

UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMERICAS

PLAN ESTRATÉGICO 2014 / 2018



UDELAS

Universidad Especializada
de las Américas
Panamá 1997

UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS

PLAN ESTRATÉGICO 2014 / 2018

PANAMÁ • 2014



UDELAS
Universidad Especializada
de las Américas
Panamá 1997

Doctor Juan Bosco Bernal
Rector

Magistra Doris Hernández
Vicerrectora

Magistra Vielka E. de Donado
Secretaria General

Doctora Paula Troya
Decana de la Facultad de Educación Social y Especial

Doctor Pedro Arcia
Decano de la Facultad de Salud Y Rehabilitación

Doctor Oscar Sittón
Decano de Postgrado

Magister Alexis Rodríguez Mojica
Decano de Investigación

Doctora Nicolasa Terreros
Decana de Extensión

Doctora Danysabel Caballero
Decana de Vida Estudiantil

Magistra Dolores Isabel Aparicio
Directora de la Extensión Universitaria de Coclé

Magistra Jazmina Vega
Extensión Universitaria de Colón

Doctora Gloriela Gutiérrez
Extensión Universitaria de Chiriquí

Magistra Diana Ríos
Directora de la Extensión Universitaria de Los Santos

Magistra Elsa Núñez
Directora de la Extensión Universitaria de Veraguas

Magister Lucas Rodríguez
Asesor de Rectoría

Doctor James Bernard
Asesor de Rectoría

Magister Gregorio Urriola
Director del Instituto de Lenguas y Tecnología

Doctor Samuel Guevara
Director del Centro Interdisciplinario de Atención e Investigación en Educación y Salud

Magister Serafín Vásquez G.
Director General de Gestión Administrativa

Magister Luis Méndez
Director de Administración

Licenciada Anayansi Cedeño
Directora de Auditoría Interna

Doctor Walter Serrano Miranda
Director de Planificación y Evaluación de la Calidad Universitaria

Magister Ricardo González Escartín

Director de Recursos Humanos

Magistra Hilda Mascuñana

Directora de Curriculum y Desarrollo Docente

Magistra Dina Cortés

Directora de Asesoría Legal

Ingeniero Damián Quijano

Director de Informática

Magister Javier Bonagas

Director de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales

Magistra Micaela Melgar

Directora de Comunicación y Relaciones Públicas

Licenciado Manuel Orestes Nieto

Director de Editorial

Índice de Contenido

Presentación

I. Metodología	09
II. Misión y Visión Institucional	11
III. Valores Institucionales	11
IV. Sistema de Gestión del Plan Estratégico	12
V. Ejes y Proyectos Estratégicos	16
A. Eje Estratégico 1: Modelo de gestión docente y estudiantil de Calidad y Pertinente	16
B. Eje Estratégico 2: Más y mejor investigación	17
C. Eje Estratégico 3: Amplia y sólida vinculación con la sociedad y comunidad	20
D. Eje Estratégico 4: Transformación y modernización de la gestión administrativa	22
E. Eje Estratégico 5: Planificación y evaluación para la excelencia	24
ANEXO 1	
Matriz de Proyectos y Resultados Estratégicos	27

Presentación

Con gran complacencia pongo en manos de los miembros de la comunidad universitaria de UDELAS y de los aliados de esta institución **El Plan Estratégico, UDELAS 2014-2018**.

Esta es la carta de navegación de nuestra institución, que contiene las grandes orientaciones políticas y estratégicas de la labor que aspiramos impulsar con el concurso de todos en el período anotado.

Este plan está sustentado en una visión del mundo y la sociedad a la que debe servir la universidad, el Estatuto Orgánico, al modelo Universitario de UDELAS, al Plan de Mejora Institucional (Producto de la Autoevaluación y Acreditación de UDELAS de 2012), lo mismo que en los legados que hemos diseñado para dejarle a esta universidad como logros, al término de este quinquenio.

El mundo que vivimos cambia aceleradamente, el conocimiento y la innovación asumen un papel fundamental ahora, más que en cualquier otro momento de la historia de la humanidad. En ese contexto la sociedad panameña se transforma de modo desigual generando oportunidades y frustraciones dispares. Aún la pobreza, la exclusión y la desesperanza marcan con sus huellas amplios sectores del país, especialmente en las zonas indígenas rurales y urbanas marginales. La niñez que debe ser la apuesta esencial en una nación, está gravemente afectada por la exclusión educativa, la pobreza y la desnutrición. En este contexto la universidad tiene una tarea y responsabilidad impostergable: utilizar el conocimiento y la innovación para contribuir a crear el país decente y más justo, con renovadas oportunidades para todos.

Este Plan está basado en cinco pilares importantes:

- Planificación y Evaluación,
- Desarrollo Estudiantil y Docente,
- Investigación e Innovación,
- Extensión y Desarrollo Comunitario, y
- Gestión Administrativa.

Cada uno de estos pilares contiene un conjunto de estrategias, proyectos y resultados que nos proponemos alcanzar durante este período.

Esperamos que en el año 2018, al haberse ejecutado el presente Plan Estratégico, la institución haya recibido como legados fundamentales: una docencia moderna y de calidad, más y mejor investigación e innovación, una comunidad informada y partícipe del desarrollo cultural y comunitario, una gestión moderna y eficiente (sin papel), una comunidad de aprendizajes donde el estudiantado sea el centro fundamental de atención.

Estimados estudiantes, docentes y colaboradores en la gestión, amigos y aliados de esta maravillosa aventura científica y académica de la UDELAS:

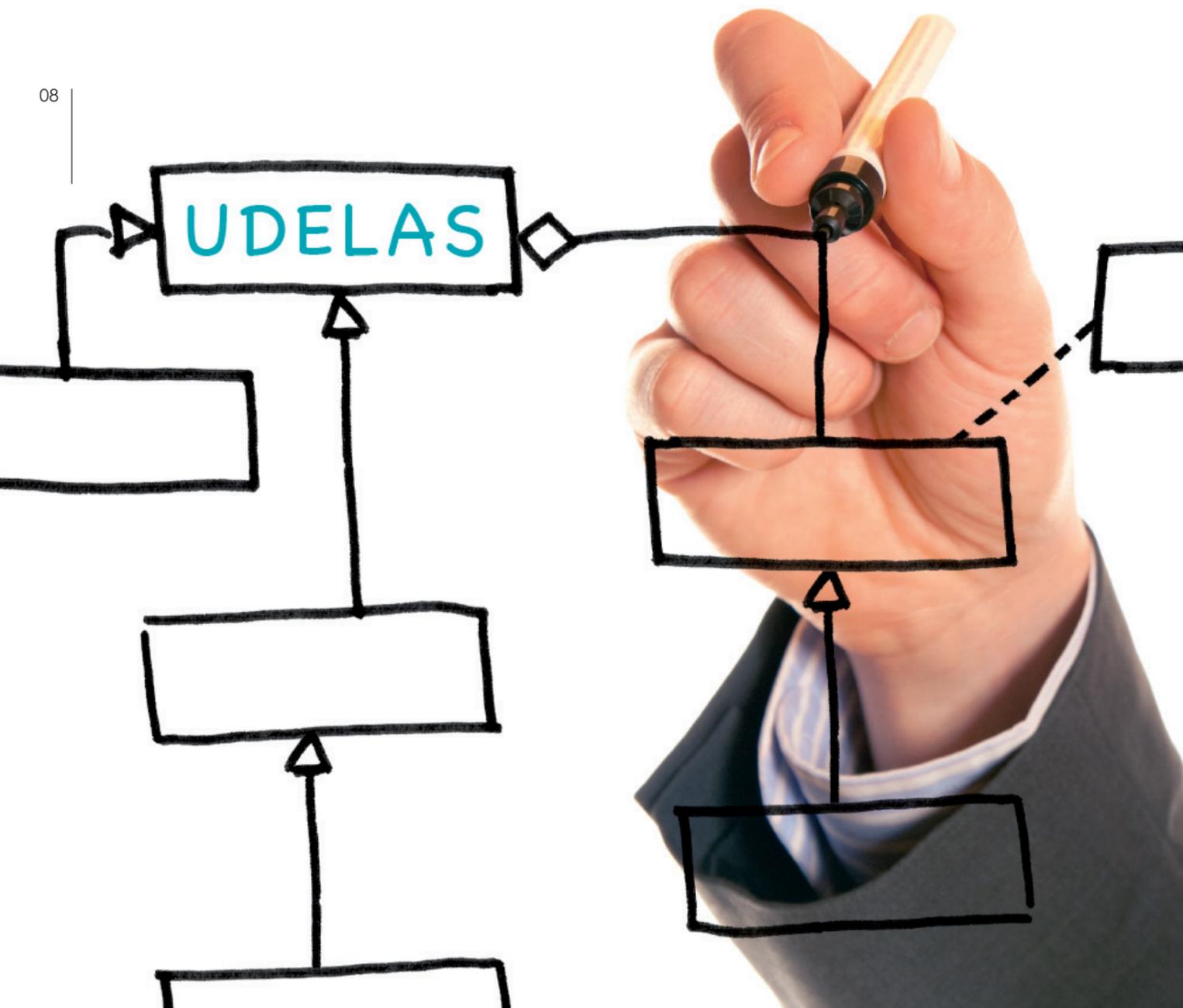
Nuestra universidad es vocación social, volcada al país solidario, con humanismo y sensibilidad. Es la actitud, el carácter de una comunidad universitaria con un modelo universitario educativo propio y diferenciado, capaz de mantener siempre encendida la llama innovadora y creativa.

Y, sobre todo, es nuestro compromiso, aspiración e inspiración de ser una institución de educación superior, que se distingue por la excelencia educativa.

El mejor tributo que podemos rendir a UDELAS en el umbral de sus 17 años de fundación, es conocer este Plan en profundidad y asumir -como miembros de nuestra comunidad universitaria- el compromiso de ejecutarlo.

Con mi respeto y consideración.

Juan Bosco Bernal
Rector



I. Metodología

La Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), en su camino recorrido en los últimos años, ha formulado su Misión, Visión, Valores y sus Planes Estratégicos para los períodos comprendidos del 2001 al 2004, del 2005 al 2008 y del 2009 al 2013 y ahora presenta su cuarto Plan Estratégico que corresponde al período 2014 al 2018.

Se estableció como estrategia central que el proceso de formulación del Plan Estratégico fuera lo más participativo posible. Abrir espacios para la participación y apropiación, mediante un proceso amplio de consultas, no sólo con los estamentos universitarios (directivos, docentes, estudiantes y colaboradores) sino además con graduados de UDELAS, con miembros de la comunidad y la sociedad en general.

A este respecto, luego de la revisión de la información secundaria, se realizó una primera etapa de reuniones por separado con la Rectoría, los Decanos, Directores, Administrativos y Dirigentes Estudiantiles, para preparar una primera versión de los ejes estratégicos, los resultados y actividades estratégicas, basados en sus perspectivas, pero vistos de forma individual.

Una vez definida una primera versión, de los ejes, proyectos y resultados del Plan Estratégico, se continuó con el proceso de consultas, en esta oportunidad, de forma grupal con los equipos de la facultades de docencia, con el grupo de reflexión que coordina la Rectoría de UDELAS, con los estudiantes dirigentes del Consejo Estudiantil Universitario (CEU), con las extensiones universitarias, con la participación del personal directivo, docente, administrativo así como del Consejo Consultivo.

