

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PRÁCTICA

**Título**

*RENDICIÓN DE CUENTAS DEL RECTOR A LA SOCIEDAD PANAMEÑA*

**Palabras clave**

Transparencia, rendición de cuentas, participación, proyectos, innovación

**Año de inicio**

2007

**Criterios de Excelencia en los cuales se enmarca la práctica**

Estrategia

Procesos, productos y servicios

### INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA

**Nombre de la institución**

Universidad de Panamá

**Ciudad**

Panamá

**Teléfono / Fax**

507 5235070

**Sitio web de la Institución / Facultad / Centro**

[www.up.ac.pa](http://www.up.ac.pa)

### DATOS DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA PRÁCTICA

**Nombre y Apellidos**

Leo H. Díaz Morales

**Cargo**

Jefe del Departamento de Desarrollo Institucional

**Unidad / Facultad / Escuela**

Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria

**Correo electrónico**

[leo.diaz@up.ac.pa](mailto:leo.diaz@up.ac.pa)

**Teléfono / Fax**

507 5235079

**Sitio web de la práctica**

<https://n9.cl/1bh9y>

## Resumen ejecutivo de la Práctica:

La Rendición de Cuentas del Rector a la Sociedad Panameña, inicialmente se traducía en un ejercicio financiero anual donde se registraban los ingresos versus los gastos e inversiones. Poco a poco se ha ido transformando en un verdadero informe de gestión donde cada unidad rinde cuentas del cumplimiento de su plan operativo anual, a través de sus proyectos, grado de avance, resultados e impacto, relacionados a las diferentes áreas del quehacer universitario, alineados a los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional.

Esta práctica de gestión fue iniciada en el 2007 y se planteó como el rendir cuentas únicamente de los dineros recibidos por parte del estado y en qué se invirtieron, pero luego fue evolucionando, entendiendo que la gestión es mucho más que un ejercicio contable y que además en el contexto de la planificación permite dar seguimiento a los planes operativos anuales.

En tal sentido, nace como respuesta visionaria a la necesidad de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos, en una sociedad que cada vez más lo reclama. De allí que esta conlleva dos intervenciones simultáneas: la elaboración de un documento que contiene la rendición de cuentas de todas las instancias que componen la universidad y el acto solemne donde el señor rector presenta este informe a la sociedad. Estas intervenciones se han convertido, si se quiere, en el evento más esperado del año en la universidad, por lo que se puede señalar que se ha institucionalizado esta práctica, a la que concurren la comunidad universitaria, diversos representantes de las instancias gubernamentales y de la sociedad. Es por lo que desde el rector hasta los niveles operativos se involucran comprometidamente para llevar a feliz término esta actividad anualmente.

La rendición de cuentas del rector facilita la materialización de la misión de la universidad y el eficaz acercamiento en el logro de su visión. Esta práctica realimenta la institución referente al grado de cumplimiento de cada unidad, con miras al logro de sus objetivos estratégicos. Además, ha incrementado la credibilidad ante los grupos de interés, lo que se evidencia en la diversidad de trabajos que estos realizan en conjunto con la institución, así como el considerable número de convenios y acuerdos de cooperación que suscriben con la Universidad de Panamá.

Siendo pionera la Universidad de Panamá, esta práctica posee un nivel alto de aplicabilidad en otras organizaciones, no solo en lo que respecta en el ámbito de la educación superior universitaria, sino en otros sectores de actividad. Y de hecho varias organizaciones la han replicado.

Hay conciencia, no solo que mediante este ejercicio anual se obtiene una aceptación favorable a nivel nacional, sino que es un mecanismo que permite evaluar seriamente la ejecución universitaria.

## Planificación de la Práctica:

La Universidad de Panamá fue la primera institución del país que voluntariamente decidió hacer la rendición de cuentas, y con un carácter solemne, a partir del 2007. Cabe señalar, que el país ha legislado al respecto, siendo de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones públicas en la actualidad.

Ante la problemática de la falta de credibilidad y de transparencia desde la óptica de gran parte de la colectividad nacional frente a las instituciones estatales, de manera certera institucionalmente se comprendió que al dar a conocer en forma transparente los logros y desaciertos de la universidad, se permite una mayor participación ciudadana en el acontecer universitario. Más aun, cuando ella es reconocida como la universidad del pueblo (no en sentido peyorativo sino laudatorio) y la que cumpliendo su misión ha garantizado la vinculación con todos los actores de la sociedad.

