



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ

# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013 - 2017

## Planes Sectoriales



Sistema y  
Autoridad Técnica



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ**  
**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**  
**2013-2017**



**PLANES SECTORIALES**

Octubre 2012



## PARTICIPANTES

La elaboración del Plan de Desarrollo Institucional contó con la participación de las siguientes comisiones, con sus coordinadores y personal técnico de apoyo:

### 1. Autoridades

<b>Nombre</b>	<b>Estamento</b>
Marcela P. de Vásquez	Rectora
Myriam González B.	Vicerrectora Administrativa
Luis A. Barahona G.	Vicerrector Académico
Martín E. Candanedo G.	Vicerrector de Investigación, Postgrado y Extensión
Cesiah Alemán	Secretaria General
Ángela Laguna	Decana-Facultad de Ingeniería Civil
Omar Aizpurúa	Decano-Facultad de Ingeniería Eléctrica
Sonia Sevilla	Decana-Facultad de Ingeniería Industrial
Mirtha Moore	Decana-Facultad de Ingeniería Mecánica
Nicolás Samaniego	Decano-Facultad de Ing. de Sistemas Computacionales
Eleicer Ching	Decano- Facultad de Ciencias y Tecnología
Esmeralda Hernández	Coordinadora General de los Centros Regionales
Magdalena Durán	Directora del Centro Regional de Azuero
José Mendoza	Director del Centro Regional de Bocas del Toro
Félix Tejeira	Director del Centro Regional de Coclé
Evet Clachar	Directora del Centro Regional de Colón
Alex Matus	Director del Centro Regional de Chiriquí
José Varcasía	Director del Centro Regional de Panamá Oeste
Amílcar Díaz	Director del Centro Regional de Veraguas

### 2. Directivos y Personal de Apoyo

<b>Nombre</b>	<b>Estamento</b>
Wedleys Tejedor	Director del CEPIA
Humberto Álvarez	Director del CINEMI
Jeremías Herrera	Director del CIDITIC
Casilda Saavedra	Directora del CIHH
Ramiro Vargas	Director del CEI
Luis Cedeño Merel	Director de Asesoría Legal
Jeannette de Herrera	Directora Protocolo, Ceremonial y Org. de Eventos
Mayra de Espinosa	Directora del Sistema de Ingreso Universitario
Edilda Flauzín	Directora de Biblioteca
Edith Espino	Directora del Centro de Lenguas
Richard Daly	Director Administrativo
Inmaculada R. de Castillo	Directora del Servicio Social Universitario
Sandy Correa	Asistente Ejecutiva de la Rectoría
Luzmila González	Asistente Ejecutiva de la Rectoría

### 3. Comisión de Recursos Financieros y Autogestión

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
David Branca ( <b>Coordinador</b> )	Director de Programación y Control Presupuestario
Delva Batista ( <b>Coordinadora</b> )	Directora General de Planificación Universitaria
Ginela Sousa	Directora de Finanzas
Elia Rodríguez	Superv. Analistas de Presup.- Dir. de Prog. y Control Presup.
Julia Muñoz	Planificadora – Dir. Gral. de Planificación Universitaria
Diógenes Rodríguez	Jefe Sec. Ingresos- Direc. de Finanzas

#### 4. Comisión de Organización y Administración Institucional

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Myriam González ( <b>Coordinadora</b> )	Vicerrectora Administrativa
Ninfa Caballero	Directora de Proveeduría y Compras
Edith Miranda	Jefa Depto. Servicios Generales

#### 5. Comisión de Infraestructura

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
David Córdoba ( <b>Coordinador</b> )	Director de Ingeniería y Arquitectura
Oscar Ramírez ( <b>Asesor</b> )	Asesor de Rectoría
Carmen Domínguez	Ingeniera –Centro de Proyectos
Theomel Hauradou	Arquitecto –Centro de Proyectos
Armando Jipsion	Director de Tecnología de la Información y Com.
Dania Valdés	Arquitecto – Centro de Proyectos

#### 6. Comisión de Capital Humano

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Axel Martínez ( <b>Coordinador</b> )	Director General de Recursos Humanos
Ariadna Quintero	Subdirectora de Personal – Dir. de Rec. Hum.
Alicia Morales	Subdirectora de Carrera Adm. – Dir. de Rec. Hum.

#### 7. Comisión de Comunicación Estratégica

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Bárbara Bloise ( <b>Coordinadora</b> )	Directora de Comunicación Estratégica
Liseth Lezcano	Jefa Dept. Comunicación e Imág.- Direc.Com. Estratég.
María Félix Nieto	Jefa Sec. Inf. y Rel. Púb.- Direc.Com. Estratég.

#### 8. Comisión de Internacionalización

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Jaime Jaén ( <b>Coordinador</b> )	Director de Relaciones Internacionales
Juana Aparicio	Coordinadora Movilidad - Direc. Rel. Internac
Aybeth Mosquera	Direc. Rel. Internacionales

#### 9. Comisión de Relaciones con el Entorno Recursos

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Juana Ramos ( <b>Coordinadora</b> )	Directora de Gestión y Transferencia del Conoc.
Geomara de Escobar ( <b>Coordinadora</b> )	Directora de Extensión
Edilsa de Sanfilippo	Investigadora-Direc. Gest. y Transf. Conoc.
Julissa Villanueva	Secretaria- Dirección de Extensión

#### 10. Comisión de Postgrado

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Martín Candanedo ( <b>Coordinador</b> )	Vicerrector de Inv., Postgrado y Extensión
Ramfis Miguelena	Director de Postgrado
Arelis Guerra	Oficinista – Dirección de Postgrado
Gustavo Barrías	Asist. Adm - Dirección de Postgrado

#### 11. Comisión de Investigación

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Ignacio Chang ( <b>Coordinador</b> )	Director de Investigación
Grimaldo E. Ureña	Ayudante Investigador-Dirección de Investigación
Itzel Arjona	Investigadora – CEPIA
Silvia Estarás	

## 12. Comisión de Aspectos Académicos

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Luis Barahona ( <b>Coordinador</b> )	Vicerrector Académico
Raúl Barahona ( <b>Coordinador</b> )	Secretario Privado de la Rectora
Edgar Aponte	Asistente Ejecutivo - Vicerrectoría Académica
Carlos Bermúdez	Investigador- Dirección de Sistema de Ingreso Univ.
Analida Sanjur	Secretaria de Vida Universitaria
Josefina Rodríguez	Asistente Ejecutiva – Dirección de Postgrado

## 13. Comisión de Desarrollo Regional

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Esmeralda Hernández ( <b>Coordinadora</b> )	Coordinadora General de Centros Regionales
Felipa Ríos	Asistente Ejecutiva- Coordinación de Centros Reg.
Wilfredo Ibarra	Asistente - Coordinación de Centros Regionales

## 14. Personal Técnico de Apoyo de los Centros Regionales

<b>Centro Regional</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Azuero:</b>	Oscar Pittí	Docente
	Rubén Espitia	Docente
	Celinda Pérez	Docentes
<b>Bocas del Toro:</b>	Itsenia Saldaña	Psicóloga del Centro Regional
	Cindy Santamaría	Subdirectora de Invest., Postgrado y Ext.
<b>Coclé:</b>	Horacio Apolayo	Docente
	Yaneth Gutiérrez	Subdirectora de Invest., Postgrado y Ext.
<b>Colón:</b>	Alfredo Bailey	Subdirector Invest., Postgrado y Ext.
	Marleny Perea	Docente
<b>Chiriquí:</b>	Francklin Hislop	Docente
	Juan Luis Vissuetti	Docente
	Silka Espinoza	Secretaria
<b>Panamá Oeste:</b>	Alda de Sánchez	Docente
	Roger Solís	Docente
<b>Veraguas:</b>	Casimiro Vásquez	Docente
	Fernando González	Subdirector de Invest., Postgrado y Ext.

## 15. Representantes de los Estamentos Docente, Administrativo y Estudiantil

<b>Nombre</b>	<b>Estamento</b>
Manuel Castillero	Docente
Elías Mendoza	Docente – Vicedecano Académico
Izael Urieta	Docente
Ilka Bannfield	Docente
Jacqueline de Ching	Docente
Marilú Rivera	Docente
Ángel Gómez	Docente – Centro Regional de Colón
Mariano Sánchez	Docente - Centro Regional de Coclé
Alex Castillo	Docente - Centro Regional de Panamá Oeste
Rafael Saturno	Administrativo –Jefe de Producción Gráfica
Cándida Sáez	Administrativo – Secretaria de funcionario de autoridad
Hugo Villalba	Administrativo - Conductor de vehículo
Zuleika de Díaz	Administrativo – Secretaria
Yaribeth Gómez	Administrativo – Secretaria ejecutiva
Julia Muñoz	Administrativo - Planificadora
Teodoro Núñez	Administrativo – Vicerrectoría Administrativa
Javier Ferri	Administrativo – Electricista
Rigoberto Mena	Administrativo – Supervisor de mantenimiento
Ángel De la Cruz	Estudiantil – Facultad de Ing. Mecánica

<b>Nombre</b>	<b>Estamento</b>
Katya Rodríguez	Estudiantil – Facultad de Ing. Mecánica
Guillermo Moreno	Estudiantil – Facultad de Ing. Industrial
Ricardo Sánchez	Estudiantil – Facultad de Ing. Eléctrica
Edwin De Boutaud	Estudiantil – Facultad de Ing. Industrial
Karla Mecé	Estudiantil – Facultad de Ing. Industrial
Madelyn Vega	Estudiantil – Facultad de Ciencias y Tecnología
Jaime Ferrufino	Estudiantil – Facultad de Ing. Industrial
Ericka Valenzuela	Estudiantil – Facultad de Ing. Industrial

## **16. Coordinación General**

Coordinador General:	Augusto Cedeño
Equipo Técnico de Apoyo:	Rolando Tovar Aniela Garay

## **17. Coordinación Técnica de la Dirección General de Planificación Universitaria**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Delva Batista	Directora General de Planificación Universitaria
Luzmelia Bernal	Jefa del Departamento de Estadística e Indicadores
Elizabeth Arauz	Jefa del Depto. de Programación Presupuestaria y Desarrollo Institucional
Brenda Bonilla	Jefa del Departamento de Planificación y Proyectos Especiales
Brenda Pinzón	Jefa del Departamento de Evaluación y Calidad
Leila Montilla	Planificadora
Doris Him	Planificadora
Dimas Castillo	Planificador
Maryuri Quintero	Asistente Administrativo
Yelitza Batista	Planificadora
Aura Jaén	Planificadora
Rebeca Bieberach	Planificadora
Jahir Calvo	Planificador
Patricio Bósquez	Planificador
Andrés Sánchez	Planificador
Mélida Arcia	Planificadora
Luis Nieto	Agente de Mercadeo
Liriola Guillén	Asistente Administrativo

## **18. Equipo de Consultores del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)**

<b>Nombre</b>
Luis Eduardo González
Álvaro Alejandro Palma

## ÍNDICE

Introducción .....	ix
<b>1. PLAN ACADÉMICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Lineamientos Estratégicos .....	3
1.2. Diagnóstico Estratégico .....	3
1.3. Políticas y Objetivos Estratégicos .....	10
1.4. Evaluación de los Objetivos Estratégicos .....	12
1.5. Estrategias para alcanzar los objetivos .....	16
1.6. Programas y Proyectos .....	19
1.7. Plan Financiero .....	21
1.7.1. Plan de Financiamiento .....	23
1.8. Planes Operativos .....	25
<b>2. PLAN DE GESTIÓN .....</b>	<b>27</b>
2.1. Lineamientos Estratégicos .....	29
2.2. Diagnóstico Estratégico .....	29
2.3. Políticas y Objetivos Estratégicos .....	35
2.4. Evaluación de los Objetivos Estratégicos .....	37
2.5. Estrategias para alcanzar los objetivos .....	39
2.6. Programas y Proyectos .....	41
2.7. Plan Financiero .....	43
2.7.1. Plan de Financiamiento .....	45
2.8. Planes Operativos .....	47



## INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) surge ante la necesidad de contar con un proyecto de desarrollo coherente y ordenado que guíe el accionar de los estamentos que forman la Institución, el mismo fue definido para un periodo de 10 años, operativizado en los primeros cinco.