Durante el proceso de consulta, se distribuyeron copias de las matrices de resultados del Plan Estratégico 2014-2018 de forma impresa y por correo electrónico a todos los participantes; para que de forma adicional a sus comentarios durante la reunión, luego con mayor disponibilidad de tiempo, fueran analizadas y enviaran sus comentarios o recomendaciones.

Concluida la primera y segunda etapa de consulta, se realizaron los ajustes en las actividades y responsables de cada uno de los proyectos y resultados estratégicos de los respectivos ejes estratégicos.

Por último, la versión corregida del Plan Estratégico fue presentada en un taller de síntesis y validación con representantes de todos los estamentos universitarios tanto de la sede como de las extensiones universitarias, de los estudiantes, de los egresados y de la sociedad civil.

Para el taller de síntesis se utilizó la metodología de las discusiones por grupos de trabajo y presentación de resultados en plenaria. Los grupos de trabajo orientaron la discusión y revisión a partir de los siguientes temas: la Misión, Visión y Valores Institucionales; el Sistema de Gestión del Plan Estratégico y las matrices de resultados estratégicos.

De la revisión de la información secundaria (normas, reglamentos, planes estratégicos anteriores, memorias anuales, modelo universitario de UDELAS, el documento de Políticas Públicas para el Desarrollo, entre los principales), se obtuvieron los primeros insumos en cuanto a los logros alcanzados por UDELAS y las tareas pendientes.

Otro insumo de importancia, quizás el principal, ha sido la autoevaluación institucional, con fines de acreditación, que se concluyó en el mes de Agosto del año 2012. La misma consistió en realizar, de acuerdo a la metodología facilitada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA), una revisión y evaluación de los principales factores o funciones de UDELAS, a saber: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión Institucional.

El proceso de autoevaluación y posterior acreditación de UDELAS por CONEAUPA, originó la preparación y puesta en marcha de un Plan de Mejoramiento Institucional que plantea para cada uno de los factores evaluados, los resultados, actividades, indicadores y estándares que se deben alcanzar para la próxima revisión de la acreditación de UDELAS en el año 2018.

Lo anterior se complementó con los aportes de la visión o legados que el Rector de UDELAS ha planteado para su período 2014-2018, así como de los aportes de cada uno de los directivos de UDELAS, y de la representación de los estudiantes, que se obtuvieron mediante el proceso de participación descrito anteriormente.

UDELAS, está por cumplir, en el año 2015, 18 años de fundación y durante su recorrido ha logrado consolidar un modelo universitario que ha brindado respuestas a las demandas de su entorno, especialmente en el campo social, emprendiendo un camino en el cual la gestión del conocimiento y la innovación han marcado su devenir institucional. El PEU 2014-2018, es otro paso importante en esa dirección.

II. Misión y visión institucional



Misión

La Universidad Especializada de las Américas es una Institución Oficial de Educación Superior, con proyección social; innovadora en docencia, investigación, extensión y gestión; creada para formar profesionales competentes, emprendedores, con conocimiento científico y con calidad humana, comprometidos con el desarrollo del país.



Visión

Ser una Universidad de excelencia profesional, con sentido social y atención a la diversidad, con reconocimiento nacional e internacional; líder en la formación del recurso humano especializado y en la generación del conocimiento e innovaciones tecnológicas, con capacidad de intervenir proactivamente en la solución de los problemas sociales del país y la Región Latinoamericana.

III. Valores Institucionales

1. **Responsabilidad Social y Ambiental.**
2. **Honestidad.**
3. **Lealtad.**
4. **Integridad.**
5. **Respeto.**
6. **Solidaridad.**
7. **Equidad.**
8. **Diversidad.**
9. **Tolerancia.**

IV. Sistema de Gestión del Plan Estratégico

El sistema de gestión del Plan Estratégico tiene, como punto de partida, el concepto de que UDELAS desarrolla su accionar dentro de un contexto nacional e internacional de los cuales obtiene información para determinar su oferta académica y las características de la misma; a la vez que les entrega información, les ofrece servicios, y los involucra como escenario de prácticas estudiantiles y desarrollo de proyectos, prioritariamente en las comunidades menos favorecidas. En este contexto, la generación de alianzas, la realización de proyectos conjuntos y el intercambio de experiencias con los organismos gubernamentales o no gubernamentales, de la sociedad civil, de la empresa privada, de la comunidad educativa, a nivel nacional e internacional, cobran singular importancia

En el Sistema de Gestión del Plan Estratégico, se plantean como principales instancias o factores institucionales a: (1) Gestión Docente y Estudiantil, (2) Investigación e Innovación, (3) Extensión, (4) Gestión Administrativa y (5) Planificación y Evaluación.

La Gestión Docente y Estudiantil se ha colocado en el centro del Sistema de Gestión, para destacar su mayor importancia relativa, con respecto a los factores, señalados en el párrafo anterior, toda vez que sus resultados y actividades estratégicas, están referidos al proceso enseñanza – aprendizaje al centro del cual están los estudiantes, que constituyen el objeto y sujeto del mismo, tal como lo define el modelo universitario de UDELAS, y en el que los docentes están llamados a desempeñar un rol de colaborador cumpliendo una tarea de facilitador.

De acuerdo a la metodología de evaluación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONAEUPA), que establece tres categorías de indicadores, a saber, esenciales, importantes y convenientes vemos que el factor de Gestión Docente, hay 26 indicadores esenciales, 19 importantes y 4 convenientes lo que definiría este componente como esencial e importante.

En términos de la estructura organizacional, dentro del factor de Gestión Docente y Estudiantil, se ubican a las Facultades de Educación Social y Especial; Salud y Rehabilitación Integral¹, los Decanatos de Postgrado y Vida Estudiantil, el Instituto de Lenguas y Tecnología (ILTEC), Centro de Atención a la Diversidad (CADI), el Instituto de Salud Física y Deporte (ISAFIDE), el Centro Especializado de Salud y Seguridad Ocupacional (CESSO), el Centro de Excelencia para el Desarrollo Infantil Temprano (CEDIT) y el Centro Little Star (ámbito de práctica profesional que brinda servicios de estimulación temprana para los hijos de los colaboradores de UDELAS y de miembros de la comunidad).

¹ Se tiene previsto para el 2015, la puesta en ejecución de dos nuevas facultades a partir de las existentes, Salud y Educación. Esto, con el propósito fundamental de hacer más eficiente la gestión de los procesos académicos, administrativos y servicios de formación integral de la universidad.

En segundo término, el Factor de Investigación e Innovación, liderado por el Decanato de Investigación, dentro del Sistema de Gestión del Plan Estratégico, está llamado a: promover, coordinar, desarrollar y evaluar las investigaciones e innovaciones que surjan desde la comunidad universitaria nacional e internacional y fundamentalmente de la Gestión Docente y Estudiantil con quien además, debe colaborar y coordinar estrechamente la participación de los docentes y estudiantes en los proyectos de investigación e innovación.

Con respecto a la metodología de evaluación del CONEAUPA, la investigación comprende 10 indicadores esenciales, 23 importantes y 3 convenientes por lo que se pudiera categorizar como más importante que esencial, dentro del Sistema de Gestión en su conjunto.

En el factor de Investigación e Innovación, además del respectivo Decanato, dentro de la estructura organizacional, se ubica al Centro de Investigación sobre Educación de los Pueblos Indígenas (CIEPI).

La Extensión, es el tercer factor, que junto a los otros mencionados anteriormente (docencia e investigación) y de acuerdo al Estatuto Orgánico de UDELAS (aprobado mediante Acuerdo N° 01-2008, de 12 de junio de 2008 proferido por el Consejo Técnico de Administración), integrarían el área académica de UDELAS.

El Decanato de Extensión, a través de la educación no formal, debe transferir los beneficios y facilitar la difusión del conocimiento humanístico, científico y tecnológico a la comunidad nacional e internacional. Mediante la promoción y gestión de acuerdos y/o convenios, apoya a los otros factores académicos en su vinculación con la comunidad y las instituciones en general.

El factor de extensión, de acuerdo a los indicadores de CONEAUPA concentra 10 indicadores esenciales, 16 importantes y 9 convenientes por lo que al igual que el factor de investigación podría ser categorizado, como más importante que esencial.

Forman parte, de acuerdo a la estructura organizacional, del factor de extensión además del respectivo decanato: el Centro Interdisciplinario de Atención e Investigación en Educación y Salud (CIAES), el Centro de Emprendimiento y Vinculación Productiva Social (CEVINPROS), el Centro de Educación Vial (CEV), el Instituto de Estudios del Trabajo (INETRA), y la Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales (DIRCOTRI).

El cuarto factor es el relativo a la Gestión Institucional, que tiene como función principal dar apoyo logístico a los demás componentes del Sistema de Gestión del Plan Estratégico, en términos de recursos financieros, servicios de informática, de construcción de infraestructura y su equipamiento, de comunicación y administración del recurso humano. En términos genéricos la función de este componente es operativa.

De acuerdo a los indicadores del CONEAUPA, este factor agrupa un total de 28 indicadores esenciales, 23 importantes y 14 convenientes lo que lo tipificaría como esencial en primera instancia y luego importante. No obstante, para el sistema de gestión del plan estratégico, a partir de este factor se ha definido el eje estratégico de Planificación y Evaluación con sus correspondientes indicadores. Quedaría entonces el factor de Gestión Institucional con 16 indicadores esenciales, 22 importantes y 7 convenientes, definido como importante y esencial².

² La definición de un eje de Planificación y Evaluación en el Plan Estratégico, a partir del factor de Gestión Institucional Universitaria establecido por el CONEAUPA, implica que a nivel interno de la universidad es un área de prioridad para la gestión de los proyectos institucionales, y para efectos del seguimiento del Plan

Está compuesto por la Dirección de Administración, de Finanzas, las Direcciones de Informática, de Ingeniería y Arquitectura, de Comunicación, de Recursos Humanos, de Auditoría Interna, la Dirección Editorial y el Sistema Integrado de Bibliotecas de UDELAS (SIBUDELAS).

Considerando el rol de importancia que tienen la planificación y evaluación en la formulación, monitoreo y evaluación tanto en el Plan Estratégico como en el desarrollo institucional y tomando en cuenta su función normativa y de evaluación, que establecen una clara diferenciación con las funciones operativas del resto de las instancias que componen la gestión institucional, se decidió establecerlo como un eje específico en el Plan Estratégico y caracterizarlo como un factor aparte en el Sistema de Gestión.

Su función en términos generales, es la de orientar, de proponer estrategias y políticas para el desarrollo y cumplimiento de las funciones de UDELAS, para lo cual debe preparar, con el apoyo del resto de las instancias, los planes de corto (anuales), mediano y largo plazo (quinquenales), y de forma correspondiente programar los recursos que se requieran para su cumplimiento (presupuestos).

Otra función importante sería la de monitorear y evaluar el avance y resultados de los planes, programas y resultados y obtener los insumos necesarios para la retroalimentación y ajustes que requiera la planificación. La evaluación y calidad del desempeño docente, de las carreras y la estadística institucional y nacional son otros elementos necesarios para la planificación y la evaluación.

