

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 40

## COMPETENCIAS DEL PERFIL DOCENTE DEL S. XXI A PARTIR DE LAS DEMANDAS DEL ENTORNO ACADÉMICO EN UNIVERSIDADES DE PANAMÁ

COMPETENCIES OF THE 21ST-CENTURY TEACHING PROFILE BASED ON THE DEMANDS OF THE ACADEMIC ENVIRONMENT IN UNIVERSITIES OF PANAMA

**Esther Yaneth Hinestroza Gómez**

Universidad Especializada de Las Américas. Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-2034-4284>

[esther.hinestroza2965@gmail.com](mailto:esther.hinestroza2965@gmail.com)

Fecha de recibido: septiembre 2025

Fecha de aceptado: octubre 2025

### RESUMEN

La investigación tuvo como propósito identificar las competencias del perfil docente del siglo XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá. Para ello, se realizó un análisis integral de las exigencias actuales del contexto universitario. Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se empleó una metodología de enfoque cualitativo, centrada en la recopilación y análisis de información mediante entrevistas a expertos, grupos focales y una revisión exhaustiva de documentación relevante, incluyendo leyes y normativas nacionales e internacionales. Este proceso permitió identificar las competencias clave requeridas en los docentes universitarios y validar dichos hallazgos mediante la discusión con actores del ámbito académico y profesional. El descubrimiento más relevante evidencia que, para fortalecer las capacidades gerenciales y pedagógicas de los docentes, resulta imprescindible promover la formación continua y establecer lineamientos claros alineados con la normativa vigente, entre ellas la Ley 52 de 2015, que regula aspectos fundamentales para el ejercicio docente en Panamá. Los resultados de la investigación permiten concluir que el docente universitario del siglo XXI debe poseer un conjunto de competencias que responda a un entorno académico dinámico, tecnológico y altamente regulado. Se concluye que la profesionalización docente, sustentada en procesos de formación continua, actualización disciplinar y dominio de herramientas

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 41

pedagógicas innovadoras, se posiciona como un pilar esencial para garantizar la calidad educativa. Asimismo, la articulación entre las instituciones de educación superior y el marco normativo vigente constituye un factor determinante para orientar el desarrollo y fortalecimiento del perfil docente, asegurando que su desempeño responda eficazmente a las necesidades actuales y futuras del sistema universitario panameño.

**Palabras clave:** Competencia, docentes, educación superior, perfil.

### ABSTRACT

The purpose of the research was to identify the competencies of the 21st-century teaching profile based on the demands of the academic environment in universities in Panama. To this end, a comprehensive analysis of the current requirements of the university context was conducted. In order to achieve the proposed objectives, a qualitative methodological approach was employed, focused on the collection and analysis of information through expert interviews, focus groups, and an exhaustive review of relevant documentation, including national and international laws and regulations. This process made it possible to identify the key competencies required of university instructors and to validate these findings through discussions with actors from the academic and professional fields. The most relevant finding demonstrates that, in order to strengthen the managerial and pedagogical capacities of instructors, it is essential to promote continuous training and establish clear guidelines aligned with current regulations, including Law 52 of 2015, which regulates fundamental aspects of the teaching profession in Panama. The results of the study allow us to conclude that the 21st-century university instructor must possess a set of competencies that respond to a dynamic, technological, and highly regulated academic environment. It is concluded that teacher professionalization—supported by continuous training, disciplinary updating, and mastery of innovative pedagogical tools—constitutes an essential pillar for ensuring educational quality. Likewise, the alignment between higher education institutions and the current regulatory framework is a determining factor in guiding the development and strengthening of the teaching profile, ensuring that teaching performance effectively responds to the current and future needs of Panama's university system.

**Keywords:** Competence, instructors, higher education, profile.

### INTRODUCCIÓN

Este estudio de corte cualitativo está enfocado en analizar la factibilidad gerencial de un nuevo perfil por competencias para docentes en universidades oficiales y/ o particulares de

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 42

Panamá, con esta innovación se propone amoldar al educador de educación superior en un rol gerencial donde se enfatiza un gerente que administra una o más componentes no solo del proceso educativo, sino también de la consolidación de la educación en general.

Esta visión se deriva del “perfil del profesor universitario” que tiene como objetivo la formación de otros profesionales y en cuyo entorno se convierte en un elemento más estratégico. Por ende, se demuestra cómo el profesor puede apropiarse de las competencias gerenciales que pueden facilitar su labor docente en la educación superior. Para ello se planteó un plan de trabajo del desarrollo que implique a diferentes poblaciones de universitarios en Panamá y mediante un diseño de métodos y técnicas cualitativas como grupos focales y entrevistas con profesionales de nivel alto en diferentes instituciones educativas superiores, pública y privada.

El presente artículo se estructura en cuatro secciones: planteamiento del problema, metodología, análisis de resultados y conclusiones.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las universidades mantienen el compromiso de desarrollar el gran reto de procurar altos niveles de reconocimiento y posicionamiento. Para ello, establecen estrategias de mejoramiento continuo que vinculan la oferta académica con las demandas del entorno, empleando procesos de gestión metódica y eficaz.

Las dependencias administrativas y académicas buscan demostrar una adecuada articulación en los procesos de docencia, investigación y extensión. Esta práctica está respaldada por un equipo constituido por directivos, personal administrativo y docentes con competencias robustas para asumir los desafíos educativos actuales.

La profesión docente ocupa un papel fundamental en la sociedad, al ser responsable de formar a los futuros profesionales y modelar valores ciudadanos. En este sentido, el perfil del docente universitario debe renovarse constantemente para responder a las exigencias del sistema educativo, actual, incorporando competencias que integren conocimientos científicos, habilidades pedagógicas y actitudes éticas, acorde con los avances tecnológicos y las transformaciones sociales. Una enseñanza superior basada en competencias de calidad permitirá que los docentes respondan eficazmente a los desafíos contemporáneos de la educación panameña.

En todo caso lo más importante es que la humanidad reciba una enseñanza superior por competencia de calidad, con la teoría del conocimiento científico y los últimos descubrimientos realizados en las investigaciones innovadoras y de tecnología avanzada que le permita ser evaluado con los instrumentos didácticos de la época.

