



REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

**PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN LA
GESTIÓN DE CONVENIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
AMERICANA**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MBA EN LOGÍSTICA Y
COMERCIO INTERNACIONAL**

Tutora: Mgtr. Alizar Bou Fakedine

Estudiante: Mgtr. Nelson Urbaneja

Ciudad de Panamá, abril de 2022



REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

**PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN LA
GESTIÓN DE CONVENIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
AMERICANA**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MBA EN LOGÍSTICA Y
COMERCIO INTERNACIONAL**

AUTOR: Mgtr. Nelson Urbaneja

Ciudad de Panamá, abril de 2022



Ciudad de Panamá, 16 de abril de 2022

Profesor: (nombre del coordinador)

Coordinador del Comité de Titulación de Estudios de Grado y Postgrado

Presente.

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el (la) estudiante Nelson Jesús Urbaneja Hernández, para optar al grado de, MBA Logística y Comercio Internacional considero que el trabajo: reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alizar Bou Fakheddine", is positioned above a horizontal line.

Mgtr. Alizar Bou Fakheddine

Línea de Investigación:

Ciencias administrativas, empresariales y de negocios.



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

**INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA OPCIÓN DE TITULACIÓN DE TRABAJO
DE GRADO DE MAESTRÍA**

Programa de Maestría: MBA Logística y Comercio Internacional

Estudiante: Nelson Jesús Urbaneja Hernández

Tutor: Profesora Alizar Bou Fakheddine

Título del trabajo de grado: Plan Estratégico Logístico para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana.

Línea de Investigación:

SESIÓN	FECHA	HORA REUNIÓN	ASPECTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1.	20-02-2022	Reunión virtual: 3:20 pm	Presentación anteproyecto	Realizar correcciones de redacción y de forma 21-02-2022
2.	21-02-2022	Reunión virtual: 8:11 pm	Correcciones anteproyecto	Correcciones realizadas 23-02-2022
3.	06-03-2022	Reunión virtual 7:47 pm	Presentación Capítulo I-II y III del	Realizar correcciones de redacción y de forma

			Proyecto de investigación	08-03-2022
4.	12-03-2022	Reunión virtual 11:05 am	Correcciones Capítulo I-II-III	Correcciones realizadas 15-03-2022
5.	03-04-2022	Reunión virtual 9:25 am	Presentación Capítulo IV-V- Propuesta Conclusiones y recomendaciones	Realizar correcciones de redacción y de forma 06-04-2022
6.	16-04-2022	Reunión virtual 5:30 pm	Correcciones Capítulo IV-V- Propuesta Conclusiones y recomendaciones	Correcciones realizadas 10-04-2022
7.	17-04-2022	Reunión virtual 1:05 pm	Presentación proyecto terminado	Correcciones realizadas 18-04-2022

Titulo definitivo: Plan Estratégico Logístico para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana.

Comentarios finales acerca de la investigación: Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.



(Media Firma de la Tutora)



(Media Firma del Estudiante)

DEDICATORIA

A Dios padre por escuchar mis plegarias y acompañarme siempre en los momentos más difíciles antes y durante la pandemia, su presencia espiritual me da mucha fortaleza para seguir adelante y así poder conquistar el sueño de este MBA. Jeremías 33:3

A mi pequeña familia esposa e hijos por su gran apoyo emocional, ya que este desafío implicaba imprimir mucho tiempo, el cual dejaba de compartir con ellos. La fe y la confianza siempre estuvo presente Éxodo 3.11

A mi madre, hermana y hermano que están en Venezuela por sus constantes bendiciones, su espiritualidad me hace sentir valiente y a no temer. Josué 1:09

A mis seres queridos que están en el cielo, sé que este logro los enorgullece.

Nelson Urbaneja

AGRADECIMIENTO

A la UNICYT por ser mi alma mater en este nuevo grado y a todos sus colaboradores administrativos por el soporte oportuno y eficaz en la virtualidad, ya que cada vez que lo necesitaba, resolvían de manera oportuna y rápida, no extrañé la presencialidad.

A mi excelente tutora de tesis Mgtr. Alizar Bou Fakheddine, por su gran apoyo, gracias a su alto nivel de profesionalismo me permitió avanzar con mayor seguridad minimizando errores de forma (metodología) y fondo (contenido). Fue un honor su acompañamiento de asesorías durante todo el proceso de inicio, desarrollo y culminación de este proyecto de investigación.