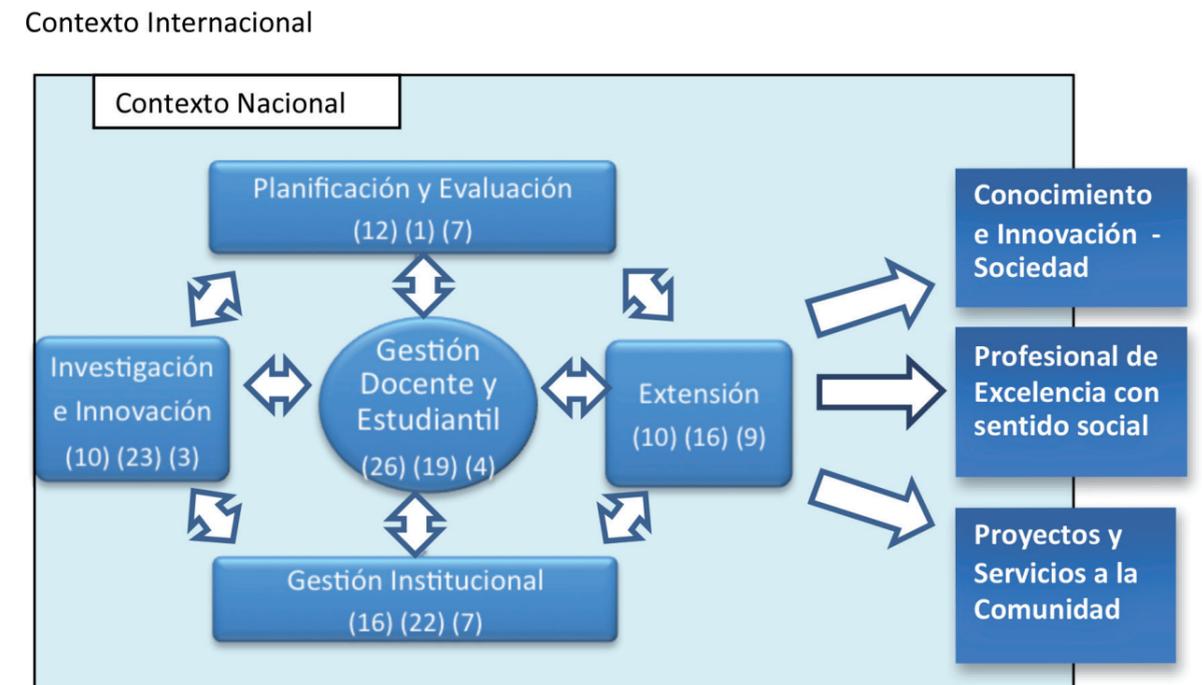
Los indicadores que utilizó CONEAUPA para el proceso de autoevaluación y acreditación de UDELAS, contempla la planificación como parte del factor de Gestión Institucional y tiene muy pocos indicadores para el tema de evaluación. No obstante, al analizar el listado general de indicadores establecidos se han separado los correspondientes a la planificación y presupuesto. El resultado indica que el Eje estratégico de Planificación y Evaluación tendría 12 indicadores esenciales, 1 importante y 7 convenientes, lo que la categorizaría como una función esencial y conveniente. (La cantidad de indicadores de las diferentes categorías definidos, se desprenden del total mencionado en el factor de Gestión Institucional)

Para la elaboración del Sistema de Gestión se tuvo en cuenta la Misión y Visión de UDELAS, que la define como una institución dedicada a la educación superior, orientada a la excelencia y proyección social, e innovadora en docencia, investigación y extensión; cuyo resultado final es la formación de profesionales de excelencia, emprendedores y con sentido social.

La definición del Sistema de Gestión, además de identificar las instancias de la estructura organizativa claves del Plan Estratégico, de describir sus funciones, de establecer la importancia relativa entre ellos, enfatiza los niveles de coordinación que deben existir para la implementación del Plan Estratégico de forma colaborativa y armónica. (Ver Figura 1).

de Mejora Institucional Ajustado que anualmente debe rendir cuentas UDELAS, se presentará como parte del Factor de Gestión Institucional, tal como lo establece la matriz de evaluación de la agencia nacional de acreditación.

Figura1: SISTEMA DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



V. Ejes y proyectos estratégicos

Los proyectos y resultados estratégicos se organizan según ejes estratégicos, que se corresponden con los factores del Sistema de Gestión, para cada uno de los cuales se ha planteado, en primer término, un objetivo general que articula varias áreas de trabajo. Luego, al interno de cada eje estratégico, se establecen los proyectos y resultados estratégicos, con sus actividades, indicadores de resultados y responsables.

En términos generales, el Plan Estratégico contiene 5 ejes estratégicos, 22 proyectos con resultados estratégicos, 129 actividades estratégicas y 263 indicadores de resultado en los que prevalece con el mayor número de resultados y actividades estratégicas el Eje Estratégico 1: "Modelo de Gestión Docente y Estudiantil de Calidad, Actualizado y Pertinente." (Ver Cuadro 1).

CUADRO 1: PLAN ESTRATÉGICO UDELAS 2014-2018
EJES ESTRATÉGICOS SEGÚN NÚMERO DE PROYECTOS-RESULTADOS ESTRATÉGICOS, ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE RESULTADOS.

No.	EJES ESTRATEGICOS	PROYECTOS -RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS
1	Modelo de Gestión Docente y Estudiantil de Calidad, actualizado y Pertinente	6	36	80
2	Más y Mejor Investigación e Innovación	4	19	42
3	Amplia y Sólida vinculación de UDELAS con la sociedad y la comunidad	5	27	53
4	Transformación y Modernización de la Gestión Administrativa	4	31	65
5	Planificación y Evaluación para la Excelencia.	3	16	23
	TOTAL	22	129	263

A. EJE ESTRATÉGICO 1: Modelo de Gestión Docente y Estudiantil de Calidad, Actualizado y Pertinente.

Su objetivo gira en torno a tres áreas de trabajo principales: (1) Personal Docente competente y comprometido, (2) Políticas educativas y curriculares actualizadas y pertinentes y (3) Formación de Calidad e Integral de profesionales con competencias para la vida, el trabajo y la ciudadanía activa.

Los resultados estratégicos planteados para el logro del objetivo se relacionan con la actualización de las normas de contratación, desempeño y evaluación del docente, de su capacitación y actualización permanente; con la actualización y pertinencia de las Políticas Educativas y Curriculares y con un sistema de calidad de admisión, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes. A continuación, la Figura 2 nos presenta una relación de las áreas de trabajo (sombreadadas en azul) y sus resultados estratégicos.

Figura 2

EJE ESTRATÉGICO 1: Modelo de Gestión Docente y Estudiantil de Calidad, Actualizado y Pertinente



Con respecto al resultado estratégico de actualizar las normas de contratación desempeño y evaluación del personal docente, vale la pena destacar que comprende actividades como: la creación de la Dirección de Currículo y Desarrollo Docente, el incremento de la planta del personal docente en al menos 50 docentes regulares, la unificación y actualización de las normas y procedimientos de reclutamiento, contratación, supervisión y evaluación del personal docente y su equiparación salarial con los de otras universidades.

La capacitación docente comprende: talleres formativos en docencia universitaria, el modelo universitario de UDELAS, diseño y desarrollo de currículo, planificación didáctica, estrategias de aprendizaje, evaluación de aprendizajes, comunidad virtual y las TICs. Comprende además, otras actividades como, la capacitación en programas basados en competencias, lograr que la totalidad de los docentes cuenten con una especialización en docencia superior, y establecer un programa de formación especializada (maestría y doctorados), entre las principales.

El resultado estratégico relativo a la actualización y pertinencia de la oferta académica de carreras y diseños curriculares, las actividades que sobresalen son: la definición y aplicación del modelo universitario de UDELAS en todas las carreras tanto en la sede como en las extensiones universitarias; evaluar, actualizar y acreditar las carreras en su mayoría; ampliar la oferta académica con la creación de dos nuevas facultades y dos nuevas carreras de educación para la diversidad; la internacionalización de la carrera de desarrollo infantil temprano y el ofrecimiento de diplomados, carrera técnicas y profesionales para el personal del sistema penitenciario y ampliar la oferta de opciones de formación virtual.

Una de las principales características del modelo universitario de UDELAS lo constituyen las prácticas universitarias por lo que se ha planteado como resultado estratégico su aplicación y seguimiento efectivo en todas las carreras, sedes y extensiones universitarias. Esto conlleva la implementación de actividades como: la validación de los manuales de prácticas, seguimiento, su sistematización y certificación a nivel nacional e internacional, la promoción de visitas y pasantías en empresas del exterior.

Otro resultado estratégico, plantea el fortalecimiento, actualización y reglamentación del sistema de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes mediante la implementación de actividades como: aplicar, a todos los estudiantes de primer ingreso, las pruebas del "College Board", para orientarlos en sus estudios; fortalecer las competencias y perfiles de egreso de los estudiantes en las áreas humanistas a través del servicio social y voluntariado; afianzar y desarrollar sus competencias en emprendimiento y dominio del idioma inglés; otra acción importante será la revisión y actualización de normas y procedimientos para la homologación, convalidación y reconocimiento de los títulos universitarios.

Por último, el resultado estratégico que busca reforzar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, se pretende alcanzar a través de la implementación de actividades como: la creación de equipos de apoyo y seguimiento a estudiantes a nivel nacional; el establecimiento de sistemas y equipos para el apoyo al aprendizaje de estudiantes con diversidad funcional, de igual forma se establecerá un programa para el seguimiento a docentes en la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje en el aula y una evaluación formativa intermedia de la competencia de los estudiantes. Se establecerá y otorgará con una periodicidad anual el Premio a la Excelencia Estudiantil.

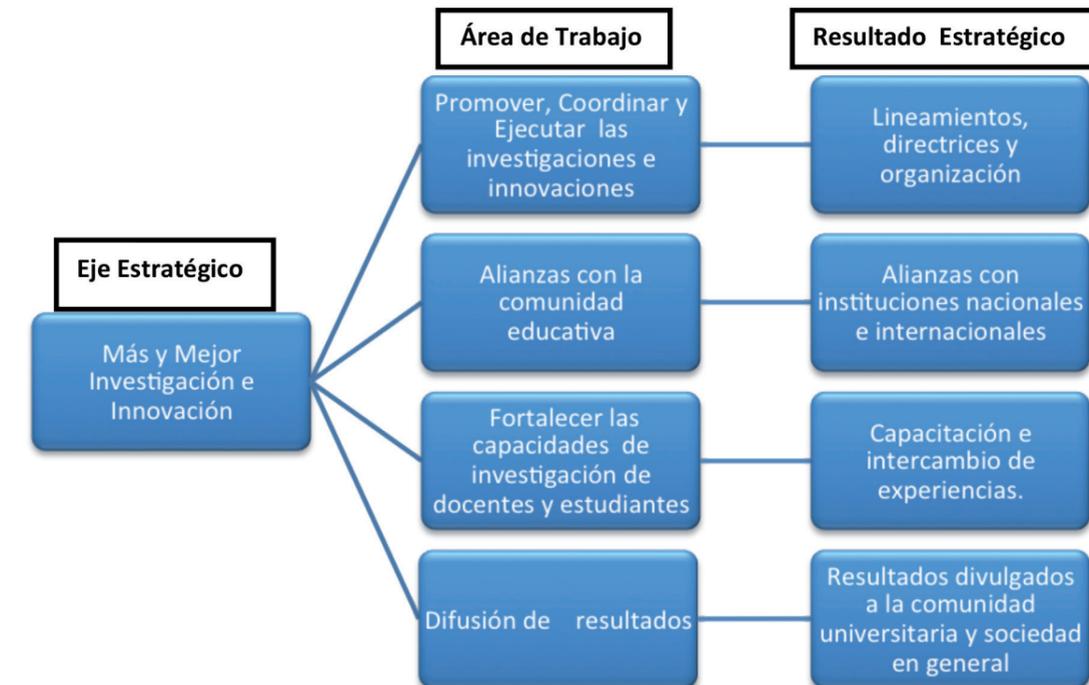
Un mayor detalle de las actividades, con sus indicadores de resultado y las unidades de la estructura organizativa responsables de su implementación, se presenta en la Matriz de Resultados (Ver Anexo 1).

