

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)

Panamá

Julio 2021

Rapport publié le 22/09/2021

ÍNDICE

Informe de evaluación	Páginas 3-42
Observaciones de la UTP	Páginas 43-47
Siglas e acrónimos	Página 48
Decisión de acreditación	Páginas siguientes



Evaluación y acreditación internacionales

INFORME DE EVALUACIÓN

Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)

Panamá

La Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) ha pedido al Hcéres y al Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación superior (CCA) que procedieran a su evaluación institucional. La Guía de evaluación es la guía específica de evaluación externa de las instituciones de educación superior y de investigación extranjeras, adoptada por el Consejo del Hcéres el 4 de octubre de 2016, y traducida, adaptada y reconocida por el CCA.

Está disponible en la página WEB del Hcéres (hceres.fr).

Debido a circunstancias excepcionales, el proceso de evaluación ha sido adaptado (sustitución de la visita del comité en el sitio, por reuniones por videoconferencia), respetando los principios fundamentales de la evaluación de un programa de formación: seguimiento del sistema de referencia de evaluación externa, envío por el establecimiento de su informe de autoevaluación (RAE) y documentos anexos solicitados, selección del comité de expertos por Hcéres, trabajo colegial del comité, entrevistas con la universidad y sus socios por videoconferencia, redacción del informe y transmisión en su versión provisional y final a la universidad, respuesta de la institución al informe del comité.

Este procedimiento específico cumple con la posición oficial definido conjuntamente por EQAR y ENQA¹.

Por el Hcéres¹:

Thierry Coulhon, Presidente

Por el comité de expertos²:

José Luis Lázaro Galilea, Presidente

Según el decreto n°2014-1365 del 14 de noviembre de 2014

1 El presidente del Hcéres "contrafirma los informes de evaluación establecidos por los comités de expertos y firmados por su presidente." (Artículo 8, apartado 5)

2 Los informes de evaluación "están firmados por el presidente del comité". (Artículo 11, apartado 2)

¹ <https://enqa.eu/index.php/home/enqa-statement-on-covid-19-pandemic/>

ÍNDICE

I. DATOS GENERALES DE ENCUADRAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN.....	7
1. Contexto general de la República de Panamá.....	7
2. Contexto de la Educación Superior en Panamá.....	8
3. Universidad Tecnológica de Panamá (UTP).....	9
4. Algunos datos clave	11
5. Gobernanza.....	13
6. Posicionamiento, estrategia y desafíos	14
II. DESCRIPCIÓN DE LA VISITA.....	15
1. Presentación del enfoque de autoevaluación de la institución	15
2. Composición del comité de expertos	16
3. Descripción de la visita	16
III. INFORME DE EVALUACIÓN	18
1. Gobierno y gestión universitaria	18
Factor 1: Misión y Visión institucional y su posicionamiento estratégico.....	18
Factor 2: Organización interna y puesta en marcha del PE	19
Factor 3: Identidad y comunicación de la institución.....	21
2. Investigación y docencia.....	22
Factor 1: Política de investigación	22
Factor 2: Política de formación.....	23
Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia	25
3. Recorrido del estudiante	25
Factor 1: Los recorridos de los estudiantes. Orientación para la inserción profesional.....	25
Factor 2: Recursos para el aprendizaje	27
Factor 3: Ambiente de aprendizaje	28
4. Relaciones externas.....	29
Factor 1: Políticas de alianzas	29
Factor 2: Relaciones internacionales.....	30
5. Dirección.....	32
Factor 1: Finanzas de la institución	32
Factor 2: Recursos humanos de la institución.....	33
Factor 3: Sistema de información.....	34
Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución	35
6. Calidad y ética.....	35
Factor 1: Política de calidad y mejora continua.....	35
Factor 2: Ética y deontología	36
IV. CONCLUSIONES.....	38
1. Precedentes	38
2. Situación actual.....	39
3. Puntos fuertes y débiles	39
Puntos fuertes	39

Puntos débiles.....	40
V. RESUMEN DE RECOMENDACIONES POR DOMINIO	41
VI. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO.....	42
1. Recomendaciones generales	42
2. Pasos para el futuro	42
VII. OBSERVACIONES DE LA UTP	43

I. DATOS GENERALES DE ENCUADRAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

1. Contexto general de la República de Panamá

Panamá tiene una superficie de 75.420 km² con lo que se encuentra entre los países más pequeños. La población del país es de 4.170.000 personas (estimado por Cepal -Comisión Económica para América Latina y el Caribe- para 2019), encontrándose en la posición 129 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 55 habitantes por km². El porcentaje de crecimiento demográfico desde 2016 es del 2,76 %, lo que supone una media de cambio anual del 0,69 % en los últimos 4 años.

La ciudad de Panamá es su capital y la más poblada del país con 1.756.000 habitantes, y las ciudades de Colón, David y La Chorrera son los otros centros importantes del país.

El producto interior bruto (PIB) de Panamá, en 2019, ascendió a 56.737 millones de euros¹, y en términos reales la producción aumentó un 3% respecto a lo reportado en 2018, que a su vez había crecido un 3,7% respecto de 2017. Panamá es la economía número 77 en el ranking de los 196 países de los que publican el PIB. En 2018 la deuda pública en Panamá fue de 21.741 millones de euros; creció 1.044 millones desde 2017 cuando fue de 20.697 millones de euros. Esta cifra supone que la deuda en 2018 alcanzó el 39,49% del PIB de Panamá, una subida de 1,96 puntos respecto a 2017, en el que la deuda fue el 37,53% del PIB. Esta ha crecido desde 2008 en términos de deuda global, cuando fue de 7.097 millones de euros, aunque ha disminuido en porcentaje del PIB. Según el último dato publicado, la deuda per cápita en Panamá en 2018 fue de 5.228 euros por habitante. (Según información publicada por Expansión –portal DATOSMACRO.COM–).

El presupuesto de la República de Panamá en 2020 es de 23.316 millones de dólares US, 350 millones por debajo del año 2019. El gasto Público No Financiero (SPNF) asciende a 18.287,6 millones, lo que representa un incremento de 402,9 millones, en comparación con el presupuesto del 2019.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Panamá, en 2018, fue de 13.245€ euros, con el que se sitúa en el puesto 60 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los panameños se encuentran en el puesto 66.

El gasto público en Panamá en 2018, disminuyó en 81,9 millones de euros, un 0,68%, hasta un total de 11.962,9 millones de euros. Esta cifra supone que el gasto público en 2018 alcanzó el 21,73% del PIB, una caída de solo 0,11 puntos respecto a 2017, cuando el gasto fue el 21,84% del PIB.

Panamá, según publica el Instituto de Estadística de la Unesco (UIS) en 2018, tiene una tasa de alfabetización del 95,41% (en 2018). Su tasa de alfabetización masculina es del 95,97 %, y la femenina es del 94,88 %. Si se tiene en cuenta la tasa de alfabetización de jóvenes, el valor alcanza el 99,10 %. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que es el 65º país del ranking de tasa de alfabetización y el 7º de Latinoamérica.

Panamá, según los últimos datos publicados, dedicó a educación un 13,02 % de su gasto público, el 3,16 % del PIB (último dato publicado correspondiente a 2011) por debajo de la media latinoamericana.

En Panamá la educación se estructura en diferentes niveles educativos. Los niveles de preprimaria entre 4 y 5 años, primaria entre los seis y los doce años y nivel pre-media entre 12 y 15 años de edad constituyen la educación básica general que es universal, gratuita y obligatoria para la población panameña. No son obligatorias la educación media para alcanzar el grado de bachiller (de los 16 a los 17 años), ni la educación superior.

Según los datos estadísticos ofrecidos por Siteal (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina) a partir de información de UIS la Tasa Neta de Matriculación (TNM), que está definida por el número de alumnos que corresponde por edad a un nivel de educación dado, expresado en porcentaje de la población total de ese grupo de edad, en educación pre-primaria fue del 85,53 % para varones y 84,08 % para mujeres en 2017, y en 2018 de 80,35 % y 85,34 % respectivamente. En el caso de la TNM en educación primaria fue de 97,78 % para varones y 98,02 % para mujeres en 2017, y en 2018 de 98,74 % y 99,03 %, respectivamente. En lo que respecta a la educación secundaria, para varones fue del 79,18% y 79,50% en 2018 y 2019 respectivamente, y para mujeres del 84,61% y 81,07%.

El porcentaje de alumnos con 2 o más años de sobre-edad en primaria fue en 2017 de 9,77 % para varones y 7,28 para mujeres y en 2018 de 9,01 % y 7,19 % respectivamente. En el caso de la educación secundaria estas

¹ Las cantidades económicas ofrecidas en este documento se han mantenido en la moneda que las ofrecían las fuentes de las que se han extraído, para ser fieles a la información proporcionada por las mismas.

tasas se elevan hasta el 19,55 % y 17,84 % para varones en 2017 y 2018 respectivamente, y de 15,84 % y 13,01 % para mujeres.

En Educación Superior, la Tasa Bruta de Matriculación (número de alumnos matriculados en un determinado nivel de educación, independientemente de la edad, expresada en porcentaje de la población del grupo de edad teórica correspondiente a ese nivel de enseñanza) alcanzó en 2017 el 27,70 % para varones y 38,23 % para mujeres; y en 2018 el 27,62 % para varones y el 38,75 % para mujeres.

El porcentaje de población adulta con educación secundaria finalizada en 2017 fue del 48,33 para varones y 53,12 para mujeres. Ese mismo índice alcanzó en 2018 las tasas de 49,04 para varones y 54,4 para mujeres. Y en lo que respecta a finalización de estudios universitarios, en 2017 la tasa de población que los tenía finalizados era de 12,14 % para hombres y 15,97 % para mujeres. En 2018 esas tasas fueron del 11,6 % y 16,27 % respectivamente.

2. Contexto de la Educación Superior en Panamá

Panamá cuenta con 5 instituciones públicas de Educación Superior: la Universidad de Panamá, la Universidad Tecnológica de Panamá, La Universidad Autónoma de Chiriquí, La Universidad Especializada de las Américas y la Universidad Marítima Internacional de Panamá. De la antigua Facultad de Ingeniería de la Universidad de Panamá, que en 1975 pasó a ser el Instituto Politécnico, y ante la necesidad de un nuevo modelo de universidad, surge la Universidad Tecnológica de Panamá, mediante la Ley 18 de 13 de agosto de 1981. El 9 de octubre de 1984 se organiza definitivamente la Universidad Tecnológica de Panamá, mediante la Ley N° 17.

En la actualidad, la promulgación de la Ley 52 de 26 de junio de 2015, el tercer nivel educativo cuenta con un instrumento legal que norma el ejercicio continuo de la evaluación y acreditación de la calidad de la Educación Superior, muestra del interés histórico de fortalecer las instituciones. Además de las instituciones públicas, la nación cuenta 35 universidades particulares y 6 universidades internacionales, con programas en los niveles de especialización, maestrías y doctorados en modalidad presencial, semipresencial y virtual, extendidas en las principales ciudades del país.

La responsabilidad de educación superior del país descansa en el Ministerio de Educación; las bases legales e institucionales de este Ministerio quedaron definidas por las leyes 84 y 89 de 1 de julio de 1941. La ley educativa aprobada en 1995 establece que la planificación y ejecución de la política educativa nacional responderá a los criterios científicos de descentralización y regionalización del país. Tanto en el diseño de las políticas regionales, como en su ejecución, seguimiento y evaluación, participarán las Juntas Educativas Regionales, creadas mediante Ley 28 de agosto de 1997.

Por imperativo legal, se deben consignar anualmente, en el presupuesto del Estado, las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades oficiales, para el fomento de la investigación y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio.

Algunos de los datos más destacables de la educación universitaria, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República se citan a continuación.

En lo que se refiere al presupuesto del Estado aportado para el funcionamiento de las universidades oficiales, se muestra la evolución desde 2015 a 2019 en la siguiente tabla. Puede comprobarse cómo desde 2015 a 2019 el presupuesto se ha incrementado en un 42 %. Del año 2017 al 2018 se incrementó en un 5,6 % y de 2019 a 2020 en un 12 %.

Institución	Presupuesto de gastos del Sector Público destinado a la educación universitaria (en miles de balboas)				
	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL	325.884,88	369.232,00	392.520,56	414.659,25	464.539,45
Universidad de Panamá	192.186,90	210.826,00	223.423,30	234.903,70	262.338,89
Universidad Tecnológica	74.247,20	86.425,00	89.414,00	91.857,35	100.390,30
U. Marítima Internacional de Panamá	7.570,08	8.094,00	8.856,60	9.329,10	9.502,81
Universidad Autónoma de Chiriquí	37.115,60	45.124,00	51.608,40	54.756,40	66.904,70
U. Especializada de Las Américas	14.765,10	18.763,00	19.218,26	23.812,70	25.402,74
		2016-15	2017-16	2018-17	2019-18
Variación porcentual TOTAL		13,30%	6,31%	5,64%	12,03%
Universidad de Panamá		9,70%	5,98%	5,14%	11,68%
Universidad Tecnológica		16,40%	3,46%	2,73%	9,29%
U Marítima Internacional de Panamá		6,92%	9,42%	5,34%	1,86%
Universidad Autónoma de Chiriquí		21,58%	14,37%	6,10%	22,19%
U. Especializada de Las Américas		27,08%	2,43%	23,91%	6,68%

En lo que se refiere a la matrícula de educación universitaria, incluyendo también la matrícula de postgrado, maestría y doctorado, los datos se indican en la tabla mostrada a continuación. La leyenda (p) simboliza que son datos preliminares; y en el caso de las universidades particulares son los de aquellas que entregaron información (sus datos individuales son confidenciales, de acuerdo con la Ley). Los datos muestran un aumento de estudiantes paulatino, fundamentalmente en las universidades oficiales, y un mantenimiento o descenso en el caso de las instituciones particulares. Además, los estudiantes en universidades oficiales representan, aproximadamente, un 70% del total de los del país.

MATRÍCULA DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA SEGÚN DEPENDENCIA Y UNIVERSIDAD: AÑOS 2014-18					
	Matrícula				
	2014	2015	2016	2017 (P)	2018 (P)
TOTAL	145.430	156.635	161.102	169.777	169.790
Universidades Oficiales	94.447	102.813	107.303	115.878	120.262
Universidad de Panamá	53.279	58.115	60.623	66.408	68.717
Universidad Tecnológica de Panamá	20.507	21.452	22.273	23.586	24.681
Universidad Autónoma de Chiriquí	10.494	12.000	12.503	13.664	14.795
Universidad Especializada de Las Américas	9.052	10.240	11.030	11.338	11.109
Universidad Marítima Internacional de Panamá	1.115	1.006	874	882	960
Otras universidades	50.983	53.822	53.799	53.899	49.528

Otra información que se ha de considerar a la hora de analizar el contexto de la educación superior en Panamá, es la ratio de profesores/estudiantes. En las tablas siguientes se muestra la evolución del número de profesores (información disponible hasta el año académico 2017) y de los estudiantes por docente desde el año 2014 hasta el 2017. En las universidades oficiales, desde 2013 se aprecia un aumento paulatino del número total de docentes (aunque sería conveniente haber dispuesto de esta información en su equivalencia a docentes a tiempo completo, porque los datos indican conjuntamente profesorado a tiempo completo y a tiempo parcial). Para las universidades particulares se observa una oscilación en el número de personal docente. En cuanto a la ratio alumnos/docente se aprecia que en lugar de mejorar va aumentando el valor, aunque el aumento no sea excesivamente significativo; pero marca una tendencia que habría que conocer también con la equivalencia de profesorado a tiempo completo.

PERSONAL DOCENTE UNIVERSITARIO EN PANAMÁ AÑOS ACADÉMICOS 2014-17			
Años	Total	Universidades	
		Oficiales	Particulares
2014	14.670	8.214	6.456
2015	14.830	8.325	6.505
2016	13.964	8.589	5.375
2017	14.589	8.729	5.860

ESTUDIANTES POR DOCENTE DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN PANAMÁ. AÑOS 2014-17				
Dependencia	Matrícula			
	2014	2015	2016	2017 (P)
Universidades Oficiales				
Matrícula	94.447	102.813	107.303	115.878
Docentes	8.214	8.325	8.589	8.729
Estudiantes por docente	11,50	12,35	12,49	13,28
Universidades Particulares				
Matrícula	50.983	53.822	53.799	53.899
Docentes	6.456	6.505	5.375	5.860
Estudiantes por docente	7,90	8,27	10,01	9,20

3. Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)

La UTP es una institución oficial (pública) y como tal sometida a todas las regulaciones y controles del estado. Se norma, además de por la Ley Orgánica, por su Estatuto y sus reglamentos. Para su funcionamiento cuenta con un completo y extenso conjunto de documentos que contienen disposiciones, procedimientos y manuales que emanan de la propia Universidad y que regulan los procesos académicos y administrativos.

En los últimos años, la UTP ha participado voluntariamente en procesos de gestión que buscan la calidad en la educación superior, tales como la conformación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior y Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (Coneaup), el Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (Sicevaes), el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), el Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA), la Agencia

Centroamericana de Acreditación de Arquitectura e Ingeniería (Acaai), la Agencia Centroamericana de Programas de Postgrado (ACAP), y el Sistema Regional de Acreditación de Ingenierías para el Gran Caribe (GCREAS), entre otras instancias.

Adicionalmente, la UTP ha pasado por diversos procesos de autoevaluación y acreditación, tales como:

- Autoevaluación Institucional, recibiendo la acreditación de Coneaupa.
- Certificación de Aneca (Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España) y CCA (Consejo Centroamericano de Acreditación) del diseño del sistema de aseguramiento de la calidad de la Facultad de Ciencias y Tecnología (FCyT) de la UTP.
- Autoevaluación de Carreras de Ingeniería, recibiendo certificaciones de Acaai para los estudios:
 - Lic. en Ingeniería Civil – FIC Periodo 2017-2021
 - Lic. en Mecánica Industrial – FII Periodo 2016-2020
 - Lic. en Ing. en Alimentos (FCyT) Periodo 2017-2020
 - Lic. en Ingeniería Industrial – FII Periodo 2015-2020
 - Lic. en Ing. Electromecánica (FIE) Periodo 2017-2020
 - Lic. en Ing. de Sistemas y Computación (FISC) Periodo 2017-2020
- Autoevaluación de programas de postgrado, recibiendo certificaciones de ACAP (Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrado) para:
 - Maestría en Ciencias de la Ingeniería Mecánica (FIM) Periodo 2019-2024
- Acreditación/Certificación de laboratorios del CEI (Centro Experimental de Ingeniería)
 - Acreditación con Norma Técnica DGNTI-COPANIT-ISO 17025
 - Laboratorio de Análisis Industriales y Ciencias Ambientales (Labaica)
 - Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implementado con miras a acreditación
 - 10 laboratorios del CEI
 - Certificaciones en Normas ISO
 - 54 funcionarios de los laboratorios del CEI.

También, la Secretaría General, desde el año 2012, está certificada con estándares de calidad bajo los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y actualmente re-certificada con la versión 2015 de dicha norma.

Según *QS World University Rankings*, la UTP ocupa la posición n° 364 a nivel mundial en el indicador de "Reputación de Empleadores", y en el contexto latinoamericano ocupa la posición n° 41 en el mismo indicador.

En consonancia con el nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UTP para el período 2018-2030, que introduce la internacionalización como una de las cinco (5) áreas de desarrollo de esta universidad y con el objeto de hacerlo más visible, el Consejo Académico aprobó que la UTP se sometiera de manera voluntaria al proceso de evaluación y acreditación institucional con Hcéres.

La UTP cuenta, además de con su sede central en Ciudad de Panamá, con siete centros regionales en: Azuero, Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Colón, Panamá Oeste y Veraguas, y planea abrir uno nuevo, próximamente, en Darién. Cuenta también con 3 extensiones en: Howard, Tocumen y Aguadulce. La UTP tiene una estructura organizacional en la cual están definidos diferentes niveles jerárquicos en un organigrama funcional. El máximo órgano es el Consejo General Universitario y cuenta también en un siguiente nivel con tres Consejos: Académico, Administrativo y de Investigación postgrado y Extensión; todos ellos cuentan con diferentes comisiones. La Rectoría cuenta a su vez con el apoyo de 4 Vicerrectorías: Académica, Administrativa, de Investigación Postgrado y Extensión y la de Vida Universitaria. También cuenta, en un siguiente nivel jerárquico de coordinación, con la Secretaría General,

La Universidad oferta sus carreras a través de seis facultades. En la siguiente tabla se muestran las que se ofertan desde cada facultad. Hay que hacer notar que varios estudios son ofertados, por las diferentes facultades, en los distintos centros regionales. También es importante destacar que el Doctorado en Ingeniería de Proyectos y el Postgrado en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos se ofrecen en todas las Facultades.

DETALLE	Ingeniería Civil	Ingeniería Eléctrica	Ingeniería Industrial	Ingeniería Mecánica	Ingeniería de Sistemas Comp.	Ciencias y Tecnología	TOTAL
TOTAL	28	17	30	30	20	18	143
Doctorado	-	-	-	4	-	2	6
Maestría	12	1	19	5	10	6	53
Postgrado	1	3	3	7	2	6	22
Profesorado	-	-	-	-	-	1	1
Licenciatura	13	10	8	11	7	3	52
Técnico	2	3	-	3	1	-	9

4. Algunos datos clave

Si se considera la información ofrecida por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República, y por la propia UTP se pueden destacar algunos datos que se citan a continuación.

En primer lugar, se analiza, en la tabla siguiente, la evolución de matrícula total desde el año 2015 hasta la actualidad, en su cifra global y discriminada por sedes (sede Panamá y centros regionales). Puede constatare un crecimiento hasta 2018, donde se estabiliza, bajando ligeramente en el 2020.

SEDE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	21.470	22.273	23.594	24.681	25.143	24.204
Sede Panamá	13.372	13.857	14.693	15.259	15.657	15.232
Sedes Regionales	8.098	8.416	8.901	9.422	9.486	8.972
Azuero	1.192	1.261	1.300	1.395	1.379	1.265
Bocas del Toro	266	253	220	215	212	224
Coclé	820	901	924	935	1.002	963
Colón	762	777	821	797	769	684
Chiriquí	2.464	2.561	2.705	2.839	2.733	2.552
Panamá Oeste	1.381	1.382	1.548	1.778	1.800	1.816
Veraguas	1.213	1.281	1.383	1.463	1.591	1.468

En la siguiente tabla se pueden ver los datos de matrícula de la UTP desde 2015 a 2020 discriminados por nivel académico.

Facultad y Carrera	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	21.470	22.273	23.594	24.681	25.143	24.204
Doctorado	1	9	10		3	
Maestría	871	842	965	994	965	670
Post-Grado	240	185	212	220	132	127
Lic. en Ingeniería	8.832	9.379	9.929	10.405	10.740	10.268
Licenciatura	11.214	11.584	12.210	12.727	12.920	12.605
Lic. en Tecnología	24	12	13	14	13	9
Técnico en Ingeniería	279	246	242	304	350	508
Técnico	9	16	13	17	20	17

Si se analiza la evolución del profesorado desde 2015, se observa un aumento del mismo en los 3 últimos años, aunque es debido, fundamentalmente, al aumento de profesorado a tiempo parcial (TP). En la tabla que se muestra a continuación, además del dato global de profesorado indicado, se analiza también el grado académico de los componentes de dicho estamento. Se observa que de los profesores a tiempo completo (TC) el 20 %, aproximadamente, tienen el grado de doctor, y el 65 % maestría o posgrado. Sin embargo, el número de profesores a TC representa únicamente el 30 % del total. No se dispone datos del equivalente a TC de los profesores a TP.