A los profesores que impartieron las doce asignaturas del MBA, todos ellos grandes profesionales con excelente didáctica y pedagogía, incluyendo a Mr. Rigoberto Ortega por su metodología práctica en la enseñanza del idioma inglés.

Un agradecimiento especial al Profesor Nagib por sus asesorías en las asignaturas de Opción de titulación I y II.

A mis compañeros de clases, por el apoyo en equipo, para desarrollar con éxito los 12 proyectos integradores

A todos ellos, mil gracias.

Nelson Urbaneja



REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

**PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN LA GESTIÓN
DE CONVENIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD AMERICANA**

Autor: Mgtr. Nelson Urbaneja

Tutora: Mgtr. Alizar Bou Fakedine

Año: 2022

RESUMEN

La Universidad Americana dispone de planes estratégicos, tales como el “Plan Operativo Anual”, el “Plan de Mejoramiento Institucional Ampliado” y el “Plan de desarrollo institucional”. Dentro de estos se gestionan todos los convenios. Anualmente deben gestionarse y ejecutarse dos y mostrar evidencia de logros concretos. A pesar de la importancia de este indicador la gestión es ineficaz para su cumplimiento y afecta transversalmente a la matriz de acreditación universitaria. La metodología utilizada es de tipo descriptiva, documental y ex post facto, de diseño de campo no experimental y su paradigma es cualitativo. La muestra está conformada por 03 autoridades y 15 portafolios del 2017 al 2021, se aplicaron dos instrumentos la guía de observación y de entrevista. Se obtuvo como resultado que los planes estratégicos de la UAM no contemplan un cronograma logístico para los convenios, solo hace referencia al modelo educativo y a los ejes estratégicos. Concluyéndose que el problema se agudiza por la falta de un “Plan Estratégico Logístico” bien estructurado, dirigido hacia los convenios internacionales.

Palabras claves: Plan estratégico. Logística. Eficacia. Gestión. Convenios.

Línea de investigación: Ciencias administrativas, empresariales y de negocios.



REPUBLIC OF PANAMÁ
INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
FACULTY OF BUSINESS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

**STRATEGIC LOGISTICS PLAN TO IMPROVE THE EFFICACY IN THE
MANAGEMENT OF INTERNATIONAL AGREEMENTS OF THE AMERICAN
UNIVERSITY**

Author: Mgtr. Nelson Urbaneja

Tutora: Mgtr. Alizar Bou Fakedine

Year: 2022

ABSTRACT (MÁSTER)

Universidad Americana has strategic plans, such as the "Annual Operating Plan", the "Extended Institutional Improvement Plan" and the "Institutional Development Plan". All agreements are managed within these. Two must be managed and executed annually and show evidence of concrete achievements. Despite the importance of this indicator, the management is ineffective for its fulfillment and it affects transversally the university accreditation matrix. The methodology used is descriptive, documentary and ex post facto, non-experimental field design and its paradigm is qualitative. The sample is made up of 03 authorities and 15 portfolios from 2017 to 2021, two instruments were applied, the observation and interview guide. It was obtained as a result that the strategic plans of the UAM do not contemplate a logistical schedule for the agreements, it only refers to the educational model and the strategic axes. Concluding that the problem is exacerbated by the lack of a well-structured "Logistics Strategic Plan", directed towards international agreements.

Keywords: Strategic plan. Logistics. Effectiveness. Management. Conventions.

Research Line: Administrative, business and business sciences.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico representa una herramienta esencial que permite explicar de forma práctica los pasos necesarios para llevar a cabo objetivos, este aspecto es más relevante al momento de vincularlo con la logística de la organización, ya que fomenta resultados eficaces para la empresa. Los planes estratégicos que incluye la Logística lo utilizan como un medio para cristalizar la propuesta de valor de una empresa, por ejemplo diseñan planes de operaciones anual, con intensidad en los recursos que necesitan tales como la cantidad de colaboradores, de equipos u otros medios, pero esto es un error, porque la Logística tiene un fuerte impacto en la organización por su componente estratégico que es necesario planificar cuidadosamente.