La metodología para el diseño y elaboración del Plan de Desarrollo Institucional se desarrolló en el marco de dos (2) planes sectoriales: el Académico (que incluye el Área de Docencia, Investigación y Extensión) y el de Gestión; y ocho (8) Planes Regionales para cada una de las sedes, estos últimos serán abordados en un escrito aparte.

En el ejercicio de desarrollar este Plan, se establecieron cinco (5) lineamientos estratégicos, de los cuales el primero corresponde al área de la docencia, el segundo a la investigación, el tercero a la extensión y los dos últimos a la gestión:

- 1. Disponer de una oferta académica pertinente de calidad certificada y con equidad,*
- 2. Fortalecer la investigación para el cumplimiento de la misión,*
- 3. Alcanzar el reconocimiento del entorno a través de la extensión universitaria y la vinculación con la sociedad,*
- 4. Proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenible de la Universidad Tecnológica de Panamá accediendo a diferentes fuentes de financiamiento,*
- 5. Contar con los recursos y optimizar la gestión institucional que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades con calidad, rindiendo cuenta a la comunidad.*

Teniendo este marco referencial, se procede a desarrollar entonces las políticas y objetivos estratégicos para cada sector, con sus correspondientes indicadores de logro, partiendo de una identificación de la situación actual y definiendo la meta a alcanzar. El Cuadro a continuación muestra un resumen de la cuantificación de dichos elementos:

**ELEMENTOS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
POR SECTOR**

Sector (Plan)	Políticas	Objetivos	Indicadores
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>79</b>
Académico	4	18	64
Gestión	2	8	15

A partir de esta información se procede a elaborar Estrategias y Acciones, resultando sesenta y seis (66) Estrategias Corporativas y ciento noventa y dos (192) Acciones Corporativas.

Las Acciones Corporativas definidas, permiten plantear los Proyectos que encausarán el logro de los objetivos propuestos. El conjunto de Proyectos está formado así:

1. Por iniciativas ya existentes y que formaban parte del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINIP),
2. Proyectos surgidos a partir del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) a razón del proceso de Autoevaluación Institucional ante el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) y
3. Algunos totalmente nuevos formulados para este Plan.

El gran conjunto de Proyectos, a nivel Institucional incluyendo los Centros Regionales, totaliza setenta y seis (76) proyectos, de los cuales ocho (8) aplican exclusivamente a los Centros Regionales.

En la formulación de cada uno de los proyectos se establece la unidad coordinadora y las de apoyo, a fin de determinar responsables de la ejecución y seguimiento del proyecto, además de los plazos de ejecución y los costos relacionados.

En cuanto al monto de dichos proyectos se tiene que los mismos totalizan B/.127,222,111.76 de los cuales B/123,806,111.76 corresponden al Plan Académico y B/.3,416,000.00 al de Gestión.

En el establecimiento de las fuentes de financiamiento se consideraron las siguientes: Ingresos Propios, Aporte Estatal y Aporte vía Crédito (interno y externo).

Con respecto a los Ingresos Propios, se espera aportar 40% de los Gastos Corrientes del PDI, mientras que el 60% de estos gastos se cubrirán vía Transferencias Corrientes del Gobierno Central.

Para los Gastos de Capital, las Transferencias de Capital cubrirán el 50% y el restante 50% será cubierto por Aporte Vía Crédito, de los cuales el 35% será a través de Crédito Público Interno y el diferencial a través de Fuentes Externas.

Para cada uno de los proyectos considerados se elaboró un Plan Operativo el cual recoge información de la Política y Objetivo Estratégico al que responde, el indicador o indicadores asociados, responsables, actividades a desarrollar y los medios para verificar el cumplimiento de tales actividades; igualmente el presupuesto asociado y su distribución en el tiempo.

El presente documento contiene la descripción de todos estos elementos, correspondientes al Plan Académico en su primera sección y en la segunda, al Plan de Gestión.



# **1. PLAN ACADÉMICO**



## **1.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Alineados de forma directa con la Misión de la Universidad Tecnológica de Panamá y cubriendo plenamente los aspectos relacionados con la docencia, investigación, extensión y vinculación con el entorno, se determinaron tres lineamientos estratégicos académicos válidos para la Institución en toda su presencia nacional:

- **Disponer de una oferta académica pertinente de calidad certificada y con equidad.**
- **Fortalecer la investigación para el cumplimiento de la misión.**
- **Alcanzar el reconocimiento del entorno a través de la extensión universitaria y la vinculación con la sociedad.**

## **1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

La comunidad universitaria, como parte del proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) -habiendo ya definido la visión, misión institucional y los lineamientos estratégicos que dan la pauta para alcanzar las metas de la Universidad- fue preciso establecer cuál era la situación existente en el presente que sirviera de base para alcanzar ese futuro al cual queremos llegar, o sea que es necesario identificar la brecha entre lo que somos y lo que deseamos ser.

Por lo anterior, se trabajó colectivamente en la confección del diagnóstico estratégico, que permitió contar con una evaluación actualizada para determinar con toda precisión los aspectos, tanto al interior de la Universidad como en el entorno a ella, evaluando si están aportando positiva o negativamente y como repercuten en el cumplimiento de las metas y la misión.

Se elaboró un análisis integral del entorno con miras a identificar las oportunidades existentes y reconocer las amenazas que el país y la región presentan para la universidad.

De acuerdo a dicho análisis, se evidenciaron las siguientes oportunidades:

- Hay grandes expectativas relacionadas con la vinculación, tomando en cuenta que organismos nacionales e internacionales pueden aportar de manera significativa al financiamiento de los estudios del recurso humano y en el esfuerzo por el mejoramiento continuo de los estudiantes,

sustentando el crecimiento económico del país satisfaciendo la gran demanda de nuevos profesionales.

- Dado los Planes de Gobierno y de las empresas privadas que vinculan la ciencia, la tecnología y los objetivos definidos en las políticas públicas en materia de desarrollo, permitirán a la Universidad Tecnológica de Panamá el acceder a nuevas tecnologías, establecer alianzas estratégicas con universidades de primer nivel y con empresas de corte tecnológico.
- El estado actual del entorno y la buena percepción de la Universidad ante la sociedad panameña facilita la inserción laboral de los titulados.
- La UTP es la única universidad tecnológica del país con reconocimiento nacional e internacional y su liderazgo en la región ha incrementado el interés de los estudiantes de media por estudiar carreras de ingeniería.
- La estabilidad política, el Plan Estratégico de Gobierno y de SENACYT, la existencia de nuevas infraestructuras viales, tecnológicas y de comunicación en lugares tradicionalmente inaccesibles posibilita el aumento de la participación de la UTP en la solución de problemas reales del sector productivo y de servicio.

Por otro lado, las amenazas del entorno debido a los factores sociales, económicos y políticos se presentan a continuación:

- Asignación insuficiente de presupuesto estatal y la ausencia de una política de inversión en la educación superior por parte de las empresas y el gobierno, afectan claramente el funcionamiento de la universidad y limitan su desarrollo.
- La proliferación de universidades privadas, el alto grado de deserción escolar en el nivel medio superior y la desvinculación de la educación superior y los niveles medios y primarios de educación repercuten negativamente en la matrícula.
- Pérdida de capital humano.
- Rápido desarrollo de las nuevas tecnologías.

Como complemento al análisis del entorno se llevó a cabo el análisis interno, a través del cual se identifican los recursos y capacidades que posee la institución, como también sus fortalezas y debilidades.

Las capacidades y recursos con que cuenta la UTP en el área académica y de investigación, se detallan a continuación:

- La universidad cuenta con un personal profesional y técnico de alta calidad, con gran sentido de pertenencia, un sistema académico-administrativo, de Investigación y Extensión debidamente estructurado, cinco (5) Centros de Investigación, Postgrado y Extensión vinculados con las áreas de formación, un Campus Metropolitano y siete (7) Sedes Regionales, tres (3) Vicerrectorías, cinco (5) Direcciones Generales, dieciséis (16) Direcciones Nacionales, seis (6) Direcciones Ejecutivas, cuatro Unidades de Investigación en Facultades y Sedes Regionales.
- Cuenta con una infraestructura tecnológica de punta a nivel nacional y, en adición al presupuesto que asigna el estado, la universidad tiene la capacidad de efectuar autogestión de manera sostenida, lo que permite el incremento de bienes patrimoniales que sobrepasan el millón de dólares. Además, tiene capacidad organizativa óptima, sistemas de información organizacional, un teatro auditorio, automatización de los servicios, sistemas de calidad y normas ISO, ley, estatutos, reglamentos, políticas, lineamientos y manuales de acreditación.
- Incremento en los últimos años del factor cultural, la innovación y el emprendimiento, la vinculación con sectores del entorno, la capacidad de trabajo y los servicios especializados.
- Es una institución comprometida con la calidad, trabajo en equipo y excelencia, líder en aplicación de tecnología, obteniendo reconocimiento nacional e internacional.

En cuanto a las fortalezas, a través del análisis interno se identificaron las mismas de acuerdo a las siguientes áreas:

## A nivel de grado, postgrado, investigación y transferencia tecnológica

- Programa institucional de estímulos mediante asignación de recursos y redistribución horaria para los docentes e investigadores.
- Amplio reconocimiento nacional e internacional: por los estudios e investigaciones realizadas; por la diversidad de carreras ofrecidas avaladas y en procesos de acreditación, acordes con las necesidades y requerimientos del entorno, con presencia a nivel nacional a través de las Sedes Regionales.
- Reconocimiento y prestigio de los egresados, así como un compromiso colectivo de los estudiantes en asumir su responsabilidad académica.
- Planta de docente e investigadores altamente calificados, preparados en universidades nacionales y extranjeras y vinculados con centros de investigación de reconocida trayectoria.
- Mecanismos que permiten la movilidad para estudios en el extranjero de estudiantes, administrativos, investigadores y docentes, lo que ha permitido un aumento de docentes e investigadores con grado de maestrías y doctorados con dedicación a tiempo completo.
- Gran capacidad para la elaboración y ejecución de proyectos de investigación y colaboración con organismos nacionales e internacionales solucionando problemas del sector privado y gubernamental.
- Actualización permanente de la planta docente con habilidades profesionales y de docencia.
- Aumento de la masa crítica de investigadores y la existencia de centros de investigación, postgrado y extensión.
- Incorporación en los Programas de Estudio de asignaturas de pre-cálculo, matemáticas y competencias académicas y profesionales para fortalecer la formación de los estudiantes de primer ingreso.
- Existencia de un sistema y estructura de gestión de investigación, transferencia tecnológica, asignación de recursos para la adquisición de equipos y laboratorios especializados para investigación.

- Incorporación de asignaturas relacionadas con el emprendimiento, innovación y transferencia del conocimiento, en el pensum académico y la existencia de una oficina con recurso humano dedicado a la transferencia de tecnología, incubación, emprendimiento y derechos de propiedad intelectual.
- Contar con investigadores y grupos de investigación de acuerdo a las políticas, lineamientos y reglamentos definidos en materia de investigación.
- Capacidad para acceder a fuentes de financiamiento externas para investigación.

#### A nivel de extensión y vinculación con el entorno

- Los egresados insertados en el campo empresarial siempre han estado dispuestos a cooperar en actividades de extensión y vinculación, situación que favorece la participación de la Universidad en los ranking universitarios a nivel regional e internacional.
- El alto prestigio de la universidad, reconocido internacionalmente, permite promocionar y ejecutar con éxito diversas actividades de vinculación con los egresados en la docencia y la investigación.
- La Unidad de Incubación de Empresas y el desarrollo del emprendimiento ha fortalecido la vinculación con los sectores productivos del país, siendo la Institución mayormente respaldada en la formulación y desarrollo de proyectos de este tipo.
- La puesta en marcha de convenios de cooperación a nivel nacional e internacional brinda presencia e imagen de una institución imparcial y transparente en los procesos, programas, proyectos y actividades que realiza.
- La prestación de servicios mediante laboratorios certificados o no y la asistencia técnica para el análisis y peritaje de diversos índoles de apoyo a instituciones gubernamentales, privadas, universidades y ONG's contribuyen al fortalecimiento de las relaciones con el entorno.