PERSONAL DOCENTE, POR TIEMPO DE DEDICACIÓN (Tiempo Completo, Tiempo Parcial)												
Grado Académico	Año 2015			2016			2017			2018		
	Total	T.C.	T.P.	Total	T.C.	T.P.	Total	T.C.	T.P.	Total	T.C.	T.P.
Total	1.502	498	1.004	1.490	470	1020	1.576	530	1.046	1.626	536	1.090
Doctorado	110	91	19	112	89	23	120	97	22	132	100	32
Maestría	693	281	412	698	275	423	766	307	459	806	309	497
Posgrado	246	50	196	247	45	202	233	45	188	244	50	194
Diplomado P.				137	13	124	135	13	122	121	13	108
Licenciatura	453	76	377	296	48	248	316	67	249	316	64	252
Técnico							6		6	7		7
No Especificado												

En la siguiente tabla se muestra información del profesorado y su grado académico, en el año 2020, especificando datos por sedes, incluidas las sedes regionales. Se observa que los números más relevantes, al igual que ocurría con la matrícula, los presenta la sede de Panamá.

PERSONAL DOCENTE, POR TIEMPO DE DEDICACIÓN SEGÚN SEDE Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO (PRIMER SEMESTRE 2020)

Sede y Grado Académico	Total	Tiempo Completo	Tiempo Parcial
TOTAL	1.773	545	1.228
Doctorado	162	109	53
Maestría	858	317	541
Post-Grado	250	52	198
Diplomado Profesional	118	12	106
Licenciatura	286	55	231
No Especificado	99		99
SEDE PANAMÁ	972	337	635
Doctorado	127	89	38
Maestría	455	178	277
Post-Grado	104	29	75
Diplomado Profesional	49	6	43
Licenciatura	158	35	123
No Especificado	79		79
CENTROS REGIONALES	801	208	593
AZUERO	148	37	111
Doctorado	7	2	5
Maestría	64	25	39
Post-Grado	34	6	28
Diplomado Profesional	12	1	11
Licenciatura	25	3	22
No Especificado	6		6
BOCAS DEL TORO	31	7	24
Doctorado	1	1	
Maestría	15	4	11
Post-Grado	3	1	2
Diplomado Profesional	3		3
Licenciatura	7	1	6
No Especificado	2		2
COCLÉ	83	25	58
Doctorado	3		3
Maestría	51	22	29
Post-Grado	10	1	9
Diplomado Profesional	11	1	10
Licenciatura	5	1	4
No Especificado	3		3
COLÓN	75	17	58
Doctorado	1		1
Maestría	31	9	22
Post-Grado	12	3	9
Diplomado Profesional	10	2	8
Licenciatura	21	3	18
CHIRIQUÍ	183	62	121
Doctorado	15	12	3
Maestría	107	41	66
Post-Grado	31	5	26
Diplomado Profesional	6		6
Licenciatura	21	4	17
No Especificado	3		3
PANAMÁ OESTE	152	28	124
Doctorado	2	1	1
Maestría	71	21	50
Post-Grado	23		23
Diplomado Profesional	17		17
Licenciatura	33	6	27
No Especificado	6		6
VERAGUAS	129	32	97
Doctorado	6	4	2
Maestría	64	17	47
Post-Grado	33	7	26
Diplomado Profesional	10	2	8
Licenciatura	16	2	14

Indicadores de referencia que suministran mucha información acerca de la institución y que se suelen utilizar para establecer referencias comparativas son el de estudiantes por profesor y el presupuesto de la universidad. A continuación, se muestran los datos comparativos de la matrícula de estudiantes de las universidades oficiales, los docentes en cada una de las universidades y los estudiantes por profesor. Como puede observarse, la UTP tiene una ratio de estudiantes por docente un poco superior a la media del país, aunque no sea una diferencia especialmente relevante. Hay que hacer notar que en esta ratio se incluyen los profesores a TP para realizar los cálculos, sin tener en cuenta la cantidad de horas que dedica cada uno a la docencia

universitaria; hubiera sido muy pertinente disponer de información sobre estudiantes/docente en su equivalente a TC. A falta de esa información, la ratio de estudiantes por docente a TC, para la UTP está alrededor de 45. Se puede observar también, en los datos de la tabla, que la UTP tiene el 20% de los estudiantes de las universidades oficiales de Panamá. Respecto del presupuesto, se puede ver que la financiación aportada por el Estado a la UTP y su presupuesto total. La aportación del Estado a la UTP es el 22% de la aportación total a las universidades oficiales. Además, dicha aportación supone, aproximadamente el 85% de su presupuesto total.

INDICADOR	INFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ				PROMEDIO UNIVERSIDADES OFICIALES		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Matrícula	21.470	22.273	23.594	24.681	102.813	107.303	115.878
Docentes	1.502	1.490	1.576	1.626	8.325	8.589	8.729
Estudiantes por docente	14,3	14,9	15,0	15,2	12,35	12,49	13,28
Estudiantes por docente TC	43,1	47,4	44,5	46,0			
Presupuesto aportado por el sector público (Miles de Balboas)	74.247	86.425	89.414	91.857	325.880	369.232	392.520
Presupuesto total		95.500	103.800	105.700			

La Universidad dispone de una plantilla de 116 personas como personal de investigación que desarrollan su labor en los diferentes centros de investigación de la UTP. En lo referente al personal de administración, tal y como se refleja en la siguiente tabla el nº de empleados asciende a 2.012 personas. De ellas, 950 son permanentes y 1.062 de contingente. En la sede de Panamá, donde se encuentran todos los servicios centrales además de los de las facultades, trabajan 1.455 personas de administración mientras que 557 lo hacen en los Centros Regionales.

Personal de investigación	116
Personal de administración	2.012
Permanente	950
Contingente	1.062
Sede Panamá	1.455
Centros regionales	557

5. Gobernanza

La organización de gobierno está estructurada en diferentes niveles. En un primer, nivel político y directivo, se encuentran el Consejo General y la Rectoría, así como los Consejos: Académico, Administrativo y de Investigación posgrado y Extensión. El Rector preside todos los consejos, que se reúnen periódicamente y con fechas marcadas a muy largo plazo. Todos los consejos cuentan con comisiones para llevar a cabo sus funciones establecidas estatutariamente. A su vez, de la Rectoría penden, a nivel operativo, 4 Vicerrectorías: Académica, Administrativa, de Vida Universitaria y de Investigación Postgrado y Extensión.

En el nivel coordinador se encuentran la Secretaría General y la Coordinación General de los Centros Regionales. En el nivel asesor se encuentran: la Dirección General de Asesoría Legal, la Dirección de Comunicación Estratégica, la Dirección General de Planificación Universitaria y la Dirección de Relaciones Internacionales. En el nivel fiscalizador están la Oficina de Fiscalización de la Contraloría General de la República y la Dirección de Auditoría Interna y Transparencia. En el nivel auxiliar de apoyo se encuentran la Dirección General de Tecnología de la Información y Comunicaciones, la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Ingeniería y Arquitectura. En el nivel operativo, en un subnivel ejecutivo se encuentran las Vicerrectorías y dependientes de ellas un amplio número de direcciones y unidades para la administración y gestión del día a día universitario; y en un subnivel ejecutor se sitúan las facultades y juntas de facultades, los centros regionales y juntas de centros regionales, los centros de desarrollo innovación investigación y producción y varias direcciones de servicios y vida estudiantil.

El presupuesto solicitado para aprobación por parte del estado fue, en 2017, de 132,7 millones de balboas (existe equivalencia entre el balboa y el US\$); de estos se aprobaron 103,8, de los que el estado aportó 89,4 millones. En 2018, el presupuesto solicitado a aprobación fue de 169,4 millones de Balboas, aprobándose finalmente 105,7 y aportando el estado 91,8 millones. En 2019, el presupuesto solicitado para aprobación fue de 170,5 millones de Balboas, aprobándose finalmente 128,2 y aportando el estado 100,4. En 2020, el presupuesto solicitado para aprobación fue de 181,2 millones de balboas aprobándose finalmente 121,6.

Para 2021 el Estado tenía previsto aumentar la asignación presupuestaria a la educación pública subiendo la aportación a través de la Senacyt al 1% del PIB. En esta tesitura la UTP planificó un presupuesto considerando: mejora de instalaciones, equipamiento de laboratorio, fortalecimiento de la planta académica, extensión a territorios regionales, inversión en programas de educación virtual, internacionalización de la UTP, repercusión en rankings, cobertura adicional de necesidades docentes, etc. El presupuesto sometido a aprobación por el Estado fue de 246,4 millones de balboas. A pesar de las intenciones iniciales del gobierno, la situación ha hecho que no se lleve a cabo el aumento inicialmente anunciado y que el monto de presupuesto recomendado por el Estado para la UTP haya sido de 115,2 millones de balboas, sufriendo una muy importante disminución, ya no solo respecto a lo planificado, si no también respecto al presupuesto de los años anteriores.

6. Posicionamiento, estrategia y desafíos

Creada mediante la Ley 18 de 13 de agosto de 1981 ante la necesidad de un nuevo modelo de universidad, surge la Universidad Tecnológica de Panamá, a partir de la antigua Facultad de Ingeniería de la Universidad de Panamá. El 9 de octubre de 1984 se organiza definitivamente la Universidad Tecnológica de Panamá, mediante la Ley 17.

La misión que se ha impuesto la UTP es aportar a la sociedad capital humano cualificado, emprendedor e innovador, con formación integral, pensamiento crítico y socialmente responsable, para contribuir al desarrollo sostenible y responder a los requerimientos del entorno. La visión de la UTP contempla ser una institución de educación superior reconocida por su calidad en la formación integral del recurso humano, así como en la generación y transferencia de conocimiento en ingeniería, ciencias y tecnología y su aplicación para el bienestar social de la comunidad, sustentada en una eficiente gestión.

Como universidad oficial, el Estado contribuye con los presupuestos de la República al mantenimiento de la UTP. No obstante, la UTP debe aportar parte del presupuesto global con sus propios recursos. En porcentaje, esta aportación viene superando el 15% del monto anual del presupuesto, siendo bastante superior en algún año puntual. El presupuesto se dedica al propio funcionamiento de la Universidad y a inversiones. Y dadas la infraestructuras y patrimonio de la UTP y su distribución en centros regionales, hacen que el presupuesto requerido para un buen desarrollo de: mantenimiento y conservación, así como adecuación y nuevas instalaciones, sea considerable y no siempre el designado sea suficiente. Elaboran para poder mantener en buen estado el patrimonio planes plurianuales, pero que conllevan un riesgo e inestabilidad debido a que no tienen asegurado el presupuesto de los años subsiguientes. Entre la estrategia para poder gestionar mejor sus recursos está trabajar por conseguir, dentro de la autonomía universitaria, una verdadera autogestión de fondos y una mayor flexibilidad y agilidad en los procesos universitarios, muy burocratizados y ralentizados actualmente.

Dentro del Plan de Desarrollo Institucional se abordan cinco áreas principales de desarrollo de la Universidad: *Docencia, Investigación, Innovación y Vinculación con la Sociedad, Internacionalización y Gestión*. A su vez, presenta 6 lineamientos estratégicos: 1) *disponer de una oferta académica, planta docente, procesos de enseñanza-aprendizaje y programas de apoyo estudiantil acordes a las necesidades del entorno, procurando la pertinencia, calidad y mejora continua*; 2) *fortalecer la investigación orientada a apoyar a la academia, generar conocimiento y responder a los requerimientos del entorno*; 3) *impactar el entorno a través de la innovación y vinculación con la sociedad*; 4) *integrar elementos de internacionalización en la docencia, investigación, innovación y vinculación con la sociedad, y gestión de la universidad*; 5) *proveer los recursos financieros necesarios para el desarrollo sostenible de la Universidad* y 6) *ejecutar la gestión institucional con eficiencia, eficacia, calidad y transparencia*.

Establece 12 políticas institucionales ligadas a los 6 lineamientos, 31 objetivos estratégicos, 91 indicadores para evaluar su desarrollo, una meta intermedia en el año 2025 y una serie de estrategias, acciones y proyectos.

La UTP presenta un alto grado de cultura de la evaluación y la calidad, a tenor de los procesos a los que voluntariamente se ha sometido, persiguiendo con ello la mejora de los servicios educativos y académicos. Su política de calidad institucional persigue satisfacer las expectativas académicas, de investigación científica, de innovación tecnológica.

II. DESCRIPCIÓN DE LA VISITA

1. Presentación del enfoque de autoevaluación de la institución

El interés de la Universidad Tecnológica de Panamá por el proceso de acreditación con el Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación Superior (Hcéres) se inició en el año 2018. A finales del año 2018 se conformó una Comisión Especial con la finalidad de conocer el modelo Hcéres y preparar un diagnóstico con su respectivo plan de mejoras, que posteriormente constituiría un material de referencia valioso para el Informe de Autoevaluación Institucional.

En mayo de 2019 se realizó una misión exploratoria con representantes de Hcéres y el CCA a la UTP, en la cual, se inició el proceso formal que terminó con la firma del convenio para llevar a cabo la evaluación de la institución. Finalmente, el proceso de autoevaluación institucional de la UTP con Hcéres fue aprobado por el Consejo Académico mediante la Resolución del 14 de febrero de 2020. Mediante esta resolución se autorizó la designación de unidades de enlace en todas las facultades y centros regionales, a fin de facilitar la comunicación con la Comisión Institucional y mantener los miembros de sus respectivas unidades actualizadas sobre los avances en este importante proceso institucional. Para desarrollar la fase de autoevaluación, Hcéres proporcionó el *DOCUMENTO GUÍA* para la evaluación de los programas académicos y de las acreditaciones institucionales en Centroamérica.

En tal sentido, la Universidad conformó tres comisiones responsables de conducir el proceso de autoevaluación: Comité Directivo de Autoevaluación Institucional UTP-Hcéres con la misión de apoyar todas las acciones y proveer los recursos necesarios, Comisión de Autoevaluación Institucional UTP-Hcéres para desarrollar las actividades del proceso de evaluación y acreditación, y la Comisión Técnica de Evaluación y Acreditación Institucional UTP-Hcéres para garantizar la calidad de todo el proceso. Dichas comisiones estuvieron formadas por miembros de la comunidad universitaria, entre ellos autoridades, en función de los dominios y factores del proceso de autoevaluación planteados por el modelo Hcéres. Adicionalmente se formaron otras dos comisiones como apoyo general al proceso, la Comisión de Logística UTP-Hcéres y la Comisión de Comunicación y Divulgación UTP-Hcéres. La primera de ellas fue creada con la finalidad de planificar, dirigir y coordinar con la Comisión Técnica y la Coordinación General las actividades de apoyo administrativo que requiera el proceso. La otra fue creada con la finalidad de generar los contenidos de divulgación necesarios sobre el proceso de autoevaluación y acreditación institucional de la UTP con Hcéres para comunicarlo a la comunidad en general. El Comité Directivo de Autoevaluación Institucional estuvo presidido por el Rector, la Comisión de Autoevaluación Institucional estuvo coordinada por el Director General de Planificación Universitaria y en ellas participaron 25 miembros de la UTP, la Comisión Técnica de Evaluación y Acreditación Institucional estuvo coordinada por el jefe del Departamento de Evaluación y Calidad y compuesta por 6 miembros de la UTP, la Comisión de Comunicación y Divulgación estuvo presidida por el Director de Comunicación Estratégica y compuesta por 11 personas y la Comisión de Logística estuvo coordinada por Dirección General de Planificación Universitaria y compuesta por 8 cargos institucionales.

La preparación de este informe de autoevaluación requirió gran cantidad de reuniones, entrevistas, consultas, revisión de material digital e impreso, entre otros, a miembros diversos de la Universidad. Adicionalmente a los seis dominios contemplados en el Modelo Hcéres, la UTP decidió incorporar el dominio "Innovación y Vinculación con la Sociedad", que está relacionado con el cumplimiento de la misión de esta universidad en cuanto al componente de extensión universitaria.

Una vez el material fue recolectado, analizado y plasmado en el informe de autoevaluación requirió la revisión y ajustes señalados por la Comisión Técnica, así como la aprobación por parte del Comité Directivo, previo a la remisión al CCA y Hcéres.

Debido a la gran cantidad de documentos complementarios del informe de autoevaluación la UTP diseñó una plataforma web a través de la cual se podía acceder al informe de autoevaluación y resto de documentación aportada.

De la información disponible no se deduce cuál fue la participación de estudiantes, profesores, personal de administración y servicios en la preparación del informe de autoevaluación. Tampoco se ha detectado la participación de actores de interés externos.

El informe de autoevaluación carece de algunas informaciones relevantes, ya que debe ser autocontenido, aunque se aporten documentos e información complementaria para validar el informe. Tras la primera lectura del informe y documentación complementaria, el Comité de Expertos necesitó información adicional que fue solicitada a la UTP; dicha información, en parte, posiblemente estaba aportada en los documentos complementarios, pero dada la cantidad y extensión de los mismos no siempre fue factible localizarla fácilmente. La UTP diligentemente remitió, a través de la plataforma web, respuesta a los 50 puntos de información solicitada.

El informe de autoevaluación se ajusta a los dominios y factores indicados en la guía de Hcéres, incluyendo un séptimo dominio, como se ha indicado. Tras la primera lectura del informe de autoevaluación el Comité

de Expertos analizó la conveniencia de considerar la información aportada en el Dominio 7 como parte de los Dominios 2, 3 y 4, mayoritariamente, ya que aportaba información que no se encontraba en aquellos y debería haberse indicado explícitamente. Así, se procedió a una evaluación en 6 Dominios.

La visita virtual ha sido fundamental para profundizar en algunas cuestiones importantes y para obtener información desde diferentes puntos de vista y esclarecer algunos datos y situaciones de especial relevancia para la evaluación, fundamentalmente de internacionalización y vinculación entre docencia e investigación.

Se detecta el compromiso de la institución con la evaluación como medio para obtener una visión externa de su función, que permita responder a las demandas de la sociedad y mejorar de calidad de su sistema educativo, así como construir una estrategia de eficiencia y formación para las profesiones. La cultura de gestión de calidad y mejoramiento continuo están asentada en la institución, habiéndose sometido a múltiples evaluaciones de diferentes tipos y participando en el establecimiento de sistemas de evaluación y acreditación institucionales.

2. Composición del comité de expertos

- **Pr. José Luis LÁZARO GALILEA**; Catedrático de Tecnología Electrónica, Universidad de Alcalá, España. Presidente del Comité de Expertos.
- **Pra. Laurence PIRAULT-ROY**, Catedrática de Química, Universidad de Poitiers, Francia.
- **Pra. Anne VARENNE**, Catedrática de Química, Chimie ParisTech PSL, Francia.
- **MSc. Odile JANKOWIAK-GRATTON**, Directora General de Administración de la Universidad de Toulouse Francia.
- **MSc. Sandra RUIZ ALMENDÁREZ** Profesora de Ciencias de la Educación, Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- **Bach. Edrian Fabricio RÍOS RAMÍREZ**, Estudiante de Administración Educativa, intérprete de lengua de señas, Universidad Nacional, Costa Rica.

Un acuerdo firmado el 9 de octubre de 2017 permite llevar a cabo evaluaciones conjuntas entre HCERES y CCA. Por dicha razón, los dos últimos expertos fueron elegidos por el CCA.

Hcéres está representado por **D. Antoine DEVOUCOUX du BUYSSON**, responsable de proyectos del Departamento de Europa e Internacional.

3. Descripción de la visita

La visita in situ estaba planificada, inicialmente, para el mes de junio de 2020. Dada la situación sobrevenida por la Covid-19, la visita se fue retrasando y, finalmente, se decidió realizarla de forma virtual. La visita virtual se desarrolló durante los días 30 de noviembre a 4 de diciembre, siendo las entrevistas con los paneles de UTP los días 1 a 3 de diciembre. Para la realización de la visita virtual la UTP habilitó diferentes enlaces, grupos de trabajo y salas mediante la plataforma *Teams*, de manera que se pudieron celebrar las entrevistas con los paneles de forma independiente y autónoma, y también se dispuso de sala de reuniones privada del Comité de Expertos, creada y gestionada por el Presidente de Comité. Además, la UTP puso a disposición diverso material multimedia con presentaciones, fotografías y videos, en unos casos solicitados por el Comité y en otros de propia iniciativa de la Universidad, que permitieron realizar la evaluación con mayor facilidad.

El día 30 de noviembre, previo al inicio de las entrevistas, el comité de expertos mantuvo una reunión de trabajo, en la que se hizo una recapitulación de la función del Comité y modo y metodología de enfrentar las entrevistas y obtener conclusiones. Asimismo, estableció las líneas directrices de las cuestiones a debatir y esclarecer tras la presentación inicial del Rector. Además, se hizo un repaso de las cuestiones de interés en las diferentes entrevistas del día 1. El primer día el Comité de Expertos al completo asistió a la presentación de los ejes estratégicos y de los medios y procesos establecidos para su consecución por parte del Rector y equipo de dirección, procediendo, a continuación, a una sesión de entrevista y consultas. También en ese primer día el comité, estructurado en 2 y 3 equipos, se entrevistó con 5 paneles de: Consejo General Universitario, Vicerrectoría Académica y sus Direcciones, Vicerrectoría Administrativa y sus Direcciones, Vicerrectoría de Investigación, Postgrado y Extensión y sus Direcciones y, finalmente, con la Dirección del Sistemas de Bibliotecas y el Centro Especializado en Lenguas. Al final de ese primer día el comité llevó a cabo una reunión

para establecer puntos en común y conclusiones de las entrevistas del día, y preparar las entrevistas del segundo día.

Durante el segundo día el comité inició la jornada organizando las entrevistas y haciendo un repaso de los puntos de interés de las mismas; estructurado de nuevo en 2 y 3 equipos, mantuvo 8 entrevistas con diferentes paneles de responsables de: Vicerrectoría de Vida Universitaria y sus Direcciones, responsables de política de vinculación Universidad/Sociedad, Direcciones Generales de: Recursos Humanos, Tecnología de Información y Comunicaciones, representantes del sector empleador y de la industria, panel de estudiantes responsables de asociaciones, representantes de centros de: investigación, innovación y transferencia tecnológica, y Dirección de Gestión y Transferencia del Conocimiento. Al final de la jornada el comité llevó a cabo una reunión para establecer puntos en común y conclusiones de las entrevistas y preparar las entrevistas del tercer día.

El tercer día comenzó de nuevo con la organización de las entrevistas y haciendo un repaso de los puntos de interés. Se celebraron 12 entrevistas con: decanos, Dirección de Relaciones Internacionales, representantes de instituciones externas nacionales, Dirección General de Comunicación Estratégica, Direcciones Generales de: Planificación Universitaria, Auditoría Interna y Transparencia, estudiantes en movilidad, instituciones y centros colaboradores extranjeros, personal responsable de compras, finanzas, presupuesto, mantenimiento y del patrimonio e inventario, egresados, estudiantes de centros regionales y representantes de estudiantes de diversidad y responsables de políticas de calidad, ética, y deontología. Para finalizar, todo el panel de expertos se reunió con el Rector de la UTP realizando una serie de preguntas generales y aclaratorias sobre algunos aspectos de la institución. Al finalizar el tercer día el Comité estableció puntos en común y conclusiones y comenzó a elaborar y debatir los contenidos de la propuesta de acreditación por el Comité de Expertos.

El día 4 de diciembre el Comité se volvió a reunir para finalizar y validar la propuesta de acreditación.

El panel de expertos ha agradecido la calidad de la acogida por parte de la UTP, y las facilidades con que se ha encontrado a la hora de llevar a cabo su trabajo y la calidad de la organización de la visita virtual. Así mismo, se desea destacar la plena colaboración de todas las personas reunidas a lo largo de la visita y las respuestas e información aportadas.

III. INFORME DE EVALUACIÓN

1. Gobierno y gestión universitaria

Factor 1: Misión y Visión institucional y su posicionamiento estratégico

El gobierno y gestión responden a una estrategia para resolver necesidades y están adaptados al entorno nacional y regional. Posee una estructura clara de gobernanza y normada convenientemente. La universidad es partícipe en la vida social y política del país, siendo un actor proactivo en la formación de los profesionales que el país necesita y en el desarrollo de investigaciones que resuelven desafíos que el país enfrenta. Su misión y visión, claramente definidas, están adaptadas al entorno.