Las definiciones de logística han cambiado con el transcurso del tiempo, por ejemplo, los primeros conceptos de logística hacían énfasis en cómo se debe almacenar, transportar y distribuir productos. Posteriormente surgen otras definiciones más abarcadoras, por citar un ejemplo, para (Magee, 1968) “la logística es el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario” (p.4) y para (Lalonde, 1971) define la logística como “La unión de la gestión de los materiales con la distribución física” (p.39). Para esos años se desarrolla el término “Business Logistics” que quiere decir Logística de Negocios con el propósito de diferenciarla de la logística militar. Otro autor como (Bowersox, 1979) asocia la logística a “la aplicación del enfoque en sistema en la solución de los problemas de suministro y distribución de las empresas” (p.7).

Por otra parte, se puede resumir para estos tiempos de cambios que la gestión logística significa la adecuada administración de los recursos que necesita la organización para poder operar de manera eficiente y eficaz y cuyo producto o servicio final debe llegar al cliente en el tiempo y calidad acordada.

En Panamá la Universidad Americana (UAM, 2022) para poder reacreditarse cada cinco años, debe ser eficaz en el cumplimiento de sus objetivos vinculados a los 185 indicadores de la matriz de acreditación universitaria de CONEAUPA (CONEAUPA, 2022) para lograr esto se apoya en diversos planes estratégicos tales como el “Plan Operativo Anual” (POA) el “Plan de Mejoramiento Institucional Ampliado” (PMIA) y el

“Plan de desarrollo institucional” (PDI). Dentro de todos estos planes se gestionan todos los convenios nacionales e internacionales, el cual desempeña un rol vital porque sus resultados afectan o beneficia transversalmente los 4 factores de la matriz. Para el cumplimiento de este indicador de convenios, los planes estratégicos exigen que se obtengan logros concretos mediante actividades y en la actualidad la gestión ha sido ineficaz de parte de los responsables ya que la UAM no dispone de un Plan estratégico logístico para que se cumplan eficazmente con este indicador.

El presente proyecto de investigación está organizado de la siguiente forma, en el capítulo I se plantea el problema, la formulación del problema, el objetivo general y específicos que se persiguen alcanzar, justificación y delimitación.

El Capítulo II, está conformado por el marco teórico el cual incluye los antecedentes, las bases teóricas que sustenta la investigación, así como la definición conceptual y operacional de las variables lo cual son el sustento técnico de la investigación.

El Capítulo III, está estructurado por el marco metodológico lo cual se explicará los mecanismos utilizados para el análisis del problema, entre ellos el tipo y diseño de la investigación, hipótesis, paradigma, población y muestra, técnicas para la recolección y análisis de la información, así como el procedimiento para tabular los datos.

En el Capítulo IV se presentan y analizan los resultados

En el Capítulo V, se analizan los datos e información, se les da respuesta a los objetivos para finalmente desarrollar las conclusiones y recomendaciones derivados de los objetivos, en este capítulo se da por culminada la investigación.

Posteriormente se presenta la propuesta del plan estratégico logístico

TABLA DE CONTENIDO

INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA OPCIÓN DE TITULACIÓN DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA.....	4
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT (MÁSTER).....	9
INTRODUCCIÓN	10
INDICE DE FIGURAS	15
INDICE DE TABLAS.....	16
ÍNDICE DE ANEXOS.....	17
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 Planteamiento del Problema	18
1.2 – Formulación del problema	21
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Justificación.....	21
1.5 Delimitación del proyecto.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL.....	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.2 Bases teóricas.....	26
2.2.1 Planeación.....	26
2.2.2 Principios de la planeación	26
2.2.3 Pasos de la planeación	27
2.2.4 Planeación y el Plan	28
2.2.5 Plan.....	28
2.2.6 Plan estratégico.....	29
2.2.7 Elementos centrales del Plan Estratégico.....	30
2.2.8 Pasos para realizar un Plan Estratégico.....	31
2.2.8.1 Misión Visión y valores.....	32
2.2.8.2 Objetivos y metas SMART	32