B. EJE ESTRATÉGICO 2: MÁS Y MEJOR INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente la investigación y la innovación es una función importante dentro de la academia universitaria y durante el quinquenio del 2014-2018, UDELAS se plantea, para lograr más y mejor investigación e innovación, un objetivo que comprende cuatro áreas de trabajo: (1) Promover, Coordinar y participar de la ejecución de la investigación e innovación; (2) Fortalecer las capacidades de investigación tanto del personal docente como de los estudiantes; (3) Generar alianzas con la comunidad educativa para la realización conjunta de investigaciones y/o apoyo de financiamiento y (4) Compartir los resultados de la investigaciones e innovaciones mediante su difusión a la comunidad educativa y sociedad en general. Para cada una de las áreas de trabajo planteadas, se corresponde un resultado estratégico como se puede observar en la figura 3.

Figura 3

Eje Estratégico 2: Más y Mejor Investigación e Innovación



El resultado estratégico referido a los lineamientos, directrices y organización para la promoción y coordinación de las investigaciones e innovaciones comprende actividades estratégicas como: la divulgación de los lineamientos, reglamento y estructura para la investigación e innovación; la consolidación y divulgación del marco reglamentario, fortalecer las estructuras organizativas para la investigación e innovación en las respectivas unidades académicas así como la creación de un Comité de Bioética para la aprobación de las investigaciones y las publicaciones.

El resultado estratégico que se propone impulsar la investigación e innovación mediante alianzas con instituciones nacionales e internacionales y su promoción comprende actividades como: el establecimiento de líneas temáticas por carrera para la investigación de grado coordinadas con las de postgrado; la aprobación del Plan de Investigación anual por el Consejo de Investigaciones; el fortalecimiento de la Red de Investigadores

de docentes y estudiantes de UDELAS y su integración a otras redes de investigación nacionales e internacionales. Impulsar la investigación e innovación con el establecimiento de bases de datos, conectividad y plataformas tecnológicas,

Otro grupo de actividades se orientan a la promoción, entre las que podemos mencionar: el incremento en cantidad y calidad de los recursos para la investigación e innovación tanto humanos como financieros, el establecimiento de un fondo concursable y el Premio a la Excelencia en Investigación e Innovación que se entregará de forma anual entre las principales investigaciones.

El resultado estratégico para fortalecer las capacidades de investigación de docentes y estudiantes plantea como una de sus estrategias el intercambio de experiencias y la implementación de actividades como: establecer e implementar un plan de capacitación anual para el personal docente y los estudiantes. Se realizarán jornadas de actualización y encuentros entre los investigadores de UDELAS, se promoverá su participación en congresos, simposios, seminarios y la realización de eventos en alianza con otras instituciones.

Por último, con respecto al Eje Estratégico de Investigación e Innovación, en el área de trabajo de difusión de resultados, en el resultado estratégico de difundir los resultados de las investigaciones e innovaciones con la comunidad universitaria y la sociedad en general, se destacan las siguientes actividades: la publicación de al menos las 2 investigaciones más destacadas del año; la creación y publicación de dos ediciones de una revista científica; organizar los pre- congresos y el Congreso Científico de UDELAS cada dos años. (Ver Anexo 1).

C. EJE ESTRATÉGICO 3: AMPLIA Y SÓLIDA VINCULACIÓN DE UDELAS CON LA SOCIEDAD Y COMUNIDAD.

La extensión como parte de la gestión académica, en términos generales, tiene como función principal establecer y mantener canales de comunicación permanente, formales y no formales con la comunidad nacional e internacional. Para el quinquenio 2014-2018, el objetivo de su matriz de resultados comprende tres áreas de trabajo, las cuales son: (1) Establecer de manera formal la Política de Extensión de UDELAS, (2) Impulsar y reglamentar sus programas de desarrollo social sostenible y (3) Fortalecer su proyección tanto nacional como internacional; a continuación la Figura 4, nos ofrece una relación de las áreas de trabajo y los resultados estratégicos de cada una de ellas.

Figura 4

Eje 3: AMPLIA Y SÓLIDA VINCULACIÓN DE UDELAS CON LA SOCIEDAD Y COMUNIDAD



El resultado estratégico de formalizar la Política de Extensión comprende actividades como: la aprobación y divulgación de la estructura organizativa y reglamentos del Decanato de Extensión así como normar la función de extensión que facilite su aplicación y desarrollo en la sede como en las extensiones y programas universitarios.

Otro resultado estratégico que vale la pena destacar en la formalización de la Política de Extensión, es la reglamentación de la educación continua y de las actividades extra curriculares, creando nuevos programas de diplomado de acuerdo a la demanda de la sociedad panameña y sistematizando los programas de diplomado existentes, como es el caso del de Seguridad y Educación Vial; se definirán y establecerán los procesos para las diferentes modalidades de educación continua; se revisará el reglamento para el reconocimiento de la educación continua.

A través del resultado estratégico de implementar proyectos de desarrollo social sostenibles y comunitarios UDELAS brinda apoyo a las poblaciones menos favorecidas para lo cual se elaborará un modelo de intervención universitaria para comunidades rurales, indígenas y urbano marginales en temas de medio ambiente, equidad de género, gestión de riesgos de desastres e inclusión social; se plantea además establecer el observatorio de buenas prácticas en desarrollo infantil temprano, en seguridad humana y ciudadanía. Vale la pena destacar también la creación del Centro de Excelencia de Desarrollo Infantil Temprano, como un referente en el tema para el país y la región latinoamericana. Por último, y no menos importante se plantea crear la oficina de Gestión de Riesgo a Desastres, y la implementación del plan comunitario Gestión Integral de Riesgo a Desastres (GIRD) y Adaptación al Cambio Climático (ACC).

Como incentivo para la promoción a la Excelencia, al igual que en otras áreas, se establecerá y reglamentará el Premio Anual a la Excelencia del Proyecto Comunitario.

En el área de trabajo para fortalecer la proyección nacional e internacional de UDELAS se plantea un primer resultado estratégico a nivel de la vinculación y atención de UDELAS

con los estudiantes graduados y otro, referido a las relaciones con organizaciones tanto nacionales como internacionales.

Las actividades para la vinculación y atención con los estudiantes graduados se propone fortalecer y ampliar mediante la creación de un departamento de relaciones con el graduado, que enfatizará su comunicación permanente con los graduados mediante el uso de las redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, correo electrónico); se realizarán actividades académicas, de promoción y socialización con los empleadores actuales y potenciales; en colaboración con el Instituto de Estudios del Trabajo (INETRA), se realizarán investigaciones anuales sobre el mercado laboral y los graduados de UDELAS.

El resultado estratégico para la vinculación con la comunidad nacional e internacional comprende actividades como: el apoyo y fortalecimiento de la Fundación de UDELAS (FUNDAMÉRICAS), para lograr alianzas y financiamiento en general que contribuyan con las actividades académicas y administrativas de UDELAS; definir la política de internacionalización de UDELAS; revisar, ampliar y normar la firma e implementación de convenios con organismos nacionales e internacionales, reforzando el rol coordinador de la Dirección de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales; para mantener una comunicación constante con la sociedad panameña y aportar al debate de los problemas nacionales se realizarán foros/debates sobre temas nacionales al menos una vez al mes; establecer un programa de movilidad académica de docentes, estudiantes y administrativos con universidades extranjeras enriquecerá sus carreras; mantener la participación de UDELAS en las redes nacionales e internacionales y crear redes inter universitarias de acceso a la educación superior para grupos vulnerables contribuirá con el nivel de internacionalización y excelencia. Mayores detalles de los resultados de éste eje estratégico se presentan en el Anexo 1.

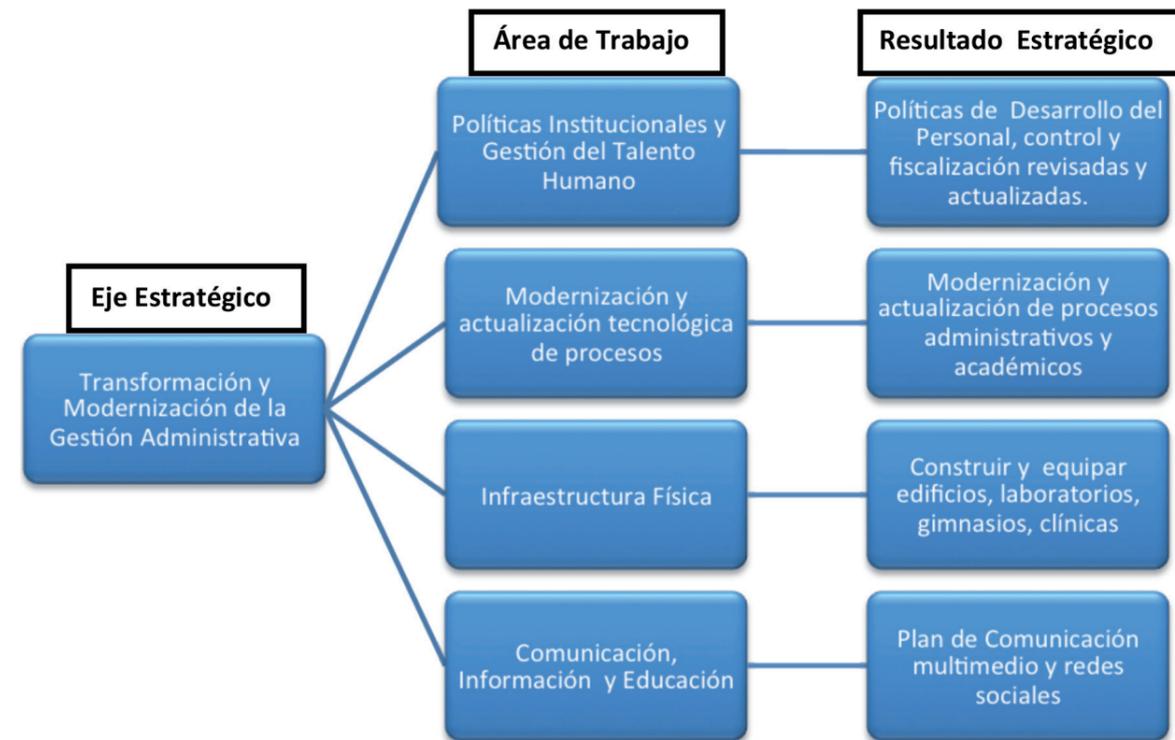
D. EJE ESTRATÉGICO 4: TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Gestión Administrativa es la base y el soporte logístico para que las funciones académicas y UDELAS en general puedan alcanzar sus metas, resultados y cumplir así con su Misión y Visión. Los cambios continuos en la tecnología y el crecimiento de UDELAS, requieren de una revisión y actualización constante de su gestión administrativa por lo que sus resultados estratégicos se han organizado en cuatro áreas de trabajo: (1) Políticas Institucionales, (2) Modernización y actualización tecnológica de los procesos, (3) Infraestructura Física y (4) Comunicación, Información y Educación.

Al igual que para los otros ejes estratégicos, para cada una de las áreas de trabajo señaladas, se han definido resultados estratégicos, tal como se demuestra en la Figura 5.