Su nuevo PDI considera aspectos que eran claras lagunas, hasta el momento, en la Universidad y marca objetivos concretos en su estrategia respondiendo a ODS y planes del país; se realiza un seguimiento estratégico de los objetivos y logros alcanzados en el PDI.

Su organización interna está definida y muy bien regulada por sus normativas que son claras y documentadas. Toda la comunidad universitaria participa de la gobernanza; en representación de cada colectivo sus representantes elegidos por sufragio tienen voz y voto. La institución está alineada con los ejes del Plan de País, y posicionada con su misión y visión con las necesidades de la sociedad.

La necesidad de la presencia del Rector en todos los consejos y órganos colegiados, además de que se reúna con los representantes de todos los colectivos, al menos una vez al mes, merman que pueda tener más tiempo para otras tareas de políticas y posicionamiento estratégico de la institución.

El Comité de Expertos considera que una estructura menos vertical podría dar fluidez y mejorar su posicionamiento estratégico y gobernanza, aunque ya posee un alto grado de calidad en su desempeño. Estratégicamente, sería conveniente considerar un cuerpo docente e investigador integrado con un programa de carrera académica y seguir potenciando la internacionalización.

La visión y misión institucional y su posicionamiento estratégico están adaptadas al entorno y su actual PDI considera lagunas que la Universidad tenía anteriormente (por ejemplo, las relaciones internacionales), marcando objetivos concretos y respondiendo a ODS y planes del país; se realiza un seguimiento periódico de los objetivos alcanzados en el PDI. La universidad es un actor activo en la vida social del país. Su relación con el mundo industrial es fuerte y, en su estrategia, tiene en cuenta las particularidades regionales de los diferentes campus.

La UTP presenta un organigrama muy detallado considerando las áreas de conexión entre servicios. Tienen un organigrama completo en los centros regionales. La centralización es fuerte y posee una buena organización en los órganos partícipes de la gobernanza. Los valores de la institución están definidos y son difundidos y conocidos por la comunidad. En los valores de la UTP destacan: 1) responsabilidad social: vocación, compromiso y capacidad con que la universidad atiende las necesidades del entorno y de la comunidad universitaria, a través de actividades académicas y administrativas; 2) transparencia: proveer información clara y veraz, basada en la rendición de cuentas, en apego a las normativas vigentes; 3) excelencia: búsqueda constante del grado máximo de calidad en el ser y hacer de la institución; 4) pertinencia: relevancia y congruencia del quehacer universitario, en sus diversas manifestaciones, dando respuestas a las necesidades del entorno y 5) equidad: igualdad de trato y oportunidades en la universidad, considerando los mismos derechos y deberes para todos.

Existe un buen posicionamiento y adecuación entre las necesidades de la sociedad y los objetivos de las facultades y centros de investigación. Las actividades de la Universidad responden a una estrategia de calidad y mejoramiento y organización estructurada dentro del PDI, con POA (plan operativo anual) en cada departamento y unidad. Entre las necesidades de la sociedad y los objetivos de las facultades y centros se pueden mencionar: la innovación eléctrica y mecánica, las investigaciones hidráulicas e hidrotécnicas, la mejora de la producción agroindustrial el desarrollo de las tecnologías de información y las comunicaciones, etc. La UTP ha creado también un Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica para fomentar y agilizar la innovación y la transferencia de los resultados de investigación para el crecimiento de las actividades económicas del país.

El número de docentes con maestría es significativo, aunque el número de profesores a tiempo completo es bajo.

La gestión y desempeño, la UTP presentan un control muy riguroso, pero a su vez con mucha carga burocrática, como consecuencia de su dependencia de la Ley Orgánica de la UTP aprobada por la Asamblea Nacional de Panamá.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la UTP promueve un modelo que tiene en cuenta la cultura de evaluación; estratégicamente se considera el desarrollo tecnológico como dinamizador del proceso de en-

señanza-aprendizaje y potencian las modalidades de educación presencial, no presencial, mixta, y la virtualización de las enseñanzas para facilitar el acceso a los diferentes perfiles de estudiantes; compromiso con la responsabilidad social y con los problemas de país; institución muy bien reconocida y valorada por los diferentes actores sociales; conocen sus puntos débiles y trabajan para superarlos.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: existe una disgregación total entre los estamentos docente e investigador y no existe un programa de carrera académica integral, lo que implica una laguna estratégica; la elaboración del PDI se debe realizar en un proceso más debe ser más participativo en lo que respecta al estudiando, personal de administración y actores externos; la plantilla docente de trabajo a tiempo total representa un número bajo respecto del número total de profesorado, y son los que se pueden sentir totalmente vinculados y comprometidos con la institución; no se aprovechan estratégicamente el potencial de profesorado y las facultades para construir un buen sistema de investigación y aumentar notablemente los programas de doctorados alineados con su estrategia; el diálogo social no está normado e institucionalizado.

El Comité de Expertos considera que, desde el punto de vista de posicionamiento estratégico, es conveniente: unificar los estamentos docente e investigación y desarrollar la carrera académica; aumentar la plantilla fija de manera que la mayor parte de los docentes tenga una vinculación total con la Universidad y todas sus funciones; considerar al profesorado a tiempo parcial para materias que requieran de una especialización muy alta y de último curso; potenciar y establecer políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados. Asimismo, recomienda: potenciar y garantizar la participación en la actualización/seguimiento de PDI a todos los estamentos de la Universidad y de agentes externos de interés; continuar en la cultura de la calidad y mejoramiento como hasta ahora.

Factor 2: Organización interna y puesta en marcha del PE

La institución posee una estructura orgánica debidamente definida en sus roles y atribuciones mediante Ley Orgánica y El Estatuto Universitario. El Plan de Desarrollo Institucional responde a la estructura organizativa y a las necesidades del entorno y la estructura es coherente con el mismo.

Cuenta con un organigrama y gestión coherentes donde las atribuciones y dependencias jerárquicas están establecidas y recogidas en el manual de organización y funciones. La organización interna es centralizada, marcada por su regulación legal, pero son conscientes de su rigidez.

La representación de la comunidad universitaria en el gobierno está perfectamente normada y regulada, incluyendo a todos los sectores y centros, cuyos representantes se eligen por votación entre sus iguales. En la gobernanza existen actores externos de los ministerios y de juntas técnicas de sociedades científicas, pero en número reducido y en un solo consejo. El personal y los estudiantes tienen representación en todos los consejos, tanto a nivel central, en las juntas de las facultades y en los centros regionales. Sin embargo, se arrastra un problema histórico de participación activa de estudiantes en órganos de toma de decisiones por falta de una cultura política; además, existe una representación muy baja del personal administrativo.

El Comité de Expertos recomienda transitar a una gestión más descentralizada, aspecto que ha sido identificado por la Institución en el FODA y en los paneles, así como mejorar algunas políticas que incentiven la participación de los representantes estudiantiles y una mayor participación del personal administrativo. Si bien se cuenta con un instrumento de evaluación del PDI, debe incrementarse la frecuencia y la comunicación de sus resultados a la comunidad universitaria.

La estructura y los actores del gobierno universitario tienen atribuciones y roles definidos que permiten la toma de decisiones y la eficacia de las acciones. La estructura presenta un formato en el que definen la participación de la comunidad universitaria mediante una división en cuatro Consejos como órganos de gobierno. Además, posee a nivel local las Juntas de facultades, las Juntas de Institutos Tecnológicos Regionales y Juntas de Centros Regionales. Poseen un reglamento interno que indica el funcionamiento de cada estructura orgánica.

Los órganos de gobierno se reúnen para aprobar acciones del quehacer académico y administrativo. El estatuto universitario deja claras las funciones, competencias y responsabilidades con soportes claramente definidos en el Manual de Organización y Funciones. En los paneles, los entrevistados señalan que los órganos están debidamente documentados en sus funciones y funcionamiento y así se refleja en la memoria institucional², los informes de gestión que realizan las unidades al Rector y el seguimiento al PDI. Además, hay participación de entes externos en los órganos de gobierno, pero en calidad de invitados.

² Anualmente, desde 1981, la Universidad publica un resumen de hechos clave, denominados memoria institucional, referentes a la gestión académica, vida estudiantil, investigación, gestión y desarrollo institucional, recursos humanos,

El PDI 2018-2030, es un documento flexible que se actualiza anualmente según el seguimiento los de indicadores de logros y en base a nuevas acciones a realizar. La UTP dispone de estrategias, acciones, proyectos y metas, acordes con el entorno y alineadas con el Plan del País. Tiene congruencia con la estructura organizacional, ya que consta de cinco áreas: Docencia, Investigación, Innovación y Vinculación con la Sociedad, Internacionalización y Gestión. El PDI orienta el quehacer de la institución, de sus planes anuales de trabajo y los revisa periódicamente haciendo uso de una plataforma web que recoge y actualiza todos esos contenidos de manera ordenada y los actualiza manteniendo una información única. En los paneles, por la opinión de los entrevistados, se detecta que el PDI es la estrategia principal de desarrollo de la institución.

La gobernanza es centralizada y el rector preside todos los consejos. Sobre este aspecto, la UTP tiene previsto, impulsar la actualización de la Ley Orgánica de la UTP aprobada por la Asamblea Nacional de Panamá. Algunos departamentos claves, como la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Comunicación, dependen directamente del Rector. Docentes, investigadores, administrativos y estudiantes participan en los órganos de gobierno. Los centros regionales están integrados en todo el quehacer de la institución y participan en dichos órganos.

Las actividades de docencia e investigación son una prioridad para la UTP; sin embargo, hay una carga docente muy alta para el profesorado, debido al presupuesto asignado por el Estado y a los recortes sufridos en los últimos años.

Los actores sociales externos participan escasamente en la gobernanza. El personal y los estudiantes tienen representación en todos los consejos tanto a nivel central como en las juntas de las facultades y de los centros regionales. Sin embargo, el personal de administración no está representado en un nivel correspondiente al número de personas. Su representación es de solo 2 miembros entre 68 cuando consta de más de 2012 personas. Los estudiantes tienen una buena representación, pero no participan activamente. El Consejo Académico incluye a 3 miembros de la sociedad civil, pero no está regulada su participación en el resto de órganos de gobernanza.

Hay incertidumbre, como institución pública, para garantizar el presupuesto que permita cumplir en su totalidad los objetivos y expectativas de cada unidad. Los recursos asignados por el Estado están por debajo del requerimiento de la Universidad para lograr todo lo contemplado en su PDI. Los períodos de desaceleración económica del país afectan la obtención de recursos para desarrollar y ejecutar sus metas. En los paneles, los entrevistados manifestaron conocimiento de esta situación y de las implicaciones para la UTP.

Como aspectos remarcables cabe destacar: organización interna con atribuciones y roles definidos; regulación de todas las actividades de las funciones universitarias; existencia de un PDI general y estrategias, acciones, proyectos y metas de cada unidad académica; Manual de Organización y Funciones bajo los requisitos de la norma internacional ISO 9001; institución con reconocimiento estudiantil por su gestión académica y administrativa; personal con solidez por sus estudios de nivel superior de doctorado y maestrías, incluyendo el personal administrativo; políticas institucionales vinculadas con la investigación, los proyectos y la parte administrativa; impulsan la actualización de la Ley que regula a la Universidad, el Estatuto y los reglamentos, para disponer de una estructura menos vertical;

Como puntos a tener en cuenta para buscar su mejora: gobernanza centralizada y con estructura muy vertical (aspecto que ya ha sido identificado por la Rectoría, pero precisa de una modificación en la Ley Orgánica); baja participación de estudiantes en los órganos de gobierno a pesar de la representación que tienen asignada; personal administrativo muy poco representado en los órganos de gobierno; poca frecuencia de comunicación de los resultados del PDI a la comunidad universitaria; necesidad de adecuar las metas y proyectos del PDI ante los recortes al presupuesto asignados por el Estado, para no afectar los estándares académicos alcanzados por la institución.

El Comité de Expertos recomienda que: se siga trabajando para conseguir una gestión más descentralizada, así como para establecer políticas que incentiven la participación de los representantes estudiantiles y lograr una mayor representación del personal administrativo; incrementar la frecuencia y la comunicación de los resultados de la evaluación del PDI a la comunidad universitaria; seguir trabajando en la modificación de la Ley y normativas para relajar la gran dependencia y centralización del sistema, así como reestructurar su organización vertical.

Factor 3: Identidad y comunicación de la institución

La UTP cuenta con muchas acciones articuladas en comunicación, tanto a nivel interno como externo. Mantiene, a través de un equipo multidisciplinar, múltiples plataformas dirigidas a distintos públicos y las actualiza constantemente.

Tanto en comunicación como en imagen se llevan a cabo múltiples y diversas acciones debidamente desarrolladas, con el objetivo de llegar a los destinatarios con información clara y con imagen sólida. Se dispone de manuales de uso y de normativa de comunicación e imagen.

La Dirección de Comunicación tiene varias áreas bajo su mando y cubre todo el espectro necesario de comunicación imagen y protocolo. Dispone de una plantilla bien dotada para realizar la función corporativa y para desarrollar adecuadamente, en la actualidad y con vistas al futuro, el servicio prestado.

El Comité de Expertos recomienda desarrollar una política de comunicación institucional que permita, además de tener bien orientadas las acciones de la Dirección de Comunicación, tenerlas bien organizadas y planificadas.

La Universidad Tecnológica de Panamá, tanto en opinión de su personal como por sus estudiantes, está bien ubicada identitariamente. La imagen e identidad visual están debidamente desarrolladas, con manuales tanto de uso como de comunicación y normativa al respecto. La imagen institucional está debidamente unificada a través de elementos como logos, colores y simbología.

En general, la comunicación proporciona información útil para potenciales futuros estudiantes y durante su formación, y permite una interrelación con la sociedad civil. De hecho, la universidad mantiene una comunicación activa y permanente, con el público interno y externo, a través de las direcciones de Vida Universitaria y Extensión Universitaria. En 2020, estratégicamente se han considerado una prioridad la plataforma audiovisual y las redes sociales.

La Dirección de Comunicación contempla las áreas: periodística, diseño gráfico y audiovisual, protocolo, asesoría, televisión, prensa y redes. Tiene una plantilla de 31 personas. Esta dirección cuenta con su sala de prensa. Orgánicamente está vinculada al despacho de Rectoría y sigue sus directrices.

A nivel interno, la comunicación se plantea con componentes periodísticos y de audiovisuales. Tienen una línea estratégica de comunicación con los decanos, vicerrectorías y con el ámbito administrativo. Esta dirección está en contacto permanente con las personas responsables de cada instancia para tener información de sus actividades y de lo que solicitan de este servicio; asimismo, emplean mecanismos formales e informales para comunicar sus acuerdos, actividades, proyectos, el devenir de los órganos de gobierno, etc.

En cuanto a plataformas digitales, la comunicación es muy extensa en su sitio web, tanto en lo que respecta a sus valores, su formación e investigación como a su estructura (facultades, centros de investigación, centros regionales y demás). A través de la página web hay acceso a la información de documentos rectores como el PDI. Otras plataformas por la que apuesta la universidad son la de redes sociales y correos electrónicos de la institución. De todo el sistema de comunicación, la dirección maneja estadísticas de cómo se recibe la información por parte de las personas destinatarias. En cuanto a su distribución, no todos los centros regionales cuentan con correspondencia. En aquellos en los que no la hay, se les provee el servicio completo desde la sede central.

Pero aun con todos estos elementos y actividad de comunicación, la institución no dispone de una política de ejecución coordinada y de aplicación de todas las acciones que realizan, alineada con la estrategia institucional.

Como aspectos remarcables cabe destacar: imagen e identidad debidamente desarrolladas; normativa institucional general de comunicación; se ofrece información variada y actualizada en página web y redes sociales; comunicación constante y sólida tanto con actores internos como externos; cuenta con una política de transparencia; dirección de comunicación orgánicamente estructurada; equipo de comunicación variado; recolección de estadísticas en comunicación.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: no dispone de intérprete de lengua de señas como parte del equipo de comunicación de la universidad; regionalización incompleta de los servicios de comunicación; no dispone de una política de ejecución coordinada y de aplicación de todas las acciones que realizan.

El comité recomienda que: se desarrolle una política de comunicación institucional y planes concretos para cada periodo temporal u objetivos; se complete la regionalización/distribución de los servicios de comunicación.

2. Investigación y docencia

Factor 1: Política de investigación

La investigación necesita una estructura clara y definida, incluyendo líneas y programas de las facultades y que requiere, a corto plazo, de una metodología formal que incluya a todos los posibles actores.

La UTP se alinea con el plan estratégico nacional de ciencia y tecnología y con su PDI y goza de gran prestigio en varios campos de la ingeniería, con el reconocimiento de calidad por parte de la sociedad panameña. Sus actividades se focalizan en la repuesta a las necesidades del país y demandas de la sociedad e industria.

Dispone de cuerpos docente e investigador separados y con poca sinergia entre ellos, perdiendo el gran potencial que muchos docentes formados con maestría y doctorado podrían aportar a la investigación y los resultados de la investigación que se podrían trasladar como conocimiento a la docencia.

No existen políticas de reconocimiento de la investigación llevada a cabo por los docentes y la difusión de los resultados de investigación en publicaciones en revistas internacionales indexadas JCR (WOS) es baja.

El Comité de Expertos recomienda: reforzar el vínculo entre investigación y docencia y aprovechar sinergias de los docentes de las facultades; establecer políticas de objetivos a alcanzar en los resultados de investigación; valorar los resultados de la investigación en publicaciones en revistas internacionales indexadas; establecer relaciones y colaboraciones con centros de investigación extranjeros.

La UTP se alinea con el plan estratégico nacional de ciencia y tecnología y con su PDI y su actividad es reconocida por parte de la sociedad panameña (29 convenios con instituciones estatales) y de la industria, a tenor de las respuestas obtenidas en las entrevistas de paneles con representantes de instituciones y empresas nacionales.

Sus líneas de investigación consisten en gran parte en: dar respuesta a las necesidades del país y demandas de la sociedad y formar personal cualificado para las necesidades de las empresas y el Estado. La investigación esta esencialmente aplicada y dedicada a la transferencia tecnológica en los temas de agroalimentación, agua, energía, tecnologías de la información y la comunicación, en colaboración con diversas industrias (Cemex, Philips, Grupo Calesa, Etesa, Panavolt, Banco General de Panamá, West Corporation, entre otros).

El desarrollo de la investigación se apoya, fundamentalmente, en los 5 centros de investigación existentes: Centro Experimental de Ingeniería, Centro de Investigaciones Hidráulicas e Hidrotécnicas, Centro de Producción e Investigación Agroindustrial, Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación en Tecnologías de la Información y Centro de Investigación, Innovación, Eléctrica Mecánica y de la Industria. Cada año se presenta un plan operativo y la UTP aprueba las líneas de investigación propuestas por el Consejo de Investigación. Los centros regionales no pueden establecer líneas de investigación propias, pero pueden incluir actividades adaptadas a sus colaboraciones con las empresas.

De forma gradual, a lo largo de los años, han ido instaurando actividades y una política de investigación basada en centros de investigación desvinculados de la docencia. Apenas un par de decenas de docentes realizan investigación continuamente, aunque esta es de calidad (120 de los 1.700 profesores han participado en investigación, 14 de 140 investigadores participan en docencia y 35 profesores tienen rebaja horaria para dedicarse a investigación y son quienes regularmente realizan ambas funciones).

Los cuerpos docente e investigador están separados y con poca sinergia entre ellos. A pesar de que esa estructura tiene su origen en momentos históricos donde había que potenciar la investigación en las universidades, hoy en día no parece que sea lo más eficaz para la UTP.

Las principales actividades están supeditadas a los presupuestos del Estado a pesar de que desarrollan muchas actividades de auditoría y peritaje para el Estado y trabajos de investigación para empresas. Se podrían citar como ejemplos de peritaje los más de 1000 servicios (por año) de prueba de materiales, calibración de equipos que lleva a cabo el Centro Experimental de Ingeniería (CEI). Y como ejemplos de investigación para empresas los convenios firmados con West Corporation que ha dado lugar al desarrollo de un proceso de pre-filtrado de lluvia y va a permitir el acceso al agua potable de los pueblos aislados y también los firmados con el Banco General para el desarrollo de sus capacidades computacionales.

No existe una política de participación formal y obligatoria en convocatorias de financiación externa, como convocatorias públicas, sino que queda a la voluntad de facultades centros e investigadores. Aunque existen sistemas para medir el rendimiento, tampoco hay una obligación de obtener resultados, salvo la de la propia promoción y desarrollo personal.

Dentro del ámbito de la investigación, la UTP ofrece, tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad, servicios técnicos y programas de emprendimiento y de incubación de empresas. Existe un gran vínculo con

el mundo industrial ligado a las pasantías de estudiantes en laboratorios privados y también a algunas colaboraciones de investigación. Las plataformas tecnológicas de la UTP son conocidas por las empresas y podrían generar contratos de investigación conjuntos; esa podría ser una buena vía para obtener ingresos que aportan al presupuesto de la Universidad.

La política de valoración y difusión de los resultados de la investigación se compone de algunos premios internos, reuniones científicas y revistas propias de divulgación de los resultados, con una laguna en publicaciones en revistas internacionales indexadas JCR (WOS). Dentro de la política de reconocimiento de investigación, se echa de menos una mayor valoración a la desarrollada por los docentes, y políticas que permitan y fomenten una mayor implicación y tiempo de dedicación de estos a tareas investigadoras. La UTP promueve y ayuda a los investigadores a solicitar proyectos nacionales e internacionales y a registrar patentes, que pueden ser conjuntas con las empresas.

Como aspectos remarcables cabe destacar: estructura de investigación al servicio de la sociedad; centros de investigación reconocidos; potencial de colaboración fuerte con el mundo industrial; son conscientes de sus puntos débiles.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: presenta un número bajo de colaboraciones internacionales y una falta de publicaciones indexadas; no dispone de un cuerpo académico único donde los docentes puedan desarrollar investigación y les sea valorada; vínculo docencia-investigación casi inexistente; poca valoración interna de la investigación desarrollada por docentes; no existe una política de obtención de fuentes de financiación externas como convocatorias públicas, sino que queda a la voluntad los participantes; se necesita desarrollar una investigación más fundamental para obtener reconocimiento de sus trabajos al nivel internacional.

El Comité de Expertos considera que se debería poner especial atención en: reforzar el vínculo entre investigación y docencia ya que podría aumentar el potencial y sinergias que pueden surgir de los propios docentes de las facultades; establecer una política para que el cuerpo de investigadores deba aplicar, de manera ineludible, a la obtención de fuentes de financiación externas; establecer políticas de objetivos a alcanzar en los resultados de investigación; valoración y difusión de los resultados de la investigación en publicaciones en revistas internacionales indexadas. Otra acción de interés sería establecer relaciones con centros de investigación fundamental extranjeros y desarrollar tesis en cotutela. También se deberían establecer vías para captar fondos a través de redes internacionales o programas de investigación internacionales y aprovechar la relación con empresas para generar recursos a partir de contratos de investigación.

Factor 2: Política de formación

La política de formación está bien estructurada, es de muy buena calidad y responde a las necesidades de la sociedad civil y a las cuestiones nacionales y regionales. El vínculo con las empresas es fuerte, a través de pasantías y seminarios de profesionales de la industria. Los estudiantes son muy apreciados por sus conocimientos científicos y técnicos y por las competencias transversales necesarias para su desempeño como futuros ingenieros.

La política de formación y oferta educativa está bien definida. Es completa y está muy orientada a dar respuestas a las necesidades de la sociedad civil y formar un profesional competitivo internacionalmente.