2.2.8.3 Cronograma o calendario	33
2.2.8.4 Elegir un buen equipo	34
2.2.8.5 Salir de la zona de confort.....	34
2.2.8.6 Tecnología: impulso del cambio acelerado.....	35
2.2.8.7 Estrategia de atención al cliente.....	35
2.2.8.8 Estrategias	36
2.2.8.8.1 Estrategia basada en la dirección:.....	36
2.2.8.8.2 Estrategia basada en riesgos	39
2.2.9 Plan estratégico logístico	40
2.2.10 Fases del proceso del plan logístico	41
2.2.11 Objetivos Plan Logístico.....	43
2.2.12 Plan estratégico logístico	43
2.2.13 Ventajas del Plan Estratégico Logístico	45
2.2.14 Eficacia	46
2.2.15 Eficacia en la gestión.....	47
2.2.16 Convenios internacionales.....	48
2.2.17 Convenios internacionales interuniversitarios	48
2.2.18 Reglamento de Relaciones Internacionales UAM	49
2.3 Definición de términos básicos.....	50
2.4 Definición conceptual de la variable	51
2.5 Definición operacional de las variables.....	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	53
3.1 Tipo de investigación	53
3.2 Hipótesis	54
3.3 Paradigma.....	54
3.2 Diseño de la investigación	54
3.3 Población y muestra.....	55
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.4 Procedimiento para tabular los datos.....	56
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1 Presentación de resultados	58
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORMACIÓN.....	64
5.1 Análisis de los datos e información	64

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO	83
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos SMART.....	33
Figura 2. Diferencia entre estrategias y tácticas.....	33
Figura 3. Dirección estratégica.....	37
Figura 4. Análisis PESTEL.....	37
Figura 5. Análisis FODA.....	38
Figura 6. Análisis CAPA.....	39
Figura 7. Proceso de planeación estratégica logística.....	44
Figura 8. Diferencia entre eficacia y eficiencia.....	46
Figura 9. Sistema de gestión para medir la eficacia del desempeño.....	47
Figura 10: Categorías de la entrevista.....	61
Figura 11: vincular los códigos o categorías a una red semántica.....	61
Figura 12; Estructuración de hallazgos.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma.....	34
Tabla 2. Distribución de la población.	55
Tabla 3. Fuentes primarias de recolección y selección de información.	58
Tabla 4. Presentación resultados “Guía de observación”.....	59
Tabla 5. Resultados codificación y categorías entrevista.....	63
Tabla 6. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 1.	64
Tabla 7. Convenios vigentes UAM.	66
Tabla 8. Convenios internacionales interuniversitarios vencidos con Colombia.	70
Tabla 9. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 2.	73
Tabla 10. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 3.....	78
Tabla 11. Diseño Plan Estratégico Logístico.	85
Tabla 12. Cronograma de actividades del Plan Estratégico Logístico.	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación	93
Anexo 2: Guía de entrevista.....	95
Anexo 3: Factor 2 Matriz de evaluación y acreditación universitaria.....	96
Anexo 4: Reglamento Convenios Internacionales UAM	97
Anexo 5: Gira académica- Cultural Corporación Americana Colombia.....	98
Anexo 6: Gira académica -Cultural Universidad Luis Amigó Colombia.....	98
Anexo 7: Gira Académica Corporación Americana Colombia.....	99
Anexo 8: Gira académica UNITECNAR Colombia	99
Anexo 9: Firma de convenio internacional UAM- UCES - Argentina.....	100
Anexo 10: Firma de convenio UAM- UCYT Nicaragua	100
Anexo 11: Firma de convenio UAM- Southeastern University USA.	101
Anexo 12: Gira internacional académica UAM	101

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial, todas las organizaciones, que incluye empresas e instituciones según su tamaño y nivel de competitividad, disponen informal y formalmente de planes estratégicos para poder llevar a cabo un conjunto de acciones que determinan con exactitud que se hará y cómo hacerlo. En su forma más sencilla, un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización desea lograr para cumplir con su misión y alcanzar su propia visión a futuro. En palabras de (Mendoza, 2014) *“la planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente”* (p.25). Entonces es evidente que una organización al implementar un plan estratégico enfrenta, de una manera exitosa, sus diversos problemas, permitiéndole ser sostenible en el mercado donde compite, sin embargo, la logística es un factor determinante, la cual sirve administrativamente para planificar, gestionar y controlar.