- Organización de las actividades estudiantiles a través de la creación de una Secretaría de Vida Universitaria, encargada de administrar los programas de Servicio Social Universitario, los esfuerzos por incrementar la participación de grupos vulnerables en términos de género, inclusión e integración, el apoyo de bienestar estudiantil, actividades de cultura y deporte y además el desarrollo de una vinculación sostenida y de participación conjunta con la comunidad, a través de los programas de I+D en Cultura.
- El enlace efectivo de una Unidad de Seguimiento con los Egresados, permite la inserción de estudiantes y graduados al campo laboral, a través del Proyecto de la Bolsa de Trabajo, lo cual permite el contacto directo de los jóvenes con las empresas y teniendo el proyecto una presencia física en el sitio web.
- La existencia de nuevos sistemas de gestión que respaldan las actividades que se realizan, en cuanto a Educación Continua y a la vinculación con los egresados, facilitando a la Institución desarrollar proyectos conjuntos que permiten orientar la razón de ser de la universidad y la efectiva toma de decisiones.

Como último elemento del análisis interno se presentan las debilidades encontradas:

#### Grado, postgrado, investigación y transferencia tecnológica

- Limitación de recursos para atender la demanda estudiantil que desea ingresar a carreras tecnológicas.
- Falta de programas para fortalecer las competencias al ingreso y la retención del estudiante en grado.
- Baja movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores.
- Necesidades de infraestructura especializada para la investigación en los programas de postgrado.
- Poco estímulo para que los estudiantes se vinculen a actividades de investigación.

- Disminución de la realización por parte de estudiantes de grado y postgrado de trabajo de grado vinculado a la investigación.
- Limitada integración y vinculación entre las actividades de docencia e investigación con el entorno.
- Deficiencia de Equipos Especializados en los Centros de Investigación de acuerdo a las áreas prioritarias de la Institución.
- Baja divulgación de las actividades de investigación que realiza la institución con la sociedad.
- Escasa publicación de los resultados de las investigaciones en revistas indexadas.
- Limitado acceso a recurso bibliográfico especializado para la investigación.
- Escasez de insumos especializados para las actividades de investigación.
- Poca experiencia en labores de transferencia de resultados de investigación al sector productivo.
- Asignación limitada de presupuesto central a I+D.

#### Extensión y vinculación

- Falta vinculación con instituciones de carácter social.
- Limitado alcance del Programa de Seguimiento a Egresados por falta de un sistema de información que lo respalde.
- Rigidez de las normas estatales para el manejo de contratos por servicios especializados.
- Escaso aprovechamiento y seguimiento de los convenios por parte de las unidades gestoras.
- Escasa generación de patentes.

### **1.3. POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez identificados los desafíos que debe asumir la Universidad - a través del análisis de sus características internas y de la situación del entorno- se elaboraron las Políticas Institucionales para el área académica que, conjuntamente con los objetivos estratégicos, coadyuvarán al logro de la visión y al cumplimiento de la misión.

La docencia es abordada con una visión de calidad, que se certifica mediante los procesos de acreditación. Se incluyen objetivos pertinentes, acordes con las necesidades del desarrollo nacional, incorporación de perfeccionamiento docente para mejorar los indicadores de permanencia, deserción y titulación oportuna de los estudiantes, dotar a la universidad de los recursos e innovaciones didácticas que tengan en cuenta las competencias de ingreso de los estudiantes.

**POLÍTICA 1:** La Universidad Tecnológica de Panamá mantendrá una oferta académica acreditada a nivel nacional e internacional.

#### **Objetivos estratégicos:**

- Disponer de una oferta académica de pregrado, grado y postgrado revisada y actualizada de modo que sea pertinente con los lineamientos de desarrollo nacional e internacional.
- Dotar a la Universidad de un cuerpo docente en pregrado, grado y postgrado suficiente, capacitado y perfeccionado a los niveles adecuados.
- Disponer de recursos bibliográficos actualizados acordes a las necesidades de los contenidos programáticos de pregrado, grado y postgrado.
- Incorporar innovaciones didácticas en los procesos de enseñanza - aprendizaje de pregrado, grado y postgrado.
- Acreditar las carreras de ingeniería y programas de postgrado a nivel nacional e internacional.
- Dotar a la universidad del equipamiento, materiales, servicios e insumos que aseguren una educación de calidad a los estudiantes de pregrado, grado, y postgrado.

La UTP se preocupa por la democratización de la educación, cree en la equidad y en facilitar el acceso a los estudios superiores a todos sin distinción alguna, por lo que plantea dentro de las Políticas Académicas el aumento en la admisión y retención de jóvenes provenientes de grupos vulnerables y necesidades

especiales. La Universidad considera que aquellos estudiantes que provienen de hogares vulnerables, al transformarse en profesionales generarán movilidad social.

**POLÍTICA 2:** La Universidad Tecnológica de Panamá mantendrá programas de apoyo académico y económico para facilitar y estimular el ingreso de grupos vulnerables y asegurar su permanencia.

**Objetivos estratégicos:**

- Aumentar el número de alumnos de grupos vulnerables del nivel medio de educación que ingresan.
- Aumentar la aprobación y retención universitaria de estudiantes de grupos vulnerables.
- Proveer las facilidades que aseguren la accesibilidad de personas con discapacidad.

La investigación es reconocida como un factor primordial para el desarrollo nacional e institucional. Para lograr los avances en tan importante aspecto, el plan se alinea con las políticas y objetivos del país, que nos permitan insertarnos plenamente en la sociedad del conocimiento y en el mundo global. Se considera la formación de investigadores, dotar a la institución de la infraestructura y equipamiento necesario para el desarrollo de investigación de punta, conformar redes y generar proyectos de I+D+i, con la participación docente y de estudiantes.

**POLÍTICA 3:** La Universidad Tecnológica de Panamá enmarcará la investigación dentro de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo del país y atendiendo las tendencias globales.

**Objetivos estratégicos:**

- Dotar a la universidad con recursos humanos de calidad para conformar grupos de investigación de acuerdo a las políticas nacionales de desarrollo del país y atendiendo las tendencias globales.
- Disponer de la infraestructura, el equipamiento y los insumos necesarios que faciliten el desarrollo de las áreas prioritarias de investigación para el desarrollo del país.

- Aumentar el número de proyectos de I+D+i en redes de colaboración y líneas de investigación con organizaciones e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, en las áreas prioritarias de investigación para el desarrollo del país.
- Aumentar el número de proyectos I+D+i por áreas de investigación definidas de acuerdo a los sectores prioritarios del país.
- Articular las actividades de docencia de grado y postgrado, I+D+i, vinculación y extensión, para fomentar el desarrollo integral del personal docente y generar capacidades en los estudiantes para investigar

La UTP incluye en el Plan del Sector Académico el compromiso de generar, gestionar y promover el conocimiento. La Universidad propiciará su conexión con la sociedad y las empresas, la transferencia de conocimiento, la promoción de la innovación, además de estimular los proyectos de I+D+i, el emprendimiento e incubación de empresas.

**POLÍTICA 4:** La Universidad Tecnológica de Panamá garantizará la generación, gestión y promoción del conocimiento.

#### **Objetivos estratégicos:**

- Incrementar la transferencia de los resultados de los proyectos de I+D+i a los diferentes sectores de la sociedad a través de la difusión, publicaciones o patentes.
- Implementar programas institucionales de educación continua para la transferencia de conocimiento y tecnología.
- Dotar a las actividades de emprendimiento e incubación de empresas de los medios necesarios para fortalecer su desarrollo.
- Aumentar la promoción y difusión de la información generada por la UTP.

#### **1.4. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Se han establecido tipos y categorías de indicadores para cumplir los Objetivos Estratégicos correspondientes a las políticas y a los Lineamientos Estratégicos del Plan Sectorial Académico los que, a su vez, han sido agrupados en atención a las áreas de trabajo en la docencia, investigación, extensión y vinculación, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. INDICADORES DEL PLAN SECTORIAL ACADÉMICO  
SEGÚN TIPO Y CATEGORÍA  
AÑOS 2013-2017**

TIPO	TOTAL	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXT. Y VINCULACIÓN
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
Simple	59	28	16	15
De rendimientos	5	5	-	-

  

CATEGORÍA	TOTAL	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXT. Y VINCULACIÓN
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
De insumos	17	15	1	1
De procesos	8	7	-	1
De resultados	39	11	15	13

Es importante señalar que la evaluación de los Objetivos Estratégicos se realiza mediante la selección de los indicadores, la determinación de sus valores bases, sus metas y el ritmo de avance durante el período de ejecución del Plan. La matriz del Plan Académico contiene el detalle de toda la información pertinente.

Como resultado de este enfoque, se plantea y estructura lo siguiente:

### **DOCENCIA**

La UTP ha identificado cuatro pilares para la mejora continua de la calidad de su Oferta Académica, enfocándose y fortaleciendo las áreas de: programas, recursos, planta docente y apertura a grupos vulnerables.

- **Programas**

Con miras a obtener una Oferta de Programas de Pregrado, Grado y Postgrado de calidad certificada, se cumplirá, a través de los indicadores establecidos, la actualización, la acreditación y apertura de nuevos programas anualmente que sean cónsonos con las necesidades de la sociedad nacional e internacional.

En atención a los programas, debido a la importancia de este objetivo, se han impuesto altas metas, pero a la vez alcanzables en el plazo planeado.

- **Planta Docente**

Dada la importancia del rol que juega el docente en la obtención de una Oferta Académica de calidad, se concede especial interés en establecer indicadores que evalúen el incremento en la contratación de docentes a tiempo completo, el fortalecimiento del sistema de evaluación de su desempeño, perfeccionamiento del docente a través de programas de capacitación, la promoción para que los docentes a tiempo completo obtengan grado de maestría y de doctorado en la especialidad, a través de convenios y programas de becas, lo que conlleva a garantizar la dotación de una planta docente en pregrado, grado y postgrado, en número suficiente, capacitada y perfeccionada a los niveles adecuados.

- **Recursos**

Con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de los programas de pregrado, grado y postgrado, se planea dotarlos de los recursos requeridos en cantidad y calidad para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través del aumento de bibliografías actualizadas, cantidad de laboratorios y talleres, innovaciones didácticas, metodologías activas y plataforma virtual. Igualmente, la UTP, dentro de su papel formador, busca promover actividades tendientes a la educación integral con responsabilidad social del individuo. En base a todo lo expuesto, la UTP, en el tiempo planeado y a la vez alcanzable adecuará sus recursos para una calidad certificada de los programas de pregrado, grado y postgrado.

- **Apertura a Grupos Vulnerables**

La UTP, como institución de educación superior estatal, incluye a estudiantes con capacidades y necesidades diferentes y de todas las edades, por lo que consciente de su rol de preparar un ciudadano integral, contempla robustecer en un tiempo alcanzable, programas propedéuticos y programas que fomenten la cultura universitaria, sobre la accesibilidad que garanticen la formación de los estudiantes para su permanencia.

## **INVESTIGACIÓN**

Para dotar a la universidad de recurso humano de calidad, los indicadores establecidos hacen énfasis en la movilidad y pasantías así como la constitución de los grupos de investigación. De acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional

dentro del periodo de cinco años, los primeros registran leves incrementos del valor base mientras que los segundos son múltiplos de su correspondiente valor base.

De igual forma, para disponer de la infraestructura, el equipamiento, los insumos necesarios y aumentar el número de proyectos, los indicadores se vinculan con la inversión en investigación con base en el presupuesto y la captación de fondos por parte de docentes e investigadores vinculados a la institución. En ambos casos se pretende un incremento significativo en la cantidad de fondos destinados y captados por la institución en un quinquenio.

Otro grupo de indicadores, destinados a medir el aumento del número de proyectos de I+D+i en redes de colaboración y áreas de investigación con organizaciones e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, en las áreas prioritarias de investigación para el desarrollo del país, se relaciona con el número de publicaciones, patentes, registros de marcas, propiedad intelectual, derecho de autor, desarrollo tecnológico y la participación en redes de colaboración. En este caso se triplican, como mínimo, los valores bases de los mismos en el período antes descrito.