Los procedimientos de admisión, de progresión del estudiante en su recorrido y de egreso están definidos y son parte de los ejes estratégicos y de sus políticas. Ofrece estudios en 3 franjas horarias, en dos semestres y en ciclo de verano. Posee una plantilla docente de alta calidad a tenor de los resultados de evaluación.

El Comité de Expertos considera que debe prestarse atención a ampliar programas de doctorado para apoyar el vínculo docencia-investigación y las habilidades de los estudiantes; establecer una política real y clara de incentivos a docentes para realizar estudios de doctorado y participar así en la investigación y potenciar y apoyar la movilidad internacional de estudiantes y docentes.

La formación y capacitación que lleva a cabo la UTP son reconocidas como de la más alta calidad a nivel nacional y dan respuesta a las nuevas demandas de las empresas, los egresados y los centros regionales, atendiendo a las necesidades de las diferentes zonas del país. Por ley, los planes de estudio son actualizados cada 5 años; el proceso de renovación y de nueva oferta de estudios está muy burocratizado, lo que lleva a una lenta implementación. La buena coordinación entre los centros permite revisar los programas por centro en relación con el entorno socioeconómico local. Se necesita ampliar los programas de doctorado para apoyar la investigación y las habilidades de los estudiantes.

La UTP ofrece estudios en horarios de mañana, tarde y noche, durante dos semestres y un ciclo de verano. La Universidad ofrece ayuda académica específica a los estudiantes que lo necesitan e integra la diversidad estudiantil en su proceso de enseñanza. Existe oferta de materias impartidas en inglés, aunque en número bajo que debe ser incrementado para acompañar a los estudiantes hacia una carrera internacional. La UTP

ha creado una jornada de la investigación y seminarios a lo largo del año para que los estudiantes se interesen y participen en investigación.

El reclutamiento de docentes es de alto nivel, ya que a las pruebas de selección se presentan candidatos con alto grado de formación y competencia, debido, en parte, a la buena imagen de la UTP que hace que muchos aspirantes quieran trabajar en ella. De los 1.700 docentes, más del 50% tiene una maestría y el 10% un doctorado, la proporción es mayor entre los docentes de tiempo completo (maestría: 58%, doctorado: 18%). Cada año, la UTP impulsa la formación y actualización profesional del personal. Durante el año 2020, 17 docentes obtuvieron el grado de maestría y 5 el grado de doctor. 4 de ellos disfrutaron de becas de para realizar sus estudios en universidades extranjeras (Estados Unidos y Países Bajos). Según los estudiantes y egresados, la calidad de la formación es excepcional en todos los niveles y materias. La carga de formación de los docentes es demasiado alta, debido, en gran medida, a la reducción de presupuesto en los últimos años por parte del Estado. Como no existen descargas incentivadas, los docentes a tiempo completo no pueden involucrarse en investigación (solo 35 de ellos hacen docencia e investigación), ni alimentar su docencia con los últimos resultados de investigación. Una política real y clara de incentivos debería permitir al estamento docente realizar estudios de doctorado.

Para materias muy especializadas cuenta con la participación de investigadores de la UTP y de profesores profesionales (tiempo parcial) con experiencia en la industria. La virtualización de algunos cursos facilita la participación de profesores extranjeros en la docencia.

La formación continua es obligatoria para los docentes (120 h/año). La Dirección de Innovación y Tecnología Educativa apoya al cuerpo docente, en el ámbito pedagógico y en herramientas tecnológicas de formación, para poder realizar la teleformación.

En opinión de estudiantes y egresados, la formación impartida por profesores con doctorado y que han realizado estancias o estudios en el extranjero utiliza una mejor metodología para transmitir e involucrar a los estudiantes en el aprendizaje, llevándolos a un aprendizaje más analítico y consultivo y menos memorístico. También valoran muy positivamente la participación de profesores extranjeros.

La UTP tiene tradición en apoyar virtualmente la enseñanza; dispone de una unidad para desarrollo de programas en línea y virtuales. La oferta en posgrado se plantea también bajo el modelo híbrido (presencial y virtual) debido a la dificultad de desplazamiento de estudiantes de diferentes regiones del país, y un número insuficiente de estudiantes para abrir cursos en todos los centros regionales. Esta tradición en enseñanza virtual les ha permitido adaptarse rápidamente, al principio de la pandemia. El aumento reciente de formación híbrida abre más posibilidades para los centros regionales, y para contratar docentes extranjeros.

La mayoría de los grados poseen programas de prácticas y pasantía, tanto en instituciones públicas como en empresas privadas. El vínculo de los estudiantes con las empresas es, por lo tanto, muy fuerte y apoyado por la universidad (convenios, pago de seguros, etc.); es supervisado por docentes tutores, con un informe final de cada estudiante. Este vínculo es muy importante para la formación profesional de los estudiantes y para una inserción laboral de calidad. Aproximadamente el 60 % de los egresados ha realizado prácticas en empresas y la valoración que hacen de ellos las empresas es muy buena, tanto en lo que se refiere a conocimientos científicos y técnicos como a las competencias transversales. También tienen algunos programas internacionales, pero con poca movilidad derivada de los altos costes.

Las estrategias y herramientas para la medida de evaluación de los estudios y docentes están bien definidas. Tanto los procesos, como los instrumentos de monitorización, participan en los programas de mejoramiento continuo de calidad.

Se echa de menos un seguimiento, a corto medio y largo plazo, de la situación y evolución de los egresados de la Universidad y su relación con las competencias adquiridas en sus estudios.

Como aspectos remarcables cabe destacar: una política de formación y oferta educativa bien estructurada y muy completa, de gran calidad, orientada a dar respuestas a las necesidades de la sociedad civil nacional y regional, y a formar un profesional ingeniero competitivo internacionalmente; la evaluación de los docentes por los estudiantes es muy positiva: 26 % excelente – 47 % bueno; en opinión de los estudiantes y egresados la calidad de la formación es excepcional en todos los niveles y materias; fuerte vínculo con las empresas a través de pasantías y seminarios de profesionales de la industria, lo cual es beneficioso para los estudiantes.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: realimentación de los resultados y beneficios de investigación a la docencia casi inexistentes; conveniencia de acelerar los procesos de renovación y de nueva oferta de estudios; bajo número de cursos impartidos en inglés; dificultades administrativas para la participación del mundo industrial en la formación; falta de seguimiento de la evolución de empleabilidad y profesional de los egresados; baja tasa de movilidad de estudiantes y docentes.

El Comité de Expertos considera que deberían hacerse esfuerzos para: ampliar programas de doctorado para apoyar la investigación y las habilidades de los estudiantes; establecer una política real y clara de in-

centivos a docentes para realizar estudios de doctorado y participar así en la investigación, con un reconocimiento de esta misión; plantear políticas de descarga docente (además de tender a un cuerpo académico único) que permita a docentes realizar investigación y desarrollar la vinculación entre investigación y docencia; potenciar y apoyar la movilidad internacional de estudiantes y docentes ya que supone un factor de enriquecimiento.

Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia

Un punto débil de la UTP es la vinculación entre docencia e investigación y la realimentación a la formación del conocimiento generado en la investigación.

Sería conveniente valorar con más intensidad los esfuerzos de docentes en realizar investigaciones y aumentar muy notablemente el número de personas que realice tareas tanto docentes como investigadoras. No obstante, la UTP es consciente de esta situación e indican que van a dar pasos para establecer una política de docencia-investigación mixta y carrera académica. Para ello necesitan redoblar esfuerzos y planificar correctamente la reforma de la Ley, Estatuto y reglamentos ya que debe someterse a la Asamblea Nacional.

El Comité de Expertos considera que la UTP tiene el potencial que le permitiría fortalecer la política de investigación, pero debe analizar la posibilidad de establecer un cuerpo académico único y fortalecer las líneas y programas de doctorado de manera que sus propios docentes pudieran capacitarse en el más alto nivel académico; también puede explorar las vías de colaboración con centros extranjeros y tesis en cotutela o internacionales.

El vínculo entre la investigación y la capacitación es casi inexistente, aparte de la participación de estudiantes en los laboratorios de investigación mediante pasantías. La universidad se esfuerza por alentar a los estudiantes a realizar investigaciones desde sus primeros años de estudio y por motivar la interacción entre los investigadores y los profesores-investigadores (taller nacional de investigación). Sin embargo, el bajo número de investigadores y de profesores que realizan trabajos de investigación supone un obstáculo. El hecho de no tener un cuerpo académico único, el bajo porcentaje de profesores a tiempo completo y la gran carga de dedicación a la docencia de estos, son algunas de las posibles causas. Solo 35 docentes desarrollan ambas funciones docencia e investigación.

De los 1.700 profesores, algo más de un centenar han participado en investigación; 14 de 140 investigadores participan en docencia y solo 109, de los docentes a tiempo completo, posee el grado de doctor.

Sería conveniente valorar con más intensidad los esfuerzos de docentes para realizar investigaciones y aumentar muy notablemente el número de personal que realice tareas docentes e investigadoras. Por ejemplo, sería necesario estimular, alentar y apoyar al personal docente para que se forme en la investigación. Otra acción es la creación de títulos de doctorado dentro de la universidad.

La UTP ha comenzado a estudiar la viabilidad de una política de docencia-investigación mixta y carrera académica, pero esto requiere de cambios en la Ley, Estatuto y reglamentos, que deben llevarse a la Asamblea.

En algunas facultades existen grupos de investigación, algunos de relevancia y con notables relaciones externas, que deberían ser utilizados y aprovechados para establecer el vínculo con los institutos de investigación. El verdadero vínculo entre investigación y docencia se logrará cuando las personas trasladen a la docencia sus experiencias y resultados de investigación.

Como aspectos remarcables cabe destacar muchos de los docentes ya poseen el grado de maestrías y estarían en disposición de poder abordar un doctorado.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: vínculo docencia-investigación casi inexistente

El panel de expertos recomienda dar pasos firmes y afianzados, en un breve plazo, para vincular a docentes e investigadores en el desarrollo de ambas actividades y establecer una carrera académica; ampliar el número de programas de doctorado y de doctores; una mayor internacionalización, relaciones de investigación con centros extranjeros y estancias de docentes para mejorar este aspecto.

3. Recorrido del estudiante

Factor 1: Los recorridos de los estudiantes. Orientación para la inserción profesional

La UTP ofrece un apoyo académico y social muy importante y un acercamiento al mundo profesional apreciado por los estudiantes a lo largo de su formación. La alta calidad de los estudiantes formados en la UTP es reconocida a nivel nacional, lo que permite una muy buena integración profesional.

Presenta una buena política y estrategia en este Factor. Realizan campañas de difusión de las posibilidades de la Universidad y realizan pruebas psicológicas de apoyo y orientación en educación secundaria. Dispone de programas y servicios de acompañamiento al estudiante.

El ingreso en la universidad está facilitado por los servicios puestos a disposición de los estudiantes para que conozcan instalaciones, facilidades, apoyos, etc., incluida la recepción a nuevos alumnos mostrándoles todos los recursos. Adicionalmente, existe una materia de introducción a la vida universitaria. Supone una buena experiencia para los alumnos y egresados tanto en campus central como en sedes regionales.

En el aspecto docente, el recorrido del estudiante está muy encaminado y orientado a través de las facultades que orientan a los alumnos y los acompañan en todo momento.

El Comité de Expertos recomienda que se aborden las causas de la larga duración efectiva de los estudios y se reduzca el tiempo para obtener el diploma; que se estudien acciones para que la participación efectiva de los estudiantes en los órganos de gobernanza pueda mejorar, y continuar con el esfuerzo de aumentar el número de acciones relacionadas con competencias transversales.

La calidad de los estudiantes formados en la UTP es muy apreciada y considerada a nivel nacional por la sociedad civil. Los graduados están muy bien preparados a nivel teórico y tecnológico, con una formación alineada con las necesidades de las empresas. Se distingue a los egresados como: resilientes, autónomos, de alto prestigio, con capacidades de aprender, orientados a la solución de problemas y con empatía para con las comunidades.

La UTP realiza campañas de difusión de su oferta de carreras y dispone de programas y servicios de acompañamiento al estudiante (apoyo y orientación) en educación secundaria. El primer ingreso en la universidad está facilitado por servicios dedicados (materia introducción a la vida universitaria, facilidades, apoyos) que es muy apreciado por estudiantes tanto en campus central como en sedes regionales. La Universidad es muy cuidadosa con todos los aspectos relacionados con el recorrido del estudiante y calidad de vida estudiantil, con informaciones exhaustivas a lo largo de toda la formación.

Se creó la Vicerrectoría de Vida Universitaria, en el 2019, con el objetivo de desarrollar los servicios y programas en equiparación de oportunidades para los estudiantes, en todos los campus. La institución ofrece un apoyo significativo a la diversidad en el recorrido del estudiante por la universidad. Por ejemplo, la UTP gestionó la implementación de la educación a distancia al principio de la pandemia de Covid-19, la provisión de 1.400 tabletas y 4.000 tarjetas SIM (conexión de datos) a estudiantes que las necesitaban, así como la creación de una plataforma web Virtual Contingente que ha sido una herramienta fundamental para el desarrollo de la docencia, en modalidad no presencial.

El recorrido y la comunicación de la UTP con los estudiantes son buenos. La representación de los estudiantes en los órganos de la Universidad está regulada por ley, con voz y voto y es muy significativa porcentualmente. La participación efectiva en los consejos puede mejorarse con horarios compatibles o autorizando su ausencia a cursos y exámenes. Los estudiantes son informados de las decisiones de la Universidad, que atiende y da respuesta a sus cuestiones tanto en las responsabilidades de la sede central como de las facultades.

En el aspecto docente, el recorrido del estudiante está muy encaminado y orientado. La Universidad ofrece tutorías, refuerzo en algunas materias, ayuda específica a los estudiantes que lo necesitan, accesos y gestión en línea, etc. Las condiciones de aprendizaje son buenas y los estudiantes valoran al personal docente y la formación recibida. La duración promedio para diplomarse excede significativamente el tiempo estipulado para finalizar la carrera, llegando a ser de 7,5 años (50 % superior). Esto es debido a varios factores como: muchos estudiantes trabajan y estudian, problemas socioeconómicos, fracasos en los primeros años de su carrera y la oferta de cursos es una vez al año y no en ambos semestres.

La UTP ofrece al estudiantado la posibilidad de hacer pasantías o prácticas en los centros de investigación y en empresas, con un contrato de responsabilidad de la UTP y un tutor académico. Debido a las fuertes alianzas con las empresas, las prácticas permiten una buena experiencia profesional que suele dar lugar a una inserción laboral en la empresa. Además, y como parte de la formación para el emprendimiento, la UTP posee una incubadora de empresas (primera creada en el país). La UTP ofrece también eventos para descubrir el mundo profesional e inserción laboral (feria del empleo, feria de egresados, etc.).

Como aspectos remarcables cabe destacar: buena orientación a lo largo de todo el recorrido, incluyendo la inserción profesional; experiencia académica de calidad, según reconocen los estudiantes; alta calidad de los estudiantes formados en la UTP, teórica y tecnológicamente y reconocida a nivel nacional; apoyo académico y social muy importante y un acercamiento al mundo profesional; apoyo significativo a la diversidad de los estudiantes.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: no existen materiales de admisión en lenguas indígenas; baja participación efectiva de los estudiantes en los consejos y órganos de gobernanza; baja movilidad de estudiantes a centros extranjeros; bajo número de cursos de inglés y otros idiomas en la capacitación

obligatoria; falta de programas y políticas del seguimiento profesional de los egresados a corto, medio y largo plazo.

El Comité de Expertos recomienda que: se analicen y aborden las causas de la duración efectiva de los estudios y se reduzca el tiempo para obtener el diploma; se estudien acciones para que la participación efectiva de los estudiantes en los órganos de gobernanza pueda mejorar; continuar con el esfuerzo de aumentar el número de acciones relacionadas con las competencias transversales (mediante asociaciones estudiantiles, formación al emprendimiento, enseñanza de lenguas, etc.); revisión de programas de capacitación del profesorado en metodologías del aprendizaje, implantar programas de seguimiento de egresados.

Factor 2: Recursos para el aprendizaje

Instalaciones y medios técnicos de calidad, en buenas condiciones y bien cuidados. Buen sistema de bibliotecas, distribuidas también en los centros regionales. Continua evolución y mejora de los recursos.

La UTP está pendiente de las necesidades de los estudiantes, en cuanto a los recursos, y pone todos los medios a su alcance para que los recursos sean, en calidad y cantidad, sobresalientes para obtener la mejor formación de sus estudiantes.

La Universidad Tecnológica de Panamá cuenta con una red de bibliotecas que abarcan todos sus centros. Presta una gran variedad de servicios al estudiantado, aunque carece de asignación específica de recursos, lo que le impide generar planificación estratégica. Por su parte, el Centro de Lenguas forma estudiantes en varios idiomas, favoreciendo el bilingüismo. Ambos entes poseen sistemas de evaluación sólidos e invierten, aunque incipientemente por el momento, en la difusión de la vida cultural universitaria.

El Comité de Expertos sugiere como puntos de mejora asignar recursos propios a la biblioteca, para que pueda realizar planificación estratégica de sus inversiones y continuar con las actividades de fomento de cultura desde los recursos para el aprendizaje.

La institución es cuidadosa con todos los aspectos relacionados con los recursos de aprendizaje y calidad de sus medios e instalaciones; tanto espacios físicos como infraestructuras de laboratorios de prácticas, medios técnicos y tecnológicos, etc. En esta evaluación, a pesar de no realizar una visita in situ, a partir de los documentos y medios audiovisuales aportados, de la información recabada por el Comité, así como de las opiniones e impresiones de estudiantes egresados y actores externos, se ha podido constatar este hecho. Pone a disposición de sus estudiantes y docentes buenos recursos para el aprendizaje y los estudiantes manifiestan estar satisfechos con los mismos.

La UTP cuenta con una biblioteca bien organizada (tanto virtual como físicamente), pero no dispone de un presupuesto propio, lo que limita su planificación y desarrollo. Existe una biblioteca central y varias distribuidas también en los centros regionales, formando una red. Esta biblioteca ocupa el primer lugar en el país por sus servicios y especialización en materiales de ingeniería.

La biblioteca universitaria se encuentra en continua evolución y mejora de los recursos. Invierte en compra de libros impresos y equipos, de acuerdo con sondeos anuales a usuarios para conocer necesidades tanto de bibliografía como de otros servicios. Además, cuentan con buzón de sugerencias. La biblioteca se encuentra actualizando su equipo de *hardware* y tienen *software* especializado.

En la biblioteca se puede consultar material impreso, pedir préstamos a domicilio, acceder a bases de datos, solicitar préstamos en línea y requerir escaneo de materiales para envío por correo electrónico. En la vida cultural fomenta círculos de lectura (se comentan obras asignadas) y realizan actividades culturales cada mes.

En otro acápite, la enseñanza de idiomas se realiza a través del Centro Especializado en Lenguas que forma parte de la estructura organizativa de la UTP. Se enseña inglés, francés, alemán, mandarín y portugués (cuentan con dos laboratorios, *software* y plataforma propios). Además, se proveen servicios de traducción y aplicación de pruebas estandarizadas. Los cursos de idiomas son extracurriculares, aunque el dominio de idioma es requisito para licenciarse. El Centro de Lenguas no imparte lenguas indígenas ni lengua de señas.

Este centro también realiza esfuerzos por la vida cultural en la UTP. Organiza ferias culturales con entes de cooperación, además de con diversas embajadas. Suelen aliarse a la Dirección de Relaciones Internacionales para lograrlo. Trabajan la enseñanza de la lengua en paralelo a la transmisión de la cultura; por ejemplo, el salón de clase de japonés está ambientado con elementos culturales propios del país.

En este Centro de Lenguas la evaluación docente es permanente. De hecho, para conocer la nota de asignatura, el alumno debe realizar la evaluación docente. Esta evaluación incluye también preguntas sobre el material didáctico y el servicio administrativo. De sus resultados, se pueden gestionar modificaciones en algunos de estos elementos.

Como aspectos remarcables cabe destacar: cuentan con buzón de sugerencias; realización de sondeos anuales a usuarios para conocer necesidades de la biblioteca y otros servicios; acceso a bases de datos y a solicitar préstamos en línea; trabajo en red entre las bibliotecas de la universidad; el alumnado realiza evaluación del material didáctico y asistencia administrativa de algunos servicios; biblioteca líder en el país, con alto nivel de especialización; iniciativas de vida cultural tanto en biblioteca como en Centro de Lenguas; variedad de idiomas ofertados al estudiantado; dinámica de alianzas del Centro de Lenguas.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: la biblioteca no cuenta con presupuesto propio; ausencia de textos señados y en lenguas originarias, así como de la enseñanza de estas lenguas; la enseñanza de lenguas no figura como parte del pensum de las carreras, aunque el dominio de idioma es requisito para licenciarse; la biblioteca no cuenta con documentos históricos.

El Comité de Expertos recomienda: asignar presupuesto propio a la biblioteca, para que pueda realizar planificación estratégica de sus inversiones; incluir la enseñanza de lenguas en las carreras, ya que es requisito para licenciarse; seguir fortaleciendo las iniciativas de vida cultural en la biblioteca; incorporar la enseñanza de lenguas indígenas y de señas del país a la oferta de idiomas; continuar con el enlace entre enseñanza de la lengua con transmisión de la cultura.

Factor 3: Ambiente de aprendizaje

El ambiente de aprendizaje está muy cuidado y planificado. Son amplísimos los esfuerzos que la Universidad realiza y las posibilidades para el bienestar estudiantil durante su recorrido por la universidad. Existen diversos tipos de asociaciones, y la oferta y actividades culturales y deportivas está al alcance de los estudiantes.

La UTP cuenta con varias opciones de oferta de vida estudiantil. Becas socioeconómicas, de rendimiento académico, culturales y deportivas, así como atención integral de la salud y una Dirección de Equiparación de Oportunidades son parte de los servicios accesibles para los estudiantes.

La percepción es que los estudiantes no aprovechan las posibilidades de actividades deportivas de la UTP al nivel que podrían hacerlo.

El Comité de Expertos sugiere: mejorar la oferta de alojamiento, la construcción de una sólida política de atención y medidas afirmativas (positivas), con participación estrecha de las organizaciones de la sociedad civil, hacia la diversidad; aumentar y mejorar los mecanismos de difusión y solicitud de becas deportivas y culturales en todos los centros.

En 2019 la UTP creó la Vicerrectoría de Vida Universitaria con el objetivo de desarrollar los servicios para el estudiantado. Cuentan con gran cantidad de servicios, los cuales presentan en una feria estudiantil 1 o 2 veces al año. La mayoría de servicios se replican en los centros regionales, siendo que en la sede central están las mayores facilidades. El presupuesto de esta Vicerrectoría procede en parte de fondos de autogestión como del centro de fotocopiado; al Centro de Estudiantes, instancia dentro de la Vicerrectoría que incluye a las organizaciones de asociaciones de estudiantes, se le asignan \$ 400, cantidad que parece poco elevada para fomentar la participación en asociaciones.

En el área de becas, la universidad ha creado varios programas, principalmente el de apoyo socioeconómico (que incluye alimentación para quienes no pueden costearse) y rendimiento académico (beneficios en las bibliotecas, como préstamo extendido de libros, así como exoneración de costos de graduación y certificados). Cuentan también con becas culturales y deportivas, pero estas son poco difundidas y de poco alcance. Otro tipo de becas que existen son las de investigación y pasantías. Sin embargo, algunas de ellas cuentan con periodos de inscripción muy cortos, lo que puede generar que la presentación de requisitos no pueda completarse si no se dispone de documentación preparada con anticipación.

Un aspecto que de momento no había formado parte de la estratégica es el alojamiento para estudiantes. Solo en la sede de Howard (que fue base militar por lo que ya contaba con la infraestructura necesaria) y en Colón (por los índices socioeconómicos de la zona) hay servicios de alojamiento.