Por lo antes señalado, la logística es una actividad administrativa clave dentro del Plan estratégico porque determina los procesos de coordinación y gestión en el tiempo establecido. Al incluirla dentro del Plan estamos en presencia de un “Plan Estratégico Logístico”, el cual define la visión largo plazo, teniendo como principal objetivo la reducción de ineficiencias, ineficacia y errores para así optimizar el uso de los recursos e incrementar la productividad mediante una gestión eficaz y eficiente. En tal sentido, la gestión está íntimamente vinculada al buen manejo y uso eficiente y eficaz de los recursos y factores claves que dispone una organización.

Estos factores claves dentro del Plan Estratégico y que dispone la organización son la eficacia, la coherencia y la movilización de personal centrada en los objetivos (Merli, 1997) que deben usarse de forma apropiada y correcta, mezclando estos tres factores con pensamiento estratégico (Urbaneja, 2020) para convertir los objetivos planteados en los resultados alcanzados. “La eficacia en un área prioritaria es sinónimo de profundidad y rapidez en la mejora” (Merli, 1997, p.1)

En Panamá, la Universidad Americana (UAM) es una institución de educación superior privada que surge como una respuesta a las necesidades de los adultos que trabajan, es decir, de aquellos trabajadores que con esfuerzo invierten tiempo y dinero, sacrificando su tiempo libre y sus ratos de socialización, en función de sus estudios. La UAM inicia sus operaciones en octubre del 2002, en el área bancaria, Ciudad de Panamá, bajo el Decreto Ejecutivo Número 670, del 19 de diciembre de 2002, la cual autoriza el funcionamiento de ésta, así como los programas de pregrado y posgrado. En enero de 2010, la UAM recibe su primera certificación de “Acreditación de Calidad”, por dos años, por parte de AUPRICA. De allí, después del seguimiento del Comité técnico de Fiscalización y que esta instancia emitiera el informe favorable N.º 14-2012, por el cual permitía el ingreso a la Universidad Americana a los procesos de evaluación y acreditación, es cuando la UAM solicita a CONEAUPA, de manera formal, el inicio de este proceso. La UAM fue reacreditada con éxito en el año 2019, por CONEAUPA, basándose en el cumplimiento de sus planes estratégicos, tales como el POA y el PMIA.

Conviene enfatizar que la Universidad Americana (UAM, 2022) dentro de sus planes estratégicos, tales como el “Plan Operativo Anual” (POA) y el “Plan de Mejoramiento Institucional Ampliado” (PMIA) gestionan los convenios nacionales e internacionales interuniversitarios. Estos convenios forman parte de los 185 indicadores de la matriz de “*Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria de Panamá del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá*” (CONEAUPA, 2022). Esta matriz está formada por cuatro factores, tales como: Factor 1: Docencia universitaria, Factor 2: Investigación e innovación, Factor 3: Extensión universitaria y Factor 4: Gestión institucional universitaria. Estos factores reflejan las funciones sustantivas de la institución universitaria.

Por consiguiente, los convenios internacionales están identificados como el indicador 59 del factor 2 de la matriz de “*Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria de Panamá*” (UTP, 2020). Este indicador es transversal y prioritario dentro de los Planes Estratégicos, como el POA y el PMIA gestionados por vicerrectoría y demás autoridades. Es por ello que las autoridades que gestionan estos cuatro factores están habilitadas para contactar universidades nacionales e internacionales y mediante un contrato que

tiene una duración de 5 años se firmen convenios o alianzas estratégicas, donde estos incluyan una serie de actividades que va desde organizaciones de eventos, movilidad de docentes y estudiantes hasta el desarrollo en conjunto de investigaciones.

El problema que se presenta en la UAM es que estos convenios nacionales e internacionales interuniversitarios no se están ejecutando en más de un 90% según los resultados del POA y el PMIA, a pesar de que tienen una temporalidad de 5 años, debido a la gestión ineficaz de las autoridades responsables en que estos convenios se cumplan, lo cual impacta negativamente el indicador 59 del factor 2 de la “*Matriz de Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria*” y los 4 factores de la matriz antes mencionados. Este indicador es muy importante y esencial porque trata sobre “*Convenios o alianzas estratégicas para el fomento y desarrollo de investigaciones nacionales e internacionales*” y, dentro de los estándares, anualmente deben gestionarse y ejecutarse dos (2) por año y mostrar evidencia de logros concretos. Estos resultados deben mostrarse en el POA y el PMIA, cuyas actividades están vinculadas a los 185 indicadores de la “*Matriz de Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria*”, estos dos planes estratégicos son pilares esenciales para la reacreditación universitaria de parte de CONEAUPA.