La UNESCO (2022) muestra que en países como Chile, Ecuador o Perú han encontrado esa falta de calidad y pertinencia de la formación, ya que muchos de los programas de formación inicial no se adecuan a las realidades del contexto y de la práctica en los sistemas educativos, en especial en lo que hace referencia a trabajar con poblaciones en riesgo de exclusión o en contextos interculturales

La investigación acerca de la viabilidad de un nuevo perfil por competencias para docentes en las universidades de Panamá representa un reto importante para el área en la que se desarrolla. Y es que tanto la región, como el sistema educativo a nivel global avisan que las políticas de formación y profesionalización docente han de adecuarse a las exigencias actuales para el contexto educativo y social.

La situación en Panamá es más compleja, ya que hay universidades con altos niveles de autonomía con los inicios de un sistema de acreditación y evaluación de la calidad de los programas formativos, se hace difícil garantizar que todos los educadores tengan un perfil adecuado para asistir a los desafíos educativos actuales.

En este sentido, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), ha planteado que son necesarios sistemas de acreditación que no solo certifiquen programas de formación, sino que aseguren el nivel de cualificación de los egresados con relación a las competencias y habilidades docentes necesarias para determinados contextos como las de la diversidad cultural y tecnológica en el aula. (Vezub y Cordero Arrollo, 2022).

De este modo, se infiere que una implementación exitosa de un nuevo perfil por competencias para los docentes universitarios en Panamá deberá estar sustentada por una profunda reforma, tanto de las políticas de formación docente como de las estrategias de desarrollo profesional y de evaluación de desempeño.

Por otra parte, el mundo ha tenido un giro después de la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS), referente a la Pandemia Mundial COVID-19, en enero del año 2020, situación que llevó a los profesionales de la enseñanza a impartir su clase por competencia, como hacer esto si no tenía, ni conocimiento mucho menos la práctica en dar sus temas en una plataforma virtual.

Por su parte, en el departamento de Desarrollo Social de la Universidad Especializada de las Américas de Panamá (2023), el 85% de la población docentes sufrieron una experiencia desagradable al no saber utilizar las plataformas tecnológicas que aprobó la universidad para desarrollar las clases, esta situación hizo que el 10% renunciaran a sus asignaturas porque no fue posible emplear la tecnología de forma inmediata.

La situación provocada por la pandemia del COVID-19, se puso de manifiesto la necesidad de reconsiderar el perfil por competencias de los docentes universitarios de Panamá, sobre todo en la esfera de las instituciones oficiales y de las instituciones particulares.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los gerentes universitarios, deben gestionar que sus docentes se actualicen responsablemente con conocimientos profundos en su campo de especialización, que participe en proyectos de investigación y que desarrolle una comunicación del saber andragógicamente didáctico, mediante el dominio de estrategias metodológicas innovadoras que le permitan tener éxito en sus clases: Competencias básicas, competencia general y competencias específicas en la enseñanza superior.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La educación superior en Panamá presenta retos en cuanto a la calidad y eficacia en la formación e instrucción de los docentes, lo cual afecta directamente a la preparación de los estudiantes para afrontar las demandas establecidas por la sociedad y las exigencias sociales, del mismo modo; en un marco global y regional se concluye que el perfil de competencias de los docentes debe actualizarse continuamente para adecuarse a los cambios sociales, tecnológicos y culturales.

Así la UNESCO y la Organización de Estados Iberoamericanos (2022), han advertido que los sistemas de educación de América Latina y el Caribe presentan profundas inconsistencias en la preparación de sus docentes para hacer frente a las necesidades de una sociedad cada vez más compleja y tecnológica.

Para Pimienta (2011), en su investigación cita a autores como: Tobón, Rial, Carretero y García (2006), quienes ponen de manifiesto que existen diferentes definiciones respecto a las

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 45

competencias en libros y artículos, que unas dicen que son habilidades o capacidades; en otras ocasiones las competencias son definidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

### **JUSTIFICACIÓN MEDOGOLÓGÍA**

De forma que al examinar los recursos y capacidades actuales con que cuentan las universidades panameñas para poder adoptar y mantener el perfil por competencias analizando estas universidades tanto las públicas como las privadas se pueda diligenciar la percepción y las actitudes de los actores claves (rectores/as, docentes y estudiantes) potenciales con relación a un perfil de competencias, evaluando la disposición y los obstáculos encontrados para su adopción.

De modo que se presente un modelo que permita una adecuada implementación del perfil que le dé lugar, asegurando el impacto en la mejora de la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Este estudio le dará contribuciones en diversos frentes, probablemente en la política pública y la gestión educativa.

### **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Precisamente, la ausencia de un modelo de perfil unificado para los espacios universitarios de educación superior se ha transformado en una tarea por el conjunto de universidades que tienen una tarea por cumplir y un muy buen contexto para intentar describir el modelo de perfil que es un ejercicio pedagógico. Sin duda, el desarrollo social de las universidades radica en que la educación básica que está ligada al desarrollo social y económico de un país; los buenos docentes son igualmente buenos para los ciudadanos que el país puede formar para convertirse en buenos ciudadanos.

### **JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

La actualización y profesionalización docente, no sólo contribuye a mejorar la práctica educativa, sino que también fortalece el desarrollo social del país. Asimismo, una formación docente, orientada a la equidad, permite reducir desigualdades en el acceso a una educación de calidad, especialmente en comunidades rurales o en contexto de vulnerabilidad. De esta manera, la educación se convierte en un medio de transformación social, y en un derecho que impulsa la

construcción de una sociedad más justa, vinculada la investigación, la extensión, la docencia y la gestión universitaria.

## MÉTODOS Y MATERIALES

El método empleado consistió en un enfoque cualitativo interpretativo, lo cual facilitó el análisis de los datos de manera inductiva. Se inició con la información recopilada para lograr una comprensión más detallada de los modelos, conceptos y mensajes ocultos en ellos.