La UTP también ofrece servicios en cultura y deporte y suscribe convenios con institutos y escuelas deportivas nacionales y locales. Las estadísticas muestran que el aprovechamiento es menor al esperado por parte del estudiantado. La universidad cuenta con equipos deportivos que representan a la universidad en competencias. Igualmente hay representaciones en disciplinas individuales.

El centro de estudios, asimismo, cuenta con grupos de las disciplinas de canto, folclore, teatro, baile urbano, literatura y poesía, así como de orquesta de cámara, música moderna, acordeones y taller de pintura; los cuales se ofertan en todos los centros regionales, aunque con baja participación. Para mejorar los servicios en los centros regionales, todos los años se hacen reuniones con todos los coordinadores para analizar la oferta de cada centro, lo cual involucra la consulta a estudiantes. En esta área, participan regularmente en

los Juegos Deportivos Universitarios Centroamericanos y en el Festival Interuniversitario Centroamericano de Cultura y Arte.

Respecto al área de atención y promoción de la salud, la UTP realiza ferias de salud y tiene su propia clínica, en la sede central con dos médicos, una asistente técnica y un recepcionista. En los centros regionales no hay clínica, pero existen convenios para que atiendan a estudiantes de la UTP en clínicas locales. Además, se realizan consultas virtuales, lo que permiten que todo el estudiantado tenga un servicio adecuado.

Otros servicios son el programa de nutrición y psicología, con una psicóloga de planta. Los motivos de consulta principal son estrés, duelos, ansiedad y trastornos, los tienen que ver con presiones de la carrera, problemas económicos y, actualmente, con la pandemia.

Por otro lado, para la atención de la diversidad de estudiantes, orgánicamente existe una dirección de Equiparación de Oportunidades, encargada de temas de género, diversidad cultural y discapacidad. La universidad afirma que se valora la diversidad cultural y que hay acceso conforme a las etnias en el país. De hecho, la universidad mantiene reuniones con personas de las comarcas indígenas para acercar su oferta a sus necesidades. Sin embargo, la universidad no produce textos (entre ellos material de admisión) en lenguas originarias. En cuanto a la asistencia a personas con discapacidad, existe la estructura orgánica en la universidad, pero se deben establecer políticas claras y responsabilidades para el profesorado, en ese sentido.

En aspectos de género, el ingreso de la población estudiantil femenina es del 40,3 % frente al 60 % de la media de las universidades del país. La unidad de género realiza algunas iniciativas de divulgación y sensibilización en el tema, pero es conveniente reforzar este aspecto con un enfoque más claro.

En cuestiones de acoso la universidad cuenta con un mecanismo de denuncia y en ocasiones han sido efectivos, pero no se dispone de estadísticas de la existencia de casos de acoso a mujeres, a personas homosexuales y extranjeras. Además de los mecanismos de denuncia, serían convenientes programas de protección de la intimidad de denunciante para evitar que pudiera haber casos sin denunciar. Asimismo, resulta conveniente que la Universidad revise las acciones de prevención y acompañamiento del estudiantado que realice denuncias de acoso, acorde con los principios nacionales e internacionales.

La construcción de políticas en atención a la diversidad se hace en relación con entes gubernamentales, pero hay poca colaboración con las organizaciones de la sociedad civil que abordan estos temas.

Como aspectos remarcables cabe destacar: buena oferta de servicios y atención de vida estudiantil; becas por rendimiento académico y actividades deportivas y culturales; atención a la salud; alianzas con gobierno y sociedad civil; representación de la universidad en diversas disciplinas deportivas; relación positiva con personas indígenas; porcentaje significativo de mujeres en ingenierías, aunque no alcanza la media nacional; mecanismos de denuncia.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: el movimiento estudiantil no es totalmente autónomo; establecer apoyos específicos para estudiantes con descendencia; becas culturales y deportivas con poca difusión y alcance, así como poco regionalizadas; ausencia de servicios de alojamiento en todos los centros; necesidad de más políticas de medidas afirmativas para: las distintas poblaciones de la diversidad, construida con participación activa de la sociedad civil, participación de mujeres en el deporte, inclusión de todo el estudiantado en asociaciones y actividades; reforzar políticas y medidas de género y de atención a las personas con discapacidad.

El Comité de Expertos recomienda: separar autónomamente al movimiento estudiantil de la estructura de la vicerrectoría; aumentar y mejorar los mecanismos de difusión y solicitud de becas deportivas y culturales en todos los centros; diseñar e incorporar productos universitarios en lenguas indígenas y de señas; crear una política de medidas positivas, con participación estrecha de las organizaciones de la sociedad civil, sobre discapacidad, género, etc.; revisar programas de protección de la intimidad ante denuncias de acoso y las acciones de prevención y acompañamiento del estudiantado que realice denuncias.

4. Relaciones externas

Factor 1: Políticas de alianzas

Las políticas de alianzas y su adhesión a los ejes estratégicos, están concebidas recientemente e intentan ser un valor añadido para la institución. La relación externa con su entorno es buena, tanto con empresas como con el sector público.

Posee una política de alianzas bien definida y fuerte debida a su reputación nacional. Los estudiantes se benefician de la buena relación de la Universidad con las empresas al ofrecerles pasantías y experiencia laboral de calidad, eventos para preparar su integración profesional, etc. Disponen de múltiples convenios con organizaciones nacionales que apoyan el lineamiento de la institución de dar servicio a la sociedad.

Estos convenios representan una buena opción para establecer una vinculación entre investigación y docencia.

Sin embargo, existe una excesiva burocracia para establecer convenios y colaboraciones por causa de la legislación nacional.

El Comité de Expertos sugiere continuar construyendo un fuerte vínculo con los egresados y ampliar la cooperación en investigación con la industria.

La UTP tiene una fuerte política de alianzas con instituciones nacionales, regionales e internacionales, públicas y privadas (más de 100 convenios y entre ellos 78 activos). La institución tiene buena imagen y reputación sociales y es demandada como proveedora de servicios. Eso le permite tener un fuerte vínculo entre las unidades académicas, los centros de investigación y los laboratorios de la UTP y la sociedad (empresas y sociedad civil). La reputación de los egresados de la UTP, y su fuerte sentimiento hacia su universidad, permite consolidar un fuerte vínculo con los actores de la sociedad.

Al nivel nacional, la UTP tiene múltiples convenios con organizaciones que apoyan el lineamiento de la institución de dar servicio a la sociedad, y que representan una buena oportunidad para la investigación y la docencia. La supervisión de estos acuerdos se lleva a cabo mediante metas e indicadores propios. La constitución de estos acuerdos es, a menudo, lenta, dada la rigidez administrativa (cada acuerdo necesita validación de la Contraloría del Estado), lo que ocasiona que algunos no se puedan llevar a efecto.

Las alianzas con la industria son muy buenas en los diferentes retos y desafíos del país. Primero, por ley, los centros de investigación están al servicio del desarrollo del país y de sus empresas. La relación con el mundo industrial también es muy activa a través de las pasantías para los estudiantes de la UTP: pasantías de pregrados, postgrados (70 % de los postgrados hacen una pasantía de 6 meses, aunque no sea obligatorio realizarla), prácticas pre-profesionales en empresas, etc. Esta relación se lleva a cabo principalmente a través del enlace entre los laboratorios de investigación y los egresados. La UTP, a través de un convenio, garantiza el reconocimiento de la estadía en la empresa, el pago de un seguro y un informe final de cada estudiante.

La UTP crea y organiza eventos con o en conexión con empresas como: bolsa de empleo, programa de mentores de la incubadora de empresas, estructura para evaluar y ayudar un proyecto de incubación, etc. La UTP tiene convenios especiales y cátedras con empresas nacionales e internacionales (Catedra Cemex y Philips con el Talento, por ejemplo).

Otra interacción de la UTP con la sociedad civil se refiere a la formación continua; mediante un sistema a nivel nacional se registran las necesidades del país para, posteriormente, darles cobertura.

La participación del mundo industrial en la docencia es baja, principalmente en forma de seminarios. Una participación mayor, y más flexible en términos administrativos, podría beneficiar a la docencia y el apoyo a la creación de un vínculo entre la investigación y la docencia. La UTP mantiene buenas relaciones con sus egresados y recientemente ha acelerado algunos procesos: reactivación de la asociación de egresados, día del egresado.

Aparte de una fuerte participación en las pasantías, los estudiantes aprovechan poco los acuerdos (y especialmente en los centros regionales). La salida de estudiantes es escasa posiblemente por falta de ayuda financiera y de una formación en lengua inglesa poco desarrollada institucionalmente. La movilidad del cuerpo académico también carece de ayuda financiera y descarga de docencia. Sin embargo, la difusión dentro de la universidad de las posibilidades de movilidad, para estudiantes y personal, es muy activa, así como la de alianzas e interacción con la sociedad civil (ferias, boletín, difusión masiva a listas).

Como aspectos remarcables cabe destacar: fuerte política de alianzas, debido a su reputación nacional; muy buena relación de la UTP con las empresas y amplia oferta a los estudiantes de pasantías y experiencia laboral de calidad; acompañamiento administrativo de la universidad en pasantías y prácticas, así como organización de eventos para preparar su integración profesional.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: lentitud y burocracia legales para llevar a efecto los procesos de convenios/acuerdos con las empresas; baja participación del mundo de empresarial en talleres técnicos, seminarios, etc.

El Comité de Expertos recomienda: continuar construyendo un fuerte vínculo con los egresados; ampliar la cooperación en la investigación con la industria,

Factor 2: Relaciones internacionales

La movilidad de docentes y estudiantes es baja y constituye uno de los aspectos prioritarios a mejorar. El profesorado debe aprovecharlas para su formación, actualización y desarrollo de estancias de investigación.

La institución está estructurando sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos para adaptarla e incluirla en los ejes estratégicos. Mantienen un alto nivel de relaciones, algunas de calidad, con instituciones internacionales. La institución impulsa la internacionalización a través de la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI); esta tiene escasos recursos humanos y económicos. Algunas modalidades de internacionalización, como movilidad de docentes y estudiantes, son limitadas todavía debido, en parte, a los recursos económicos que requieren, aunque se busca financiación estatal al no poder aportarla la UTP (normado por ley al ser institución pública).

La movilidad estudiantil es muy reducida todavía, tanto entrante como saliente. Sin embargo, se proporciona un gran apoyo e información necesarios para que se desarrolle satisfactoriamente y que los estudiantes se sientan respaldados.

El Comité de Expertos sugiere mejorar la plantilla de Dirección de Relaciones Internacionales e introducirla en las estructuras de facultades y centros de investigación, fortalecer la internacionalización en la investigación y promover participación aumentar y mejorar las estancias de pre y post-doctorales, fundamentalmente de docentes, apoyarlas con descargas docentes y establecer una política para ordenar las acciones con el fin de aumentar su actividad internacional.

Las relaciones internacionales constituyen uno de los ejes del PDI (2018-2030); la internacionalización no estaba integrada en el PDI anterior, aunque se llevaban a cabo actividades y acciones. La directora de DRI ha estado totalmente involucrada desde el principio en la elaboración del PDI, trabajando con todas las comisiones, con estrategias, indicadores y objetivos.

Actualmente es parte de la estrategia de la Universidad, pero dado lo reciente de la elaboración del PDI, y a pesar de que tienen pasantías de investigadores, movilidad por medio de redes, que algunos docentes han realizado diferentes estancias y desarrollado sus estudios de doctorado en el exterior, etc., aún no se ha articulado una política de internacionalización clara, ordenada, alineada con la estrategia y asumida por todos los actores. Sería conveniente fijar objetivos a medio plazo (no cuenta con programas formales, sino con comunicación y voluntarismo por parte de los actores interesados). Inicialmente la meta ha sido obtener más acciones, convenios y diversificar a otros países, así como tener más programas internacionales de doble titulación. No obstante, son conscientes de esta debilidad y están en la línea de su desarrollo.

Existen alianzas activas con países extranjeros y algunas son muy relevantes. Disponen de algunos convenios de doble titulación con Francia, Portugal y USA. Como ejemplos se pueden citar: la carrera de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones de la Facultad de Ingeniería Eléctrica, con el Instituto *Polytechnique de Bordeaux*, de la *École Nationale Supérieure d'Électronique, Informatique*, el programa de Maestría en Computación Móvil, de la Facultad de Ingeniería de Sistemas Computacionales con el Instituto Politécnico de Leiria en Portugal, para la carrera de aviación de la Facultad de Ingeniería Mecánica con *Florida Institute of Technology* y la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, para la Maestría Dual en Ingeniería de Cadena de Suministros de la Facultad de Ingeniería Industrial con *Georgia Tech*, etc.

Las herramientas *online* dan la posibilidad de llevar más allá la internacionalización; en docencia se aprovecha este potencial de las nuevas tecnologías para contar con la participación de profesores extranjeros. Los Centros de Investigación tienen una persona encargada de las RRII. La movilidad de los investigadores de la UTP es destacable (el 25 % realizan movilidad, aunque en valor absoluto es muy escaso), con muy buen apoyo de la universidad. La movilidad de docentes es muy baja, tanto en número como en porcentaje, y aparentemente está relacionado con la alta carga docente y falta de apoyo a la movilidad con descargas. Existe solo movilidad de estancias cortas de los docentes (una semana).

Para el estamento estudiantil, las restricciones económicas y de idioma suponen un freno a la movilidad. La UTP tiene procedimientos establecidos para cada tipo de intercambio; una aplicación desarrollada bajo el paraguas de un programa *Erasmus+ Capacity building* ayuda a documentar todos los procedimientos de movilidad. El reconocimiento de las materias desarrolladas en el exterior está regulado y supervisado por un coordinador de su programa. Un semestre en extranjero puede ser reconocido completamente. También tienen la posibilidad de desarrollar pasantías o estancias de investigación en extranjero.

Los estudiantes no tienen posibilidad de pagar los costes de movilidad y las posibilidades de obtener becas son bajas. Por ello, la UTP ha establecido algunos proyectos con el Estado para financiar parte de estas movilidades; la Universidad, al ser pública, no tiene la posibilidad de financiar directamente de su presupuesto. En movilidad entrante, los estudiantes disponen de exoneración de matrícula, ayuda para encontrar hospedaje, orientación, etc. Tanto en movilidad entrante como saliente se proporciona mucho apoyo de información y logístico para facilitar las fases más difíciles de la movilidad.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la incorporación de acciones para las relaciones internacionales en el nuevo PDI; la existencia de dobles titulaciones con países extranjeros; la comunicación de programas

y las posibilidades de movilidad; reconocimiento de las materias desarrolladas en movilidad; el apoyo de información y logístico para facilitar las fases más difíciles de la movilidad; conocimiento de las debilidades.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: aún no se ha articulado una política de internacionalización clara alineada con la estrategia; falta de recursos financieros y de flexibilidad para utilizar los fondos propios para programas con el extranjero; muy baja movilidad de los docentes y estudiantes; restricciones debidas al bajo conocimiento de idiomas.

El Comité de Expertos recomienda: establecer una política clara y ordenada de acciones de internacionalización; seguir dando pasos para intentar evitar las dificultades burocráticas para llevar convenios a cabo; establecer planes para mejorar la movilidad de docentes y estudiantes; apoyar estancias en movilidad de docentes para formación en maestría y doctorado; fortalecer la internacionalización en la investigación, con publicaciones indexadas conjuntas y promover acuerdos de desarrollo de programas de doctorado y tesis en cotutela.

5. Dirección

La gobernanza de la UTP es cuidadosa con la coherencia general de sus direcciones administrativas. Todas están descritas en el organigrama que concretan también las áreas de conexión. Cada unidad tiene un plan anual que se alinea con el PDI. Se organizan regularmente reuniones informativas de toda el área administrativa. La estructura de mandos de gestión intermedios es sólida. No se han mencionado ni detectado problemas de organización.

La organización de la administración se coordina a nivel nacional; se dispone de personal distribuido por las diferentes sedes. Es una organización mixta con réplicas de la sede central, pero con coordinación centralizada.

La dirección y la organización de los recursos financieros, presupuestarios y humanos están definidas y controladas interna y externamente. Tienen definida su estrategia e integran una dimensión plurianual. Si no se adaptan completamente a ella, es debido a la rigidez del marco establecido por el estado y a la incertidumbre de disponibilidad de presupuesto.

Las finanzas están rigurosamente controladas, pero tienen una gran dependencia de las regulaciones estatales que generan una fuerte inseguridad de actuación.

La situación patrimonial está controlada y cuidada; posee infraestructuras modernas con planes de mantenimiento plurianuales. Intentan adecuarse en infraestructuras y servicios de accesibilidad, pero deben trabajar más con la sociedad civil y asociaciones.

En recursos humanos no pueden desarrollar una estrategia propia debido al control del Estado, ni utilizar fondos de autogestión. Tiene una atracción muy fuerte de recursos humanos debido a su imagen positiva y por la seguridad que ofrece. Contratan personal joven de nivel superior al necesitado, con nivel de maestría y doctorado. El cuerpo docente está envejecido, pero han desarrollado un plan de renovación de docentes investigadores, y también administrativos, que queda sometido a la decisión del Estado de financiarlo.

Son capaces de adaptarse a diferentes situaciones y utilizar en línea herramientas de organización y gestión, así como de utilización de recursos humanos externos. Cabe subrayar la alta cualificación y el profesionalismo de las plantillas, la regularidad de los programas de capacitación del personal y el esfuerzo continuo de la UTP en anticipar la evolución de competencias necesarias en los puestos.

La Universidad podría tener posibilidades importantes de desarrollo y diversificación, pero se ven reducidas por los numerosos controles estatales, *a priori* y *a posteriori*, que debilitan su capacidad de adaptación y añaden rigidez.

La institución posee un sistema de información completo y adaptado a su estrategia y objetivos, que ha sido diseñado internamente. No obstante, cabría revisar si deben adaptarse a los sistemas de información comunes que nacionalmente se están instaurando.

Convendría realizar acciones para que fuese posible diversificar fuentes de ingresos y poner en valor sus servicios e investigación.

Factor 1: Finanzas de la institución

Las finanzas de la UTP están controladas y bajo una organización sólida. La elaboración del presupuesto anual es un respaldo de la estrategia: cada dirección tiene que prever su plan operativo que sirve de base para construir el presupuesto. Las direcciones o centros regionales definen metas anuales alineadas con el PDI y solicitan presupuesto para ello. La dirección central controla y consolida los presupuestos que, posteriormente, se presentan al Ministerio de Economía y Finanzas. En esta fase, el control de la UTP se basa en la

comparación con la ejecución de presupuestos de años anteriores y la evaluación correcta de los nuevos proyectos.

El 85 % de las finanzas provienen del Estado y no es posible utilizar libremente los fondos propios. Esta fuerte dependencia aparece como una debilidad de la UTP si se producen reducciones de presupuesto por parte del Estado, como sucedió en 2019. Estos recortes reducen las posibilidades de desarrollo de la UTP dado que se traducen en una disminución de la plantilla académica. No queda claro si estos recortes, cuando suceden, afectan por igual a la sede central y al resto de centros.

Las competencias entre centros regionales y sede central parecen claramente definidas. La sede central garantiza la coherencia general, coordina la comunicación con la Contraloría, la disponibilidad del presupuesto y las revisiones de procedimientos. Cada centro maneja su presupuesto y pueden tramitar compras de hasta 10.000 dólares; a partir de esa cantidad se deben gestionar por la sede central. Los principales servicios de la dirección están replicados y conectados en los centros regionales: contabilidad y finanzas, compras y suministro, mantenimiento.

Además de procedimientos sólidos y constantemente revisados, la UTP cuenta con un sistema de información financiero completo. El SIPAF es un sistema integral que apoya en la gestión y la toma de decisiones. Permite automatizar la información mandada mensualmente a la Contraloría. A pesar de esta automatización las plantillas parecen dedicar mucho tiempo para preparar información para la Contraloría o para cumplir con las obligaciones de la ley de transparencia. Si bien estos controles garantizan una situación sana de la universidad, el sistema no garantiza su sostenibilidad ni permite establecer políticas a mediano o largo plazo.

Considerando todos los factores implicados, la UTP reúne las condiciones para construir un plan sólido de desarrollo plurianual. Podría elaborar una política de diversificación de recursos propios, como hizo con sus asociaciones o su fundación, poniendo más en valor su potencial de investigación y de infraestructuras. También podría optimizar sus gastos apoyándose en una contabilidad de costos, que existe, pero no parece utilizarse para la toma de decisiones, o reorganización de las plantillas.

Como aspectos remarcables cabe destacar: finanzas controladas bajo una organización y procedimientos sólidos y constantemente revisados; respaldo de la construcción presupuestaria con la estrategia; calidad de sus métodos y de sus equipos de trabajo; competencias entre centros regionales y sede central claramente definidas.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: los recortes de presupuesto se traducen, generalmente, en una disminución de la plantilla académica; las plantillas parecen dedicar mucho tiempo para preparar información para la Contraloría y sistema de transparencia; la contabilidad de costos no parece utilizarse para la toma de decisiones, o reorganización de las plantillas. Aunque depende de las regulaciones del Estado, otros puntos que debilitan la UTP son no poder utilizar libremente los fondos propios; inseguridad por no tener garantizado el presupuesto o para cumplir con obligaciones de la ley de transparencia.

El panel de expertos recomienda: una reflexión profunda para diversificar los recursos con nuevos proyectos de investigación y mediante la identificación de posibles puestas en valor de sus activos, mediante acuerdos con el Estado; que utilice más su contabilidad de costos para la toma de decisión y que considere la optimización de recursos humanos; constituir la base de una nueva forma de relación con el Estado con contratos-programa de objetivos plurianuales.

Factor 2: Recursos humanos de la institución

El carácter estratégico de los recursos humanos se traduce en un organigrama que conecta la **Dirección General** de recursos humanos directamente con el Rector. El Consejo General Universitario es el encargado de aprobar las políticas de recursos humanos. Se basa en procedimientos sólidos para la contratación, la evaluación y la capacitación del personal.

La ratio entre los estudiantes (24.000), docentes (1.800; el 70% a tiempo parcial), personal de administración (2.012) e los investigadores (120) parece desequilibrada. El número muy alto de profesorado a tiempo parcial se justifica con la necesidad de profesionales con alta especialización para las materias, aunque esos casos deben utilizarse en los últimos años y, efectivamente, en materias de una especialización extrema. Al tener poco personal a tiempo completo, que son los totalmente vinculados a la institución con tareas docentes, de gobernanza e investigadoras, no es capaz de llevar la investigación, en una dimensión necesaria a un nivel de internacionalización o alcanzar los objetivos de desarrollo del país en términos de investigación. El número de personas trabajando en administración y servicios parece muy elevado comparado con los docentes e investigadores. La causa puede deberse a la gran cantidad de burocracia y justificaciones que se les requieren desde el Estado por ser institución pública.

La institución es consciente de la necesidad de dedicar más recursos a la investigación reduciendo la carga de los docentes o contratando más investigadores. De momento, le faltan recursos financieros para llevar a

cabo este objetivo. Se compensa con una política muy activa para la capacitación del personal con una particular atención a la investigación. Todo el personal debe realizar anualmente unas horas de formación, para la mejora continua de la plantilla.

El personal administrativo se somete a evaluaciones anuales. Cada jefe debe identificar las necesidades de capacitación del personal para cada persona. El departamento de recursos humanos consolida el conjunto y define un programa de capacitación individual. La norma es de 120 horas de capacitación al año. Un total de 741 personas de administración tienen un grado superior al requerido para su puesto. Además de la capacitación anual, tienen una política de incentivos para que se perfeccionen, lo que permite que tengan una mejor percepción de su retribución salarial.