El problema se agudiza es por la falta de un “Plan Estratégico Logístico” (PEL) bien estructurado, dirigido hacia los convenios internacionales. La ausencia de este PEL hace que la gestión sea ineficaz en cuanto al logro de sus objetivos anuales y a largo plazo, con énfasis en los recursos disponibles, tales como presupuesto, personal calificado e infraestructuras, así como la logística, que no es considerada como un componente estratégico administrativo y de ésta depende las movilizaciones nacionales e internacionales de personas (estudiantes- docentes- administrativos), de hospedaje (hoteles y residencias), de alimentación (comidas y bebidas), de traslado (aire y tierra), de organizaciones de eventos (congresos- foros- ferias- simposios), entre otros. Es evidente que el plan y su componente estratégico Logístico son imprescindibles para planificarse con rigurosidad; razón por la cual se propone un “Plan Estratégico Logístico” para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana.

1.2– Formulación del problema

¿Cómo es el Plan Estratégico Logístico para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Proponer un “Plan Estratégico Logístico” para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los convenios internacionales vigentes de la Universidad Americana con otras universidades.
- Explicar los resultados y evidencias de logros concretos de la gestión de los convenios internacionales interuniversitarios durante los años 2018 al 2022.
- Diseñar un “Plan Estratégico Logístico” para lograr una gestión eficaz en los convenios internacionales interuniversitarios.

1.4 Justificación

La necesidad de llevar a cabo este proyecto de investigación es porque existe, desde hace 5 años, ineficacia en la gestión de los convenios internacionales para cumplir con lo pautado en los contratos. Estos convenios internacionales son interuniversitarios y tienen una duración de 5 años, pero al caducar el tiempo de vigencia del convenio no se realizan las actividades pautadas tales como movilidad, eventos, investigaciones entre otros.

Esta ineficacia en la gestión de estos convenios internacionales interuniversitarios impacta negativa y transversalmente en la matriz de evaluación y acreditación institucional universitaria, específicamente el factor 2 de investigación e innovación del indicador nro. 59, y, por lo tanto, no existen evidencias de logros concretos. Esta matriz

es esencial en la reacreditación universitaria de la UAM y afecta los cuatro factores de la matriz.

Actualmente, los planes estratégicos vigentes en la UAM, tales como el POA y el PMIA, son muy generales y abarcan los 185 indicadores de la matriz de CONEAUPA, dentro de estos planes estratégicos están contemplados estos convenios o alianzas estratégicas internacionales interuniversitarias, ya que son muy importantes y sirven para fomentar y desarrollar investigaciones nacionales e internacionales, además de los intercambios, desarrollo de eventos, tales como: foros, congresos, entre otros. Los resultados del POA y el PMIA muestran ineficacia en la gestión en ambos planes. Es por ello que nace la necesidad de la propuesta de un plan estratégico logístico para mejorar la eficacia en la gestión de dichos convenios.

El “*Plan Estratégico Logístico*” favorecerá a las autoridades responsables de gestionar estos convenios internacionales y permitirá a la UAM alcanzar sus objetivos estratégicos, así como también mejorará la imagen institucional a nivel internacional de la UAM.

1.5 Delimitación del proyecto

Desde la perspectiva espacial, la investigación se realizará en la sede este de la Universidad Americana, en el Departamento de Evaluación y Acreditación Universitaria, adscrita a la oficina de relaciones internacionales.

Las unidades de estudio son los portafolios de los 4 factores, de los años 2017 al 2021, que conforman los planes estratégicos POA y el PMIA.

Desde la perspectiva temporal, la investigación inicia en enero del 2022 y finaliza en abril del 2022.