Este procedimiento se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con un grupo de profesionales del ámbito de la educación superior, quienes expresaron sus puntos de vista y vivencias acerca de la factibilidad de aplicar el perfil novedoso para docentes universitarios. Esta estrategia maximizó la recopilación de información detallada sobre las opiniones y esperanzas acerca de la creación de un modelo centrado en habilidades, conocimientos y actitudes del profesorado.

Vale aclarar, que la investigación cualitativa se centra en entender, analizar y explicar datos desde una visión amplia y minuciosa, empleando un enfoque dinámico que se basa en las vivencias de los participantes. Este estudio busca pruebas sólidas para describir, entender y examinar completamente la realidad en su totalidad, tomando en cuenta las experiencias de los individuos relacionados con el asunto. De acuerdo con Hurtado de Barrera (2010), la idea holística implica considerar un suceso desde una perspectiva amplia, tomando en cuenta todas las diferentes conexiones que lo caracterizan.

Con este enfoque, se exploró el suceso desde múltiples ángulos y relatos de personas importantes, que compartieron vivencias, puntos de vista y posturas relacionadas con los propósitos de la investigación. Esto fomenta una comprensión global de la situación, fundamentada en una visión completa y general, que analiza el suceso como un conjunto dinámico, entendido y descrito desde la óptica de los participantes en el estudio. Hernández Sampieri, et al. (2014) sostiene que “la investigación cualitativa es aquella que pretende comprender los fenómenos, explorándolos desde perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).

Se utilizó un estudio de tipo descriptivo detallado para indagar más en cómo piensan y viven los principales participantes en la educación superior en Panamá. Este método cualitativo se diferencia por su interés en entender completamente el tema, lo que facilita investigar en detalle los aspectos que influyen en la aplicación del modelo de competencias para los docentes universitarios.

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 47

De acuerdo a Hernández Sampieri, et al. (2014) “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analiza. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

Este estudio se dedica a examinar la factibilidad de gestión para llevar a cabo un nuevo perfil basado en competencias, que introduzca capacidades para los profesores universitarios en Panamá, desde una óptica centrada en la formación andragógica y la interacción en el aula. Sin duda, esta estrategia busca comprender cómo estas relaciones pueden elevar la calidad educativa y fomentar el desarrollo profesional de los profesores.

Precisamente, este estudio examinó la visión de los participantes acerca de las competencias requeridas para el papel docente contemporáneo, así como los desafíos que se presentan al intentar implementarlas. Se tomaron en cuenta factores organizativos y las influencias de la sociedad corporativa, formación académica y la gestión en el sistema universitario de Panamá.

Las unidades de análisis de este estudio se establecen operativamente basándose en componentes esenciales. Primero, se contemplan los profesores universitarios, que desempeñan su trabajo en entidades de educación superior, ya sean oficiales o privadas. Su labor docente será evaluada basándose en el perfil de competencias sugerido, lo que permitió determinar las áreas fundamentales donde dicho perfil puede ser aplicado o modificado.

Adicionalmente, se analizó la visión de los profesionales especializados en administración académica universitaria, quienes tienen experiencia en la gestión y dirección de instituciones de educación superior. Su implicación en la entrevista aportó datos útiles para valorar la factibilidad del nuevo perfil de profesor, teniendo en cuenta su utilidad en el entorno universitario de Panamá y los retos que podrían presentarse en su puesta en marcha.

En efecto se consideraron las regulaciones y políticas educativas vinculadas a la gestión de habilidades docentes en las universidades de Panamá. Estos documentos oficiales definen el contexto legal y reglamentario que regula la educación superior en la nación, ofreciendo un marco crucial para analizar la relevancia y viabilidad del perfil de competencias sugerido. La incorporación de estos tres componentes posibilitará una valoración exhaustiva de la factibilidad gerencial del nuevo modelo de habilidades andragógicas.

## INFORMANTES CLAVE

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 48

Precisamente, este estudio examinó la visión de los participantes acerca de las competencias requeridas para el papel docente contemporáneo, así como los desafíos que se presentan al intentar implementarlas. Se tomaron en cuenta factores organizativos y las influencias de la sociedad corporativa, formación académica y la gestión en el sistema universitario de Panamá.

En este estudio, los informantes principales fueron profesores universitarios de universidades oficiales y privadas de Panamá, quienes juegan un papel esencial en el proceso educativo y tienen un entendimiento directo de las dinámicas académicas, administrativas y profesionales vinculadas con la educación superior. Estos participantes fueron elegidos en base a su experiencia, su conexión directa con los procesos de enseñanza y aprendizaje, y su habilidad para proporcionar datos significativos acerca de las habilidades necesarias y los retos vinculados con el nuevo perfil de profesor por habilidades.

A su vez, los administradores académicos con extensa experiencia en la gestión y dirección de instituciones de educación superior en Panamá. Estos especialistas, escogidos por su experiencia en la administración universitaria, tienen un amplio entendimiento de la organización, normativa y valoración de los procesos de enseñanza en el nivel superior. Mediante grupo focal, proporcionarán datos significativos acerca de la factibilidad del perfil por competencias para profesores universitarios, teniendo en cuenta los retos y posibilidades que conlleva su aplicación en universidades públicas y privadas.

Su implicación facilitará la comparación de puntos de vista y confirmará la relevancia del modelo sugerido en el contexto normativo y estratégico de la educación superior en la nación.

La elección de los participantes en este estudio se realizó a través de un muestreo no probabilístico intencional bajo criterios de inclusión y exclusión, lo que sugiere que los informantes principales (docentes y gestores académicos) fueron seleccionados de manera deliberada en base a su importancia y saber en el campo de la administración académica universitaria. Esta táctica permitió reconocer a los especialistas que, debido a su experiencia y recorrido, pudieran ofrecer datos útiles para valorar la factibilidad del perfil por competencias para profesores universitarios en Panamá.

Esta permitió la recolección de una muestra que, a pesar de no ser representativa en términos estadísticos, resultó sumamente relevante en aspectos cualitativos. La información suministrada por los especialistas elegidos proporcionará un análisis detallado de la factibilidad del modelo sugerido, facilitando la comparación de puntos de vista y creando un marco de referencia robusto para la toma de decisiones en el sector de la educación superior en Panamá.