Los procesos de contratación y funciones de los diferentes puestos están regulados y estipulados. Una comisión evalúa las competencias profesionales. El salario de los trabajadores está valorado conforme escalas establecidas; depende de la experiencia, la titulación, de las funciones, del cargo y de las responsabilidades. La edad promedio del personal administrativo está por encima de los 50 años. También el cuerpo docente es de edad avanzada. La UTP es muy consciente de esta amenaza para la Universidad y ha elaborado un plan de renovación de plantilla que necesita financiación del Estado.

No se detecta la existencia de política en cuanto a riesgos psicosociales, ni a riesgos relacionados con higiene y seguridad.

Como aspectos remarcables cabe destacar: procedimientos consistentes, bien detallados y con pautas marcadas y baremadas para la contratación, la evaluación y la capacitación del personal; programas de formación del personal obligatorios; la calidad y el nivel de estudios del personal administrativo

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: ratio entre profesorado y personal de administración desequilibrada; alto número de profesores a tiempo parcial; necesidad de establecer la equivalencia de profesores a tiempo parcial en lo que representarían a tiempo completo; necesidad de establecer un cuerpo académico único y políticas de formación y estancias en el extranjero para adquirir el grado de doctor; descargas docentes por participación en investigación.

El panel de expertos recomienda: que se continúe con las políticas de renovación, contratación y gestión de docentes para conseguir profesores que hagan investigación de forma sistemática y reconocida; que formalicen los criterios para priorizar los puestos (entre administración y docencia, entre funciones, disciplinas...); que intenten anticipar sus necesidades futuras con un plan de renovación general compartido con el estado.

Factor 3: Sistema de información

Disponen de un completo y efectivo sistema de información (SI) que soporta tanto los aspectos académicos, como los docentes y administrativos y de servicios de TIC. Es un sistema propio desarrollado a lo largo de 20 años que, a pesar de su calidad, en este momento se encuentra con el inconveniente que el Estado ha apostado por un sistema no totalmente compatible con sus desarrollos.

En finanzas, compras, almacén, bienes, patrimonio, contabilidad, etc., el sistema es capaz de aportar información en tiempo real e informes para instituciones. Es integral con diferentes módulos y sirve para apoyarse en él para gestión y la toma de decisiones.

La UTP dispone de una red privada a nivel nacional mediante la que están conectados los centros regionales al SI, por lo que toda la información es accesible.

El SI proporciona más de 50 aplicaciones. Además de servicios administrativos, abarca: Plataforma Web de seguimiento del PDI 2018-2030; seguimiento de planes: CSUCA, Mejoramiento Institucional; firma electrónica; administración de espacios comunes; matrícula y organización de la docencia. Se siguen desarrollando nuevos servicios adaptados a las nuevas necesidades inclusive en este periodo de explosión de las necesidades digitales debidas a la Covid.

El SI da visibilidad a la UTP en la sociedad civil y a nivel internacional. Este sistema de información permite una comunicación de calidad para los estudiantes que desean realizar estudios de enseñanza superior y no tienen la posibilidad de asistir de forma física y también para la participación y colaboración de personas de empresas e instituciones nacionales e internacionales. También sirve para poder poner en marcha estudios en modalidad mixta. En estos momentos trabajan para mejorar la accesibilidad electrónica para personas con diferentes tipos de discapacidad.

En lo que respecta a la enseñanza a distancia, esto ha permitido la continuidad de la capacitación y un progreso significativo en el aprendizaje de estas nuevas herramientas para la comunidad. Gracias a la solidez de estas herramientas solo se ha retrasado de una semana el comienzo de clases en plena pandemia.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la cobertura completa e integrada del SI; capacidad de los equipos del SI para desarrollar rápidamente nuevos servicios y actualizarlos; gran diversidad de expertos y contratación de otros si son necesarios; convenios importantes con empresas del sector como Dell y Huawei.

El panel de expertos recomienda: que se realice una reflexión profunda sobre la pertinencia de continuar con el mismo sistema (no compatible con el del resto de instituciones), que se trabaje con el resto de las instituciones para estudiar la posibilidad de extender su sistema al resto del país o se elabore un plan plurianual de modernización del SI para que se desarrolle su interoperabilidad con el SI estatal.

Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución

El patrimonio de la UTP está convenientemente controlado y administrado con planes de mantenimiento y con planes plurianuales de expansión. Existe un plan plurianual de mantenimiento y conservación que incluye todos los factores para hacer una proyección anual evaluando el estado de equipos.

Esos planes y los proyectos de respaldo al PDI sirven para establecer el presupuesto de inversiones que se somete al Ministerio de Economía y Finanzas. El Ministerio tiene un servicio que se dedica al seguimiento de este presupuesto: evalúa los presupuestos pedidos y da el aval de viabilidad. Tras este aval, se debe esperar a que el Ministerio asigne y libere los recursos necesarios. En el caso de construcciones, se deben rendir cuentas mensualmente.

Como el resto de las actividades, el patrimonio (ya sean nuevas construcciones o mantenimiento) tiene una dependencia fuerte a la aprobación del gobierno.

Todos los bienes tienen una codificación que está siendo revisada para adaptarla a la gubernamental.

Una plantilla, amplia, se encarga de mantenimiento: está repartida entre la sede central y los centros regionales. Las infraestructuras son consideradas modernas por los estudiantes y el personal. Cumplen con sus obligaciones en cuanto a la accesibilidad de infraestructuras y servicios, pero no desarrollan una política proactiva, y podrían trabajar más con sociedad civil y asociaciones.

Como aspectos remarcables cabe destacar: patrimonio controlado con planes de mantenimiento y con planes plurianuales de expansión; sistematización de planes plurianuales; adaptación de códigos de inventario; plantilla bien dotada y distribuida entre la sede y centros regionales; accesibilidad de infraestructuras y servicios.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: colaboración mayor con sociedad civil y asociaciones para avanzar en temas de accesibilidad, sin limitarse a cumplir las obligaciones impuestas por el Estado; dependencia en los planes plurianuales de la aprobación de presupuestos de años posteriores por parte del Estado

El Comité de Expertos recomienda: planificar comisiones con el Estado para intentar establecer programas de viabilidad plurianual en todos los ámbitos de la Universidad

6. Calidad y ética

Factor 1: Política de calidad y mejora continua

La universidad cuenta con una cultura de calidad instalada en la institución. La institución tiene establecida una política de mejoramiento continuo de la calidad y de las acciones correspondientes. Tiene el reconocimiento de organismos de acreditación nacionales e internacionales. Posee una red de auditoría interna y ejecuta progresivamente la evaluación y acreditación de carreras, programas y centros.

Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, con su respectivo manual, y recientemente ha instalado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, Audit Centroamérica, como prueba piloto en la Facultad de Ciencias y Tecnología, en coordinación con Aneca y el CCA.

El panel de expertos recomienda continuar profundizando la cultura de calidad que permita a la institución obtener incluso mejores resultados e incrementar los estándares alcanzados. Para ello, deberá concluir la revisión del Manual de Calidad, incorporar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en todas las facultades y avanzar en la evaluación y acreditación.

La institución ha ido desarrollando una cultura de calidad por el mejoramiento continuo a través de las autoevaluaciones y acreditaciones, tanto institucional como de carreras y programas, en las que participan docentes, investigadores, estudiantes y administrativos. Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para las unidades administrativas y laboratorios; y el diseño del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) para unidades académicas.

La UTP tiene una amplia trayectoria en procesos de acreditación. Desde el año 1995 desarrolla la autoevaluación institucional y desde el año 2006 de carreras y programas, con fines de mejora. Ha acreditado carreras con Acaai y programas de maestría Acap. En 2012 se acredita institucionalmente con Coneaupa, siendo la primera universidad en Panamá lograrlo. Ha acreditado y reacreditado seis carreras de ingeniería con Acaai y un programa de maestría con Acap. La Secretaría General está certificada con la Norma ISO 9001:2015 y el laboratorio Labaica con la Norma ISO 17025:2006. El área de laboratorios del Centro Experimental de Ingeniería, ha puesto en marcha su SGC basado en los requisitos de las Normas ISO DGNTI-COPANIT ISO/IEC 17020:2014 y DGNTI-COPANIT ISO/IEC 17025:2006 en sus 11 laboratorios ubicados en la Sede Central y los Centros Regionales.

La institución cuenta con el Departamento de Evaluación y Calidad (DEyC), que depende de la Dirección General de Planificación Universitaria, con funciones específicas en este quehacer. Se encarga de la coordinación de los procesos de calidad en la UTP, ofrece asesoramiento y acompañamiento con el apoyo técnico a las unidades, orienta, sensibiliza, capacita en el proceso de documentación y realiza auditoría interna para medir la eficacia de los SGC implementados. El equipo de profesionales es de alto nivel con estudios de ingeniería industrial, redes, maestrías tanto en administración como en educación y se ha ido renovando conforme a las necesidades.

Los objetivos de calidad se incluyen en el PDI y el DEyC dispone de procedimientos, guías, instructivos, capacita a auditores, apoya la elaboración de diagnósticos y planes de mejora. Los resultados se comunican a través de la web de la UTP en la sección de transparencia y en *banners*. Existen diferentes herramientas para evaluar el desempeño de docentes y de los propios estudios, dentro del sistema del mejoramiento continuo de calidad. El sistema de evaluación de los investigadores depende del director correspondiente.

Como aspectos remarcables cabe destacar: existe cultura de calidad y sistemas de mejoramiento continuo apoyados en sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad; existen acreditaciones previas y reconocimiento de agencias y organismos nacionales e internacionales; el equipo de la DEyC está cualificado y posee experiencia; disponen de procedimientos, guías y una amplia experiencia en los procesos de gestión de la calidad.

Como puntos a tener en cuenta para buscar su mejora: implantar herramientas para el acceso a la web de personas con discapacidad; se requiere una política para mejorar la difusión de resultados de las evaluaciones de la docencia;

El Comité de Expertos recomienda: generar iniciativas que permitan mantenerse a la vanguardia en gestión de calidad aun cuando los fondos de financiación sean propios y los portados por el Estado escasos; estudiar la modificación y mejora del sistema de evaluación de los investigadores; implantar herramientas para el acceso a la web de personas con discapacidad.

Factor 2: Ética y deontología

La institución tiene implementadas estructuras de control de ética y de deontología en su funcionamiento regular. Disponen de un Código de Ética de la UTP totalmente transparente y colocado en la web. Poseen un sistema transparente de denuncias y quejas.

La UTP está comprometida con los valores, los cuales se fundamentan en la equidad, transparencia, excelencia, pertinencia y responsabilidad social. La Universidad cuenta con un Código de Ética que se aplica en todos los dominios, es transparente y se encuentra publicado en la web. Contempla los principios como: probidad, lealtad, honradez, responsabilidad, transparencia, efectividad y eficiencia; así como el uso adecuado de los bienes, la obligación de denunciar, los impedimentos de los funcionarios públicos y no incurrir en nepotismo y favoritismo.

El panel de expertos recomienda actualizar el Código de Ética, ya que data de 2004, y adecuarlo a las nuevas disposiciones y contexto internacional de derechos humanos, diversidad, género, abusos, etc. Respecto del sistema de denuncias, parece incompleto y se deben incluir políticas de prevención y proactividad para ir por delante de la Ley. Falta formación y difusión en temas de igualdad de género y abuso.

La UTP promueve los valores a través de múltiples canales y acciones y expresando una buena conducta por medio de las autoridades. La Vicerrectoría de Vida Universitaria coordina diferentes actividades de difusión en "la semana de valores". Además, en los planes de estudio de Ingeniería se incluye una asignatura relacionada con la ética profesional.

La UTP establece con claridad las normas de gobernanza y cumple las normas estatales de rendir cuentas del uso de los recursos públicos. Publica todas las informaciones relativas al presupuesto y sueldos en la web (acorde a la Ley de Transparencia Nacional). Se realiza un informe de rendición de cuentas anual y otro de

ejecución presupuestaria mensual. La Dirección Nacional de Auditoría Interna y Transparencia, el Departamento de Ética, Transparencia y Valores, y la Unidad de Transparencia son las estructuras responsables de estos objetivos.

El estudiantado participa en la evaluación de los profesores y forman parte de las juntas de facultad, como parte de la gobernanza, y también en el proceso de evaluación y gestión de la calidad. Como ya se ha comentado en este informe, a pesar de la representatividad del estudiantado en cada uno de los órganos de gobierno, en muchas ocasiones su participación no es muy activa, por lo que convendría generar los mecanismos que apoyo necesarios para lograr tal participación

En investigación, se ha establecido un Comité Institucional de Bioética de la Investigación, que ha sido fuente de inspiración para otros a nivel nacional; todos los proyectos que involucren seres vivos deben cumplir con los procedimientos internacionales regidos por el Comité Nacional de Bioética. La institución está en proceso de acreditarlo y enmarcarlo en estándares internacionales.

La UTP pone en práctica medidas antifraude y anticorrupción a fin de garantizar la eficiencia de la actividad universitaria e informa a la comunidad sobre su gestión, a través de su sitio web. Dicha labor fue reconocida por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (Antail).

La UTP contempla en su Ley Orgánica y normativas el principio de igualdad de oportunidades, el libre acceso a los estudios superiores, así como una administración de recursos humanos con equidad. La Dirección de Equiparación de Oportunidades (dependiente de la Vicerrectoría de Vida Universitaria) cuenta con las unidades de discapacidad, interculturalidad y género; a través de ellas se sensibiliza, motiva, capacita, coordina, asesora, brinda apoyo y acompañamiento a toda la comunidad universitaria en todos sus centros, para promover un ambiente de convivencia en igualdad de oportunidades.

La UTP ha establecido diferentes canales de denuncias, quejas y sugerencias: Rectoría, Vicerrectoría Académica, Secretaría General, Decanato de la Facultad, Dirección de los Centros Regionales, Centro de Atención Ciudadana (Línea Telefónica 311), buzón de sugerencias o quejas (físico y electrónico), administrado por la Dirección Nacional de Auditoría Interna y Transparencia, a través del Departamento de Ética, Transparencia y Valores. A pesar de todos estos canales, el sistema de denuncia puede completarse más; la institución ya trabaja en el establecimiento de un nuevo sistema.

Como aspectos remarcables cabe destacar: dispone de una estructura con funciones establecidas que atiende los asuntos de ética y deontología en la Universidad; trabajan dentro de un marco regulatorio en los aspectos de ética, anticorrupción y antifraude, respetando y cumpliendo las leyes normativas del ámbito nacional; cuentan con un Código de Ética que se aplica a todos los dominios; han incorporado en sus documentos públicos y normativos principios relacionados con la igualdad de oportunidades y la equidad.

Como puntos a tener en cuenta para buscar su mejora: sería conveniente renovar el Código de Ética y adecuarlo a las nuevas disposiciones y contexto internacional de derechos humanos, diversidad, discapacidades, género y abusos; mejora del sistema de denuncias, incorporando prevención formación y difusión en asuntos de igualdad de género, abusos y discapacidad.

El panel de expertos recomienda actualizar el Código de ética de 2004 acorde con las nuevas tendencias de derechos humanos, género, etc.; aplicar la proactividad para ir por delante de la Ley de ética, adecuándose a los tiempos; ser proactivos en cuestión de ética para adecuarse a las demandas los diferentes sectores sociales.

IV. CONCLUSIONES

1. Precedentes

La Universidad Tecnológica de Panamá fue fundada como tal en 1981 mediante la Ley 18 de 13 de agosto; posteriormente esta Ley Orgánica, que regula a la Universidad, ha sido modificada en algunos de sus artículos por otras leyes (en 1982, 1984 y 1986). La UTP surge ante la necesidad de un nuevo modelo de universidad, aspirando a la calidad, buscando responder a los retos de la sociedad panameña y diseñar nuevas soluciones para los problemas que enfrenta el país. Es una institución oficial pública y como tal sometida a todas las regulaciones y controles del estado. Su misión es aportar a la sociedad capital humano calificado, emprendedor e innovador, con formación integral, pensamiento crítico y socialmente responsable, en ingeniería, ciencias y tecnología; generar conocimiento apropiado para contribuir al desarrollo sostenible y responder a los requerimientos del entorno. En su visión, la UTP contempla ser una institución de educación superior reconocida por su calidad en la formación integral del recurso humano, así como en la generación y transferencia de conocimiento en ingeniería, ciencias y tecnología y su aplicación para el bienestar social de la comunidad, sustentada en una eficiente gestión.

Vinculada con políticas a nivel nacional y alineando sus estrategias con el Plan de País, es actor activo en el avance y modernización de la educación y de las políticas del país, siendo la universidad pública que forma la mayor cantidad de ingenieros que la sociedad requiere, y que participa con el Estado en auditorías, ensayos y desarrollos. Ha establecido unos ejes estratégicos alineados con las necesidades de las diferentes regiones del País. Posee una buena estructura y sistema de gobernanza, un buen sistema, infraestructuras y ambiente de enseñanza y una buena cultura de calidad. Además, es una universidad reconocida por la sociedad y con muchas y buenas alianzas estratégicas con actores locales.

La UTP cuenta con una sede central y siete centros regionales en los cuales oferta sus carreras a través de sus seis facultades. Las actividades de investigación, y el personal investigador, están prácticamente desvinculados de la docencia y del personal docente.

El presupuesto del Estado no aporta toda la financiación necesaria, estando obligada a aportar recursos propios en una cantidad aproximada del 15 % (mayor en algunos años), siendo, además, que no puede autogestionar libremente esa parte aportada del presupuesto. La institución tampoco puede autogestionar remanentes no ejecutados en los diferentes ejercicios, lo que supone una gran traba para llevar a cabo programas plurianuales. En los últimos años el presupuesto aportado por el Estado ha ido en disminución, llegando, incluso en 2019, a sufrir un recorte. Los recortes y decremento del presupuesto afectan, en casi su totalidad, a la plantilla docente.

Posee un amplio patrimonio de infraestructuras docentes, de investigación y de servicios y lo continúa expandiendo dentro de las posibilidades del presupuesto de inversiones. En la actualidad existen varios proyectos en ejecución de aulas, facilidades estudiantiles, laboratorios y edificios y centros de investigación (7 en la sede central y 9 en los centros regionales). Son conscientes del valor de su activo inmobiliario y lo cuidan y mantienen adecuadamente, pero podrían ponerlo en valor y obtener fuentes alternativas de ingresos, junto con actividades de investigación.

La oferta de estudios de la institución ha sido estable a lo largo de los últimos años, siendo de 143 estudios actualmente, de los que 6 son doctorados y 75 de maestría/postgrado. Destaca que ofertan modalidades que pueden ser mixtas mezclando modalidad presencial y no presencial dando lugar a soluciones para la educación a distancia y mixta que ofrece a muchos estudiantes la posibilidad de seguir sus estudios universitarios; de otra manera, no podrían por razones fundamentalmente geográficas y porque en los diferentes centros regionales no habría estudiantes suficientes para poder abrir los estudios legalmente. Cumplen una función social y estratégica importante. El número de estudiantes matriculado ha experimentado un aumento ligero pero progresivo en los últimos años, aunque en 2020 ha sufrido un pequeño descenso.

El personal a tiempo completo de la institución, en número, sufre muy pocas variaciones, tanto en el cuerpo docente como administrativo. No obstante, hay que detallar que existe una gran cantidad de profesorado a tiempo parcial (mucho mayor que a tiempo completo), que suele contratarse, para que la trasmita en su docencia su experiencia profesional. No obstante, hay que considerar que el profesorado totalmente vinculado y que puede hacer labores docentes, investigadoras y de gestión de gobernanza es el que se dedica a tiempo completo. La ratio de estudiantes por profesor a tiempo completo es de 45.

La estructura de gobernanza está articulada en diferentes niveles. En un primer nivel, político y directivo, se encuentran el Consejo General y la Rectoría, así como los Consejos: Académico, Administrativo y de Investigación Posgrado y Extensión. El Rector preside todos los consejos, que se reúnen. Todos los consejos cuentan con comisiones para llevar a cabo sus funciones establecidas estatutariamente. A su vez, de la Rectoría dependen, a nivel operativo, 4 Vicerrectorías: Académica, Administrativa, de Vida Universitaria y de Investigación Postgrado y Extensión.

En el nivel coordinador se encuentran la Secretaría General y la Coordinación General de los Centros Regionales.

2. Situación actual

Los pilares de la universidad son sólidos y asentados, y su patrimonio y activos ofrecen muchas posibilidades. La oferta educativa y sus diferentes modalidades son adecuadas y los medios técnicos y tecnológicos para la gestión y el aprendizaje que se ponen a disposición de la comunidad universitaria son de calidad y están bien cuidados. También disponen de una oferta atractiva de enseñanza virtual y mixta y su visión contempla ser una institución de educación superior reconocida por su calidad en la formación integral del recurso humano, así como en la generación y transferencia de conocimiento en ingeniería, ciencias y tecnología y su aplicación para el bienestar social de la comunidad, sustentada en una eficiente gestión.

La institución tiene identificadas algunas necesidades derivadas de su estructura de gobernanza marcada por la Ley que los rige y que hace que sea una estructura muy vertical. Asimismo, aunque los estudiantes tienen un buen porcentaje de participación en la gobernanza, no hacen uso de él activamente, por diversas razones. En el caso de la participación del personal de administración, su porcentaje de participación en la gobernanza es casi testimonial, lo que no posibilita trasladar adecuadamente sus opiniones, voz y votos.

La UTP, además de su Ley y Estatuto, se ha dotado de un amplio y completo conjunto de documentos que contienen disposiciones, procedimientos y manuales que emanan de la propia Universidad y que regulan los procesos académicos y administrativos.

La institución dispone de una política de imagen e identidad visual, con manuales tanto de uso como de comunicación y normativa al respecto. La imagen institucional está unificada a través de elementos como logos, colores y simbología. La Dirección de Comunicación contempla las áreas: periodística, diseño gráfico y audiovisual, protocolo, asesoría, televisión, prensa escrita y redes. Tiene una plantilla de 31 personas. Es eficaz, pero necesita que se desarrolle una política de comunicación institucional.

Para un verdadero impulso a la investigación se debe reflexionar sobre el establecimiento de un cuerpo "académico" único y reconocimiento del tiempo de dedicación a la investigación de los docentes; aumentar el número de profesores con formación de doctorado y favorecer una dinámica de grupos de investigación que ayuden a vincular las líneas de investigación de los docentes en programas de doctorado, así como alinear el desarrollo de tesis doctorales y divulgación científica en revistas internacionales con ellas. De igual manera, el impulso necesario en internacionalización ha de venir de la mano de colaboraciones con centros de investigación y estancias de su propio personal para formarse y actualizarse, y para establecer relaciones duraderas y productivas.

Por lo tanto, el panel de expertos considera que la UTP mantendrá los esfuerzos en las líneas que ya tiene identificadas para su mejora paulatina y hará buen uso de las recomendaciones de este informe y muy probablemente llegará a medio plazo a alcanzar relevancia internacional, ya que dispone de potencial y recursos para ello.

3. Puntos fuertes y débiles

Puntos fuertes

- Posicionamiento estratégico de su misión y visión respecto de las necesidades del país. Institución muy bien reconocida y valorada por los diferentes actores sociales.
- Organización interna con atribuciones y roles definidos y regulados. Participación de la comunidad universitaria en todos los órganos de gobierno. Imagen e identidad debidamente desarrolladas.
- Centros de investigación reconocidos con estructura clara y al servicio de la sociedad. Potencial de colaboración fuerte con el mundo industrial.
- Política de formación y oferta educativa bien estructurada y muy completa, orientada a dar respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Buena orientación a lo largo de todo el recorrido del estudiante, incluyendo la inserción profesional.
- Ambiente de aprendizaje muy cuidado y completo. Apoyo significativo a la diversidad.
- Fuerte política de alianzas, debida a su reputación nacional y buena relación con las empresas, con muchas acciones de pasantías y prácticas para estudiantes.
- Incorporación de la internacionalización como eje estratégico en el PDI.
- Finanzas controladas, bajo una organización y procedimientos sólidos. Patrimonio controlado con planes de mantenimiento y de expansión. Cobertura completa e integrada del SI.
- Procedimientos sólidos para la contratación, la evaluación y la capacitación del personal; calidad y nivel de estudios elevados del personal administrativo.