Es así como, anualmente en octubre, mes de su aniversario, la Universidad de Panamá presenta al escrutinio público las actuaciones de la institución, a fin de exponer la ejecución presupuestaria y las inversiones, además de las actividades de docencia, investigación, extensión, administración, producción y servicios.

Esta práctica, liderada por la Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, bajo la coordinación del Departamento de Desarrollo Institucional, ha ido evolucionando considerablemente a medida que se van mejorando los procesos de recolección de la información y del enfoque de esta. Todas las instancias universitarias: unidades académicas, de investigación y administrativas son conscientes que deben presentar sus actividades, programas y proyectos ejecutados para incorporarlos al informe general de rendición de cuentas del rector a la sociedad panameña. Es decir, se comprende como un ejercicio del que sistémicamente se han apropiado.

Este proceso ha logrado sus objetivos propuestos: transparencia en las acciones universitarias, presentación de evidencias del uso del presupuesto asignado, poder recibir realimentación en áreas de mejora, celebrar los logros alcanzados; dado que descansa en una metodología que año tras año confirma su validez y confiabilidad en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional.

Todo inicia con un cronograma que se cumple a cabalidad, desde la solicitud de la información de parte del rector a todas las unidades, reuniones de coordinación del Comité Permanente de Rendición de Cuentas que lo conforman todos los involucrados directos de la elaboración del documento y del acto (Departamento de Desarrollo Institucional, los responsables de la producción audiovisual y del canal de YouTube, quienes garantizan el servicio de internet para la transmisión en directo y equipo de apoyo logístico), un seminario para capacitar a quienes fungen como enlaces en la elaboración y captura del informe en cada instancia, mantenimiento a la plataforma de recolección de información, envío de usuarios y contraseñas a los enlaces, atención de consultas, revisión técnica, ortográfica y de estilo, diseño y diagramación del documento, invitaciones, logística del acto: ensayo, recinto, decoración, seguridad, transmisión vía internet, hasta la presentación del documento por el señor rector en acto solemne y posterior divulgación; así como reunión de balance de todo el proceso.

## Desarrollo y ejecución de la Práctica

Cuando se inició esta práctica se solicitaba la información en julio mediante nota firmada por el rector, cada unidad tenía hasta mediados de agosto para remitirla; esta se recibía estructurada según el parecer de cada unidad. Posteriormente se creó un formulario para elaborar el informe en base a las funciones sustantivas universitarias: docencia, investigación, extensión, administración, producción y servicios. En el 2010 se solicita en un formato en base a proyectos, metas, resultados, mejorando en gran medida los contenidos de los informes haciéndolos más pertinentes al objetivo del ejercicio. Siempre la información se solicitaba en digital facilitando su manejo: era enviada en discos compactos. En el 2011 se desarrolla una herramienta informática; cada unidad colocaba información de los principales proyectos, avance, resultados e impacto medidos con indicadores, así como el grado de cumplimiento del plan operativo anual, fotos, pies de fotos; haciendo más expedita la recolección y el tratamiento de la información.

Fases de su implementación:

**Inicial de coordinación** (de marzo a mayo), se refiere a la elaboración del plan de trabajo, que conlleva un cronograma de actividades desde que inicia el proceso hasta su cierre; primera reunión de coordinación del Comité Permanente de Rendición de Cuentas; consulta al rector de la fecha del acto y lugar a realizarse y envío de nota suscrita por él solicitando la información a todas las unidades; reunión con el equipo técnico encargado de la revisión, corrección, diseño y diagramación

del documento; corrida de verificación de la plataforma que se utiliza; y, capacitación a los enlaces que capturarán la información y envío de usuarios y contraseñas para el acceso a la plataforma.

**Fase de elaboración** (de junio a septiembre), cada unidad recopila la información, la sube y aprueba en la plataforma; revisión técnica de esta, confiada al equipo de planificadores; corrección ortográfica y de estilo por un especialista en lengua española; segunda revisión por los planificadores; diseño y diagramación por una diseñadora gráfica; tercera revisión del documento por los planificadores y culminación del informe, incluye el documento completo y un Informe Ejecutivo, del cual se desprende el discurso del rector. Periódicamente se va divulgando la actividad. Iniciando septiembre se realiza reunión con el Comité Permanente para ultimar detalles logísticos del acto; participan el Grupo Experimental de Cine Universitario (responsable de la producción general), las Direcciones de Tecnología Educativa, de Protocolo y Ceremonial Universitario (remite las invitaciones oportunamente y dirige el acto), de Tecnología de la Información y Comunicación, de Ingeniería y Arquitectura (facilita una planta eléctrica para garantizar el fluido eléctrico), de Salud y Gestión Ambiental (asegura limpieza del lugar y áreas adyacentes); el director de la Orquesta Filarmónica, el Departamento de Protección Universitaria, entre otros.