### CRITERIOS DE INCLUSIÓN DE DOCENTES

- Profesores que han trabajado durante al menos tres años en universidades públicas o privadas y cuentan con experiencia en enfoques andragógicos innovadores.
- Docentes interesados en colaborar de forma voluntaria y comprometida en conversaciones, debates o reuniones grupales.
- Profesores involucrados en programas educativos que aborden habilidades de gestión o iniciativas para mejorar la calidad educativa.

### CRITERIOS DE INCLUSIÓN DE GESTORES ACADÉMICOS

Contar por lo menos son cinco años de experiencia en cargos administrativos relacionados con dirección, planificación, coordinación o evaluación académica en instituciones de educación superior en Panamá.

- Deben haber participado en iniciativas de innovación educativa, acreditación institucional o reformas curriculares en las universidades oficiales o particulares.
- Los especialistas deben estar dispuestos a contribuir con información relevante a través del grupo focal.

### CRITERIOS DE EXCLUSIÓN DE DOCENTES

- Instructores con poca práctica en universidades.
- Docentes que no puedan unirse al proyecto o que prefieran no compartir detalles.
- Profesores que se ocupen principalmente de tareas burocráticas o de investigación, sin involucrarse directamente en la educación.
- Personas con formación docente que no trabajen en universidades públicas o privadas.

### CRITERIOS DE EXCLUSIÓN DE GESTORES ACADÉMICOS

- No serán considerados aquellos profesionales que no hayan ocupado cargos administrativos en el ámbito universitario.
- No se considerarán especialistas que no puedan participar en el grupo focal o que no estén dispuestos a proporcionar información del tema.

- No se incluirán a gestores con menos de cinco años en funciones.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para analizar la viabilidad gerencial de implementar un nuevo perfil por competencias para docentes en universidades oficiales y particulares de Panamá, esta investigación adoptará un enfoque cualitativo, complementado con técnicas que permitan la triangulación de la información. Se emplearán tres técnicas fundamentales de recolección de información: la entrevista a docentes, la observación y grupo focal.

### **ENTREVISTAS A DOCENTES**

Las entrevistas permitieron obtener información de primera mano sobre la percepción de los docentes respecto a la viabilidad del nuevo perfil por competencias, sus beneficios y desafíos. Se utilizó una entrevista semiestructurada, lo que brindó flexibilidad para profundizar en aspectos clave y explorar nuevas dimensiones emergentes durante la conversación.

### **OBSERVACIÓN**

La observación permitió analizar cómo se desarrollaron las prácticas docentes actuales y qué tan alineadas están con un enfoque basado en competencias. En tal sentido, se utilizó una observación no participante, en la cual el investigador asistió a clases sin intervenir, registrando prácticas andragógicas, interacciones con los estudiantes y uso de recursos didácticos. Se aplicó una lista de cotejo estructurada para documentar los hallazgos.

### **GRUPOS FOCALES**

El grupo focal permitió recopilar información cualitativa a partir de la percepción y experiencia de expertos en gestión académica universitaria, con el fin de analizar la viabilidad del nuevo perfil por competencias para docentes en universidades oficiales y particulares de Panamá. El mismo, estuvo conformada por gestores académicos de universidades en Panamá, seleccionados por su experiencia en planificación, dirección, coordinación y evaluación educativa. Su participación permitió analizar la viabilidad del perfil docente basado en competencias, aportando perspectivas claves para su implementación en la educación superior.

En relación con el instrumento, se elaboró una guía de preguntas semiestructuradas, diseñada para orientar la discusión y facilitar la identificación de hallazgos relevantes en relación con los objetivos de la investigación.

## **TRIANGULACIÓN**

Para asegurar la validez y fiabilidad de los descubrimientos, se llevó a cabo un procedimiento de triangulación fundamentado en diversas estrategias metodológicas. La triangulación es un método esencial en la investigación cualitativa, empleado para confirmar la información recolectada desde diversas perspectivas y garantizar la robustez de las interpretaciones. En este análisis, la triangulación tuvo lugar en tres etapas:

Se utilizaron diferentes métodos de recopilación de información, como las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis de documentos. La fusión de estos procedimientos posibilitó la comparación de la información y la disminución de posibles prejuicios provenientes de una sola fuente o técnica. Se compararon y examinaron datos obtenidos de diversos participantes en el estudio, que incluyen a profesores universitarios de instituciones públicas y privadas, documentos institucionales e investigaciones anteriores sobre el tema. Este procedimiento facilitó la identificación de convergencias y divergencias en las percepciones y vivencias de los participantes, potenciando así el análisis interpretativo. La triangulación de la información permitió la confirmación de los descubrimientos, garantizando que las conclusiones planteadas se basaran en diversas visiones y pruebas empíricas. Al comparar y cruzar los datos recabados, se robusteció la fiabilidad de la investigación y se redujo el impacto de posibles prejuicios personales. Este procedimiento posibilitó obtener una perspectiva más integral y detallada de la factibilidad gerencial de un nuevo perfil de competencias para profesores universitarios en Panamá.

## **PROCEDIMIENTO**

Para garantizar una organización estructurada y una comprensión clara de los procedimientos llevados a cabo en la investigación, se detallan a continuación las fases que conforman el proceso investigativo.

## **RESULTADOS**

Rol de la Logística en la Experiencia Turística: Los hallazgos confirman que la logística es un factor determinante en la experiencia integral del turista que visita Panamá. Desde el momento en que un viajero sale de su país de origen hasta su regreso, múltiples componentes logísticos influyen en su satisfacción. Uno de los principales es el transporte. Panamá cuenta con el Aeropuerto Internacional de Tocumen como su hub aéreo principal, a través del cual ingresa la mayoría de los visitantes internacionales. En 2024, por ejemplo, Tocumen recibió más de 1,02 millones de visitantes en el primer semestre, lo que supuso un aumento de 15,8% respecto al año anterior. Esta creciente conectividad aérea reafirma a Panamá como un destino atractivo y accesible, pero también conlleva el reto de manejar eficientemente el flujo de pasajeros.