Finalmente, se establecieron indicadores que miden el número de investigadores adscritos al Sistema Nacional de Investigación, el porcentaje de trabajos de grado con componentes de I+D+i y de docentes y estudiantes que se vinculan a proyectos de I+D para fomentar el desarrollo integral del personal docente y generar capacidades en estudiantes para investigar. En la mayoría de los casos, las metas de los indicadores tienden a duplicar los valores base y mantienen un crecimiento ascendente en el quinquenio propuesto.

## **EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO**

Para asegurar que la sociedad reciba la transferencia de los resultados de los proyectos de I+D+i que se ejecutan, es importante incrementar las publicaciones, patentes, servicios especializados para empresas, capacitaciones y programas de toda actividad de investigación. Estos a su vez, deberán alcanzar el reconocimiento del entorno realizando grandes esfuerzos en el establecimiento de las metas de estos indicadores de logro, los cuales se ven incrementados año tras año, siendo la meta anual establecida más ambiciosa que la anterior.

También, es importante desarrollar programas institucionales de educación continua que incorporen participantes de la comunidad y la vez, evidencien la transferencia de conocimiento y tecnología al entorno, de acuerdo a nuestros mecanismos de promoción y difusión de información. Estas actividades requieren grandes recursos para su divulgación y ejecución lo que refleja el establecimiento de metas de logros conservadoras. Sin embargo, las actividades de emprendimiento e incubación de empresas se pretenden incrementar en forma sostenida, logrando la incorporación de estudiantes como vínculo directo de la sociedad y como herramienta que nos permita medir la transferencia de conocimiento generada por la UTP.

### 1.5. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

En la evaluación de los objetivos estratégicos se señalaron los indicadores para alcanzar los mismos. Estos indicadores requieren de la estructuración de estrategias concretas y específicas que logren agrupar las acciones y mejores tácticas en programas que implementen los procesos y cambios que la institución se plantea, es decir, que garanticen el cumplimiento de los objetivos. La matriz del Plan Académico contiene el detalle de toda la información pertinente.

En el siguiente cuadro se presentan los tipos y categorías de las estrategias que se proponen.

**Cuadro 2. ESTRATEGIAS DEL PLAN SECTORIAL ACADÉMICO  
SEGÚN TIPO Y CATEGORÍA, AÑOS 2013-2017**

TIPO	TOTAL	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXT. Y VINCULACIÓN
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
Para mejorar procesos y recursos	37	19	8	10
De anticipación	6	6	-	-
De interacción	7	1	5	1
CATEGORÍA	TOTAL	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXT. Y VINCULACIÓN
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
Académicas	26	18	5	3
Administrativas	10	7	3	-
De vinculación	14	1	5	8

De acuerdo con este cuadro, las estrategias elaboradas agrupadas para la docencia, investigación, extensión y vinculación se enmarcan dentro de los parámetros que a continuación se describen:

## **DOCENCIA**

La UTP ha definido estrategias para mejorar la calidad de su Oferta Académica, enmarcadas en los pilares: planes y programas, recursos, planta docente y apertura a grupos vulnerables, estrategias que se traducen en un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr los objetivos planteados.

Para garantizar una oferta académica de pregrado, grado y postgrado, actualizada y acreditada, que atienda a los lineamientos de desarrollo nacional e internacional, con docentes altamente capacitados, en número suficiente, con acceso a recursos, servicios y actividades para la enseñanza-aprendizaje, apoyados en innovaciones didácticas, la UTP ha planteado estrategias.

Estas estrategias promueven la acreditación y apertura de nuevas carreras de ingeniería y programas de postgrado, aunado al fortalecimiento del cuerpo docente desde la contratación de tiempo completo y tiempo parcial con postgrado, que alcancen grado de maestría y doctorado en sus especialidades.

Igualmente se incluye fortalecer el Sistema de Evaluación Docente para validar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso se respalda con la adquisición de licencias de bases de datos y colecciones electrónicas, bibliografías actualizadas, utilización de la plataforma virtual y de metodologías activas e innovaciones didácticas, a la vez se incorpora la participación de la comunidad universitaria en actividades artísticas, culturales, deportivas, recreativas y de responsabilidad social. También da especial interés en la adecuación de la infraestructura de laboratorios y talleres, la disponibilidad de equipo informático y la calidad de los recursos y servicios de apoyo a la docencia.

Con la finalidad de incorporar el factor de equidad a la oferta académica, la universidad aumenta tanto la presencia de alumnos provenientes de grupos vulnerables, como las facilidades que aseguren la accesibilidad de personas con discapacidad; para esto promueve programas propedéuticos y el cumplimiento de la legislación vigente para personas con discapacidad.

## **INVESTIGACIÓN**

En este sentido, para el objetivo de dotar a la universidad con recursos humanos de calidad para conformar grupos de investigación, se proponen como estrategias implementar programas de pasantías, movilidad y becas para docentes e investigadores, redistribuir la carga horaria de los docentes y, por último, promover la constitución de grupos de investigación. Este perfeccionamiento del recurso humano debe ir acompañado de una adecuada gestión de los recursos presupuestarios para fortalecer la infraestructura, el equipamiento e insumos de los laboratorios y centros especializados que faciliten el desarrollo de las áreas prioritarias de investigación en la universidad con impacto en el desarrollo del país.

Por otra parte, se deben articular las actividades de docencia de grado y postgrado, I+D+i, vinculación y extensión, para fomentar el desarrollo integral del personal docente y generar capacidades en los estudiantes para investigar mediante la vinculación de docentes e investigadores con profesionales fuera de la universidad y estimular la incorporación de docentes, investigadores y estudiantes en proyectos de I+D+i.

Las áreas prioritarias para el desarrollo del país requieren que la universidad aumente los proyectos de I+D+i en redes de colaboración y áreas de investigación con organizaciones e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales. Las estrategias, en este caso, se fundamentan en la formulación y generación de proyectos de I+D+i de acuerdo a los recursos y capacidades de la institución, el fortalecimiento de objetivos y resultados de los proyectos de investigación con miras a la generación de patentes y publicaciones en revistas indexadas. A su vez, estas estrategias de fortalecimiento, se enfatiza la vinculación de docentes e investigadores con redes nacionales e internacionales y la consecución de recursos provenientes de fuentes de financiamiento externas para los proyectos de I+D+i.

## **EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL ENTORNO**

Los resultados de los proyectos de I+D+i deben ser difundidos y divulgados a la comunidad en general de una forma sistemática y clara que permita la transferencia de conocimiento, la adquisición de derechos de propiedad intelectual e industrial y la generación de empresas. Difundir resultados de investigación a través de comunicación estratégica y desarrollar programas de capacitación de los proyectos de I+D+i, involucra grandes recursos

presupuestarios y de autogestión, de forma tal que perciba el reconocimiento de los diferentes sectores de la sociedad.

Los diferentes programas y proyectos de I+D+i que identifican la institución, tales como: UTP Incuba, UTP Emprende, creación de empresas Spin off y la vinculación que se realiza por medio de convenios con empresas, instituciones y organizaciones no gubernamentales, deben ser reestructurados y fortalecidos en atención a su divulgación. Es decir, que las publicaciones lleguen a todos los niveles.

La transferencia de conocimiento y tecnologías también alcanza para todos los proyectos de educación continua a nivel institucional, con la consecuente asignación de recursos presupuestarios y con la comodidad de llegar más rápidamente a la sociedad, ya que se pueden definir diferentes niveles para el aprendizaje y esto nos hace más visibles en conjunto con la administración del sitio web amigable.

## **1.6. PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Los diagnósticos fueron utilizados para establecer de manera ordenada según las prioridades los elementos del Plan de Desarrollo a nivel Institucional, estableciendo dentro del Plan Académico los siguientes elementos: tres (3) Lineamientos Estratégicos que sirvieron de base para establecer cuatro (4) Políticas Institucionales que generaron dieciocho (18) Objetivos Estratégicos, medidos a partir de sesenta y cuatro (64) indicadores con sus respectivas metas; todos estos elementos se encuentran descritos en la Matriz de Indicadores y Proyectos, que además contiene información sobre la situación actual de los indicadores y la meta del mismo al término del PDI, las Estrategias y Acciones Corporativas, los responsables, plazo, costos y fuentes de financiamiento.

Las Matrices de Indicadores y Proyectos son instrumentos de trabajo para los ejecutores del Plan a lo interno de la Institución y serán publicadas en bloque, a los cuales se puede tener acceso en los medios de difusión de este plan; a continuación se presenta, a manera de ejemplo, una imagen que refleja el Plan de Desarrollo Institucional en la sección correspondiente al Plan Académico.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ  
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
AÑOS 2013-2017

PLAN ACADÉMICO  
Lineamiento Estratégico

1. Disponer de una oferta académica pertinente de calidad certificada y con equidad.

Políticas	Objetivos Estratégicos	Evaluación del Objetivo Estratégico					Meta/Año					Estrategias Corporativas	Acciones Corporativas	Proyectos	Responsables	Plazo	Costo	Fuentes de Financiamiento	
		N°	Descripción del Indicador	Situación actual	Meta/Indicador de Logro (al término del PDI)	2013	2014	2015	2016	2017									
1.1 La Universidad Tecnológica de Panamá mantendrá una oferta académica acreditada a nivel nacional e internacional.	1.1.1 Disponer de una oferta académica de pregrado, grado y postgrado, revisada y actualizada de modo que sea pertinente con los lineamientos de desarrollo nacional e internacional.	1	Porcentaje de planes de estudio de pregrado y grado revisados y actualizados.	5.0% (*)	20.0%	7.0%	10.0%	12.0%	15.0%	20.0%	* Promover la actualización de planes y programas de pregrado, grado y postgrado.	1. Definir políticas de revisión y actualización anual. 2. Alinear los planes de pregrado y grado con los lineamientos de desarrollo nacional. 3. Verificar el alineamiento de los planes de pregrado y grado con los lineamientos de desarrollo nacional.	Proyecto 1.1.1.1 Estudios anuales de la demanda laboral en ingeniería y tecnología.	Coordinador: DIFLAN Apoyo: Facultades, VRA, VPE Años: 2013-2017	2017	B/ 20,000.00	Credito Publico		
		2	Porcentaje de programas de pregrado, revisados y actualizados, anualmente.	9.0%	20.0%	10.0%	12.0%	15.0%	17.0%	20.0%	* Promover la apertura de nuevas carreras de pregrado, grado y nuevos programas de postgrado.	1. Definir políticas de revisión y actualización anual. 2. Alinear los programas de pregrado con los lineamientos de desarrollo nacional. 3. Verificar el alineamiento de los programas de postgrado con los lineamientos de desarrollo nacional.							
		3	Porcentaje de carreras nuevas de pregrado y grado abiertas por año.	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%	1.5%	2.0%	2.0%		1. Definir políticas de apertura de carreras de pregrado y grado. 2. Realizar estudios de mercado para profesiones en ciencia y tecnología.							
		4	Porcentaje de programas nuevos de postgrado abiertos por año.	2.0%	8.0%	2.0%	3.0%	4.0%	6.0%	8.0%		1. Definir políticas de apertura de programas de postgrado. 2. Realizar estudios de mercado en áreas prioritarias para profesiones en ciencia y tecnología.							
		5	Porcentaje de docentes tiempo completo.	30.0%	40.0%	32.0%	34.0%	36.0%	38.0%	40.0%		1. Contratar docentes tiempo completo 2. Establecer un programa para reclutar a estudiantes destacados							
		6	Relación entre el número de estudiantes y el número de docentes tiempo completo equivalente.	22	22	22	22	22	22	22		* Promover la contratación de docentes tiempo completo. * Fomentar el reclutamiento de docentes tiempo parcial con postgrado.							
		7	Porcentaje de docentes con evaluación satisfactoria	70% (*)	75%	71%	72%	73%	74%	75%		* Fortalecer el Sistema de Evaluación Docente. * Promover que los docentes tiempo completo alcancen el grado de maestría y la especialidad							
		8	Porcentaje de docentes con estudios de postgrado.	50% (*)	80.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%	80.0%		* Promover que los docentes tiempo completo alcancen el grado de doctorado. * Promover 40 horas mínimas de formación de docentes en docencia superior.							
		9	Porcentaje de docentes con maestría en la especialidad	40.0% con maestría en la especialidad	50.0%	42.0%	44.0%	46.0%	48.0%	50.0%									
		10	Porcentaje de docentes con doctorado.	4% (*)	10.0%	4.0%	5.0%	7.0%	9.0%	10.0%									
		11	Porcentaje de docentes con un mínimo de 40 horas en estudios de docencia superior.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%									

Para garantizar la consecución, de las metas del Plan Académico ha establecido un total de sesenta y un (61) proyectos, de los cuales, veinticuatro (24) son de funcionamiento y treinta y siete (37) de inversiones, para ser ejecutados en el período 2013-2017, con un costo total de B/.123,806,111.76 repartidos así: B/.10,623,200.00 para proyectos de Funcionamiento y B/.113,182,911.76 de Inversiones.