- Existencia de cultura de calidad mejoramiento continuo y transparencia apoyados en sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, con varias acreditaciones previas.
- Existencia de estructura con funciones establecidas que atienden los asuntos de ética y deontología dentro del marco regulatorio del Estado sobre: ética, anticorrupción y antifraude. Principios relacionados con la igualdad de oportunidades y la equidad.
- Muchos puntos débiles están identificados y trabajan para superarlos.

Puntos débiles

- Disgregación total entre los estamentos docente e investigador e inexistencia de un programa de carrera académica integral. Vínculo docencia-investigación inexistente. No hay realimentación de los beneficios de investigación a la docencia y no es valorada la investigación desarrollada por docentes.
- Poca participación del personal administrativo en los órganos de gobierno.
- Falta de una política de ejecución coordinada y de aplicación de todas las acciones comunicación.
- Baja colaboración con centros internacionales y falta de publicaciones indexadas. Baja tasa de movilidad de estudiantes y docentes. Es preciso disponer de una política de internacionalización clara alineada con la estrategia.
- Son necesarios programas y políticas del seguimiento profesional de los egresados a corto, medio y largo plazo. Falta de relaciones sistemáticas con empleadores de sus egresados.
- La enseñanza de lenguas no figura como parte del pensum de las carreras, y el dominio de idiomas es requisito para licenciarse.
- Necesarias más políticas de acción positiva para las distintas poblaciones de la diversidad, construida con participación activa de la sociedad civil, así como mayor difusión de todos los tipos de becas
- Ratio de profesorado y personal de administración desequilibrada y alto número de profesores a tiempo parcial.
- Los recortes de presupuesto se traducen, generalmente, en una disminución de la plantilla docente.
- Sería conveniente apoyarse en la contabilidad de costos para la toma de decisiones, y reorganización de las plantillas.
- El Código de Ética necesita adecuarse a las nuevas disposiciones y contexto internacional de derechos humanos, diversidad, discapacidad, género y abusos.

V. RESUMEN DE RECOMENDACIONES POR DOMINIO

Dominio	Recomendaciones
Gobierno y gestión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir dando pasos para conseguir una gestión más descentralizada, así como reestructurar su organización vertical hacia una más horizontal. - Conveniencia de unificar los estamentos docente e investigador y desarrollar la carrera académica. - Aumentar la plantilla de docentes a tiempo completo. - Establecer estrategias y políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados. - Continuar en la cultura de la calidad y mejoramiento como hasta ahora. - Implantar una mayor representación del personal administrativo. - Desarrollar una política de comunicación institucional y planes concretos para cada periodo temporal y objetivos.
Investigación y docencia	<p><i>La investigación necesita una estructura clara y definida, incluyendo líneas y programas de las facultades y que requiere, urgentemente, de una metodología formal que integre a todos los posibles actores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner especial atención en reforzar el vínculo entre investigación y docencia. Aumentar el número de programas de doctorado. - Corregir la falta de relación entre docencia e investigación. - Valorar a los docentes, los resultados de investigación y de publicaciones en revistas indexadas. - Establecer relaciones con centros de investigación extranjeros para desarrollar investigaciones conjuntas. - Establecer una política para incentivar a los docentes la realización de movilidad y estudios de doctorado. - Potenciar y apoyar la movilidad internacional de estudiantes.
Recorrido del estudiante	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en este dominio, a la vez que invita a la institución a continuar en esta dinámica, sin descuidarlo, para que se siga manteniendo con igual o mayor calidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar y abordar las causas de la duración efectiva para obtener el diploma. - Realizar acciones para que la participación efectiva de los estudiantes en los órganos de gobernanza pueda ser mayor. - Asignar presupuesto propio a la biblioteca, para que pueda realizar planificación estratégica de sus inversiones. - Incluir la enseñanza de lenguas en las carreras, e incorporar la enseñanza de lenguas propias del país. - Convertir en autónomo el movimiento estudiantil. - Crear una política de medidas afirmativas, con participación estrecha de las organizaciones de la sociedad civil, para las distintas poblaciones de la diversidad.
Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la cooperación con la industria en investigación desarrollo e innovación. - Continuar construyendo un fuerte vínculo con los egresados. - Establecer políticas ordenadas de acciones de internacionalización. - Establecer programas para mejorar la movilidad de docentes y estudiantes y apoyar estancias en movilidad de docentes para formación en maestría y doctorado. - Fortalecer la internacionalización en investigación, con publicaciones indexadas conjuntas y promover acuerdos de desarrollo de programas de doctorado y tesis en cotutela.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una reflexión profunda para diversificar los recursos con nuevos proyectos de investigación y mediante la identificación de posibles puestas en valor de sus activos. - Utilizar más su contabilidad de costos para la toma de decisión y la optimización de recursos humanos. - Intentar planificar con el Estado contratos-programa para poder tener objetivos pluri-anales (recursos humanos, patrimonio, calidad, ética, etc.). - Realizar una reflexión profunda sobre el uso, interoperabilidad y compatibilidaz, presente y futura, del Sistema de Información propio y el estatal.

Calidad y ética	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en el apartado de calidad, a la vez que invita a la institución a seguir avanzando en el futuro.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar iniciativas para mantenerse con buena gestión de calidad aun cuando los fondos de financiación sean propios y los aportados por el Estado escasos. - Actualizar el Código de Ética acorde con las nuevas tendencias de derechos humanos, género, etc. - Aplicar la proactividad para ir por delante de la Ley de Ética adecuándose a los tiempos y demandas de los diferentes sectores sociales.
-----------------	--

VI. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

1. Recomendaciones generales

Las recomendaciones generales a la UTP para que pueda alcanzar los retos propuestos en su Plan Estratégico y ser una institución de referencia son:

- Establecer una estrategia para la modificación de la Ley y Estatuto para conseguir una gestión más descentralizada, así como reestructurar su organización vertical y convertir en autónomo el movimiento estudiantil. Además, conseguir que la representación estudiantil sea más activa y ampliar la representación del personal administrativo.
- Unificar los estamentos docente e investigador y desarrollar la carrera académica. Establecer políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados. Establecer los mecanismos de reconocimiento, fomento y promoción de la investigación en el cuerpo docente. Establecer una política para incentivar en los docentes la realización de estudios de doctorado (vinculados a movilidad a ser posible) y aumentar la plantilla de docentes a tiempo completo.
- Abordar las causas de la cantidad de años, de media, empleados por el estudiantado para obtener el diploma, e implantar políticas que solucionen el exceso del 50% que los estudiantes tardan, de media, en terminar sus estudios. También, incluir en las mallas curriculares el estudio de lenguas.
- Afrontar cambios sustanciales en las políticas y planificación de programas de movilidad de docentes y estudiantes y fortalecer la colaboración e internacionalización, fundamentalmente en el campo de la investigación.
- Establecer con el Estado contratos-programa para poder tener objetivos plurianuales en todos los aspectos relacionados con la dirección de la institución.
- Actualizar el Código de Ética para que se alinee con las tendencias internacionales en esta materia, y aplicar la proactividad en esta materia para adecuarse a los tiempos y demandas de los diferentes sectores sociales.

2. Pasos para el futuro

La UTP tiene que realizar progresos a corto y medio plazo para poder mantener su estrategia y cumplir con su función social como institución de educación superior. Se encuentra en una buena situación en varios de los dominios de la evaluación, y en otros, en los que no alcanza el nivel máximo, conoce sus deficiencias y está comenzando a dar pasos para abordar los aspectos que necesitan mejorar y que han de complementarse con las recomendaciones realizadas. Una estrategia más centrada en una gobernanza horizontal, un cuerpo académico y carrera académica únicas que diera un impulso a la investigación, junto con la mejora de la internacionalización (que ahora es considerada como eje estratégico en el PDI) ayudaría mucho abordar el resto de necesidades. La estrategia podría considerar entre otras:

- Fortalecerse con contratos-programa plurianuales con el estado (involucrando al Ministerio de Educación, al de Finanzas y la Contraloría).
- Fortalecer y capacitar un cuerpo académico único con grado de doctor en casi todos sus integrantes. Posibilitar a su personal la formación en doctorado, de ser posible en el extranjero, para crear una verdadera plantilla de PDI.
- Incrementar el número de profesores a tiempo completo.
- Fortalecer la internacionalización con alianzas para la investigación y formación con universidades extranjeras, con planes de estancias, movilidad de profesorado y estudiantes, etc.
- Reconocer de las tareas de investigación y divulgación.
- Fortalecer las líneas de generación de recursos propios poniendo en valor la actividad de la Universidad (auditoría, investigación, desarrollo, innovación y formación) y su patrimonio.



Del Despacho del Rector de la Universidad Tecnológica de Panamá

Panamá, 15 de junio de 2021

RUTP-N-48-081-2021

Doctor

FRANCOIS PERNOT

Director

Departamento Europa e Internacional

Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación Superior (Hcéres)

E. S. D.

Estimado Doctor Pernot:

Sean nuestras primeras palabras portadoras de los mejores deseos de salud para usted y todo el equipo del Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y de la Educación Superior (Hcéres).

En esta oportunidad, como parte del proceso de Evaluación y Acreditación Institucional de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), en base a los lineamientos de Hcéres, hacemos entrega de la nota con las observaciones de la UTP en relación al informe recibido.

La Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) valora enormemente las conclusiones y agradece las recomendaciones emanadas del equipo de expertos de Hcéres y CCA encargados de realizar la visita virtual de evaluación externa. Reconocemos las debilidades informadas, ya que varias de ellas fueron identificadas a través de la Comisión Institucional encargada de diseñar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y la Comisión Especial conformada para conocer el Modelo Hcéres. De allí que la UTP empezó a trabajar en la mejora de algunas de ellas, incluyendo aprobaciones recientes en los Órganos de Gobierno en el período 2020-2021, y sin duda, para las acciones de mejora planteadas, nos comprometemos a tomar en cuenta las recomendaciones, definiendo las políticas y estrategias necesarias que permitan la mejora en aquellos aspectos identificados como debilidades en el informe.

A continuación, tal como lo contempla el modelo Hcéres, describimos algunas observaciones catalogadas como tipo 2 del informe recibido, incorporando las acciones en curso para la mejora continua de dichos procesos:

El **vínculo docencia - investigación** en la UTP se fortalece con las actividades a realizarse en el edificio de investigación construido recientemente dentro del Campus Central de la UTP. Para ello, se ha presentado una propuesta factible sobre la forma de gobernanza para este nuevo edificio de investigación.

Los cinco Centros de Investigación existentes impulsan la investigación, además permiten la realización de pasantías tanto de docentes como de estudiantes y la utilización de su infraestructura para el apoyo a la docencia.

Ave. Universidad Tecnológica de Panamá

Apdo. 819-07289, Panamá, Rep. de Panamá. Tel. 560-3178/3179, www.utp.ac.pa

Actualmente se trabaja en la revisión y actualización del Estatuto Universitario, a través de una comisión institucional y, entre otras mejoras, se contempla la vinculación docente – investigador en un solo estamento académico. De hecho, el nuevo Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UTP contempla este nuevo concepto de académicos para referirse al personal de docencia e investigación.

Otras estrategias para fortalecer la relación entre la docencia y la investigación que se ponen en práctica en la UTP son:

1. La Jornada de Iniciación Científica (JIC) es una actividad que se realiza anualmente en la UTP con apoyo de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) donde se presentan, evalúan y se premian proyectos de investigación a nivel de grado, y cuyos proyectos son asesorados por docentes e investigadores.
2. Contratación de investigadores con funciones docentes, adscritos a Facultades o a Centros Regionales; y no a Centros de Investigación.
3. Implementación de lineamientos de redistribución horaria para docentes con proyectos de investigación.
4. Aumento gradual y sostenido de la cantidad de docentes a nivel nacional que asesoran anualmente proyectos de la Jornada de Iniciación Científica, tal como lo contempla el indicador N° 44 del Plan de Desarrollo Institucional (PDI).
5. Potenciar la cantidad de investigadores y docentes inscritos en el Sistema Nacional de Investigación de la República de Panamá, indicador N°32 del PDI, para las asesorías en proyectos de investigación de las Facultades y Centros Regionales; como miembros del equipo de expertos en la Jornada de Iniciación Científica.
6. Incremento de los trabajos de graduación realizados para la obtención de títulos de grado y post-grado.

Sobre los **programas doctorales**, la estrategia es aumentar el número de programas doctorales, a través de las siguientes acciones:

1. Alianzas con otras instituciones; como por ejemplo el Doctorado en Biotecnología con INDICASAT-SENACYT, vigente desde el primer semestre 2020 y el Doctorado Regional en Ciencias Física con el CSUCA, desde el primer semestre 2019.
2. Fortalecimiento de alianzas estratégicas mediante convenios con otras organizaciones para potenciar maestrías científicas que posteriormente conlleven a programas doctorales en las diferentes facultades; como las maestrías científicas financiadas por SENACYT, que actualmente se ofertan en la UTP (Facultad de Ingeniería Civil, Facultad de Ciencias y Tecnología, Facultad de Ingeniería Mecánica y Facultad de Ingeniería en Sistemas Computacionales).
3. Incorporación de nuevos doctores a tiempo completo en las facultades, como es el caso del programa de inserción de becarios de SENACYT en las Facultades de Ingeniería Civil e Industrial.
4. Fortalecimiento del vínculo tutor-estudiante entre profesores con títulos doctorales, para que apoyen a estudiantes y a docentes en las actividades propias de la vinculación entre la investigación y la docencia.

.../

5. El programa de estancias post doctorales que fue recientemente aprobado por el Consejo de Investigación, Postgrado y Extensión (CIPE), en su reunión N° 05-2021 del 2 de junio de 2021.

La UTP consciente de la necesidad de una mejor **valoración a los docentes** como resultado de las investigaciones y publicaciones que realizan, trabaja mediante comisiones tanto en la Vicerrectoría de Investigación, Postgrado y Extensión como en la Vicerrectoría Académica para la actualización de criterios de evaluación de concursos de cátedra y reclasificaciones docentes. Actualmente se cuenta con una propuesta, cuyos informes están en proceso de evaluación para someterse a discusión para la aprobación en los órganos de gobierno respectivos. Por una parte, el Artículo 135 del Estatuto Universitario establece la publicación de investigaciones como ejecutorias para el concurso de cátedra para profesores. Por otro lado, para el procedimiento de reclasificación docente y en los concursos de cátedra, la UTP cuenta con un mecanismo administrativo en el cual se valoran las publicaciones, sean o no en revistas indexadas, como ejecutorias, entre otros requisitos.

La UTP cuenta con relaciones con **centros de investigación extranjeros para desarrollar investigaciones en conjunto**, entre las cuales podemos citar:

1. Desarrollo en conjunto, en el área de materiales avanzados, entre la UTP y la Universidad de Texas en Dallas, Estados Unidos.
2. Autorías colaborativas entre investigadores de la UTP y la Universidad de Arkansas, Universidad Autónoma de México, la Universidad de Bordeaux y otras, las cuales pueden ser accedidas en la base de datos de SCOPUS.
3. Incentivo a los investigadores a participar en redes internacionales de investigación.
4. Aprobación por el Consejo Administrativo en reunión N°05-2021, celebrada el 4 de junio de 2021, de la creación de la Dirección Nacional de Ciencias Espaciales (DINACE) para el fortalecimiento de la educación superior tecnológica, el desarrollo científico nacional, así como promover políticas públicas, el establecimiento de redes, el intercambio de experiencias y el uso de tecnología espacial.

Para fortalecer la **movilidad estudiantil entrante** se lanza oficialmente en el año 2021 a nivel internacional la Jornada de Iniciación Científica, haciéndose acercamientos con el CONARE de Costa Rica, a través de la mediación de la Embajada de Costa Rica en Panamá; con la Universidad de Camagüey en Cuba y con la Universidad Unicentro de Brasil.

Reconocemos que en la UTP la movilidad saliente es menor que la entrante. Una forma de **potenciar la movilidad estudiantil saliente** es el reconocimiento económico que se les otorga a los estudiantes ganadores de la Jornada de Iniciación Científica a nivel nacional, para participar en convivencia homóloga en universidades norteamericanas.

.../

La UTP tiene diversos mecanismos a través de los cuales hace **reconocimiento a la labor de investigación de docentes e investigadores:**

1. Por cinco años consecutivos se ha venido desarrollando la Gala Científica como un reconocimiento a la labor de investigación, tanto de docentes como de investigadores.
2. Lineamientos para la distribución de horas a los docentes que realizan investigaciones.
3. Reconocimiento a docentes que asesoran proyectos de las JIC según Resolución N° CACAD-R-08-2020 del Consejo Académico celebrado del 22 de diciembre de 2020.
4. Como aliado estratégico en el fortalecimiento de la gestión administrativa de los proyectos de investigación, la UTP cuenta con el CEMCIT-AIP, que entre otros aspectos, también brinda reconocimiento a los investigadores sobresalientes.

En materia de **difusión de los resultados de investigaciones**, se contempla el aumento de la cantidad de publicaciones en revistas indexadas en SCOPUS y Google Scholar. En este sentido, se espera alcanzar un total de más de 1,000 publicaciones en el período comprendido entre el 2018 y el 2025, tal como está contemplado en los indicadores N°36 y N°37 del PDI.

Con respecto al tema de **alojamiento estudiantil**, en los últimos años se han presentado proyectos específicos para algunas sedes en el Anteproyecto de Presupuesto de Inversiones de la UTP. Sin embargo, estas solicitudes no han logrado la asignación de recursos, a pesar de haber sido aprobados por el Sistema de Inversiones Públicas (SINIP) del Estado. Dada esta necesidad, este año 2021 la UTP está desarrollando el proyecto Construcción de Residencias Estudiantiles en la Universidad Tecnológica de Panamá, con el cual se espera construir Residencias tanto en la Sede Central, como en los Centros Regionales, con el objetivo de garantizar el ingreso y permanencia a los estudiantes de escasos recursos económicos y que residen en lugares lejanos, para que puedan realizar sus estudios superiores en la Universidad Tecnológica de Panamá. El Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) funge como facilitador y asesor técnico del proyecto, por lo que está siendo puente entre la UTP y los inversionistas interesados en la obra. La noticia, de gran trascendencia nacional, ha sido publicada en algunos canales de televisión y prensa escrita.

En relación al **número de colaboradores administrativos**, es importante mencionar que la UTP prácticamente tiene muy pocos servicios contratados, y la misma organización los provee. En este sentido, las tareas tales como aseo de instalaciones, jardinería, todas las áreas de mantenimiento, seguridad y servicios de cafetería, entre otras; son atendidas por personal nombrado para estas funciones, que asciende alrededor del 30% del total de personal administrativo. Importante señalar que este modelo aplica para la Sede Central, así como para cada una de las Sedes Regionales, ascendiendo a un número elevado de colaboradores administrativos a nivel nacional para estas tareas manuales.

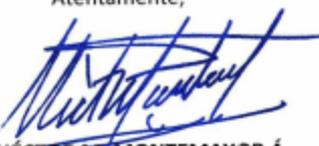
Con respecto al **Sistema de Información Presupuestario Administrativo Financiero (SIPAF)** de la UTP, actualmente, se han mantenido conversaciones preliminares con la Contraloría General de la República con miras a utilizar el mismo como base de un nuevo sistema administrativo/financiero para el uso del Gobierno Central, al considerarse que el sistema UTP es completo y su diseño va acorde a los procesos financieros y contables que rigen en el Estado panameño.

.../

En cuanto al **proceso de autoevaluación institucional, el mismo fue participativo**. Las distintas comisiones conformadas para atender el proceso fueron integradas en su mayoría por docentes y administrativos, incluyendo la participación de algunos investigadores y un estudiante representando a la Asociación de Estudiantes. Todos ellos, tomando en cuenta las funciones desempeñadas dentro de la universidad y la vinculación con los dominios contemplados en el modelo Hcéres. El documento Organización del Proceso de Autoevaluación Institucional UTP-Hcéres, referenciado en la metodología de la plataforma web UTP-Hcéres, detalla los nombres y cargos de los distintos integrantes de las comisiones de trabajo, quienes actuaron en representación de sus respectivos estamentos, requiriendo llevar a cabo las reuniones necesarias para aportar la información requerida de acuerdo a la matriz Hcéres. Dado el contexto histórico en el cual se encontraba el mundo y nuestro país durante el período de elaboración del informe de autoevaluación institucional, en cuarentena total, dificultó el contacto con entes externos, ya que algunos se encontraban con sus empresas cerradas y no fue posible consultarles de manera directa y hacerles partícipes en el proceso.

En concordancia con nuestro lema "Camino a la excelencia a través del mejoramiento continuo", la UTP, con cuarenta años de existencia, continúa desarrollando acciones que permiten mantener el reconocimiento nacional e internacional, tal como lo confirma la reciente publicación del QS World University Rankings 2022, posicionándola dentro de las mejores mil universidades del mundo, por cuarto año consecutivo.

Sin más por el momento, nos despedimos quedando a la espera de los próximos pasos contemplados en el Proceso de Autoevaluación y Acreditación Institucional Hcéres.

Atentamente,

ING. HÉCTOR M. MONTEMAYOR Á.
RECTOR



cc: Dr. Antoine Devoucoux Du Buysson – Responsable del Proyecto Hcéres
Comité Directivo Institucional UTP-Hcéres
Ing. Axel Martínez – Coordinador General de la Comisión Institucional UTP-Hcéres.

Siglas e acrónimos :

ACAAI :	Agencia Centroamericana de Acreditación de programas de Arquitectura y de Ingeniería
ACAP :	Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrado
Aneca :	Agencia Española de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ANTAIL :	Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información
CCA :	Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior
CEI :	Centro de Ingeniería Experimental
CEPALC :	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAUPA :	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Universidades de Panamá
COPANIT :	Comisión Panameña de Normas Industriales
CSUCA :	Consejo Universitario Centroamericano
DEyC :	Departamento de Evaluación y Calidad
DGNTI :	Dirección General de Normas y Tecnologías Industriales
DRI :	Dirección de Relaciones Internacionales
GCREAS :	Sistema de Acreditación de Ingeniería Regional del Gran Caribe
Hcéres :	Alto Consejo para la Evaluación de la Investigación y la Educación Superior
IDH :	índice de desarrollo humano
INEC :	Instituto Nacional de Estadística y Censos de la Contraloría General de la República de Panamá.
ISO :	Organización Internacional de Normalización
ISU :	Instituto de Estadística de la Unesco
Labaiica :	Laboratorio de análisis industriales y ciencias ambientales
ODS :	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDI :	Plan de desarrollo institucional
PIB :	Producto interno bruto
POA :	Plan operativo anual
SENACYT :	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
SGC :	Sistema de gestión de la calidad
SI :	Sistema de información
SIAC :	Sistema de aseguramiento interno de la calidad
SICEVAES :	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación Educativa superior
SIPAF :	Sistema de información presupuestaria, administrativo y financiero
SITIO :	Sistema de información sobre tendencias educativas en América Latina
SPNF :	Servicio público no financiero
TIC :	Tecnología de la información y las comunicaciones
TNS :	Tasa neta de matriculación
UTP :	Universidad Tecnológica de Panamá
WOS :	Web of science



Europe and international Department

DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)

PANAMA

Julio de 2021

ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA DECISIÓN DE ACREDITACIÓN ADOPTADA POR LA COMISIÓN

El Hcéres elaboró su proceso de evaluación y de acreditación basándose en un conjunto de objetivos que una institución de educación superior debe alcanzar con el fin de asegurar cierto nivel de calidad. Este conjunto está presentado bajo la forma de referencias (objetivos a alcanzar), criterios de evaluación (acciones a llevar a cabo), retomado en los criterios de acreditaciones (verificación de la conformidad).