**Etapas de cierre**, inicia la primera semana de octubre con la preparación del lugar del evento, organización de los equipos de audio y sonido que requiere la transmisión en directo vía internet, se divulga el programa e invita a los medios de comunicación social, se elabora nota de prensa. Generalmente la segunda semana de octubre se lleva a cabo el acto, dos días antes se efectúa un ensayo general (solo participan el equipo responsable de la producción, de apoyo logístico y Orquesta Filarmónica), se lee el discurso del rector para cronometrarlo, se organiza el podio, banner alusivo, pantallas, equipos de producción audiovisual, para que todo esté sincronizado para el día cero. Llegado este día, todo está listo: con la debida limpieza y la temperatura adecuada; la seguridad que amerita, dada la jerarquía de los invitados y una ambulancia; el escenario decorado, cuyo centro alberga el podio para el rector. A las 9:00 am comienza el programa transmitido vía internet, con entrevistas a profesores y estudiantes destacados, a autoridades universitarias; videos de la labor universitaria en distintos lugares de la geografía nacional, y momentos musicales; a las 9:30 am se abren las puertas del auditorio para recibir a los invitados y las representaciones de las diversas instancias de la institución; a las 10:00 am el maestro de ceremonia invita al canto del Himno de la Universidad, amenizado por la Orquesta Filarmónica; inmediatamente es llamado al podio el señor rector, quien hace su rendición de cuentas a la sociedad mediante un discurso que simultáneamente va acompañado de diapositivas con imágenes y textos, cuando termina se sube el informe al sitio web de la Universidad. La ceremonia concluye con el canto del Himno Nacional.

Se envía el documento a los invitados y grupos de interesados en dispositivos USB; anteriormente se imprimía. En los días subsiguientes, se realiza reunión de balance con los involucrados para evaluar la ceremonia y toda la producción (antes de la pandemia se les ofrecía un almuerzo de agradecimiento). Internamente, el equipo que acompaña al Departamento de Desarrollo Institucional en este proceso también organiza un desayuno de trabajo para hacer un balance y visualizar áreas de mejora.

## Resultados de la práctica:

Son diversos los resultados alcanzados con la aplicación de esta práctica, que ostenta sostenibilidad en el tiempo; comenzó en el 2007 hasta la fecha:

Esta ha convertido a la Universidad en la primera institución del país que libremente decidió rendir cuentas a la sociedad.

El 30 de septiembre de 2010 se recibió notificación de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña señalando que la *“Rendición de Cuentas del Rector a la*

*Sociedad Panameña*” había sido seleccionada como una Buena Práctica en el marco del Proyecto Telescopi...”; no obstante, en aquel entonces no se dio la formalidad para que apareciera en el repositorio internacional de buenas prácticas.

Se han observado los siguientes logros:

- Utilización en la universidad del *presupuesto por resultados*.
- Fomento de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Una nueva forma de vida y estilo gerencial.
- Actos administrativos sometidos al escrutinio público de la sociedad.
- Los resultados obtenidos a la fecha sirven de plataforma para establecer una visión a largo plazo y proyectar el cumplimiento de retos más ambiciosos que conduzcan a la institución a mantener la hegemonía de educación superior con calidad y equidad.

Se ha transformado en una oportunidad para dar a conocer ampliamente el quehacer universitario y ganado mayor credibilidad, permitiendo que organizaciones soliciten el aporte de estudiantes y profesores para efectuar proyectos conjuntamente (ejemplo: áreas de medicina, odontología, enfermería, nutrición, ingeniería, arquitectura, medicina veterinaria, ciencias sociales y agropecuarias).

Se ha obtenido la aceptación de la comunidad, la transparencia evidenciada en la gestión, mayor apoyo del gobierno y la sociedad civil (empresarios, profesionales, industriales) para los proyectos de la universidad y ha facilitado conocer la ejecución presupuestaria de cada instancia universitaria, a fin de corregir nudos críticos y el seguimiento a la labor universitaria por los estudiantes, a través de las plataformas.