Desde la perspectiva teórica, se utilizará la teoría de los diferentes modelos de planificación estratégica, la cual incluye los análisis FODA y PESTEL, la planificación de actividades logísticas a corto, mediano y largo plazo, mediante un diagrama de Gantt y la matriz McKinsey como guía estratégica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Para (Hernandez, Gonzalez, & Cardozo, 2022), en su investigación que lleva por título “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN KS LTDA”. En cuanto a la metodología, es de tipo descriptiva, de enfoque cualitativa, se utilizó el método de observación. Los resultados obtenidos indican que, a partir de la aplicación de herramientas de diagnóstico, se evidencia el plan de mejora que pretende cubrir la propuesta, además de lograr de esta manera el objetivo principal de la presente propuesta. El autor concluye lo siguiente:

“Esta propuesta de planeación estratégica de la mano de un proceso administrativo adecuado, permitirán a la empresa implementar herramientas, conceptos y tendencias necesarias para un buen manejo y desarrollo de las actividades económicas con éxito, a través de la planeación, organización, control y establecimientos claro de metas y objetivos, además de permitirle a la organización alcanzar un gran nivel en calidad y a su vez lograr un posicionamiento y liderazgo de mercado frente a sus competidores directos” (p.87)

La investigación desarrollada por (Quispe, 2022) titulada “GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA UNIDAD DE SALUD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2021”. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, corte transversal. De acuerdo con los resultados, se estimó que el 34.2% indica que la gestión logística es baja y el 35.6% indica que el planeamiento estratégico es bajo. El autor concluyó que *“existe relación significativa ($r = 0,666$; $p < 0,05$) entre la gestión logística y la ejecución del plan estratégico de una unidad de salud de San Juan de Lurigancho, 2021.”* (p.40)

Para (Rosero, 2021), su investigación que lleva por título “ELABORACIÓN DE UN PLAN LOGÍSTICO PARA LA ALMACENERA TRANSCOMERINTER DE LA CIUDAD DE TULCÁN Y LA COMPETITIVIDAD EN EL TRANSPORTE”. La metodología empleada parte de un enfoque mixto para el análisis de datos numéricos y aspectos cualitativos. Los tipos de investigación son: a) *documental*, para la recopilación de información; b) *de campo*, para la observación del entorno y exploratoria, debido a que el tema no posee un desarrollo profundo. Los principales resultados de la investigación son los planes de Aprovechamiento, Almacenamiento, Transporte y Distribución, y Recursos Humanos, que integran el “*Plan Logístico de Transcomerinter*”. Estos planes contienen planes internos, formatos para la recopilación interna de información y evaluaciones comparativas, que abarcan cada aspecto negativo de la empresa. La autora concluye:

“El plan logístico permite la optimización de recursos mediante la planificación e integración de las áreas en un solo plan. El plan desarrollado para Transcomerinter está compuesto por los planes de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte y distribución, y recursos humanos. Estos elementos son clave pues representan las actividades y problemas principales que enfrenta la empresa” (p.135)

Para (Bedoya, 2021), en su investigación que lleva por título “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FLORISTERÍA SMITH 2020-2025”. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es descriptiva, el método es de observación de enfoque mixto. En cuanto a los resultados, considera los arrojados por la matriz (DOFA), los cuales señalan que la floristería Smith no cuenta con algún aspecto que derive a una planeación estratégica ni una estructura organizacional planeada y diseñada; por lo cual se observa que todos los procesos realizados en la empresa se han ejecutado de forma empírica, aunque es de resaltar que su permanencia y favorable posición en el gremio se debe a la calidad de sus productos ofertados, favorable servicio al cliente y fidelización, innovación en sus servicios e implementación de herramientas tecnológicas. El autor concluye lo siguiente:

“A través de las herramientas estratégicas y de diagnóstico se observó que existen diferentes factores que generan un impacto directo en la empresa, por lo cual y considerando la implementación de un orden metodológico en el presente documento, se logró evaluar la situación actual de la floristería, que derivó en unos resultados que permitieron plantear el plan estratégico, y con base a ello, seguidamente proponer unas recomendaciones puntuales mediante la creación de estrategias, que a su vez se plantearon con planes de acción e indicadores específicos propuestos” (p.72)