La apertura de la nueva Terminal 2 de Tocumen en 2022 buscó precisamente fortalecer la capacidad operativa y aliviar la saturación en horas pico. Con esta expansión a 54 puertas de abordaje, Tocumen logró mejorar su “eficiencia logística y seguridad, continuando a fortalecer la competitividad de Panamá con infraestructura aeroportuaria de estándar mundial”. El traslado paulatino de aerolíneas internacionales a la Terminal 2 permitió además “aliviar la saturación de las instalaciones actuales del aeropuerto, que operaba en condiciones críticas de espacio para pasajeros – principalmente en áreas de migración y aduanas – durante las horas de alto tráfico”. Esto redujo congestiones, tiempos de espera en controles y aglomeraciones, elevando la calidad de servicio percibida por los turistas a su llegada al país.

Sin embargo, el análisis también revela que persistirían cuellos de botella logísticos si no se gestionan proactivamente. Estudios regionales subrayan que la falta de inversión en tecnología aeroportuaria, deficiencias infraestructurales o procesos ineficientes pueden afectar negativamente la conectividad y el servicio en destinos turísticos. Por ejemplo, IATA ha advertido que en ciertos aeropuertos de la región la sobrecarga de pasajeros sin la expansión correspondiente de infraestructura deriva en saturación y “deterioro de la calidad del servicio”. Aspectos como sistemas manuales de check-in o doble verificación de documentos evidencian brechas operativas que crean cuellos de botella y molestias al viajero.

Si bien Panamá ha avanzado significativamente con la modernización de Tocumen, estos hallazgos sugieren que debe mantenerse la mejora continua: optimizar procesos (por ejemplo, implementando más controles automatizados de pasaporte, o gestionando mejor la asignación de puertas y el flujo de taxis aéreos) y seguir invirtiendo en infraestructura a medida que crece la demanda. Un transporte eficiente no solo facilita la llegada de turistas, sino que aporta a su primera impresión del destino – un tránsito aduanero ágil y un traslado cómodo a su hotel sientan las bases de una experiencia positiva.

Además del transporte internacional, la logística interna y de abastecimiento desempeña un papel clave. La cadena de suministro turística incluye la provisión de insumos y servicios que consumen los visitantes durante su estadía. En Panamá, esto abarca desde el suministro de alimentos y productos a hoteles y restaurantes, hasta la logística de equipajes, materiales recreativos y otros bienes necesarios para operar tours y actividades. Una gestión eficiente de abastecimiento asegura, por ejemplo, que un resort en Bocas del Toro esté oportunamente aprovisionado de alimentos frescos, o que a un eco-lodge en Boquete lleguen a tiempo los equipos para senderismo.

Esto repercute en la satisfacción del turista al recibir un servicio sin interrupciones ni carencias. Igualmente, la incorporación de productores locales y MIPYMES en esta cadena de suministro aporta valor experiencial – al ofrecer productos autóctonos, artesanías, gastronomía local – a la vez que genera impacto económico positivo en las comunidades anfitrionas. La integración logística de proveedores locales con los operadores turísticos fortalece la autenticidad de la oferta y la sostenibilidad social del turismo. Un ejemplo son iniciativas de turismo rural comunitario, donde la coordinación logística debe enlazar transporte hacia áreas remotas, insumos para alojamiento rural, y programación de actividades con guías locales, para brindar al visitante una experiencia fluida y enriquecedora.

Coordinación de Servicios Turísticos (Operaciones): Los resultados también enfatizan la importancia de la gestión operativa en la entrega de un producto turístico de calidad. El turismo es, en esencia, una “industria de servicios múltiples” donde diversos actores deben engranar sus aportes. En Panamá, las agencias de viajes y turoperadores actúan como integradores de la cadena de suministro turística. Según la ATP, estos operadores realizan la contratación y organización logística de “transporte, hotelería, tours y experiencias, complementando cada actividad para lograr un producto turístico de calidad”. Esto implica que un paquete turístico exitoso – digamos, una visita al Canal de Panamá seguida de un recorrido por el Casco Antiguo y una noche en un resort de playa – requiere sincronizar horarios de vuelos o traslados terrestres, reservas hoteleras, boletos de entrada, guías disponibles y servicios de alimentación, entre otros.

Cualquier descoordinación (un retraso en el transporte, una sobreventa de hotel, una reserva de tour perdida) puede romper la cadena de valor y afectar la experiencia del viajero. Por ello, los turoperadores panameños a menudo desarrollan alianzas y subcontrataciones con proveedores confiables en cada rubro, actuando como gestores de operaciones que supervisan la calidad en cada punto de contacto con el cliente turístico. El resultado ideal es transparente para el turista: percibe una experiencia continua y placentera, sin notar la compleja logística detrás.

Varios ejemplos nacionales ilustran cómo la gestión de operaciones influye en la calidad turística. En destinos populares como Boquete o Bocas del Toro, se han implementado sistemas de gestión de flujos de visitantes para evitar la congestión en sitios ecológicos frágiles, asignando cupos y horarios escalonados a tours de senderismo o buceo. Esto optimiza el uso de recursos naturales y mejora la experiencia al evitar aglomeraciones, alineándose con prácticas de turismo sostenible. Otro ejemplo son los centros de visitantes bien operados, como el de Miraflores en el Canal de Panamá, donde la gestión eficiente de taquillas, guías bilingües, exhibiciones informativas y horarios de ingreso permite que miles de turistas al día disfruten la atracción sin largas esperas ni caos, incluso en temporadas altas. Allí, la integración de información en tiempo real (por ejemplo, anunciar en pantallas los próximos pasos de barcos por las esclusas) añade valor a la visita.