El informe es consultado por los diputados de la República; quienes posteriormente, citan al rector para que sustente algunos proyectos institucionales y la utilización de los recursos económicos, lo que les sirve a ellos en la toma de decisiones para la aprobación del presupuesto asignado a la entidad.

Ha permitido la presentación de la ejecución presupuestaria del período del informe, dado que el 100% de las unidades facilitan la información a través del sistema informático diseñado para tal fin.

Esta ha sido institucionalizada en la universidad, los rectores desde su implementación la han adoptado y mantenido. Cabe resaltar que todas las unidades de la administración central, las 19 facultades, los 10 centros regionales universitarios, las 5 extensiones universitarias y los 13 institutos presentan, vía plataforma tecnológica, su informe de rendición de cuentas.

Cuando se celebraba el acto presencialmente, el auditorio hacía gala de su capacidad para 846 personas sentadas, y simultáneamente las instancias universitarias lo seguían vía internet. Por la pandemia, el acto 2020 fue realizado solo con la participación de los vicerrectores y algunos directores y transmitido vía internet. Dicho evento hasta ahora ha alcanzado 3,417 visualizaciones. El documento puede ser consultado permanentemente en el sitio web de la universidad.

Esta práctica ha servido de ejemplo, dado que otras instituciones la han emulado y aplicado en su gestión.

Otros logros son: trabajo en equipo con las diversas unidades de la institución y los actores involucrados; reducción de los tiempos para la recepción de la información y la culminación del documento que presenta el señor rector a la sociedad; la versatilidad para migrar de un acto realizado presencialmente y transmitido en directo a una modalidad 100% virtual; incorporación de una intérprete de lenguaje de señas atendiendo a la población con discapacidad.

## Evaluación y revisión de la práctica:

Se ha practicado el cumplimiento completo del ciclo PHVA, dado que la planificación realizada respecto a esta práctica se ha ejecutado a cabalidad, año tras año se ha comprobado que la ejecución ha sido coherente con lo planificado y se ha actuado en base a los aprendizajes, ponderando logros y subsanando errores y estandarizando aciertos; así ha perdurado en el tiempo.

Se ha evolucionado de un informe que quedaba a discreción de cada unidad, a un documento con criterios claramente definidos; además con el paso de la recepción de información en un dispositivo externo al uso de una plataforma formalmente estructurada y amigable, que permite compilar la información solicitada y anexar imágenes que sustenten lo que se presenta; eliminación del uso de papel en el envío del informe solicitado y en la impresión del documento final, en una alineación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La asistencia al acto ha ido incrementándose año tras año. Se recibe la realimentación respecto a la información publicada y se realiza seguimiento de los procesos. El sistema se mejora cada año con nuevas aplicaciones, se han perfeccionado los procesos. Se ha mejorado significativamente en los tiempos, ya que anteriormente el documento estaba listo siempre sobre la fecha del evento; actualmente y con el apoyo de la tecnología y el compromiso de cada una de las unidades esto se ha subsanado.

En la actualidad se dispone de la herramienta informática, con una clave de acceso para cada unidad permitiendo la subida de información del período correspondiente. A partir del 2017, el período del informe comprende del 1 de junio del año anterior al 31 de mayo del año en curso. En el mes de junio el sistema se cierra, y se procede a analizar y evaluar la información a fin de perfeccionarla, se procede a su diagramación, se elabora el informe que presenta públicamente el señor rector en octubre. Esto posibilita evaluar cómo cada unidad ha desarrollado y/o ejecutado sus proyectos presupuestados y en algunos casos, otros que se están desarrollando y que por su importancia han sido considerados.

La herramienta informática se ha ido ajustando y perfeccionando, agrupa la información de las unidades de acuerdo con los 8 ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2016-2021, permitiendo elaborar un informe alineado a las metas y objetivos que se ha propuesto la administración, evaluar su cumplimiento y medir los resultados.

## Carácter Innovador de la práctica:

Esta práctica se ha ido perfeccionando, pasando de un ejercicio contable a un reporte redactado a discreción de cada instancia universitaria, luego a un informe apoyado en un formulario facilitado, después se rediseña la plantilla solicitando la información de proyectos, metas, resultados; hasta llegar al diseño en el 2010 de una herramienta informática donde cada unidad coloca su información, haciendo más fácil la recolección de la información. En el 2018 se innovó, destacando la información relevante de acuerdo con los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional. En el 2019 la herramienta fue mejorada significativamente para hacerla más amigable, definiendo cada eje estratégico para mejor comprensión al subir la información, colocación de videos tutoriales referentes al acceso a la plataforma, llenado del informe y subida de imágenes. Esto confirma el uso sostenido de la tecnología.