El cuadro a continuación lista la cantidad de proyectos de acuerdo a los tres (3) lineamientos estratégicos correspondientes al Plan de Gestión:

**Cuadro 3. NÚMERO Y COSTOS DE PROYECTOS SEGÚN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO, AÑOS 2013-2017**

Lineamientos Estratégicos	Total de Proyectos		Fondo			
	N°	Monto	Funcionamiento		Inversiones	
			N° de Proyectos	Monto	N° de Proyectos	Monto
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>123,806,111.76</b>	<b>24</b>	<b>10,623,200.00</b>	<b>37</b>	<b>113,182,911.76</b>
1. Disponer de una oferta académica pertinente de calidad certificada y con equidad.	34	83,797,364.26	14	5,132,500.00	20	78,664,864.26
2. Fortalecer la investigación para el cumplimiento de la misión.	20	26,047,671.50	7	3,275,000.00	13	22,772,671.50
3. Alcanzar el reconocimiento del entorno a través de la extensión universitaria y la vinculación con la sociedad	7	13,961,076.00	3	2,215,700.00	4	11,745,376.00

### 1.7. Plan Financiero

El Plan Financiero del Sector Académico es un extracto del Plan Financiero Institucional que muestra el flujo proyectado de ingresos y gastos a lo largo de la vida del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para los proyectos que se contemplan para este Sector.

Siendo lo anterior, las proporciones de los Ingresos Propios, el Aporte Estatal y el Aporte del Crédito mantienen la misma distribución señalada en el Plan Financiero Institucional.

En este sentido, los Ingresos se desglosan en: Ingresos Propios, Aporte Estatal y Aporte del Crédito.

- 1. Ingresos Propios:** Contemplan la recaudación a través de: venta de servicios, servicios de autogestión, derechos de matrícula, tasas. De acuerdo a las estimaciones del Plan Financiero Institucional, se espera que el 40% de los gastos corrientes sean financiados por la Universidad a través de su gestión, porcentaje que se mantiene para el financiamiento del Plan Académico. Este monto alcanza la suma de B/. 4, 249,280.00.
- 2. Aporte Estatal:** Corresponde a las Transferencias Corrientes y de Capital que aporta el Estado. Las Transferencias Corrientes sufragarán gastos corrientes, vinculados a los proyectos del Fondo de Funcionamiento, mientras que las Transferencias de Capital, sufragarán gastos de capital, a través del Fondo de Inversiones.

Se estima que el 60% de los gastos corrientes serán cubiertos a través de las Transferencias Corrientes del Gobierno Central, lo que para el Plan Académico representa el total de B/. 59, 202,416.38.

Las Transferencias de Capital cubrirán el 50% de los Gastos de Capital. Dentro de este 50% se considera, en su mayoría, a los proyectos que forman parte del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINIP). En el Plan Académico, este monto corresponde a B/. 52,828,496.38.

Para el año 2013, donde la asignación presupuestaria para inversiones fue por B/.3,462,000.00 se estima un financiamiento de B/.3,378,000.00 para los proyectos del Plan Académico.

- 3. Aporte del Crédito:** Se trata de recursos obtenidos vía Crédito Público Interno o bien por Créditos Externos, a través de organismos nacionales o internacionales. Se espera que estas fuentes sustenten el 50% restante de los Gastos de Capital de acuerdo a la siguiente proporción: el 35% a través de Crédito Público Interno y el 15% a través de Fuentes Externas, nacionales o internacionales.

Este monto representa para los proyectos del Plan Académico B/.60,354,415.38, desglosados en B/.41,157,698.87 por Crédito Interno y B/.19,196,716.51 por Crédito Externo.

Gastos: se desglosan en Gastos Corrientes y Gastos de Capital.

1. **Los Gastos Corrientes:** corresponden a los proyectos del Fondo de Funcionamiento y consideran recursos para: Servicios Personales, Servicios No Personales, Materiales y Suministros, Maquinaria y Equipo, y Transferencias Corrientes. Como se señaló antes, el 40% de estos gastos se sufragará por Ingresos Propios y el 60% por Transferencias Corrientes. Para el Plan Académico, los Gastos Corrientes suman B/.10,623,200.00.
  
2. **Los Gastos de Capital:** corresponden a los proyectos formulados vía Fondo de Inversiones y se desglosan a través de los siguientes programas: Construcciones Educativas, Mobiliario, Libros y Equipo Educativo e Investigación y Transferencia de Tecnología. Se planea que el 50% de estos proyectos sean financiados a través de Transferencias de Capital, el 35% a través de Crédito Público Interno y el 15% a través de Fuentes Externas Nacionales o Internacionales, como se mencionó anteriormente.

Los gastos de Capital, para este Plan corresponden a B/.113,182,911.76.

El Cuadro No 4 muestra el Plan Financiero para el Sector Académico.

### **1.7.1. Plan de Financiamiento**

Al ser el Plan del Sector Académico, parte del Plan de Desarrollo Institucional, se consideran las mismas fuentes de financiamiento, las cuales incluyen las siguientes:

1. Aporte del Estado vía Presupuesto
2. Crédito Público Interno
3. La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT)
4. Fuentes Internacionales:
  - 4.1 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
  - 4.2 Unión Europea /Comisión Europea, con los siguientes programas:
    - ALFA – Construyendo el Futuro sobre la Educación
    - AlBan - Programa de Cooperación Regional
    - AI-Invest Programa Regional de Cooperación
    - @LIS2 – Alianza para la Sociedad de la Información, Fase 2
  - 4.3 Banco Mundial
  - 4.4 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Cuadro 4  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ  
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2017  
PLAN FINANCIERO DE LA ACADEMIA

Detalle	A Ñ O S						TOTAL 2013-2017
	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>SALDO INICIAL</b>							
<b>INGRESOS TOTALES</b>	16,468,119.00	25,374,498.71	25,303,512.71	28,466,891.17	28,193,090.17		123,806,111.76
Ingresos Propios	874,480.00	853,440.00	853,440.00	834,480.00	833,440.00		4,249,280.00
<b>Aporte Estatal</b>	4,689,720.00	12,900,609.36	12,865,116.36	14,442,065.58	14,304,905.08		59,202,416.38
Transferencia Corrientes	1,311,720.00	1,280,160.00	1,280,160.00	1,251,720.00	1,250,160.00		6,373,920.00
Transferencia de Capital	3,378,000.00	11,620,449.36	11,584,956.36	13,190,345.58	13,054,745.08		52,828,496.38
<b>Aporte del Crédito</b>	10,903,919.00	11,620,449.36	11,584,956.36	13,190,345.58	13,054,745.08		60,354,415.38
Crédito Interno	6,542,351.40	8,134,314.55	8,109,469.45	9,233,241.91	9,138,321.56		41,157,698.87
Crédito Externo	4,361,567.60	3,486,134.81	3,475,486.91	3,957,103.68	3,916,423.53		19,196,716.51
<b>GASTOS TOTALES</b>	16,468,119.00	25,374,498.71	25,303,512.71	28,466,891.17	28,193,090.17		123,806,111.76
<b>Gastos Corrientes</b>	2,186,200.00	2,133,600.00	2,133,600.00	2,086,200.00	2,083,600.00		10,623,200.00
Servicios Personales	1,250,200.00	1,250,200.00	1,250,200.00	1,205,200.00	1,205,200.00		6,161,000.00
Servicios No Personales	435,324.00	442,324.00	442,324.00	439,824.00	439,824.00		2,199,620.00
Materiales y Suministros	336,076.00	341,076.00	341,076.00	338,576.00	338,576.00		1,695,380.00
Maquinaria y Equipos	84,600.00	20,000.00	20,000.00	22,600.00	20,000.00		167,200.00
Transferencias Corrientes	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00		400,000.00
<b>Gastos de Capital</b>	14,281,919.00	23,240,898.71	23,169,912.71	26,380,691.17	26,109,490.17		113,182,911.76
Construcciones Educativas	11,473,319.00	19,846,858.71	19,962,072.71	23,066,355.17	19,520,514.17		93,869,119.76
Mobiliario, Libros y Equipo Educativo	2,405,000.00	2,505,000.00	2,466,500.00	2,550,216.00	2,415,000.00		12,341,716.00
Investigación y Transferencia de Tecnología	403,600.00	889,040.00	741,340.00	764,120.00	4,173,976.00		6,972,076.00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

## 1.8. Planes Operativos

La elaboración de los Planes Operativos, nace ante de necesidad de contar con una guía para el seguimiento y gestión de los proyectos que forman el PDI, por esta razón, cada uno de los sesenta y un (61) proyectos del Plan Académico posee un Plan Operativo.

Las matrices que contienen los Planes Operativos describen información detallada de cada proyecto como: el Lineamiento Estratégico, la Política Institucional y el Objetivo Estratégico que dieron origen al proyecto, identificando claramente el mismo a través de su código y nombre completo.

Además, enlista el indicador o indicadores de logro asociados al proyecto, aportando datos cuantitativos que permitirán medir el avance en la ejecución del proyecto, y por ende, en el logro de los Objetivos Estratégicos a través de la meta o metas de cada indicador.

La matriz también incluye los medios de verificación y un listado detallado de las actividades que llevarán a la realización del proyecto, los responsables de ejecutar el proyecto y una programación trimestral tanto de las metas esperadas como de la ejecución presupuestaria, indicando el tipo de presupuesto al que corresponde el proyecto, ya sea de funcionamiento o de inversión.

Los Planes Operativos Anuales Académicos son instrumentos de trabajo para los ejecutores del Plan a lo interno de la Institución y serán publicadas en bloque, a los cuales se puede tener acceso en los medios de difusión de este plan, a continuación, se presenta, a manera de ejemplo, la imagen correspondiente al primer proyecto académico identificado con el código 1.1.1.1, con el nombre *“Estudios anuales de la demanda laboral en ingeniería y tecnología”*.



## **2. PLAN DE GESTIÓN**



## **2.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Constituirse en una Universidad Líder en América Latina, como lo expresa la Visión de esta Universidad, requiere la concertación de muchos esfuerzos. No sólo es imprescindible que la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) disponga de los recursos financieros necesarios, sino que también debe contar con un sistema de gestión altamente eficiente y eficaz que le den el soporte necesario para alcanzar la excelencia en todo el quehacer universitario. Estos dos elementos constituyen, precisamente, la piedra angular del Plan de Gestión.

Siendo el componente de gestión institucional la plataforma de soporte a las áreas sustantivas de la institución, es decir, la docencia, la investigación y la extensión y vinculación con el entorno, el Plan de Gestión toma en consideración tres aspectos básicos para la organización: Recursos, Administración del Sistema y Organización Institucional.

Dentro de este contexto y con el fin de cumplir con el propósito de la Institución tal y como lo define la Misión, se establecen dos lineamientos estratégicos:

- *Proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenible de la Universidad Tecnológica de Panamá accediendo a diferentes fuentes de financiamiento.*
- *Contar con los recursos y optimizar la gestión institucional que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades con calidad, rindiendo cuenta a la comunidad.*

## **2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Con el propósito de no reiterar respecto del diagnóstico estratégico se refiere, nos concentraremos en los aspectos concernientes al área de gestión institucional.