Estos objetivos criterios de evaluación y de acreditación han sido reagrupados en 6 dominios comunes al lineamiento de evaluación y a los criterios de acreditación. La acreditación llega después de la publicación del informe de evaluación, y a petición de la institución.

El comité de expertos emite una simple opinión sobre la acreditación de la institución: es la comisión de acreditación la que toma la decisión basándose en el informe final de evaluación de la institución. esta decisión de acreditación es el resultado de un proceso colegiado y razonado. Eso corresponde al reconocimiento por el Hcéres de un nivel de calidad «estándar» apreciado según sus 6 criterios.

La decisión tomada por el Hcéres y relativa a la acreditación no es una decisión que cree derecho, ni en territorio francés ni a nivel internacional. La decisión relativa a la acreditación de la institución corresponde a la concesión de un "label" de calidad y no implica el reconocimiento en Francia de la institución afectada por la acreditación. Por lo tanto, el proceso de acreditación del Hcéres no tiene ningún efecto en el proceso de reconocimiento por parte de Francia de la institución o de sus programas.

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE ACREDITACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Criterio para la acreditación

- El gobierno y la gestión de la institución se basan en una estrategia adaptada a su entorno y su identidad.
- La organización interna está claramente definida y permite a la institución cumplir con su misión.
- La comunidad universitaria participa en su gobierno.

Evaluación del criterio

El gobierno y gestión responden a una estrategia para resolver necesidades y están adaptados al entorno nacional y regional. Posee una estructura clara de gobernanza y normada convenientemente. Requiere agilizar el proceso de actualización de la Ley Orgánica que rige la UTP, pero están trabajando en ello.

Tienen definida su estrategia e integran una dimensión plurianual. Si no se adaptan completamente a ella es debido a la rigidez del marco establecido por el Estado.

Su organización interna está definida, pero la necesidad de la presencia de la Rectoría en todos los consejos y órganos colegiados merman que el Rector pueda tener más tiempo para otras tareas (por ley está obligado a asistir a todos los consejos). Una estructura menos vertical podría dar fluidez a la gobernanza, aunque ya posee un alto grado de calidad en su desempeño.

La organización interna está muy bien regulada por sus normativas que son claras y documentadas. Toda la comunidad universitaria participa de la gobernanza; en representación de cada colectivo sus representantes elegidos por sufragio tienen voz y voto.

El Rector se reúne con los representantes de todos los colectivos, al menos una vez al mes.

Puntos Fuertes

- Conocimiento de sus debilidades y planes de futuro para modificación de la gobernanza y la estructura de la organización interna.
- Institución comprometida con la sociedad y con ambición, que intenta contribuir a la solución de problemas con su visión.
- Diferentes actores sociales participan en la gobernanza
- Muy bien reconocida y valorada por los diferentes actores sociales

Puntos Débiles

- El estudiantado no participa muy activamente en la gobernanza a pesar de disponer, por normativa, una alta representación porcentual en los Consejos.
- Gran dependencia de las regulaciones del Estado.
- El personal de administración posee una representación baja en la gobernanza; normada estatutariamente.
- Consejos de composición muy amplia que dificulta toma de decisiones.

DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Criterio para la acreditación

- La institución ha definido una política de investigación y una política de educación adaptadas a su estrategia y al desarrollo económico y sociocultural de su entorno.
- Los ejes estratégicos en materia de formación están adaptados a las actividades de investigación de la institución.

- La arquitectura de la oferta de formación es clara. Los procedimientos de admisión, de progresión del estudiante en su recorrido y de titulación están definidos y ejecutados.

Evaluación del criterio

La institución propone una política educativa adaptada a sus ejes estratégicos y la lleva a cabo. En cuanto a la política de investigación dispone de una política y actividad muy alineada con la necesidad regional. Existe una desvinculación casi total entre docencia e investigación (y del personal docente respecto del investigador), lo que lastra los posibles beneficios de su realimentación.

La oferta de formación es clara, bien estructurada y de buena calidad. Los procedimientos de admisión, de progresión del estudiante en su recorrido y de titulación están definidos y son parte de los ejes estratégicos y de sus políticas; es claramente un punto fuerte. Dispone de estrategias y herramientas para la medida y evaluación del desempeño del personal y de los recursos docentes. No obstante, deben mejorar interacción entre facultades para mejorar y hacer competitiva la oferta de postgrado.

En investigación no hay una política tan clara como en docencia, pero sí su proyección dirigida para resolver necesidades del desarrollo de su entorno. La integración de docentes e investigadores en un cuerpo docente-investigador aumentaría notablemente el potencial de generar resultados de investigación y recursos para la Universidad.

Puntos Fuertes

- La oferta formativa.
- Prácticas y pasantías.
- Ayudas a personas desfavorecidas.
- Investigación adaptada a su contexto y necesidades del país.
- Vínculos con la sociedad. Con la empresa tienen mucha relación para desarrollar pasantías e investigación.
- Capacidad de adaptación para desarrollar oferta formativa en línea.
- Como profesores a tiempo parcial participan muchos profesionales de las empresas.

Puntos Débiles

- Falta de relación entre la investigación y la formación.
- Renovación y nueva oferta de estudios muy lenta y burocratizada (causada por legislación). Pérdida de oportunidades respecto a las universidades privadas.
- Solo unas pocas decenas de investigadores dentro del cuerpo de docentes.
- No se reconoce el trabajo de investigación a los docentes.
- Necesidad de ampliar programas de doctorado.
- Los estudiantes concluyen sus estudios con varios años de retraso sobre el tiempo previsto.
- Baja ratio de docentes a tiempo completo

DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE

Criterio para la acreditación

- La institución está atenta a los recursos para el aprendizaje y a la calidad de vida de los estudiantes.
- La institución asegura la información y la acogida de los estudiantes a lo largo de sus estudios.
- La participación de los estudiantes a las estructuras de gobierno está prevista.

Evaluación del criterio

La institución es muy cuidadosa con todos los aspectos relacionados con el recorrido del estudiante para su aprendizaje y calidad de vida estudiantil. Pone a disposición de sus estudiantes y docentes buenos recursos para el aprendizaje, y los estudiantes manifiestan estar satisfechos con los mismos. Cuidan mucho la calidad de vida estudiantil. Los servicios disponibles para vida estudiantil, al margen de la docencia, son de buena calidad.

La Universidad proporciona una buena recepción y acogida a los estudiantes de nuevo ingreso, con información exhaustiva y la mantiene a lo largo de su estancia en la institución. Entre otros aspectos, cabe destacar un curso inicial de ingreso y explicación de servicios. Dispone de unos buenos servicios auxiliares con acceso a toda la comunidad universitaria. El servicio de biblioteca se encuentra debidamente regionalizado, proporcionando un apoyo adecuado en todos los campus; es reconocido por su especialización a nivel nacional, aunque no cuenta con presupuesto propio.

Buena relación y contacto con egresados durante largo periodo, fundamentalmente para el apoyo en pasantías y desarrollo de prácticas. Son incipientes, pero se están poniendo en marcha programas de perspectiva de datos relativos a la evolución laboral de sus egresados, su vinculación estudios realizados, etc.

La participación de los estudiantes en las estructuras de gobierno está prevista, con un porcentaje alto y normada.

Puntos Fuertes

- La labor previa de difusión en enseñanzas medias
- La acogida de los estudiantes de nuevo ingreso.
- Servicios ofrecidos a los estudiantes.
- Empiezan a disponer de programa de seguimiento de egresados.
- Está regulada la participación en estructuras de gobierno de toda la comunidad.

Puntos Débiles

- Falta de fomento de la participación activa de estudiantes en la gobernanza (apoyos y asistencia cuando deban dejar sus tareas de formación).
- Se debe incentivar el uso de instalaciones y actividades deportivas.
- Las bibliotecas no disponen de presupuesto propio.
- Faltan apoyos específicos para estudiantes con hijos.

DOMINIO 4: RELACIONES EXTERNAS E INTERNACIONALES

Criterio para la acreditación

- La política de alianzas está definida y concebida como un valor añadido por la institución.
- La institución ha estructurado sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos de internacionalización adaptados a su estrategia.

Evaluación del criterio

Las políticas de alianzas y su adhesión a los ejes estratégicos, están concebidas recientemente e intentan ser un valor añadido por la institución. La relación externa con su entorno es buena, tanto con empresas como con el sector público. La institución está estructurando sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos para adaptarla e incluirla en los ejes estratégicos. Mantienen un alto nivel de relaciones, algunas de calidad, con instituciones internacionales.

La institución impulsa la internacionalización a través de la Dirección de Relaciones Internacionales. Esta tiene escasos recursos humanos y económicos. Algunas modalidades de internacionalización, como movilidad de docentes y estudiantes, son limitadas, todavía, debido, en parte, a los recursos económicos que requieren, aunque buscan financiación estatal al no poder aportarla la UTP (normado por ley al ser institución pública).

La movilidad estudiantil es muy reducida todavía, tanto entrante como saliente. Sin embargo, proporcionan un gran apoyo e información necesarios para que se desarrolle satisfactoriamente y que los estudiantes se sientan respaldados. A algunos estudiantes salientes les consiguen becas del Estado. Poseen un sistema de reconocimiento de materias realizadas en la entidad contraparte que el estudiante conoce antes de realizarse la movilidad.

Necesitan aumentar y mejorar estancias de pre y post-doctorales (sobre todo de docentes) y apoyarlas con descargas docentes. El personal investigador sí realizan estancias en un porcentaje mayor (aunque el valor absoluto también debe mejorar).

Tras asociar la internacionalización a su estrategia ha implantado muchas acciones para aumentar su actividad, aunque algunas desordenadas. Sería recomendable establecer una política para ordenarlas.

Existe un control excesivo de Estado y burocracia que les dificulta establecer convenios con centros extranjeros. Esto reduce la posibilidad de agilidad y flexibilidad, así como la obtención y manejo de fondos del exterior.

Puntos Fuertes

- Muy buena relación con su entorno y relaciones regionales.
- Excelente valoración de su entorno y de los centros extranjeros.
- Gran dinamismo en la Dirección de Relaciones Internacionales. Comunicación a la comunidad universitaria de los programas de movilidad y de convocatorias externas e internas de proyectos.
- Consciencia de los beneficios de la realización de movilidad de estudiantes y docentes/investigadores.
- Gran actividad y establecimiento de relaciones en los 2 últimos años.

Puntos Débiles

- Necesidad de desarrollar la política de ordenación de las actividades internacionales y movilidad.
- Bajo conocimiento de idiomas de la comunidad universitaria.
- Baja movilidad en general, y más acentuado en los centros regionales, debido al bajo nivel de idiomas.
- Excesiva burocracia para establecer convenios y colaboraciones internacionales (causa: legislación nacional)
- Necesidad de disponer de fondos para apoyar la movilidad estudiantil.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Criterio para la acreditación

- La dirección y la organización de los recursos financieros, presupuestarios como humanos están definidos y controlados. Están adaptados a la estrategia definida por la institución e integran una dimensión plurianual.
- La institución posee un sistema de información adaptado a su estrategia y sus objetivos.
- La situación patrimonial (patrimonio inmobiliario) de la institución es conocida y controlada.

Evaluación del criterio

La dirección y la organización de los recursos financieros, presupuestarios como humanos están definidos y controlados interna y externamente (cada mes).

En recursos humanos no pueden desarrollar una estrategia propia debido al control del Estado, ni utilizar los fondos de autogestión ni remanentes. Tiene una atracción muy fuerte de recursos humanos debido su imagen positiva y por la seguridad que ofrece. Contratan personal joven de nivel superior al necesitado, con nivel de maestría y doctorado El cuerpo docente está envejecido, pero han desarrollado un plan de renovación de docentes investigadores y administrativos, que queda sometido a la decisión del Estado de financiarlo.

Son capaces de adaptarse a diferentes situaciones y utilizar en línea herramientas de organización y gestión, así como de utilización de recursos humanos externos.

La institución posee un sistema de información completo y adaptado a su estrategia y objetivos. No obstante, cabría revisar si deben adaptarse a los sistemas de información que nacionalmente se están instaurando.

La situación patrimonial está controlada y cuidada; posee infraestructuras modernas con planes mantenimiento plurianuales. Intentan adecuarse en infraestructuras y servicios de accesibilidad, pero deben trabajar más con sociedad civil y asociaciones.

La Universidad podría tener posibilidades importantes de diversificación, pero no le es permitido desarrollarla. Convendría realizar acciones para que fuese posible diversificar fuentes de ingresos y poner en valor sus servicios e investigación.

Puntos Fuertes

- Alta cualificación y profesionalismo de las plantillas.
- Capacidad de anticipar la evolución de competencias necesarias en los puestos.
- Control riguroso de finanzas patrimonio.
- Programas de capacitación del personal.
- Potencialidad para diversificar recursos.

Puntos Débiles

- Falta de flexibilidad para aumentar la eficiencia de los servicios (derivada de la rigidez de las normas)
- Plantillas de avanzada edad.
- Inseguridad por no tener garantizado el presupuesto.

DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA

Criterio para la acreditación

- La institución ha definido una política de calidad que abarca el conjunto de sus misiones e implementa un proyecto de mejoramiento continuo.
- La institución sostiene valores de ética y de deontología implementados en su funcionamiento regular.

Evaluación del criterio

La institución ha definido una política de calidad que abarca el conjunto de sus misiones e implementa un proyecto de mejoramiento continuo. En políticas de calidad, la mayor parte de los aspectos están normados por las leyes del país. No obstante, la UTP tiene una muy alta cultura de calidad con acreditaciones internas y externas continuas. Cuenta con sistemas de mejoramiento continuo de la calidad y tiene el reconocimiento de organismos acreditadores nacionales e internacionales. Posee una red de auditoría interna.

La institución tiene implementadas estructuras de control de ética y de deontología en su funcionamiento regular. No obstante, su código, que cuenta con muchos años de antigüedad, debe ser renovado para que se adecue a las nuevas disposiciones y contexto internacionales de derechos humanos, diversidad, asuntos de género y acoso, etc.

Disponen de un sistema de denuncia, pero es claramente insuficiente, aunque detallan que se está trabajando en el establecimiento de un nuevo sistema, aún no disponible. Cumple con la ley de ética, pero no hay proactividad para ir por delante de la ley y estar más adecuada a los tiempos. Puede no haber denuncias, pero tampoco hay prevención. Falta formación y difusión en temas de igualdad de género y acoso.

Posee un sistema conocido de comisiones para quejas y tratamiento de faltas éticas, y es transparente.

Puntos Fuertes

- Cultura de calidad.
- Sistema de mejoramiento continuo.
- Comisiones para quejas y tratamiento de faltas éticas.
- Transparencia en el tratamiento de quejas e información.

Puntos Débiles

- Código de ética y deontología que cuenta con muchos años de antigüedad y no incorpora diversidad género ni acoso.
- Escasez de acciones de información y prevención.
- Poca proactividad para adecuarse a los tiempos e ir delante de las normativas nacionales.

SÍNTESIS

PUNTOS FUERTES GLOBALES

- Conocimiento de sus debilidades y planes de futuro para modificación de la gobernanza y la estructura de la organización interna.
- Institución comprometida con la sociedad y con ambición, que intenta contribuir a la solución de problemas con su visión. Muy bien reconocida y valorada por los diferentes actores sociales
- Oferta formativa de calidad.
- Investigación adaptada a su contexto y necesidades de país.
- Como profesores a tiempo parcial participan muchos profesionales de las empresas.
- Servicios y vida del estudiante de calidad.
- Excelente valoración de su entorno y de los centros extranjeros.
- Alta cualificación y profesionalismo de las plantillas.
- Control riguroso de finanzas y patrimonio.
- Potencialidad para diversificar recursos.
- Cultura de calidad. Sistema de mejoramiento continuo.

PUNTOS DÉBILES GLOBALES

- El estudiantado no participa muy activamente en la gobernanza y el personal de administración posee una representación baja.
- Renovación y nueva oferta de estudios muy lentas y burocratizadas.
- Falta de relación entre la investigación y la formación. Poca participación de docentes en investigación
- Necesidad de ampliar programas de doctorado.
- Los estudiantes concluyen sus estudios con varios años de retraso sobre el tiempo previsto.
- Necesidad de desarrollar la política de ordenación de las actividades internacionales y movilidad
- Bajo conocimiento de idiomas de la comunidad universitaria.
- Baja movilidad, y más acentuado en los centros regionales.
- Excesiva burocracia para establecer convenios y colaboraciones
- Falta de flexibilidad para aumentar la eficiencia de los servicios.
- Gran dependencia de las regulaciones del Estado.
- Código de ética y deontología desactualizado que no incorpora diversidad género ni acoso.

DECISION FINAL

Después de evaluar los criterios de acreditación anteriores, la Comisión de Acreditación toma la siguiente decisión:

« Decisión de acreditación, sin reservas, por 5 años »

La Comisión de Acreditación recomienda encarecidamente que la universidad se centre en resolver los siguientes problemas:

RESUMEN DE RECOMENDACIONES POR DOMINIO

Dominio	Recomendaciones
Gobierno y gestión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir dando pasos para conseguir una gestión más descentralizada, así como reestructurar su organización vertical hacia una más horizontal. - Conveniencia de unificar los estamentos docente e investigador y desarrollar la carrera académica. - Aumentar la plantilla de docentes a tiempo completo. - Establecer estrategias y políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados. - Continuar en la cultura de la calidad y mejoramiento como hasta ahora. - Implantar una mayor representación del personal administrativo. - Desarrollar una política de comunicación institucional y planes concretos para cada periodo temporal y objetivos.
Investigación y docencia	<p><i>La investigación necesita una estructura clara y definida, incluyendo líneas y programas de las facultades y que requiere, urgentemente, de una metodología formal que integre a todos los posibles actores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner especial atención en reforzar el vínculo entre investigación y docencia. Aumentar el número de programas de doctorado. - Corregir la falta de relación entre docencia e investigación. - Valorar a los docentes, los resultados de investigación y de publicaciones en revistas indexadas. - Establecer relaciones con centros de investigación extranjeros para desarrollar investigaciones conjuntas. - Establecer una política para incentivar a los docentes la realización de movilidad y estudios de doctorado. - Potenciar y apoyar la movilidad internacional de estudiantes.
Recorrido del estudiante	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en este dominio, a la vez que invita a la institución a continuar en esta dinámica, sin descuidarlo, para que se siga manteniendo con igual o mayor calidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar y abordar las causas de la duración efectiva para obtener el diploma. - Realizar acciones para que la participación efectiva de los estudiantes en los órganos de gobernanza pueda ser mayor. - Asignar presupuesto propio a la biblioteca, para que pueda realizar planificación estratégica de sus inversiones. - Incluir la enseñanza de lenguas en las carreras, e incorporar la enseñanza de lenguas propias del país. - Convertir en autónomo el movimiento estudiantil. - Crear una política de medidas afirmativas, con participación estrecha de las organizaciones de la sociedad civil, para las distintas poblaciones de la diversidad.

Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la cooperación con la industria en investigación desarrollo e innovación. - Continuar construyendo un fuerte vínculo con los egresados. - Establecer políticas ordenadas de acciones de internacionalización. - Establecer programas para mejorar la movilidad de docentes y estudiantes y apoyar estancias en movilidad de docentes para formación en maestría y doctorado. - Fortalecer la internacionalización en investigación, con publicaciones indexadas conjuntas y promover acuerdos de desarrollo de programas de doctorado y tesis en cotutela.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una reflexión profunda para diversificar los recursos con nuevos proyectos de investigación y mediante la identificación de posibles puestas en valor de sus activos. - Utilizar más su contabilidad de costos para la toma de decisión y la optimización de recursos humanos. - Intentar planificar con el Estado contratos-programa para poder tener objetivos plurianuales (recursos humanos, patrimonio, calidad, ética, etc.). - Realizar una reflexión profunda sobre el uso, interoperabilidad y compatibilidaz, presente y futura, del Sistema de Información propio y el estatal.
Calidad y ética	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en el apartado de calidad, a la vez que invita a la institución a seguir avanzando en el futuro.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar iniciativas para mantenerse con buena gestión de calidad aun cuando los fondos de financiación sean propios y los aportados por el Estado escasos. - Actualizar el Código de Ética acorde con las nuevas tendencias de derechos humanos, género, etc. - Aplicar la proactividad para ir por delante de la Ley de Ética adecuándose a los tiempos y demandas de los diferentes sectores sociales.

RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

• Recomendaciones generales

Las recomendaciones generales a la UTP para que pueda alcanzar los retos propuestos en su Plan Estratégico y ser una institución de referencia son:

- Establecer una estrategia para la modificación de la Ley y Estatuto para conseguir una gestión más descentralizada, así como reestructurar su organización vertical y convertir en autónomo el movimiento estudiantil. Además, conseguir que la representación estudiantil sea más activa y ampliar la representación del personal administrativo.
- Unificar los estamentos docente e investigador y desarrollar la carrera académica. Establecer políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados. Establecer los mecanismos de reconocimiento, fomento y promoción de la investigación en el cuerpo docente. Establecer una política para incentivar en los docentes la realización de estudios de doctorado (vinculados a movilidad a ser posible) y aumentar la plantilla de docentes a tiempo completo.
- Abordar las causas de la cantidad de años, de media, empleados por el estudiantado para obtener el diploma, e implantar políticas que solucionen el exceso del 50% que los estudiantes tardan, de media, en terminar sus estudios. También, incluir en las mallas curriculares el estudio de lenguas.
- Afrontar cambios sustanciales en las políticas y planificación de programas de movilidad de docentes y estudiantes y fortalecer la colaboración e internacionalización, fundamentalmente en el campo de la investigación.
- Establecer con el Estado contratos-programa para poder tener objetivos plurianuales en todos los aspectos relacionados con la dirección de la institución.
- Actualizar el Código de Ética para que se alinee con las tendencias internacionales en esta materia, y aplicar la proactividad en esta materia para adecuarse a los tiempos y demandas de los diferentes sectores sociales.

• Pasos para el futuro

La UTP tiene que realizar progresos a corto y medio plazo para poder mantener su estrategia y cumplir con su función social como institución de educación superior. Se encuentra en una buena situación en varios de los dominios de la evaluación, y en otros, en los que no alcanza el nivel máximo, conoce sus deficiencias y está comenzando a dar pasos para abordar los aspectos que necesitan mejorar y que han de complementarse con las recomendaciones realizadas. Una estrategia más centrada en una gobernanza horizontal, un cuerpo

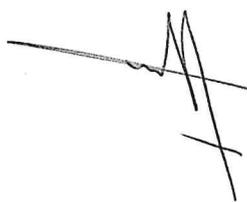
académico y carrera académica únicas que diera un impulso a la investigación, junto con la mejora de la internacionalización (que ahora es considerada como eje estratégico en el PDI) ayudaría mucho abordar el resto de necesidades. La estrategia podría considerar entre otras:

- Fortalecerse con contratos-programa plurianuales con el estado (involucrando al Ministerio de Educación, al de Finanzas y la Contraloría).
- Fortalecer y capacitar un cuerpo académico único con grado de doctor en casi todos sus integrantes. Posibilitar a su personal la formación en doctorado, de ser posible en el extranjero, para crear una verdadera plantilla de PDI.
- Incrementar el número de profesores a tiempo completo.
- Fortalecer la internacionalización con alianzas para la investigación y formación con universidades extranjeras, con planes de estancias, movilidad de profesorado y estudiantes, etc.
- Reconocer de las tareas de investigación y divulgación.
- Fortalecer las líneas de generación de recursos propios poniendo en valor la actividad de la Universidad (auditoría, investigación, desarrollo, innovación y formación) y su patrimonio.

FIRMA

Para el Hcéres,

Thierry Coulhon, Presidente



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

Fecha: Paris, 1° de Julio de 2021



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.com

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)