Figura 5

EJE ESTRATÉGICO 4: TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



El resultado estratégico del área de trabajo de políticas institucionales y gestión del talento humano se refiere a las políticas de gestión del recurso humano de la institución, de recursos financieros y de control y fiscalización, sus principales actividades son: la definición de un Plan de Gestión del Talento Humano de la institución, impulsado por la actualización del manual de funciones y procedimientos; elaborar y difundir el reglamento de personal y el manual de carrera administrativa; desarrollar el sistema de clasificación de puestos y de escala salarial; implementar y evaluar el programa de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo (CADEPA); así como también el fortalecimiento de los sistemas de control, fiscalización y auditorías y el establecimiento del Premio Anual a la Excelencia Administrativa.

Para el otro resultado estratégico de la modernización y actualización tecnológica de los procesos tanto administrativos como académicos se plantean actividades como: la digitalización del proceso y cobro de matrícula a nivel nacional; sistematizar y automatizar todos los cobros, pagos y adquisiciones que realiza UDELAS a nivel nacional; la digitalización de los archivos en general, especialmente de los expedientes de los estudiantes; fortalecer el uso de la plataforma virtual para uso pedagógico; fortalecer el recurso humano de la Dirección de Informática; la capacitación del personal en las nuevas tecnologías y la modernización y actualización del Sistema Integrado de Bibliotecas de UDELAS (SIBUDELAS).

El resultado estratégico de ampliar, rehabilitar, mejorar y equipar la infraestructura física de edificios, laboratorios, clínicas, gimnasios y áreas recreativas las actividades apuntan a: construir y equipar los edificios de 5 extensiones universitarias (Chiriquí, Veraguas, Los Santos, Coclé y Colón); construir la sede de todos los programas, destacando aquellos de

las áreas indígenas de Chichica, Las Palmas y Guna Yala; ampliar la infraestructura de la sede en Albrook, generando los espacios para las funciones académicas y administrativas, de recreación, y de deportes; y por último el equipamiento de los laboratorios, clínicas y centros de atención.

El cuarto resultado estratégico, de proyectar la imagen de UDELAS tanto a nivel interno como externo mediante un Plan de Comunicación multimedia y redes sociales comprende actividades como: reglamentar y establecer manuales para el uso de la imagen de UDELAS; promover las acciones y resultados de UDELAS a través de la prensa escrita, digital, televisiva y radial y en las redes sociales; comunicar, a la sociedad en general, mediante publicaciones institucionales los programas, acciones, resultados y proyecciones de UDELAS; la puesta en funcionamiento de la imprenta digital que potenciará la producción de publicaciones para diferentes audiencias (memorias, libros, revistas, boletines); mantener una comunicación constante con los colaboradores, estudiantes y sociedad en general a través de las redes sociales (página web, Facebook, Twitter, Instagram); (Ver mayores detalles en el Anexo 1).

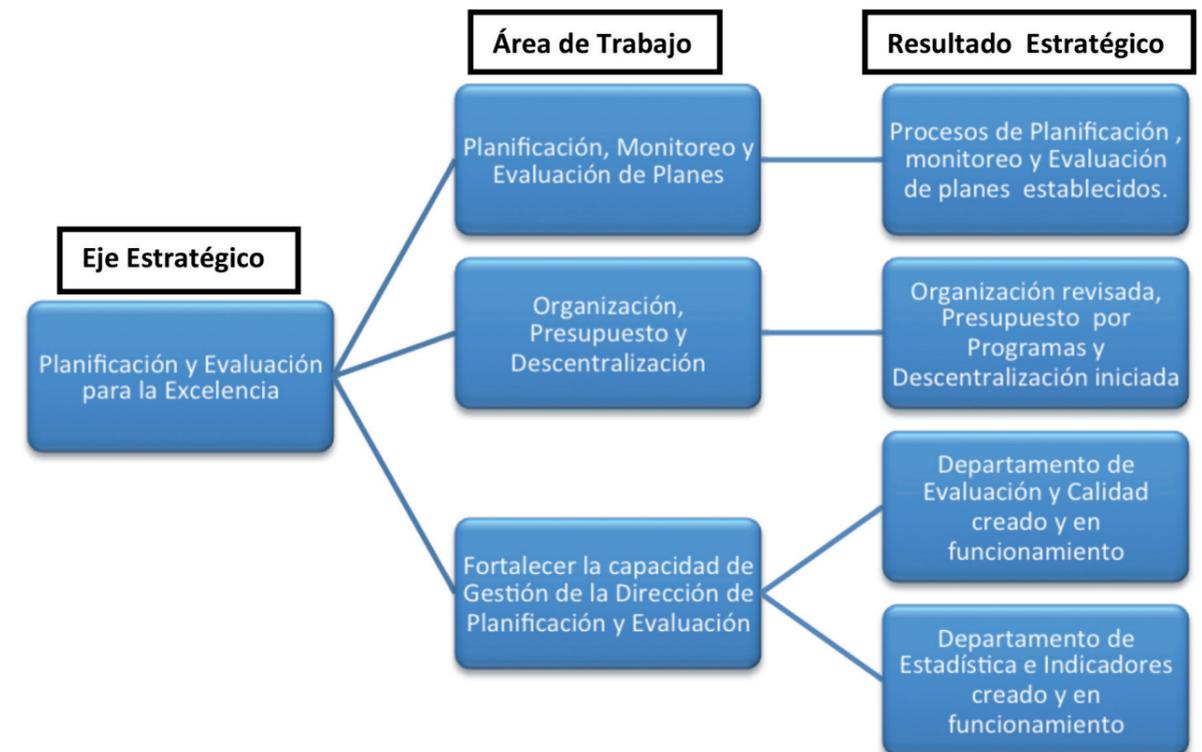
E. EJE ESTRATÉGICO 5: PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARA LA EXCELENCIA

La Planificación y la Evaluación tienen un rol importante para el mejoramiento institucional al orientar el proceso de establecimiento de metas, medibles, alcanzables y prioritarias en un tiempo determinado, así como el establecimiento de una estructura y la asignación de los recursos financieros cónsonos con las metas.

Otro aspecto relevante lo constituye el monitoreo y la evaluación de las metas, planes, programas y proyectos para ir introduciendo los ajustes que sean requeridos en las metas planteadas en los diferentes planes de trabajo.

Sin una buena definición de indicadores para medir y evaluar las metas y un sistema de información no será posible llevar delante de forma eficiente y eficaz la planificación, el monitoreo y la evaluación. Por consiguiente, el objetivo de éste eje estratégico cubre tres temas importantes: (1) la planificación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales, (2) la Organización, Presupuesto y Descentralización y (3) el fortalecimiento del funcionamiento la Dirección de Planificación, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 6
Planificación y Evaluación para la Excelencia



El área de trabajo de planificación, monitoreo y evaluación de planes tiene un solo resultado estratégico que comprende las actividades de: la elaboración del Plan Estratégico 2014-2018 y los respectivos Planes Operativos Anuales; las tres reuniones de monitoreo de los Planes Operativos Anuales; y las reuniones de evaluación del Plan Estratégico 2014-2018, así como la formulación del Plan Estratégico 2019-2023.

Definidos los Planes con sus resultados e indicadores, un segundo resultado estratégico plantea revisar la estructura de la organización, asignar los presupuestos por programas e iniciar la descentralización. Para ello será necesario implementar actividades como: la revisión de la estructura organizativa, para ajustarla a las responsabilidades de los planes; asignar, en base a la estructura y programas las correspondientes partidas presupuestarias y realizar una evaluación de las capacidades de las extensiones universitarias para fortalecer el proceso de desconcentración y descentralización de las competencias.

Dadas las demandas planteadas en el Plan Estratégico en su conjunto se concibe además, como una actividad estratégica la evaluación del proceso de recaudación de fondos y la identificación de nuevas fuentes de ingreso.

En el área de trabajo de fortalecer y ampliar la capacidad de la Dirección de Planificación y Evaluación se plantean dos resultados estratégicos el primero de ellos para la evaluación y calidad del desempeño docente y de las carreras que ofrece UDELAS y el segundo para la organización del departamento de estadística e indicadores. Para ambos la actividad estratégica es el desarrollo aprobación y puesta en marcha del respectivo departamento.

Finalmente, cabe señalar que la institución ha de contar en este quinquenio con una estrategia institucional dirigida a fomentar una cultura de calidad en la gestión universitaria,

que refleje los avances cualitativos y cuantitativos en la ejecución de los planes, proyectos y actividades articuladas, según su función y pertinencia en cada uno de los ámbitos en donde la universidad funcione. Lo anterior facilitará el logro óptimo de los retos institucionales, principalmente a partir de los siguientes compromisos:

- Elaboración de una estrategia Institucional de Ejecución y Seguimiento al Plan de Mejora Institucional Ajustado (PMIA), con sus respectivas evidencias, como base para la Autoevaluación con fines de reacreditación de la universidad (2017-2018).
- Definición del Plan Institucional de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado y Postgrado con la Agencia Nacional, así como Internacionales.
- Establecimiento de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Gestión Universitaria, como plataforma de trabajo permanente de la calidad en la institución.

La ejecución de estas iniciativas, al igual que el proceso de evaluación institucional realizado en el 2012, han de generar un inigualable espacio de reflexión de la comunidad universitaria en torno a las acciones realizadas desde su fundación, pero sobre todo con la mirada fija en los legados de la universidad que queremos ser.

Anexo 1

Matriz de proyectos y resultados

**EJE ESTRATÉGICO 1:
MODELO DE GESTIÓN DOCENTE Y ESTUDIANTIL DE CALIDAD, ACTUALIZADO Y
PERTINENTE.**

OBJETIVO: Desarrollar una gestión docente con políticas educativas y curriculares actualizadas y pertinentes, con personal docente competente y comprometido asegurándole al estudiantado una formación de calidad e integral, con competencias para la vida, el trabajo y la ciudadanía activa.