En el proceso de diagnóstico estratégico se identificaron los aspectos relacionados con los recursos y capacidades con los que cuenta esta casa de estudios superiores, así como sus fortalezas y debilidades. De igual forma, se evaluaron las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

En cuanto al análisis del entorno, las oportunidades que éste presenta para la UTP, ya fueron expuestas en el Plan General y son plenamente aplicables al Plan Sectorial de Gestión Institucional.

En adición al escenario alentador que presentan las oportunidades, el entorno presenta también una serie de amenazas, las cuales han sido tomadas en cuenta en este plan, con el objeto de minimizar su efecto o impacto en la Universidad. A continuación se presentan las amenazas detectadas que tienen efectos en el área de gestión:

- Ausencia de una política de inversión en la Educación Superior por parte de la empresa y gobierno.
- Impedimentos legales y normativos para generar una mayor autogestión.
- Reducciones presupuestarias.
- Competencia en el servicio educativo a nivel nacional e internacional.

La Universidad Tecnológica de Panamá podrá aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, utilizando sus capacidades institucionales desarrolladas hasta la fecha y aplicando eficientemente los recursos que posee, los cuales le han permitido mantener una imagen destacada y reconocida a nivel nacional.

De manera específica, se mencionan a continuación aquellas capacidades identificadas como resultado del análisis interno realizado:

- Gestión administrativa eficiente y eficaz
- Estrecha relación con los diferentes sectores del entorno (privado, público, sociales, entre otros).
- Alto sentido de pertenencia.
- Capacidad cultural en franco aumento (responsabilidad social, género, equidad).
- Institución comprometida con la calidad, la excelencia y el trabajo en equipo.
- Automatización de los servicios.
- Percepción positiva del clima organizacional.
- Capacidad de incrementar los ingresos vía autogestión.

- Alta capacidad de ejecución presupuestaria.
- Aplicación de Sistemas de Calidad basados en normas ISO y manuales de acreditación.

Estas capacidades se refuerzan con el apoyo de valiosos recursos con que cuenta la organización en el ámbito de recursos humanos, financieros, materiales, servicios y de información.

Es importante destacar que el capital humano de la Universidad Tecnológica de Panamá está conformado por personas comprometidas, motivadas, con un alto nivel de formación, innovadoras y con ganas de aportar toda su creatividad, fuerzas, talento, dinamismo y energías en pro de la institución y el país.

Adicional a lo anterior, actualmente se cuenta con una sólida estructura organizacional que responde a la razón de ser de esta entidad educativa, una robusta red de voz y data en materia tecnológica, así como un significativo incremento sostenido de su patrimonio que atiende, por lo menos, a los requerimientos mínimos de sus centros a nivel nacional.

En cuanto a los recursos del área de gestión identificados en el análisis interno, tenemos los siguientes:

- Estructura organizacional definida para la academia, la investigación, la extensión y la administración.
- Presupuesto estatal incrementado con fondos generados por autogestión.
- Patrimonio a nivel nacional (infraestructura, equipamiento, mobiliario, entre otros).
- Capital humano altamente calificado.
- Recursos en Tecnología de la Información y Comunicaciones.

Parte importante del diagnóstico estratégico es el análisis interno de la Universidad Tecnológica de Panamá, que permite identificar las fortalezas de la institución sobre las cuales sustentar su desarrollo; de la evaluación se podrán reconocer las debilidades de la Universidad que deberán ser superadas en la medida que se vaya ejecutando el plan de desarrollo.

Entre las fortalezas de la Universidad Tecnológica de Panamá se destacan:

Una cultura organizacional interiorizada en cada uno de sus miembros (estudiantes, profesores, investigadores y administrativos), quienes comparten los valores y normas de su institución e interaccionan unos con otros y con el entorno bajo estos parámetros de excelencia y en busca del desarrollo sostenible de nuestro país con ética, integridad y responsabilidad.

Esta interiorización de los valores compartidos ha permitido una gestión transparente, eficiente y eficaz; misma que es reconocida por la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia contra la Corrupción, quienes admiten el esfuerzo de esta Alta Casa de Estudios Superiores en mantener el cien por ciento (100%) del puntaje de transparencia en la gestión pública durante las últimas evaluaciones del año 2012.

Algo que llena de orgullo a toda la comunidad de la Universidad Tecnológica de Panamá es el convertirse en la primera universidad nacional en obtener el Certificado de Acreditación Institucional por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA) el pasado 25 de mayo de 2012, en el cual se obtuvo una puntuación sobresaliente.

Igualmente, la Universidad Tecnológica de Panamá cuenta con procesos y procedimientos definidos y automatizados. Cabe resaltar que la Secretaría General de esta Institución posee la Certificación de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008, lo que beneficia principalmente a los usuarios de esta dependencia universitaria: estudiantes, docentes, investigadores y público en general. A su vez, las Direcciones de Proveeduría y Compras, Recursos Humanos, Planificación Universitaria y el Sistema de Ingreso Universitario han iniciado el proceso de implementación del Sistema de Gestión de calidad, lográndose avances significativos para el desarrollo de los mismos en busca de una certificación en el futuro.

Por otro lado, se ha acreditado el Laboratorio de Análisis Industriales y Ciencias Ambientales (LABAICA) bajo la norma ISO 17025:2006, que está directamente relacionada con las operaciones de laboratorio, donde se demuestra el funcionamiento de un sistema de calidad, su competencia técnica y la capacidad para generar resultados técnicamente válidos.

También es reconocida la labor que la Universidad Tecnológica de Panamá, realiza para apoyar y atender a las personas con discapacidad, tanto en el

cumplimiento de las normas en cuanto a infraestructuras accesibles, como por su destacada labor, aporte y desarrollo de herramientas en el área de las Tecnologías de la Información y Comunicación, para las personas con discapacidad.

La Universidad Tecnológica de Panamá con los pasos que está dando demuestra apego a las exigencias internacionales en líneas como: sistema de calidad académica aplicada a sus laboratorios, programas de estudio y proceso de gestión administrativa.

También se ha esmerado esta institución en el mejoramiento continuo de su recurso más importante, el Recurso Humano (docentes, investigadores y administrativos), que se perfecciona continuamente con estudios a nivel de maestría, doctorado y educación continua. Este recurso es evaluado sistemáticamente, a fin de reconocer sus esfuerzos y reforzar los aspectos en los cuales su rendimiento no ha sido el esperado.

Otros aspectos importantes dentro de las fortalezas institucionales, lo constituyen la eficiente capacidad de ejecución presupuestaria de la Universidad, lo que garantiza que los recursos asignados en los presupuestos, cumplan con los programas para la vigencia fiscal correspondiente, las normas establecidas y los requerimientos de la Universidad. Este manejo eficiente de las finanzas permite a esta Institución acceder a otras fuentes de financiamiento, entre las que se incluyen las actividades de autogestión.

A continuación se listan las fortalezas identificadas para el Plan Sectorial de Gestión Institucional:

- Recurso humano con sentido de pertenencia e identificado con la cultura organizacional.
- Transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión institucional.
- Procesos y procedimientos administrativos y financieros, definidos y automatizados.
- Implementación de la carrera administrativa universitaria.
- Personal capacitado (docentes, investigadores y administrativos) a nivel de maestrías y doctorados cursados en universidades de excelencia mundial.
- Existencia de Sistema de Evaluación del Desempeño

- Eficiente ejecución presupuestaria.
- Capacidad para acceder a fuentes de financiamiento.
- Estructuras para autogestión existente.
- Presupuesto reforzado con actividades de autogestión.
- Demanda de la sociedad para el desarrollo de estudios y proyectos por parte de la Universidad (autogestión).
- Disponibilidad de equipos para la realización de los trabajos administrativos.
- Efectiva coordinación con los Centros Regionales.
- Programa de educación continúa y perfeccionamiento para sus colaboradores.

Entre las debilidades reconocidas tenemos:

- Insuficientes recursos presupuestarios estatales.
- Carencia de un programa formal de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Limitada integración de los sistemas de información.
- Fuga de capital humano capacitado.
- Recursos financieros insuficientes para darle sostenibilidad a la tasa de crecimiento de la Universidad.
- Limitada autonomía para la ejecución presupuestaria.
- Falta de flexibilidad en el manejo de los fondos de autogestión institucional
- Servicio de cafetería y de fotocopiado insuficiente.
- Inexistencia de servicios médicos en las sedes regionales.
- Reducido servicio de transporte interno.
- Burocracia de los procesos de toma de decisión.
- Falta de sistematización de algunos procesos.
- Escasa divulgación de la gestión institucional.
- Centralización en la toma de decisiones

- Dispersión geográfica de las infraestructuras en la ciudad de Panamá.
- Insuficiencia de infraestructuras: tecnológica, equipamiento y espacios físicos.
- Rigidez para la incorporación y uso de los fondos recaudados por autogestión.
- Bajo nivel de ingresos por autogestión.
- Políticas de autogestión heterogéneas.

### **2.3. POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En el Plan del Sector de Gestión Institucional se han definido políticas, las cuales proporcionan directrices generales para guiar las acciones de la Universidad Tecnológica de Panamá, a fin de administrar, de la mejor manera, lo concerniente al sistema de gestión, sus recursos y la organización institucional.

Tomando en consideración los resultados del análisis interno y externo, se han formulado dos (2) políticas y ocho (8) objetivos estratégicos, con miras a solucionar los problemas y necesidades detectados para el Sector de Gestión Institucional. Estos objetivos estratégicos están agrupados en función de las políticas definidas para dicho sector.

Como Institución de Educación Superior en el área tecnológica, el avance de la ciencia y de las tecnologías constituyen un desafío permanente para la Universidad Tecnológica de Panamá, dada la velocidad de los avances y la incorporación permanente de nuevas tecnologías, plantea a la Universidad un gran desafío el ser reconocida como una Institución que forma profesionales de punta. Para lograr lo escrito, la sostenibilidad financiera de la Institución es relevante, la misma requiere apoyarse en sus capacidades, incrementar sus recursos financieros y llevar a cabo una adecuada planificación y ejecución presupuestaria.

En este sentido, se presenta a continuación los objetivos estratégicos para la primera política establecida en este Plan de Gestión:

**Política 1:** La Universidad Tecnológica de Panamá fortalecerá los vínculos con el Estado, empresas y organismos internacionales para lograr la sostenibilidad financiera de la institución.

### **Objetivos estratégicos:**

- Incrementar los recursos de la Institución para su desarrollo sostenible mediante un sistema eficiente de vinculación Universidad-Empresa-Sociedad, local e internacional.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante una adecuada planificación y ejecución presupuestaria.

Considerando que los recursos financieros constituyen sólo uno de los elementos cruciales para lograr la visión y cumplir con la misión de la Institución, igual atención merece el contar con un sistema de gestión altamente eficiente y eficaz que encauce los esfuerzos en la búsqueda de la excelencia y mejora continua. Tal es el caso de la importancia de disponer de infraestructura y bienes físicos necesarios, sistemas automatizados que coadyuven a la toma de decisiones, y otros recursos que requiere la universidad para el cumplimiento de sus metas.

Se presentan a continuación, los objetivos estratégicos para la segunda política establecida en este Plan:

**Política 2:** La Universidad Tecnológica de Panamá mantendrá una gestión eficiente y eficaz de los recursos debidamente certificada.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Contar con sistemas de gestión institucional mediante normas de aseguramiento de la calidad.
- Dotar a la universidad de recurso humano administrativo de calidad por medio de la aplicación de la carrera del personal.
- Fortalecer el programa de rendición de cuentas de gestión institucional.
- Incrementar la automatización de los sistemas de información para mejorar la calidad de los servicios y agilizar la toma de decisiones.
- Fortalecer una cultura de excelencia en los servicios que presta la universidad.
- Disponer de infraestructura, bienes físicos, recursos y servicios básicos que requiere la universidad para el desarrollo de sus actividades.

## 2.4. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los indicadores son una guía del comportamiento operacional y táctico con que la Universidad Tecnológica de Panamá lleva a cabo sus actividades, a fin de alcanzar las metas propuestas en el Plan de Gestión Institucional.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los indicadores que integran el Plan Sectorial de Gestión Institucional, clasificados por tipo y categoría.