La información y tecnología son precisamente componentes logísticos-operativos cada vez más relevantes. La adopción de herramientas digitales en el turismo panameño ha comenzado a transformar la planificación y la estancia de los visitantes. Destinos turísticos inteligentes incorporan aplicaciones móviles, señalización digital, sistemas de reserva en línea y hasta experiencias de realidad aumentada para enriquecer la visita. Por ejemplo, la plataforma digital VisitPanama ofrece información unificada sobre atracciones, rutas, restaurantes y eventos, ayudando al turista a autogestionar su itinerario con eficiencia. Igualmente, algunas operadoras han implementado sistemas de seguimiento de vehículos turísticos vía GPS y comunicación instantánea con los clientes (chatbots, redes sociales) para coordinar cambios logísticos sobre la marcha, mejorando la capacidad de respuesta ante eventualidades (clima, tráfico, etc.). Todos estos flujos de información agilizan los procesos y reducen la incertidumbre para el visitante, contribuyendo a una experiencia más personalizada y fluida.

En síntesis, los resultados del análisis ponen de manifiesto que logística y operaciones inciden directamente en la calidad y competitividad de la experiencia turística en Panamá. Los avances en infraestructura de transporte (como aeropuertos modernos, mejores carreteras hacia polos turísticos o puertos de cruceros) han ampliado la accesibilidad y el confort de los viajeros. La gestión eficiente de servicios, liderada por turoperadores y cadenas hoteleras, ha permitido ofrecer estándares internacionales en atención al cliente. Y la incorporación progresiva de tecnologías e información en tiempo real está llevando la experiencia turística local al siguiente nivel de innovación. Estas mejoras se ven reflejadas en indicadores positivos: además del aumento de llegadas, Panamá reportó en el primer semestre de 2024 una recuperación de 51.8% en ocupación hotelera y un crecimiento de 10.3% en ingresos por turismo (alcanzando \$3,083 millones de dólares en divisas) frente al año previo. Autoridades y empresarios atribuyen estos resultados, en parte, a las “crecientes infraestructuras y servicios para el turismo” desarrollados,

así como a los esfuerzos conjuntos por mejorar la experiencia de quienes visitan el país. No obstante, también se identifican desafíos pendientes que se discuten a continuación, relacionados con la consolidación de un modelo logístico-operativo sostenible y de clase mundial para el turismo panameño.

## DISCUSIÓN

La evidencia recopilada sugiere que Panamá se encuentra en una trayectoria positiva de fortalecimiento de su cadena de suministro turística, pero también enfrenta retos que son objeto de análisis a la luz de modelos teóricos y experiencias comparadas. Un primer aspecto a discutir es la necesidad de integración y equilibrio en la cadena de valor turística, tal como lo plantea la literatura especializada. Pérez et al. (2014) resaltan que en el turismo es crucial orquestar las relaciones tanto directas como indirectas entre los miembros de la red, de modo que las estrategias individuales no perjudiquen los beneficios del conjunto. Esto es aplicable al contexto panameño, donde ciertos actores podrían tender a maximizar su propia ganancia a expensas de otros (por ejemplo, un hotel que no coordina con operadores locales de excursiones, o aerolíneas que manejan su propio turismo en detrimento de agencias). La teoría del supply chain management indica que la colaboración y la visión sistémica generan mejores resultados globales en términos de eficiencia, costos y satisfacción del cliente final.

En Panamá, esta filosofía comienza a permear mediante alianzas público-privadas en turismo y la incorporación de mesas de trabajo intersectoriales. Un ejemplo es la iniciativa de Gabinete Turístico que integra ministerios (Obras Públicas, Ambiente, Cultura, etc.) con ATP para coordinar inversiones y acciones en los destinos; otra es la colaboración con gremios (CAMTUR, APATEL) para alinear estándares de servicio. Estas acciones concuerdan con recomendaciones internacionales que instan a mejorar la “coordinación público-privada para optimizar la planificación, aplicar tecnologías modernas y resolver ineficiencias” en la infraestructura turística.

Otro punto central de discusión es la incorporación de tecnología y enfoque “smart” en la gestión turística. La logística 4.0 (aplicación de IoT, big data, inteligencia artificial) y los destinos turísticos inteligentes ofrecen oportunidades para elevar tanto la eficiencia operativa como la calidad de la experiencia. Los hallazgos mostraron ejemplos incipientes en Panamá (apps de información turística, seguimiento GPS, etc.), pero queda un amplio margen para profundizar estas tendencias. Conforme a expertos, mejorar la experiencia del turista mediante tecnología abarca desde facilitar la planificación (reservas en línea integradas, itinerarios inteligentes) hasta enriquecer la estancia con contenidos digitales y servicios on-demand. A nivel operativo, sistemas

avanzados podrían optimizar la gestión de recursos: por ejemplo, modelos de predictive analytics para anticipar flujos de visitantes y ajustar capacidad de carga en sitios, o herramientas de gestión de la cadena de suministro en hoteles para reducir desperdicios (alineado con objetivos de sostenibilidad). La CEPAL destaca precisamente la importancia de cerrar la brecha digital en turismo, señalando que la pandemia visibilizó la desventaja de destinos con menor adopción tecnológica, lo cual puede afectar su competitividad. Panamá, aunque es líder logístico regional en comercio, debe trasladar ese liderazgo tecnológico también al ámbito turístico para no quedarse rezagada frente a destinos inteligentes emergentes.

La sostenibilidad es otro eje crítico en la discusión de la cadena de suministro turística moderna. No basta con ser eficiente; hoy los destinos deben procurar que su cadena de suministro sea responsable social y ambientalmente. Esto implica prácticas como reducir la huella de carbono de las operaciones turísticas (p.ej., transportación más limpia, edificaciones hoteleras ecoeficientes), minimizar residuos – un desafío identificado incluso por la OMT en las cadenas turísticas, donde urge reducir la pérdida de alimentos y plásticos–, y fomentar la inclusión de comunidades locales como proveedores y beneficiarios. Panamá muestra avances en esta dirección: el modelo de Turismo, Conservación e Investigación (TCI) integrado al PMTS busca que el desarrollo turístico potencie la conservación del patrimonio natural-cultural, articulando a las comunidades locales.