PROYECTOS-RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
1.1 Actualización de Normas y Procedimientos de reclutamiento, contratación, desempeño y evaluación de docentes, en el marco del Sistema de Carrera Docente.	1.1.1 Fortalecer la Gestión Curricular y el Sistema de Carrera Docente	— Políticas y Lineamientos curriculares y de Desarrollo Docente establecidos y en ejecución — Plan de Trabajo establecido y en ejecución — Banco de datos de docentes establecido y operativo.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIRINFO (C)
	1.1.2 Incrementar al menos 50 docentes nombrados como profesores de regulares.	— Número de profesores de tiempo completo y regulares nombrados de acuerdo a la cantidad de carreras, matrícula y docentes existentes tanto en las sede como en las extensiones.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C)
	1.1.3 Unificar, actualizar, divulgar y aplicar el reglamento de reclutamiento, contratación, supervisión y evaluación, del desempeño docente de profesores regulares y temporales.	— Reglamento unificado, actualizado y aprobado. — Reglamento divulgado a los docentes mediante diversos medios digitales e impresos. — Manual de procedimiento aprobado y divulgado. — Reglamento y Manual aplicándose.	DIRCUDEDO (R) DIRREHU (C) DEDOC (C) DIRPLANEV (C)
	1.1.4 Equiparar la escala salarial de los docentes de UDELAS con las de otras universidades públicas.	— Propuesta elaborada y presentada al MEF. — Equiparación salarial aplicándose.	
	1.2.1 Establecer un Plan Institucional de Desarrollo Docente (formación, capacitación y movilidad)	— Plan elaborado y aprobado. — Número de docentes beneficiados según especialidad, categoría y ubicación.	DIRCUDEDO (R) DEEXT (C) DIREURS (C)
1.2 Actualización del personal docente, con competencias en su especialidad, en los procesos educativos, en el contexto de un Plan Institucional de Desarrollo Docente.	1.2.2 Capacitar, al 100% de los docentes en los talleres formativos en modalidad presencial y virtual en:	— Porcentaje de docentes capacitados en cada módulo.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) ILTEC (C)
	• Módulo 0: Módulo Inicial de Docencia Universitaria		
	• Módulo 1: Modelo Educativo de UDELAS.		
	• Módulo 2: Diseño y Desarrollo de Currículum		
	• Módulo 3: Planificación Didáctica.		
	• Módulo 4: Estrategias de Aprendizaje.		
	• Módulo 5: Evaluación de Aprendizajes.		
	• Módulo 6: Comunidad Virtual y las TICs.		
	1.2.3 Capacitar al menos a 500 docentes en el Diseño y Desarrollo de Programas Académicos basados en competencias.	— Número de Docentes Capacitados.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
1.2.4 Capacitar al 50% de los docentes en inglés básico.	— Porcentaje de Docentes Capacitados.	ILTEC (R) DEDOC (C)	
1.2.5 Elevar la cobertura a 100 % de los docentes con su especialización en docencia superior y entornos virtuales.	— Porcentaje de docentes con especialización en Docencia Superior.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C)	
1.2.6 Promover la movilidad académica de todos los docentes en uno o más eventos de actualización y/o intercambio.	— Porcentaje de docentes tiempo completo que han participado en uno o más eventos al año. — Porcentaje de docentes capacitados en área de su especialidad.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) DEEXT (C)	
1.2.7 Establecer un programa académico para todos los docentes según su área de especialidad.	— Programa aprobado. — Número anual de docentes beneficiados, según ubicación, especialidad y grado.	DEDOC (R) DIRCUDEDO (C)	
1.2.8 Establecer y otorgar anualmente el Premio a la Excelencia Docente.	— Premio Reglamentado. — Premio otorgado anualmente.	DEDOC (R) DIRCUDEDO (C)	

28

1.3 Actualización y enriquecimiento de la oferta académica de carreras y diseños curriculares.	1.3.1 Revisar, divulgar y aplicar el modelo universitario de UDELAS a nivel de todas las carreras, en la sede y las extensiones universitarias.	— Perfil de egreso de los estudiantes, contextualizados. — Modelo universitario aprobado, divulgado y aplicado. — Número de carreras de sede y extensiones en que se aplica el modelo universitario.	DIRCUDEDO (R) DEEXT (C) DEINVIN (C) DEVIDES (C) DIRPLAEV (C) COREXU (C)
	1.3.2 Realizar estudios y consultas pertinentes para la actualización, organización e implementación de nuevas ofertas académicas de las Facultades.	— Propuestas para la creación de dos nuevas facultades presentada y aprobada. — Plan para la implementación de las facultades ejecutado.	DEDOC (R) DIRCUR (C), DEEXT (C), DEINVIN (C), DIRPLAEV (C) COREXU (C)
	1.3.3 Evaluar, actualizar y diseñar, todas las carreras de grado y pre grado en competencias.	— Reunión anual de consulta sobre las ofertas académicas con empleadores y organizaciones realizada. — Guías de actualización y diseño curricular, con base a competencias, elaboradas y aprobadas. — % del total de carreras evaluadas y actualizadas con base a competencias. — % del total de carreras nuevas diseñadas con base a competencias.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	1.3.4 Evaluar, actualizar y diseñar todos los planes de estudio conforme la Ley y las Normas.	— Número de planes de estudio actualizados.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C)
	1.3.5 Crear al menos dos nuevas ofertas de educación para la diversidad.	— Número de nuevas ofertas educativas implementadas.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C)
	1.3.6 Internacionalizar la carrera de Desarrollo Infantil Temprano a la región de Centroamérica.	— Elaborar la propuesta curricular y económica. — Divulgar la propuesta.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) DIRCOTRI (C)
	1.3.7 Establecer diplomados, carreras técnicas y profesionales para el personal del sistema penitenciario.	— Elaborar la propuesta curricular — Ofrecer y llegar a acuerdos con el MINGOB.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) DIRCOTRI (C)
	1.3.8 Autoevaluar y acreditar a través de CONAEUPA u otras agencias acreditadoras las carreras de UDELAS.	— Número de carreras a autoevaluadas y acreditadas. — Número de carreras acreditadas.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C)
	1.3.9 Ampliar las opciones de formación virtual.	— Número de carreras con opciones de formación virtual.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C), ILTEC (C)
1.4 Prácticas universitarias reglamentadas e incorporadas al modelo universitario de UDELAS.	1.4.1 Culminar, validar y divulgar, con la participación de los estudiantes graduados, los Manuales de Prácticas Universitarias de todas las carreras.	— Número de estudiantes graduados consultados. — Número de manuales en implementación. — Informe sobre la aplicación de los manuales. — Total de carreras universitarias.	DEDOC (R) DICURDEDO (C), DEVIDES (C)
	1.4.2 Sistematizar y certificar las prácticas de todas las carreras universitarias tanto a nivel nacional como internacional.	— Número de prácticas sistematizadas. — Número de prácticas certificadas. — Número de convenios de prácticas universitarias actualizados. — Resultado de las prácticas incorporados el expediente del estudiante.	DEDOC (R) DIRCUDEDO (C) DEVIDES (C) SECGEN (C)
	1.4.3 Promover y formalizar las visitas y pasantías, en empresas en el exterior, de los estudiantes de grado y postgrado de la sede y extensiones.	— Número inicial y final de estudiantes de grado y postgrado que realizan pasantías. — Número inicial y final de pasantías en empresas del exterior, según carrera y ubicación del estudiante. — Banco de datos de estudiantes y pasantías.	DEDOC (R) DIRCUDEDO (C) DEVIDES (C) DIRCOTRI (C)
	1.4.4 Establecer, divulgar y aplicar el reconocimiento e incentivos a todos los docentes y enlaces que desarrollan prácticas.	— Reconocimientos e incentivos establecidos y divulgados. — Número de docentes que desarrollan prácticas. — Número de docentes que reciben incentivos.	DEDOC (R) DIRCUDEDO (C) DEVIDES (C)
1.5 Actualización y reglamentación del sistema de admisión, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes.	1.5.1 Elaborar, aprobar y divulgar el reglamento de admisión de estudiantes e implementarlo a nivel nacional.	— Reglamento de Admisión aprobado y divulgado. — Número de instalaciones en que se aplica el reglamento.	DEVIDES (R) DEDOC (C), DIRCOM (C)
	1.5.2 Aplicar a todos los estudiantes de primer ingreso las pruebas del College Board.	— Porcentaje de estudiantes de primer ingreso que han realizado las pruebas. — Resultados de las pruebas presentados al MEDUCA e incorporados al expediente del estudiante.	DEVIDES (R) DEDOC (C) SECGEN (C)
	1.5.3 Fortalecer las competencias y perfiles de egreso de los estudiantes en áreas humanistas a través del servicio social, voluntariado, talleres formativos y actividades extra curriculares en deporte y cultura.	— Reglamento del Servicio Social aprobado. — Número de estudiantes que realizan el Servicio Social. — Talleres formativos, actividades extra curriculares y su contenido por carrera definidos. — Plan Anual de talleres y actividades extracurriculares, culturales y deportivas, elaborado, implementado y evaluado.	DEVIDES (R) DEDOC (C) SECGEN (C) DEEXT (C) COREXU (C)
	1.5.4 Afianzar y/o desarrollar las competencias de los estudiantes en emprendedurismo y dominio del idioma inglés.	— Reglamento de pruebas de suficiencia del inglés aprobado y divulgado. — Número de certificaciones de dominio de inglés expedidas a estudiantes. — Número de estudiantes que participan anualmente en programas de emprendimiento.	DEVIDES (R) ILTEC (C) CEVINPROS (C) DEDOC (C) SECGEN (C)
	1.5.5 Actualizar y divulgar las normas y procedimientos de homologación, convalidación, y reconocimiento de títulos universitarios.	— Normas y procedimientos actualizados y divulgados. — Número de homologaciones y convalidaciones realizadas. — Número de títulos universitarios reconocidos.	DIRCUDEDO (R) DEDOC (C) SECGEN (C)

29

EJE ESTRATÉGICO 2: MÁS Y MEJOR INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

OBJETIVO: Promover, coordinar y ejecutar las acciones de investigación e innovación, mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la generación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales, y la difusión de sus resultados.

PROYECTOS - RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
2.1 Establecimiento de los lineamientos, directrices y organización para la investigación e innovación.	2.1.1 Divulgar las políticas, lineamientos y directrices para la investigación e innovación.	— Directrices y lineamientos sistematizados. — Políticas y lineamientos divulgados por medios electrónicos e impresos.	DEIN (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	2.1.2 Consolidar y divulgar el marco reglamentario para la Investigación e innovación.	— Reglamento divulgado en taller y sistematizado en un módulo de presentación en ppt.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	2.1.3 Establecer y fortalecer las estructuras organizativas de investigación e innovación en las respectivas unidades académicas	— Coordinadores enlaces de investigación en las Extensiones — Comisiones de Investigación establecidas en cada unidad académica.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	2.1.4 Crear un comité de bioética, de acuerdo a la legislación nacional para la revisión, aprobación y divulgación de las investigaciones e innovaciones.	— Comité de bioética establecido. — Número de investigaciones revisadas y aprobadas por el Comité. — Número de resultados publicados aprobados por el Comité. — Líneas anuales de investigación por carrera y grado divulgadas.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
2.2 Promoción, coordinación y generación de alianzas para la investigación e innovación.	2.2.1 Establecer líneas temáticas por carrera para la investigación de grado y coordinadas con las postgrado y la aprobación del Plan de Investigación anual por el Consejo de Investigaciones.	— Líneas anuales de investigación por carrera y grado divulgadas. — Plan anual de investigación aprobado y evaluado.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	2.2.2 Fortalecer la Red de Investigadores de docentes y estudiantes de UDELAS, e integrarla a otras redes de investigaciones nacionales e internacionales.	— Número de investigadores y estudiantes miembros de la red. — Número de investigaciones programadas y realizadas por año. — Número de investigaciones realizadas según áreas y líneas de investigación por año. — Número de Grupos de Investigación por año. — Número de investigaciones culminadas en el año. — Número de resultados de investigación publicados en el año.	DEININ (R) DEDOC (C)
	2.2.3 Incrementar en cantidad, calidad, y disponibilidad los recursos para el desarrollo de la investigación e innovación.	— 3 nuevos docentes investigadores tiempo completo nombrados. — 3 docentes investigadores nombrados en las extensiones. — 10% de incremento en los recursos para investigación a nivel de la sede y extensiones respecto al total del presupuesto del 2014.	DEININ (R) DIRIFO(C) DIRPLAEV (C) ILTEC (C)
	2.2.4 Establecer alianzas para impulsar la investigación e innovación comunidades educativas y organismos nacionales e internacionales.	— Número de alianzas realizadas a través de convocatorias conjuntas, acuerdos, convenios u otra forma de enlace.	DEININ (R) DEEXT(C) DIRCOTRI (C)
2.3 Fortalecimiento de las capacidades para la investigación del personal docente, estudiantil.	2.2.5 Establecer, bases de datos, conectividad y plataformas tecnológicas así como un banco electrónico para el registro y seguimiento de proyectos de investigación.	— Base de datos electrónica de registro y seguimiento de las investigaciones establecida y funcionando. — Conexión con dos bases de datos internacionales. (DEVINFO y OMPI). — Acceso permanente y mayor velocidad de internet.	DEININ (R) DIRADM (C) DIRINFO(C)
	2.2.6 Establecer un fondo concursable para proyectos innovadores y destacados de investigación y/o de tesis de grado y postgrado.	— Bases y reglamento del fondo establecido y divulgados en forma impresa y en la página web de UDELAS. — Informe anual sobre las actividades del fondo.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLANEV (C)
	2.2.7 Cumplir la norma para los Docentes de tiempo completo de realizar al menos una investigación anual.	— Porcentaje de docentes que realizan una investigación al año.	DEININ (R) DEDOC (C)
	2.2.8 Establecer y otorgar anualmente el Premio a la Excelencia en Investigación.	— Bases del Premio establecidas y divulgadas en forma impresa y en la página web de UDELAS. — Premio entregado anualmente. — Plan Anual de Capacitación aprobado. — Informe anual de evaluación del Plan.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
	2.3.1 Establecer, ejecutar y evaluar el Plan Anual de 40 horas como mínimo de capacitación en investigación para docentes y estudiantes.	— Bases para la participación y realización establecidas. — Informe de realización del encuentro.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C)
2.4 Difusión de los resultados de las investigaciones	2.3.2 Establecer y realizar, dos veces al año, el Encuentro Nacional de Investigadores de UDELAS.	— Bases para la participación y realización establecidas. — Informe de realización de las jornadas.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C) COREXU (C)
	2.3.3 Establecer la Jornada de Actualización y realizar en cada extensión y la sede al menos una jornada anual.	— Bases para la participación y realización establecidas. — Informe de realización de las jornadas.	DEININ (R) DEDOC (C) DIRPLAEV (C) COREXU (C)
	2.3.4 Fomentar y apoyar la asistencia y participación de los investigadores en Congresos, Simposios y Seminarios Científicos que realicen otras instituciones.	— Número de investigadores y docentes que han participado según temática y tipo de evento. — Número de ponencias de docentes o estudiantes en foros científicos.	DEININ (R) DEDOC (C) DEEXT (C)
2.4 Difusión de los resultados de las investigaciones	2.4.1 Difundir los resultados de al menos 2 investigaciones destacadas y de mayor impacto en el año.	— Resultados publicados en medios impresos. — Resultados difundidos en Conferencia Magistral. — Resultados publicados en la página web de UDELAS.	DEININ (R) DEDOC (C) DEEXT (C) DIREC (C)
	2.4.2 Crear la Revista Científica de UDELAS y realizar al menos dos publicaciones al año de la misma.	— Número de publicaciones en el año.	DEININ (R) DEDOC (C) DIREC (C)
	2.4.3 Organizar y realizar, cada dos años, el Congreso Científico de UDELAS.	— Congreso realizado. — Memoria del Congreso publicada.	DEININ (R) DEDOC (C) DEEXT (C) COREXU (C)