**Cuadro 5. INDICADORES DEL PLAN SECTORIAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL  
SEGÚN TIPO Y CATEGORÍA, AÑOS 2013-2017**

TIPO	TOTAL	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	EXCELENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
Simple	15	4	11

  

CATEGORÍA	TOTAL	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	EXCELENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
De insumos	4	4	-
De procesos	7	-	7
De resultados	4	-	4

La evaluación de los Objetivos Estratégicos se lleva a cabo por medio de indicadores cuantificables y medibles. La Universidad Tecnológica de Panamá ha definido los valores bases, metas y nivel de avance esperado para el período de tiempo establecido para este Plan de Gestión Institucional. La matriz del Plan de Gestión contiene el detalle de toda la información pertinente.

Como resultado de este enfoque, se plantea y estructura lo siguiente:

### Sostenibilidad Financiera

En este sentido se busca proveer los recursos financieros de diferentes fuentes necesarias para financiar el Plan de Desarrollo de la Institución que llevará a fortalecer el crecimiento y desarrollo sostenible de la Universidad Tecnológica de Panamá. Entre las fuentes de financiamiento identificadas están aquellas que surgen de la vinculación Universidad-Empresa-Sociedad, tanto local como internacional. También se persigue incrementar el monto anual de recursos obtenidos por prestaciones de servicios de fuentes nacionales no estatales y de fuentes nacionales estatales exceptuando el aporte presupuestario del gobierno central.

A su vez es importante asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante una adecuada planificación y ejecución presupuestaria.

### Excelencia y Eficacia de la Gestión

Contar con los recursos necesarios para cumplir la misión y visión de la Universidad Tecnológica de Panamá no es suficiente; resulta vital la optimización de la gestión institucional a fin de garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades con calidad y rindiendo cuentas a la comunidad a la cual se debe y asegurando el logro de los resultados comprometidos.

Para lo anterior es sustancial contar con sistemas de gestión institucional mediante normas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Para ello se desea incrementar anualmente la cantidad de sus Sistemas Certificados y el cumplimiento de normas como la ISO 26000 para instituciones socialmente responsables.

Por otra parte, dotarse de recurso humano administrativo de calidad por medio de la aplicación de la Carrera del personal administrativo es de suma importancia para que la Universidad Tecnológica de Panamá cumpla con su razón de ser, ya que este personal es el apoyo fundamental para que las actividades de docencia e investigación puedan desarrollarse eficiente y efectivamente. Por ello, se busca lograr que el personal administrativo alcance evaluaciones satisfactorias y que se incremente el nivel de satisfacción de los colaboradores. Lo anterior sólo es alcanzable por medio de un reforzamiento de los programas de capacitación permanente en las diversas competencias que el personal administrativo requiere y propiciando un adecuado clima organizacional; así como contando con un sistema de reclutamiento y selección de las mejores personas para la Universidad.

En los dos años previos a la redacción de este Plan de Gestión Institucional, la Universidad Tecnológica de Panamá ha alcanzado altos estándares en las encuestas de transparencia, el objetivo es fortalecer el programa rendición de cuentas de gestión institucional por medio del cumplimiento de los estándares de transparencia establecidos por el Estado para las Instituciones Públicas e incentivando el aumento del porcentaje de autoridades universitarias electas que rinden cuentas al menos una vez al año.

La excelencia y eficacia de la gestión también se logrará por medio del aumento de la automatización de los sistemas de información a fin de mejorar la calidad de los servicios y agilizar la toma de decisiones. Se plantea, además, que estos procesos disminuyan o eliminen el uso de papel.

Otro aspecto importante es fortalecer la cultura de excelencia en los servicios que presta la universidad lo cual ha de medirse por medio del número de programas que promueven la cultura en servicios de calidad y herramientas de medición del porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios.

Para su correcto funcionamiento y el desarrollo de sus actividades, la Universidad Tecnológica de Panamá también requiere disponer de infraestructura, bienes físicos, recursos y servicios. Se cuenta con un Plan Maestro de Desarrollo de Infraestructura que contempla la ejecución de los proyectos destinados al desarrollo de infraestructura y equipamiento.

## **2.5. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

Las estrategias corporativas fueron definidas con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que a su vez garantiza que las políticas institucionales también cumplan con el cometido para el cual fueron establecidas.

Para cada objetivo estratégico se determinaron una serie de indicadores y además se elaboraron acciones corporativas alineadas con cada indicador a fin de definir lo que ha de realizarse y medirse para alcanzar los objetivos definidos en cada uno de los años que abarca este Plan de Gestión Institucional. La matriz del Plan de Gestión contiene el detalle de toda la información pertinente.

El cuadro siguiente presenta las estrategias por tipo y categoría:

**Cuadro 6. ESTRATEGIAS SEGÚN TIPO Y CATEGORÍA  
AÑOS 2013-2017**

<b>TIPO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</b>	<b>EXCELENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Para mejorar procesos y recursos	14	4	10
De anticipación	1	-	1
De interacción	2	2	-
<b>CATEGORÍA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</b>	<b>EXCELENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Organizacionales	7	-	7
Administrativas	6	2	4
Financieras	4	4	-

A continuación se describen las Estrategias Corporativas agrupadas para sostenibilidad Financiera y para la Excelencia y Eficacia de la Gestión.

#### Sostenibilidad Financiera

La Universidad Tecnológica de Panamá, a fin de garantizar e incrementar los recursos que requiere para su desarrollo sostenible, promoverá los servicios que ofrece entre diversas organizaciones. A su vez promoverá la generación y gestión eficiente de proyectos con financiamiento nacional e internacional, así como la vinculación (mediante la identificación de oportunidades de negocios) con empresas. También se promoverá y fortalecerá los procesos de certificación de los laboratorios del área de extensión.

Por otro lado, con el objeto de asegurar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada planificación y ejecución presupuestaria, se fomentará la obtención de recursos presupuestarios y se asegurará el adecuado uso de los mismos por medio del establecimiento de la asignación presupuestaria en función de prioridades y el seguimiento de la planeación presupuestaria trazada.

#### Excelencia y Eficacia de la Gestión:

Lograr mantener una gestión eficiente y eficaz de los recursos requiere, entre otras cosas, contar con sistemas de gestión institucional administrados bajo normas de calidad. Por ello, la Universidad Tecnológica de Panamá promoverá la aplicación de dichas normas estandarizadas de calidad e incluso en miras a la certificación.

El factor clave para alcanzar excelencia y eficacia es el recurso humano con que cuenta la institución. A fin de que la Universidad obtenga y mantenga su valioso

recurso humano se aplica la Carrera del Personal Administrativo. Dentro de esta estrategia se contempla reclutamiento de recurso humano altamente calificado, dotarlo de las competencias necesarias para un desempeño de calidad y propiciar un clima organizacional adecuado.

En cuanto al Programa de rendición de cuentas de la gestión institucional, la Universidad Tecnológica de Panamá plantea mantener actualizada la información de Transparencia y promover la cultura de rendición de cuentas.

A fin de mejorar la calidad de los servicios y agilizar la toma de decisiones, es necesario incrementar la automatización de los sistemas de información de la Institución; por ello se fortalecerá la implementación de aplicaciones para satisfacer los requerimientos de información para la toma de decisiones y se promoverá el uso de las aplicaciones a fin de minimizar el uso de papel.

Otra estrategia que se ha planteado la Universidad Tecnológica de Panamá consiste en promover una cultura institucional de servicio de excelencia que la institución brinda a la comunidad panameña e internacional.

Y, como toda institución, la Universidad requiere disponer de infraestructura, bienes físicos, recursos y servicios básicos para desarrollar sus actividades; por ello se ejecutará el Plan Maestro de Desarrollo e Infraestructura, en función del presupuesto asignado, como una de sus estrategias corporativas.

## **2.6. PROGRAMAS Y PROYECTOS**

Los diagnósticos fueron utilizados para establecer de manera ordenada según las prioridades los elementos del Plan de Desarrollo a nivel Institucional, estableciendo dentro del Plan de Gestión los siguientes elementos: dos (2) Lineamientos Estratégicos que sirvieron de base para establecer dos (2) Políticas Institucionales que generaron ocho (8) Objetivos Estratégicos, medidos a partir de quince (15) Indicadores con sus respectivas metas; todos estos elementos se encuentran descritos en la Matriz de Indicadores y Proyectos, que además contiene información sobre la situación actual de los indicadores, las Estrategias y Acciones Corporativas, los responsables, plazo, costos y fuentes de financiamiento.

Estas matrices son instrumentos de trabajo para los ejecutores del Plan a lo interno de la Institución y serán publicadas en bloque, a los cuales se puede tener acceso en los medios de difusión de este plan, a continuación se presenta,

a manera de ejemplo, una imagen de la sección correspondiente al Plan de Gestión del Plan de Desarrollo Institucional.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ  
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
AÑOS 2013-2017

PLANEACIÓN  
Lineamiento Estratégico

4. Proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenible de la Universidad Tecnológica de Panamá accediendo a diferentes fuentes de financiamiento.

Políticas	Objetivos Estratégicos	Evaluación del Objetivo Estratégico					Situación actual	Meta/Año	Estrategias Corporativas	Acciones Corporativas	Proyecto	Responsables	Plazo	Costo	Fuentes de Financiamiento
		Nº	Descripción del indicador	Meta/Año	2013	2014									
4.1. La Universidad Tecnológica de Panamá fortalecerá los vínculos con el Estado, empresas y organismos internacionales para lograr la sostenibilidad financiera de la institución.	4.1.1. Incrementar los recursos de la institución para su desarrollo sostenible mediante un sistema eficiente de vinculación con el Estado, empresas y organismos internacionales	65	Incremento anual del monto de recursos obtenidos por prestaciones de servicios de fuentes nacionales no estatales.	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar Estudios de Mercado para identificar necesidades de clientes potenciales.</li> <li>2. Actualizar las políticas de ventas, y determinación de precios para las prestaciones de servicios.</li> <li>3. Implementar un sistema de ventas de servicios dinámico y eficientes (mercado de servicio).</li> <li>4. Diseñar una política de incentivos para la unidad y el personal que preste el servicio.</li> <li>5. Diagnosticar requerimientos por unidad de servicio para la Certificación de sus laboratorios.</li> <li>6. Reactivar la Asociación de Egresados para vincularlos con los proyectos y servicios de la Universidad Tecnológica de Panamá.</li> </ul>	<p>1. <b>Coordinador:</b> Dirección de Extensión, Apoyo: Facultades, Centros Regionales y Centros de Investigación Proyecto 4.1.1.1</p> <p>2. <b>Coordinador:</b> Dirección de Finanzas, Apoyo: VIFE, Facultades, Centros Regionales, y Centros de Investigaciones 4.1.1.2</p> <p>3. <b>Coordinador:</b> Dirección de Extensión, Apoyo: D(PLAN, Facultades, Centros Regionales y DITC Proyecto 4.1.1.3</p> <p>4. <b>Coordinador:</b> Dirección de Extensión, Apoyo: Facultades y Centros Regionales Proyecto 4.1.1.4</p>	<p>Proyecto 4.1.1.1 B/50,000.00</p> <p>Proyecto 4.1.1.2 Ingresos Propios (Los 4 proyectos) B/400,000.00</p> <p>Proyecto 4.1.1.3 2013-2017 B/200,000.00</p> <p>Proyecto 4.1.1.4 B/160,000.00</p>				
		66	Incremento anual del monto de recursos obtenidos de fuentes estatales excluyendo el aporte presupuestario del gobierno central.	1.1	1.2	1.22	1.25	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar Estudios de Mercado para identificar necesidades de clientes potenciales.</li> <li>2. Actualizar las políticas de ventas, y determinación de precios para las prestaciones de servicios.</li> <li>3. Implementar un sistema de ventas de servicios dinámico y eficientes (mercado de servicio).</li> <li>4. Diseñar una política de incentivos para la unidad y el personal que preste el servicio.</li> <li>5. Diagnosticar requerimientos por unidad de servicio para la Certificación de sus laboratorios.</li> <li>6. Reactivar la Asociación de Egresados para vincularlos con los proyectos y servicios de la Universidad Tecnológica de Panamá.</li> </ul>	<p>4.1.1.6 Capacitación del Recurso Humano para participar en convocatorias internacionales de investigación y transferencia tecnológica y captación de fondos</p>	<p>Proyecto 4.1.1.6 B/2,500,000.00</p>				
		67	Incremento anual del monto de recursos obtenidos de fuentes internacionales.	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar organismos internacionales que financien proyectos.</li> <li>2. Participar en convocatorias de concursos y proyectos internacionales para obtención de Fondos.</li> </ul>	<p>4.1.1.6 Capacitación del Recurso Humano para participar en convocatorias internacionales de investigación y transferencia tecnológica y captación de fondos</p>	<p>Proyecto 4.1.1.6 B/2,500,000.00</p>				
4.1.2. Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante una adecuada planificación y ejecución presupuestaria.	4.1.2. Asegurar la sostenibilidad financiera de la Universidad mediante una adecuada planificación y ejecución presupuestaria.	68	Porcentaje de ejecución presupuestaria anual.	95%	95%	95%	95%	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la obtención de recursos presupuestarios para el desarrollo institucional.</li> <li>2. Establecer la asignación presupuestaria en función de las prioridades.</li> <li>3. Seguimiento a la planificación para lograr la ejecución de los recursos disponibles.</li> </ul>	<p>1. Definir las necesidades de recursos para el desarrollo institucional.</p> <p>2. Establecer la asignación presupuestaria y financiera que asegure la planificación y ejecución institucional</p>	<p>4.1.2.1 Fortalecer el sistema de gestión presupuestaria y financiera</p>	<p>Proyecto 4.1.1.6 B/250,000.00</p>			
		69	Porcentaje de ejecución presupuestaria anual.	95%	95%	95%	95%	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la obtención de recursos para el desarrollo institucional.</li> <li>2. Establecer la asignación presupuestaria y financiera que asegure la planificación y ejecución institucional</li> <li>3. Seguimiento a la planificación para lograr la ejecución de los recursos disponibles.</li> </ul>	<p>1. Definir las necesidades de recursos para el desarrollo institucional.</p> <p>2. Establecer la asignación presupuestaria y financiera que asegure la planificación y ejecución institucional</p>	<p>4.1.2.1 Fortalecer el sistema de gestión presupuestaria y financiera</p>	<p>Proyecto 4.1.1.6 B/250,000.00</p>			