Asimismo, leyes de incentivos (Ley 80/2012) apoyan a los turoperadores que invierten en transporte turístico y actividades como ecoturismo, exonerando impuestos para equipamientos necesarios. Estas políticas reconocen que para asegurar una cadena de suministro turística sostenible, se debe apoyar a los pequeños actores (guías, transportistas, fincas agroturísticas) que son eslabones fundamentales en la entrega de la experiencia, sobre todo en segmentos como turismo rural o de aventura. La literatura señala que la participación de las MIPYMEs en la cadena turística no solo mejora la autenticidad del producto, sino que refuerza la resiliencia del destino, al distribuir los beneficios y reducir fugas económicas. La OMT ha recomendado fortalecer vínculos con las microempresas locales en la cadena de suministro turística como parte de la recuperación y la sustentabilidad post-pandemia.

Desde la perspectiva de la administración de operaciones, la discusión también abarca la gestión de la calidad en servicios turísticos. Aplicando conceptos de operations management, se pueden implementar metodologías como Six Sigma o certificaciones de calidad (ISO, distintivos locales) en procesos de atención al turista. Panamá, a través del Sistema de Certificación de Calidad Turística, ha empezado a evaluar y premiar buenas prácticas operativas en hoteles, guías y operadores. Esto crea un círculo virtuoso: operaciones más eficientes y estandarizadas conllevan menos errores, menores tiempos de espera, mayor confiabilidad, lo que redundará en

mayor satisfacción del cliente y ventaja competitiva. En un mercado turístico global altamente competitivo, la capacidad de un destino de ofrecer experiencias sin fricciones – seamless experiences – es un diferenciador clave.

De acuerdo con modelos teóricos de experiencia del cliente, cada punto de contacto (touchpoint) debe gestionarse óptimamente; Panamá debe asegurar, por ejemplo, que la llegada sea grata (aeropuerto eficiente), el traslado cómodo (transporte seguro y puntual), el check-in expedito, las excursiones bien coordinadas, y así sucesivamente. Cualquier fallo en estos puntos de contacto puede romper la expectativa del turista. Por tanto, la cadena de suministro turística debe gestionarse extremo a extremo, con una visión intersectorial donde transporte, migración, operadores, alojamientos, gastronomía y atracciones estén alineados bajo una estrategia común de servicio. La ATP, consciente de ello, ha fomentado “estrategias fundamentales y acciones que contribuyen a las buenas prácticas y al crecimiento sostenible de la actividad [turística] de forma dinámica” en conjunto con el sector privado. Esto es coherente con planteamientos académicos sobre destinos turísticos como sistemas de servicio integrados, donde el destino actúa casi como una “empresa extendida” que debe gestionar su cadena de suministro para brindar valor al visitante.

Finalmente, un elemento de discusión es la resiliencia de la cadena turística ante eventos disruptivos (crisis sanitarias, desastres naturales, fluctuaciones de demanda). La COVID-19, como se mencionó, tensionó las cadenas turísticas a nivel global, exponiendo debilidades como la sobredependencia de ciertos mercados emisores o la informalidad laboral en el sector. Para Panamá, la lección es diversificar mercados, fortalecer protocolos logísticos sanitarios (como quedó de manifiesto con la reactivación de vuelos y bioseguridad en aeropuertos), y tener planes de contingencia para mantener operativa la cadena ante imprevistos. La resiliencia viene dada también por la flexibilidad operativa: proveedores capaces de adaptar sus servicios, adopción rápida de tecnología (ej. menús digitales sin contacto en restaurantes turísticos durante la pandemia), y colaboración entre actores para la recuperación (por ejemplo, hoteles ofrecieron tarifas solidarias o flexibilizaron políticas de cancelación en conjunto con aerolíneas). Estos mecanismos, discutidos en foros internacionales, hacen a un destino más capaz de absorber shocks y seguir brindando valor experiencial incluso en circunstancias adversas.

La discusión integró las lecciones de modelos teóricos de supply chain turística – que destacan integración, tecnología, sostenibilidad y resiliencia – con la realidad panameña, encontrando coincidencias importantes. Panamá tiene las bases para liderar en la región en logística turística gracias a su infraestructura y ubicación; si logra reforzar la colaboración intersectorial, invertir en innovación tecnológica orientada al turismo, y mantener un enfoque de calidad y sostenibilidad, podrá optimizar aún más su cadena de suministro turística. Ello se

traduciría en experiencias de visitante excepcionales y en un posicionamiento más competitivo como destino de clase mundial.

## CONCLUSIONES

La cadena de suministro turística de Panamá es un entramado complejo donde convergen transporte, proveedores de bienes y servicios, recursos humanos y flujos de información, todos alineados con el propósito de ofrecer al visitante una experiencia valiosa. Este estudio ha evidenciado que la logística y las operaciones no son aspectos secundarios en el turismo, sino componentes medulares que determinan en gran medida la calidad percibida por el turista y, por ende, el éxito sostenido del destino. A modo de síntesis, se extraen las siguientes conclusiones principales:

**Importancia estratégica de la logística y operaciones en turismo:** Desde la planificación del viaje hasta el retorno a casa, la experiencia del turista está marcada por la eficiencia y coordinación de múltiples procesos. Panamá, al ser un hub regional, depende de una logística de transporte ágil (principalmente aérea, pero también terrestre y marítima) para atraer y movilizar visitantes. Las mejoras en infraestructura – como la ampliación del Aeropuerto de Tocumen – y en gestión de flujos han contribuido a elevar la competitividad turística del país al reducir fricciones en el viaje del cliente. Cada eslabón (traslados, alojamiento, tours, restauración) añade o resta valor; por tanto, gestionar la cadena de punta a punta resulta crítico. Cuando la logística funciona bien, el turista casi no la percibe y simplemente disfruta, pero si falla, sus efectos negativos son inmediatos (retrasos, esperas, insatisfacción).