30

EJE ESTRATÉGICO 3:

AMPLIA Y SÓLIDA VINCULACIÓN DE UDELAS CON LA SOCIEDAD Y COMUNIDAD

OBJETIVO: Fortalecer la Política de Extensión, mediante la formalización de la educación continua, el desarrollo de proyectos comunitarios de desarrollo social sostenible, a favor de la poblaciones más vulnerables, manteniendo una fuerte vinculación con los estudiantes graduados y la comunidad nacional e internacional.

PROYECTOS - RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
3.1 Establecimiento formal de la Política de Extensión de UDELAS.	3.1.1 Aprobar y divulgar la Política de Extensión de UDELAS.	— Lineamientos de política, sistematizados y difundidos por correo electrónico a través de presentación en ppt. — Comités Consultivos funcionando en todas las Ext. Regionales.	DEEXT (R) DIRPLAEV (C), DIRCOM (C) DIREURS (C)
	3.1.2 Aprobar y divulgar los reglamentos y estructura organizativa del Decanato de Extensión.	— Reglamentos y estructura aprobados. — Reglamentos y estructura divulgados internamente. — Creación y capacitación de equipos conforme la estructura.	DEEXT (R) DIRPLAEV (C), DIRCOM (C)
	3.1.3 Normar y divulgar la función de extensión tanto en la sede como en las extensiones universitarias.	— Normas de la función de la extensión universitaria establecidas y divulgadas. — Implementación de las normas evaluadas anualmente.	DEEXT (R) DIRPLAEV (C), DIRCOM (C) DIREURS (C)
3.2 Formalización de la educación continua y actividades extracurriculares.	3.2.1 Elaborar y dictar programas de diplomados demandados por la sociedad panameña.	— Número de diplomados nuevos elaborados por año. — Número de diplomados dictados por año.	DEEXT (R) DIRCUDEDO (C)
	3.2.2 Sistematizar las experiencias del Programa de Diplomados y el Programa de seguridad y educación vial.	— Los programas de diplomado de seguridad y educación vial han sido sistematizados.	DEEXT (R) DIRCUDEDO (C)
	3.2.3 Diseñar y aprobar el reglamento para la ejecución, seguimiento y evaluación de las diferentes modalidades de educación continua.	— Número de reglamentos de modalidades de educación continua que han sido aprobados e implementados.	DEEXT (R) DIRCUDEDO (C)
	3.2.4 Definir y establecer procesos para las diferentes modalidades de educación continua.	— Número de modalidades de educación continua definidas y establecidas.	DEEXT (R) ILTEC (C)
3.3 Proyectos Comunitarios a favor de grupos vulnerables y en riesgo social.	3.3.1 Validar y aprobar el programa de desarrollo social y proyectos comunitarios.	— Programa de desarrollo social y proyectos comunitarios elaborado.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.3.2 Elaborar un modelo de intervención universitaria en comunidades, rurales, indígenas y urbano marginales.	— Modelo y reglamento de intervención comunitaria elaborado.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
3.3.3 Implementar y evaluar los proyectos de intervención comunitaria.	3.3.3 Implementar y evaluar los proyectos de intervención comunitaria.	— Número de proyectos comunitarios por año. — Número de proyectos comunitarios que aplican el modelo y reglamento aprobados. — Guías y materiales de apoyo al desarrollo comunitario producidos. — Número de líderes comunitarios capacitados.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.3.4 Reglamentar y establecer el Premio Anual a la Excelencia: Proyecto Comunitario.	— Bases del Premio establecidas y difundidas ampliamente. — Premio otorgado de forma anual.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.3.5 Establecer el Observatorio de Buenas Prácticas en desarrollo infantil, seguridad humana y ciudadana y trabajo decente.	— Observatorio establecido. — Número de buenas prácticas identificadas y descritas por año. — Número de buenas prácticas difundidas a la comunidad.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.3.6 Establecer el centro de excelencia en desarrollo infantil temprano (CEXDEIT).	— Plan para la implementación del (CEXDEIT) aprobado. — CEXDEIT implementado y evaluado.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C)
	3.3.7 Crear la oficina de Gestión de Riesgo a Desastres.	— Propuesta para la creación de la oficina aprobada. — Plan anual de la oficina aprobado y evaluado.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.3.8 Desarrollar e implementar el plan comunitario de GIRD /ACC.	— Informe anual de avances del proyecto.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)

31

3.4 Vinculación con los graduados.	3.4.1 Creación del Departamento de Relaciones con el graduado. — Departamento y funciones establecidos. — Divulgación de la oficina mediante la página web. — Plan de Trabajo elaborado e implementado. — Elaborar un banco de datos actualizado de los graduados de la institución.	DEEXT (R) DEVIDES (C) DIRINFO (C)
	3.4.2 Mantener, en coordinación con el Departamento de Relaciones con el graduado una comunicación permanente con los graduados mediante las herramientas de las redes sociales. — Correo electrónico de contacto establecido. — Twitter, número de seguidores. — Página de Facebook, número de amigos. — Instagram, número amigos.	DEEXT (R) DEVIDES (C) CEVINPROS (C) DIRINFO (C)
	3.4.3 Organizar, al menos tres, actividades académicas, de promoción y socialización con los graduados y empleadores actuales y potenciales. — Número de actividades realizadas en el año, según tipo de actividad y participantes.	DEEXT (R) DEVIDES (C)
	3.4.4 Realizar, en colaboración con INETRA, al menos dos, estudios y/o investigaciones anuales sobre la relación graduados - UDELAS y su inserción laboral. — Número de investigaciones realizadas en el año. — Número de talleres y participantes en la divulgación y discusión de los resultados de las investigaciones.	DEEXT (R) DEININ (C) INETRA (C)
3.5 Proyección Nacional e internacional de UDELAS.	3.5.1 Apoyar el fortalecimiento y desarrollo de las acciones de FUNDAMERICAS. — Plan anual de apoyo a Fundaméricas acordado y evaluado.	DEEXT (R)
	3.5.2 Definir la Política de Internacionalización de UDELAS. — Política definida y divulgada.	DEEXT (R) DIRCOTRI (C)
	3.5.3 Revisar (12), ampliar y sistematizar, la implementación de convenios con organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. — Número de Convenios revisados, nuevos y concluidos. — Número de Convenios con planes de acción. — Número de Convenios con informes de implementación. — Número de carreras respaldadas por Convenios.	DIRCOTRI (R) DEEXT (C)
	3.5.4 Realizar foros / debate mensuales sobre temas nacionales. — Número de foros / debate, realizados en el año. — Número de participantes según institución o sector.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIREURS (C)
	3.5.5 Establecer un programa de movilidad académica de docentes, estudiantes y administrativos con universidades extranjeras. — Número de estudiantes beneficiados. — Número de Administrativos beneficiados — Número de docentes beneficiados	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIRCOTRI (C)
	3.5.6 Mantener la participación de UDELAS en las redes universitarias nacionales e internacionales y organismos internacionales. — Número de redes en las que participa UDELAS	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIRCOTRI (C)
	3.5.7 Crear redes inter universitarias de acceso a la educación superior para grupos vulnerables. — Número de redes para grupos vulnerables en las que participa UDELAS.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIRCOTRI (C)
	3.5.8 Actualizar y sistematizar las experiencias internacionalización universitaria de UDELAS. — Número de experiencias sistematizadas por año.	DEEXT (R) DEDOC (C), DIRPLAEV (C) DIRCOTRI (C)

EJE ESTRATÉGICO 4: TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Actualizar y rediseñar los procesos y políticas de gestión institucional potenciando los recursos tecnológicos, y avanzar hacia una gestión institucional más eficiente, transparente y sin papel.