Para garantizar la consecución, de las metas del Plan de Gestión ha establecido un total de quince (15) proyectos, de los cuales, trece (13) son de funcionamiento y dos (2) de inversiones, para ser ejecutados en el período 2013-2017, con un costo total de B/.3,416,000.00 repartidos así: B/.1,496,000.00 para proyectos de Funcionamiento y B/.1,920,000.00 para Inversión.

El cuadro a continuación lista la cantidad de proyectos de acuerdo a los dos (2) lineamientos estratégicos correspondientes al Plan de Gestión:

**Cuadro 7. NÚMERO Y COSTOS DE PROYECTOS SEGÚN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO, AÑOS 2013-2017**

Lineamientos Estratégicos	Total de Proyectos		Fondo			
	N°	Monto	Funcionamiento		Inversiones	
			N° de Proyectos	Monto	N° de Proyectos	Monto
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>3,416,000.00</b>	<b>13</b>	<b>1,496,000.00</b>	<b>2</b>	<b>1,920,000.00</b>
4. Proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenible de la Universidad Tecnológica de Panamá accediendo a diferentes fuentes de financiamiento.	7	1,166,000.00	6	806,000.00	1	360,000.00
5. Contar con los recursos y optimizar la gestión institucional que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades con calidad rindiendo cuenta a la comunidad.	8	2,250,000.00	7	690,000.00	1	1,560,000.00

## 2.7. Plan Financiero

El Plan Financiero de Gestión es un extracto del Plan Financiero Institucional que muestra el flujo proyectado de ingresos y gastos a lo largo de la vida del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para los proyectos que se contemplan para este Sector.

Al igual que en el Plan Académico, las proporciones de los Ingresos Propios, el Aporte Estatal y el Aporte del Crédito, en este Sector, mantienen la misma distribución señalada en el Plan Financiero Institucional.

En este sentido, los **Ingresos** se desglosan en: **Ingresos Propios, Aporte**

## **Estatad y Aporte del Crédito.**

- 1. Ingresos Propios:** Incluyen la recaudación a través de: venta de servicios, servicios de autogestión, derechos de matrícula, tasas. Las estimaciones del Plan Financiero Institucional consideran que el 40% de los gastos corrientes sean financiados por la Universidad a través de su quehacer, porcentaje que se mantiene para el financiamiento del Plan de Gestión, y que corresponde a la suma de B/.598,400.00.
- 2. Aporte Estatal:** Corresponde a las Transferencias Corrientes y de Capital que aporta el Estado. Los gastos corrientes serán cubiertos a través de las Transferencias Corrientes, vinculados a los proyectos del Fondo de Funcionamiento, mientras que las Transferencias de Capital, financiarán gastos de capital, a través del Fondo de Inversiones.

Para el Plan de Gestión, se mantiene la misma proporción, en la que el 60% de los gastos corrientes serán cubiertos a través de las Transferencias Corrientes del Gobierno Central, lo que totaliza B/. 897,600.00

Las Transferencias de Capital financiarán el 50% de los Gastos de Capital, y que en el Plan de Gestión corresponde a B/.222,000.00.

De la asignación presupuestaria para el año 2013, se estima que B/.84,000.00 serán destinados a financiar Proyectos del Plan de Gestión.

- 3. Aporte del Crédito:** Considera los recursos obtenidos vía Crédito Público Interno o bien por Créditos Externos, a través de organismos nacionales o internacionales. Estas fuentes sustentarán el 50% restante de los Gastos de Capital de acuerdo a la siguiente proporción: el 35% a través de Crédito Público Interno y el 15% a través de Fuentes Externas, nacionales o internacionales.

Para los proyectos del Plan de Gestión, el Aporte del Crédito debe ser de B/.1,698,000.00, desglosados en B/.1,601,400.00 por Crédito Interno y B/.96,600.00 por Crédito Externo.

**Gastos:** se desglosan en **Gastos Corrientes** y **Gastos de Capital**.

- 1. Los Gastos Corrientes:** Consideran los recursos para: Servicios

Personales, Servicios No Personales, Materiales y Suministros, Maquinaria y Equipo, y las Transferencias Corrientes de los Proyectos de Funcionamiento.

El 40% de estos gastos se sufragará por Ingresos Propios y el 60% por Transferencias Corrientes. En el Plan de Gestión, estos gastos suman B/.1,496,000.00.

2. **Los Gastos de Capital:** Comprenden proyectos formulados vía Presupuesto de Inversiones a través de los siguientes programas: Construcciones Educativas, Mobiliario, Libros y Equipo Educativo e Investigación y Transferencia de Tecnología. De igual manera, se planifica que, el 50% de estos proyectos sean financiados a través de Transferencias de Capital, el 35% a través de Crédito Público Interno y el 15% a través de Fuentes Externas Nacionales o Internacionales.

Para el Plan de Gestión, estos gastos corresponden a B/.1,920,000.00.

El Cuadro No.8 muestra el Plan Financiero de Gestión.

### **2.7.1. Plan de Financiamiento**

Siendo el Plan de Gestión, parte del Plan de Desarrollo Institucional, considera las mismas fuentes de financiamiento, las cuales incluyen las siguientes:

1. Aporte del Estado vía Presupuesto
2. Crédito Público Interno
3. La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT)
4. Fuentes Internacionales:
  - 4.1 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
  - 4.2 Unión Europea /Comisión Europea, con los siguientes programas:
    - ALFA – Construyendo el Futuro sobre la Educación
    - AlBan - Programa de Cooperación Regional
    - Al-Invest Programa Regional de Cooperación
    - @LIS2 – Alianza para la Sociedad de la Información, Fase 2
  - 4.3 Banco Mundial
  - 4.4 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Cuadro 8

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ**  
**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2017**  
**PLAN FINANCIERO DE GESTIÓN**

Detalle	A Ñ O S						TOTAL 2013-2017
	2013	2014	2015	2016	2017		
<b>SALDO INICIAL</b>							
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>2,264,000.00</b>	<b>546,000.00</b>	<b>278,000.00</b>	<b>213,000.00</b>	<b>115,000.00</b>	<b>3,416,000.00</b>	
Ingresos Propios	248,000.00	198,400.00	68,000.00	38,000.00	46,000.00	598,400.00	
<b>Aporte Estatal</b>	<b>456,000.00</b>	<b>322,600.00</b>	<b>156,000.00</b>	<b>116,000.00</b>	<b>69,000.00</b>	<b>1,119,600.00</b>	
Transferencia Corrientes	372,000.00	297,600.00	102,000.00	57,000.00	69,000.00	897,600.00	
Transferencia de Capital	84,000.00	25,000.00	54,000.00	59,000.00	0.00	222,000.00	
<b>Aporte del Crédito</b>	<b>1,560,000.00</b>	<b>25,000.00</b>	<b>54,000.00</b>	<b>59,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,698,000.00</b>	
Crédito Interno	1,560,000.00	7,500.00	16,200.00	17,700.00	0.00	1,601,400.00	
Crédito Externo	0.00	17,500.00	37,800.00	41,300.00	0.00	96,600.00	
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>2,264,000.00</b>	<b>546,000.00</b>	<b>278,000.00</b>	<b>213,000.00</b>	<b>115,000.00</b>	<b>3,416,000.00</b>	
<b>Gastos Corrientes</b>	<b>620,000.00</b>	<b>496,000.00</b>	<b>170,000.00</b>	<b>95,000.00</b>	<b>115,000.00</b>	<b>1,496,000.00</b>	
Servicios Personales	162,000.00	138,000.00	97,000.00	47,000.00	47,000.00	491,000.00	
Servicios No Personales	101,000.00	21,500.00	43,000.00	19,000.00	40,500.00	225,000.00	
Materiales y Suministros	16,000.00	17,500.00	17,000.00	16,000.00	14,500.00	81,000.00	
Maquinaria y Equipos	341,000.00	319,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	699,000.00	
Transferencias Corrientes	0.00					0.00	
<b>Gastos de Capital</b>	<b>1,644,000.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>108,000.00</b>	<b>118,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,920,000.00</b>	
Construcciones Educativas	1,560,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,560,000.00	
Mobiliario, Libros y Equipo Educativo	0.00					0.00	
Investigación y Transferencia de Tecnología	84,000.00	50,000.00	108,000.00	118,000.00	0.00	360,000.00	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

## 2.8. Planes Operativos

Los Planes Operativos para cada uno los quince (15) proyectos que conforman el Plan de Gestión contienen información referente al Lineamiento Estratégico, la Política Institucional y el Objetivo Estratégico a que responde cada Proyecto, identificando cada uno a través de su nombre y código de proyecto, seguido de los resultados esperados al finalizar el Plan.

Además, enlista el indicador o indicadores asociados, la o las metas para cada indicador, que son datos cuantitativos que permitirán medir el avance en la ejecución del proyecto, con miras al logro de los objetivos estratégicos.

Seguidamente se presentan los medios a través de los cuales se puede verificar la ejecución del proyecto; describiendo detalladamente las actividades que lo conforman y los responsables de su cumplimiento.

Igualmente, se realiza una programación de metas y presupuesto para cada trimestre de los siguientes cinco (5) años y la clasificación del tipo de presupuesto al que pertenece el proyectos (de funcionamiento o de inversión).

Los Planes Operativos Anuales de Gestión son instrumentos de trabajo para los ejecutores del Plan a lo interno de la Institución y serán publicadas en bloque, a los cuales se puede tener acceso en los medios de difusión de este plan, seguidamente se presenta, a manera de ejemplo, una imagen de la página del Plan Operativo Anual del área de Gestión, correspondiente al Proyecto identificado con el Código 4.1.1.1, de nombre *“Desarrollo de un estudio para determinar las necesidades de extensión y servicio a la sociedad”*.