**Integración de actores y colaboración intersectorial:** Una cadena de suministro turística óptima requiere la integración horizontal y vertical de todos los actores involucrados. En Panamá, la colaboración entre el sector público (ATP y otras agencias gubernamentales) y el privado (agencias, hoteles, transportistas, comunidades locales) ha demostrado ser un factor clave para afrontar desafíos logísticos y operativos. Iniciativas conjuntas en mercadeo, capacitación, estándares de servicio y desarrollo de productos turísticos integrados evidencian pasos positivos. No obstante, es necesario profundizar esta coordinación, estableciendo mecanismos permanentes de planificación conjunta. Una visión intersectorial – que incorpore también al sector logístico en sentido amplio (navieras, aviación, aduanas) dentro de la planificación turística – permitirá sinergias únicas aprovechando las fortalezas de Panamá como nodo logístico mundial al servicio del turismo (por ejemplo, facilitando el arribo de cruceros, o integrando rutas comerciales y turísticas en el interior).

Enfoque en calidad, tecnología y sostenibilidad: Para optimizar la cadena de suministro turística panameña en el futuro, las propuestas deben centrarse en un equilibrio entre eficiencia operativa, excelencia en el servicio y sostenibilidad. En el plano operacional, se recomienda implantar sistemas de gestión de calidad turística más rigurosos, invertir en capacitación continua del capital humano y adoptar tecnologías que automaticen y mejoren procesos (p. ej., sistemas de gestión de visitantes en atractivos, herramientas de logística inteligente para abastecimiento hotelero, aplicaciones móviles oficiales para información turística). Estas innovaciones tecnológicas no solo aportarán eficiencia, sino que también enriquecen el valor experiencial (un turista digitalmente atendido y informado está generalmente más satisfecho). En paralelo, la sostenibilidad debe permear toda la cadena: desde prácticas verdes en el transporte turístico y el hotelería (reducción de emisiones, manejo de residuos, eficiencia energética), hasta políticas de inclusión económica (que más comunidades locales se integren como proveedoras en la cadena, reduciendo la fuga de divisas y repartiendo mejor los beneficios). Un turismo sostenible y logísticamente bien gestionado genera una retroalimentación positiva: conserva los atractivos que son materia prima del turismo, mejora la imagen país, y asegura la longevidad del sector.

Fortalecimiento de la resiliencia y adaptabilidad: Finalmente, se concluye que la cadena de suministro turística de Panamá debe prepararse para responder ágilmente a escenarios cambiantes. La experiencia reciente ha enseñado la importancia de contar con planes de contingencia compartidos entre los actores de la cadena (por ejemplo, protocolos unificados ante emergencias, diversificación de mercados emisores y proveedores, flexibilidad contractual para ajustes rápidos). Un sistema turístico resiliente es aquel capaz de continuar operando (aunque sea de manera reducida) durante crisis y de recuperarse rápidamente después. En este sentido, Panamá debería aprovechar su know-how logístico (utilizado en comercio y ayuda humanitaria) para aplicarlo al turismo, estableciendo, por ejemplo, centros de coordinación de crisis turística, o simulacros de gestión de flujo de turistas en circunstancias excepcionales.

En conclusión, logística, operaciones y gestión turística conforman un triángulo indispensable para entregar el valor experiencial que el visitante moderno demanda. Panamá tiene la oportunidad de sobresalir integrando estos componentes con una perspectiva innovadora y sostenible. Optimizar la cadena de suministro turística no es solo una cuestión de eficiencias internas, sino de entregar promesas al visitante: la promesa de un destino que funciona como un reloj, donde cada detalle – del traslado al hotel hasta la información que recibe – está pensado para su comodidad y disfrute, y donde además su visita contribuye positivamente al país. Cumplir esta promesa refuerza la ventaja competitiva de Panamá en la región, estimulando la recomendación, la repetición de visitas y el crecimiento equilibrado del sector.

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 60

Este artículo, al integrar conocimiento teórico con la realidad operativa panameña, aspira a sentar bases para futuras investigaciones y acciones concretas que impulsen a Panamá hacia esa visión de cadena turística ejemplar, donde la logística y las operaciones se conviertan en aliadas estratégicas de un turismo de calidad mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridad de Turismo de Panamá (n.d.-a). *Acerca de ATP*. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/acerca-de-atp/>.

Autoridad de Turismo de Panamá (n.d.-b). *Agencia de Viajes Tipo A y Tipo B*. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/industrias/agencia-de-viajes/>.

Aviación News. (2022, 28 de junio). *Aeropuerto Internacional de Tocumen puso en operaciones la flamante Terminal 2*. Recuperado de <https://www.aviacionnews.com/2022/06/aeropuerto-internacional-de-tocumen-puso-en-operaciones-la-flamante-terminal-2/>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2024). *La sostenibilidad turística desde una perspectiva territorial: estudios en Costa Rica, Panamá y R. Dominicana*. Santiago: CEPAL.

Informe Aéreo. (2024, 28 de agosto). *Panamá recibió 1.44 millones de visitantes internacionales en el primer semestre*. Recuperado de <https://informeaereo.com/panama-recibio-1-44-millones-de-visitantes-internacionales-en-el-primer-semestre/>.

Informe Aéreo. (2025, 27 de junio). *Infraestructura deficiente y baja tecnología ponen en jaque a aeropuertos chilenos*. Recuperado de <https://informeaereo.com/infraestructura-deficiente-y-baja-tecnologia-ponen-en-jaque-a-aeropuertos-chilenos/>.

Competencias del perfil docente del S. XXI a partir de las demandas del entorno académico en universidades de Panamá 61

Pérez Mesa, J. C., García Barranco, M. C., & Galdeano Gómez, E. (2014). *Cadena de suministro turística en España: un análisis de la intermediación*. Cuadernos de Turismo, (34), 251-264.

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB (n.d.). *Especialización en Gestión Logística Integral de visita en Panamá* (sección Destinos Turísticos Inteligentes). Recuperado de <https://unab.edu.co/especializacion-en-gestion-logistica-integral-de-visita-en-panama/>.

World Tourism Organization – OMT. (2019). *Programa de trabajo sobre turismo sostenible*. [Nota de la OMT sobre MIPYME y cadena de suministro turística]. Recuperado de documento OMT (referencia en texto).