PROYECTOS - RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
4.1 Actualización e implementación de políticas institucionales, de Gestión del Talento Humano, de administración y control.	4.1.1 Elaboración del Plan Institucional de Gestión del Talento Humano	— Plan Institucional con cronograma de ejecución elaborado y difundido a la comunidad universitaria	DIRADM (R) DEDOC (C) DEININ (C) DEEXT (C) DEVIDES (C) DIRFIN (C) DIRPLANEV (C) DIREURS (C)
	4.1.2 Revisar y actualizar los Manuales institucionales de Funciones y procedimientos.	— Manual de Funciones y procedimientos actualizados conforme al organigrama.	
	4.1.3 Elaborar y difundir el Reglamento de Personal y Manual de carrera del Personal Administrativo.	— Reglamento y Manual de carrera administrativa elaborados, difundidos y aplicándose. — Personal administrativo con estabilidad laboral de acuerdo a su antigüedad y evaluación.	
	4.1.4 Revisar y actualizar el Manual de Clasificación de puestos y de escala salarial.	— Manual de clasificación de puestos y escala salarial revisados y aprobados por el Concejo Administrativo. — Realizar auditorías anuales de puestos.	
	4.1.5 Fortalecer el Sistema de Evaluación del desempeño al 100% del personal administrativo.	— Porcentaje del personal administrativo evaluado según el sistema anualmente.	
	4.1.6 Realizar cada dos años encuestas de clima laboral y preparar su respectivo plan de acción.	— Encuestas realizadas en el 2015 y 2017. — Planes de seguimiento a los resultados implementados.	
	4.1.7 Evaluar y fortalecer el programa de capacitación y desarrollo para el personal administrativo (CADEPA).	— Implementación, a nivel nacional, del Programa de CADEPA evaluado anualmente.	
	4.1.8 Fortalecer el sistema de control interno y fiscalización institucional.	— Auditorías académicas realizadas. — Auditorías de control interno, financieras y especiales realizadas. — Porcentajes de recomendaciones de auditorías realizadas.	
	4.1.9 Establecer y otorgar anualmente el Premio a la Excelencia Administrativa.	— Bases del Premio establecidas y divulgadas en forma impresa y en la página web de UDELAS. — Premio entregado anualmente.	
	4.2 Modernización y actualización tecnológica de procesos administrativos y académicos.	4.2.1 Digitalizar el proceso y cobro de matrícula a nivel nacional.	
4.2.2 Sistematizar y automatizar los pagos y adquisiciones que debe realizar UDELAS a nivel nacional.		— Procedimientos sistematizados y diseñados. — Sistemas probados y validados. — Pagos a docentes realizados a nivel nacional por ACH. — Pagos a proveedores a nivel nacional realizados de forma electrónica. — Sistema de adquisiciones automatizado.	DIRINFO (R) DIRADM (C) SEGEN (C) DIRFIN (C) DIRPLANEV (C) DIREURS (C)
4.2.3 Digitalizar los archivos administrativos en general.		— Archivos de Secretaría General digitalizados. — Archivos de RRHH digitalizados. — Expedientes de los estudiantes digitalizados.	SEGEN (R) DIRINFO (C) DIRADM (C)
4.2.4 Crear el Sistema de Gestión del Conocimiento de UDELAS:		— Comisión y Plan de Trabajo definidos. — Sistema de Gestión del Conocimiento evaluado.	DIRINFO (R) DIRPLANEV (C) DEDOC (C) DEEXT (C) DEININ (C)
4.2.5 Fortalecer el uso de la plataforma virtual como nueva tendencia pedagógica.		— Número de carreras con opciones de dictarse de forma virtual.	DIRINFO (R) DIRADM (C) DEDOC (C)
4.2.6 Fortalecer la capacidad de respuesta de la DIRINFO.		— Contratación de al menos dos programadores.	DIRINFO (R) DIRADM (C) DIRFIN (C)
4.2.7 Capacitar a todo el personal docente y administrativo, según corresponda, en el uso de los nuevos sistemas.		— Número de personal capacitado según función (docente o administrativa).	DIRINFO (R) DIRADM (C) DIRPLANEV (C) DEDOC (C) DIREURS (C)
4.2.8 Crear el repositorio institucional (RI).		— Número de publicaciones subidas al RI según especialidad y producción de UDELAS.	SIBUDELAS (R) DIRADM (C) DIRINFO (C)
4.2.9 Sistematizar la gestión de SIBUDELAS.		— Gestión de las bibliotecas de UDELAS integradas.	SIBUDELAS (R) DIRADM (C) DIRINFO (C)
4.2.10 Capacitar en el uso y manejo del software Solca, plataforma de biblioteca virtual y el software de anatomía humana, para docentes y estudiantes a nivel nacional.		— Número de usuarios capacitados a nivel nacional. — Evaluación del uso del software Solca. — Evaluación de usuarios del software de anatomía humana.	SIBUDELAS (R) DEDOC (C) DIRINFO (C)
4.2.11 Actualizar el portal de SIBUDELAS con nuevos servicios para los usuarios.		— Número de nuevos servicios incorporados al portal. — Incremento anual en el número de usuarios.	SIBUDELAS (R) DIRINFO (C)

4.3 Ampliación, mejoramiento, y equipamiento de infraestructura física.	4.3.1 Construir y equipar los edificios de 5 extensiones universitarias. (Chiriquí, Veraguas, Coclé, Los Santos y Colón.	— Terrenos de extensiones de Coclé, Veraguas y Azuero adquiridos. — Cinco edificios sede de extensiones Universitarias Regionales construidos.	DIRINARQ (R) DIRADM (C) DIREURs (C)
	4.3.2 Construir las sedes de todos los programas académicos.	— Número de sede de programas construidas.	DIRINARQ (R) DIRADM (C) DIREURs (C)
4.4 Comunicación, Información y Educación y proyección de la imagen de UDELAS	4.3.3 Ampliar la infraestructura física para atender las demandas de espacio de las funciones administrativas y docentes	— Edificio de Albrook construido. — Gimnasio terapéutico construido y equipado. — Edificio de aulas construido (en el lote 36). — Centro de Salud y Seguridad Ocupacional construido y equipado. — Anexo de extensión de Veraguas construido y equipado. — Adecuaciones al edificio 807 realizadas.	DIRINARQ (R) DIRADM (C)
	4.3.4 Equipar los laboratorios, salones de informática, de ciencias de la enfermería, clínicas, centros de atención y demás espacios de apoyo a la docencia y/o servicio a la comunidad.	— Número de facilidades equipadas, según año, tipo, área de especialidad y ubicación.	DIRADM (R) DIRINARQ (C) DIREURs (C)
	4.3.5 Equipar 4 clínicas interdisciplinarias (San Miguelito, Albrook, Chiriquí y Veraguas).	— Número de clínicas equipadas según plan de inversiones 2014-2018.	DIRADM (R) DIRINARQ (C) DIREURs (C)
4.4 Comunicación, Información y Educación y proyección de la imagen de UDELAS	4.4.1 Reglamentar y establecer manuales para el uso de la imagen de UDELAS y sus diferentes tipos de publicación.	— Manual del uso de imagen aprobado y aplicándose. — Manual de publicaciones elaborado.	DIRCOM (R) DIRADM (C) DIRINFO (C) DEDOC (C) DEININ (C) DEEXT (C) DEVIDES (C)
	4.4.2 Promover las acciones y resultados de UDELAS, a través de la prensa escrita, digital, televisiva y radial y en las redes sociales.	— Plan anual de medios de comunicación. — Número de apariciones o menciones de UDELAS, por mes, en los medios de comunicación según tipo (noticias, artículos, reportajes, entrevistas)	
	4.4.3 Comunicar a la sociedad en general mediante publicaciones institucionales sobre los programas, acciones, resultados y proyecciones de UDELAS.	— Plan anual de publicaciones institucionales. — Número de publicaciones anuales de acuerdo al plan anual y según tipo (memorias, libros, revistas, boletines).	
	4.4.4 Promover las ofertas académicas y eventos de diferentes tipos graduaciones, talleres, seminarios, congresos).	— Plan anual de promoción. — Evaluación de la efectividad del Plan.	DIRCOM (R) DIRADM (C) DIRINFO (C)
	4.4.5 Poner en funcionamiento la imprenta digital.	— Espacio habilitado, insumos adquiridos y pruebas realizadas. — Informe mensual de producción de la imprenta.	
	4.4.6 Actualizar y mantener una comunicación constante con los colaboradores, estudiantes y sociedad en general a través de las redes sociales.	— Número de visitas recibidas en la página web. — Número de correos y/o consultas recibidas. — Número de seguidores en Facebook, Twitter, Instagram.	

EJE ESTRATÉGICO 5: PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARA LA EXCELENCIA

OBJETIVO: Fortalecer los mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación impulsando una política de manejo de los recursos por programas y de forma descentralizada a fin de mejorar la eficiencia y eficacia hacia la excelencia.			
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
5.1 Planificación, monitoreo y evaluación.	5.1.1 Elaborar el Plan Estratégico 2014-2018.	— Plan Estratégico 2014-2018 elaborado.	DIRPLANEV (R) DEDOC (C) DEININ (C) DEEXT (C) DEVIDES (C) DIRFIN (C) DIRADM (C) DIREURs (C) ASESORÍA ACADÉMICA
	5.1.2 Elaborar los Planes Operativos Anuales (POAs).	— Planes Operativos Anuales elaborados al 30 de Enero.	
	5.1.3 Realizar dos reuniones al año de monitoreo del POA.	— Reuniones de monitoreo del POA realizadas antes del 30 de Junio y 30 de Septiembre.	
	5.1.4 Realizar reunión anual de revisión del POA y el PMIA	— Informe de Revisión Anual del POA y PMIA	
	5.1.5 Realizar, en el primer semestre, del 2017, la evaluación de medio término del Plan Estratégico.	— Informe de la revisión de medio término de la implementación del Plan Estratégico.	
	5.1.6 Establecer el Sistema de Indicadores para la Gestión Integral de UDELAS.	— Sistema de indicadores, aprobado y establecido. — Personal involucrado capacitado. — Informes semestrales presentados y analizados.	
	5.1.7 Preparar, en el segundo semestre, del 2017, el Plan Estratégico 2019 - 2023.	— Plan Estratégico 2019-2023 elaborado.	
	5.1.8 Realizar estudios para sustentar las Políticas, Planes y Programas académicos.	— Número de estudios y/o diagnósticos elaborados para orientar las Políticas, Planes y Programas.	
	5.1.9 Elaborar el Plan de Evaluación y Acreditación de Carreras de Grado y Postgrado con la Agencia Nacional e Internacional.	— Plan de Evaluación y Acreditación de carreras elaborado y en ejecución. — Informes de avances de los proceso de evaluación de carreras	
	5.1.10 Elaborar lineamientos para el fortalecimiento de la gestión universitaria	— Lineamientos elaborados, discutidos y en ejecución	
5.2 Presupuesto por programas, organización e implementación de la Descentralización.	5.2.1 Revisar el organigrama institucional.	— Organigrama revisado y actualizado.	DIRPLANEV (R) DIRADM(C) DIRFIN (C) DEDOC (C) DIREURs (C)
	5.2.2 Desarrollar un sistema de seguimiento, control y evaluación del presupuesto basado programas.	— Estructura organizativa revisada y actualizada. — Estructura presupuestaria revisada y actualizada.	
	5.2.3 Evaluar el proceso de recaudación de fondos e identificar nuevas fuentes de financiamiento.	— Informe de evaluación de recaudación presentado. — Fondo de Fideicomiso establecido.	
	5.2.4 Desarrollar y evaluar las capacidades de las Extensiones Universitarias (EXURs) para la descentralización de funciones administrativas y académicas.	— Plan de desarrollo de capacidades (capacitación y RRHH definido e implementado). — Número de funciones descentralizadas a las EURs. — Porcentaje del presupuesto manejado por las EURs.	
5.3 Fortalecimiento de la Planificación y Evaluación	5.3.1 Crear al interno de la Dirección de Planificación el Departamento de Evaluación y Calidad	— Propuesta de organización, funciones y recursos aprobada.	DIRPLANEV (R) DIRADM(C) DEDOC (C) DIRINFO (C)
	5.3.2 Crear al interno de la Dirección de Planificación el Departamento de Estadística e Indicadores.	— Propuesta de organización, funciones y recursos aprobada.	

Articulación de Legados y Proyectos Institucionales



