentarse el camino de la transformación universitaria incorporando otras dimensiones que este ejercicio no ha contemplado de manera deliberada como la gestión y administración más generales.

Los cambios propuestos hasta ahora apuntan a la necesidad urgente de que la UDELAS se dote de una plataforma virtual propia. No basta fortalecer la comunidad virtual institucional (como primer y necesario paso). Ha de avanzarse hacia el diseño de esa plataforma en sus aspectos informáticos, telemáticos y organizativos. La situación post-covid hace urgente acelerar esas tareas, o, al menos, dejar sentadas sus bases.

ANEXOS

20





**PANAMÁ**  
**VISIÓN PAÍS 2050**  
EL PAÍS QUE QUEREMOS CONSTRUIR  
AL SERVIDOR DEL SECTOR PRODUCTIVO

**Objetivo Estratégico**

Reformar el sistema universitario, adecuarlo a la estructura productiva de los diferentes territorios y priorizar en la investigación, la transferencia y creación del conocimiento.

- Incremento del Capital Social
- Conservación del capital Natural
- Alianzas para crecer
- Habilidades Tecnológicas
- Habilidades Blandas
- Pasantías

A vertical stack of five small video thumbnails on the right side of the slide, showing the same participants as the main meeting screenshot above.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Conferencias del Simposio: Magister Liz Reisberg, Dr. Carlos Aguirre, Ing. Felipe Rodríguez <https://www.youtube.com/watch?v=AR4uXxtWSpg>
2. Conferencias del Taller: Dr, Gabino Ayaza y Dr. Juan Moreno <https://www.youtube.com/watch?v=Hm6K-GDfpDc>
3. Conferencia Magistral: Dr. Julio Escobar <https://www.youtube.com/watch?v=DTIXUx9Qvc0>