Desde el 2010 se ha contado durante el desarrollo del acto con una intérprete de lenguaje de señas, entendiendo que la Universidad de Panamá es una institución inclusiva. Ya este complemento forma parte importante de la práctica.

Cada vez más se fortalece la labor de los enlaces encargados de preparar el informe en sus unidades, mediante un proceso de formación previo a su elaboración.

Es imprescindible destacar que, en el 2020, dada la situación sanitaria por el coronavirus, estratégicamente se migró de un acto presencial a uno virtual. Toda la producción contempló esta modalidad y de esta manera el evento se transmitió vía internet desde el Paraninfo Universitario con la presencia del señor rector, los vicerrectores, el equipo de producción audiovisual y de apoyo, el maestro de ceremonia y la intérprete de lenguaje de señas, garantizando el distanciamiento físico. En este sentido han ido tomándose en consideración desde medidas de seguridad a medidas de bioseguridad.

La práctica ha sido adaptada en otras universidades e instituciones.

## Divulgación de la práctica:

Se pone mucho empeño en la divulgación de esta práctica, por ejemplo, la invitación formal del rector a autoridades nacionales y universitarias, diputados de la República, magistrados de la Corte Suprema de Justicia, cuerpo diplomático acreditado en Panamá, rectores de las universidades oficiales y particulares, medios de comunicación social, entre otros; internamente a través de sus redes sociales, Diario Digital, Radio Estéreo Universidad, Semanario La U y su página web.

El equipo de Desarrollo Institucional la ha divulgado ante el Consejo de Rectores de Panamá, integrado por 26 universidades y ante diversos tomadores de decisión en la Universidad.

Varios universitarios han sido embajadores en la divulgación de esta práctica en escenarios internacionales, principalmente de educación superior. Es así como en octubre de 2010 fue presentada en el *Segundo Seminario Intercontinental de la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria de América Latina y Europa*, que tuvo lugar en la Universidad de Campinas, Brasil.

Existen una Guía de la Logística de Rendición de Cuentas, que tiene como finalidad ofrecer los lineamientos generales con los que se conduce el evento de Rendición de Cuentas de la Universidad y otra Guía para la elaboración del Informe de Rendición de Cuentas, que marca el norte en la preparación y producción de uno de los documentos más importantes que la institución elabora con vistas a dar cumplimiento al insoslayable deber de la rendición de cuentas. Ambas pueden ser consultadas en la página del nodo Telescopi Panamá.

## FUENTES COMPLEMENTARIAS

<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Uz1F6o07puc">https://www.youtube.com/watch?v=Uz1F6o07puc</a>	Acto de Rendición de Cuentas 2020
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=7dVJnBjTWiQ">https://www.youtube.com/watch?v=7dVJnBjTWiQ</a>	Acto de Rendición de Cuentas 2019
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=IVtLjaHKJYs">https://www.youtube.com/watch?v=IVtLjaHKJYs</a>	Acto de Rendición de Cuentas 2018
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=pmopk82Vd4E">https://www.youtube.com/watch?v=pmopk82Vd4E</a>	Acto de Rendición de Cuentas 2017
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=UB_33kqFihc">https://www.youtube.com/watch?v=UB_33kqFihc</a>	Invitación Rendición de Cuentas 2020
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=_Cf-MZXJ0P0">https://www.youtube.com/watch?v=_Cf-MZXJ0P0</a>	Invitación Rendición de Cuentas 2016
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4gHd45sWG34">https://www.youtube.com/watch?v=4gHd45sWG34</a>	Invitación Rendición de Cuentas 2011
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=2l8l39r4xZ8">https://www.youtube.com/watch?v=2l8l39r4xZ8</a>	Invitación Rendición de Cuentas 2010
<a href="http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/">http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/</a>	Plataforma para subir la información de R.Ctas
<a href="http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/Password.mp4">http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/Password.mp4</a>	Video tutorial para acceder a la plataforma
<a href="http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/informe.mp4">http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/informe.mp4</a>	Video instructivo Uso de la plataforma
<a href="http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/Subir-Fotos.mp4">http://digepleu.up.ac.pa/cuentas/images/videos/Subir-Fotos.mp4</a>	Tutorial para subir fotos