La investigación desarrollada por (Sanchez, 2021), titulada “PROPUESTA DE UN PLAN DE LOGÍSTICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CONFECIONES SÁNCHEZ CHICLAYO 2019”. La metodología utilizada es de enfoque cuantitativa, de alcance descriptivo propositivo, con un diseño no experimental de corte transversal. La práctica utilizada es la encuesta y ficha de trabajo y la herramienta es el cuestionario. Los resultados indican que no existe un plan de logística, dado que se evidencian, en el diagrama de Ishikawa, deficiencias en los elementos logísticos, tales como la selección de proveedores, la gestión de almacenes, análisis de oferta y demanda, ubicación, gestión de pedidos y plan de distribución, concluyendo que el contexto actual de la empresa, con lo que respecta al plan logístico, es escasa y no se realizan estrategias. El autor concluye que:

“Como resultado de la presente investigación se diagnosticó que no existe un plan de logística, dado que se evidencia en el Diagrama de Ishikawa deficiencias en los elementos logísticos como la selección de proveedores, la administración de almacenes, análisis de demanda y oferta, localización, gestión de pedidos y plan de distribución, concluyendo que el contexto actual de la empresa con el plan logístico es escasa y no se realizan estrategias , es por eso que se propuso un plan nuevo para mejorar el área de logística” (p.98)

Para (Peinado, 2018), en su investigación titulada “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO PARA UNA EMPRESA DE CARÁCTER SOCIAL SIN ÁNIMO DE LUCRO (SECCIONAL CALI)”. En cuanto a la metodología, es de tipo descriptiva, de enfoque (mixto). Se procedió a realizar un diagnóstico de la empresa y su

red de valor en lo que respecta a la logística. Con estos resultados, se formularon estrategias competitivas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de permitir a la empresa dar una reorientación empresarial, impactar en sus balances financieros, mejorar la gestión logística y la calidad del servicio al cliente. La autora concluyó lo siguiente: *“La logística debe considerarse como una actividad estratégica de las organizaciones, pues es clave para establecer ventajas competitivas a través de la aplicación de las mejores prácticas generándole un valor agregado al cliente.”* (p.66)

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Planeación

Según (Daft, 2004) *“la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas”* (p.11).

Para (Chiavenato, 1998)

“La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia” (p.18)

2.2.2 Principios de la planeación

Referente al propósito y la naturaleza de la planeación, (Koontz & Weihrich, 2007) señalan los siguientes principios

- Principio de contribución al objetivo: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio de objetivos: Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas deben ser claros, alcanzables y verificables.
- Principio de primacía de la planeación: La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.
- Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

2.2.3 Pasos de la planeación

(Koontz & Weihrich, 2007) señalan los pasos de la planeación:

- Estar al tanto de las oportunidades; a la luz del mercado, la competencia, lo que quieren los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.
- Establecer los objetivos o metas; en dónde queremos estar, que queremos lograr y cuándo.
- Considerar las premisas de la planeación; ¿En qué contexto-interno o externo operan nuestros planes?
- Identificar las alternativas; ¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?
- Comparar las alternativas a la luz de los objetivos elegidos; ¿Qué alternativa nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?
- Elegir una alternativa. Elegir el curso de acción a seguir.
- Formular planes de apoyo; tales como: planes para comprar equipo, comprar material, contratar y entrenar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.
- Expresar los planes en números; desarrollar presupuestos tales como: volumen y precio de las ventas, operación de gastos necesarios para la realización de los planes, gastos para equipo de capital social.

2.2.4 Planeación y el Plan

La planeación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. Al respecto (Chiavenato, 1998) señala " *Un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado*" (p.15)

Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién.

Existen cuatro tipos diferentes de planes. Éstos son:

- Planes relacionados con el método, denominados procedimientos.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones.
- Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos.

Ejemplo de los primeros, se encuentran los flujos gramas; de los segundos, presupuestos de reparación, de mantención y presupuestos anuales de la empresa. Son ejemplos de programaciones las cartas Gantt y malla PERT. El reglamento interno de la empresa y el manual de buena convivencia son ejemplos de reglamentos.

2.2.5 Plan

El plan es un proceso para determinar adónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible (Egg, 1998). El plan se desarrolla en un documento, indica cuáles son las alternativas de solución a posibles problemas, necesidades o deseos que se plantea en el mercado donde se compite y la forma adecuada de llevarlo a cabo, estableciendo un conjunto de actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. Además, el plan permite adelantarse a los acontecimientos, a las circunstancias, gestionando la idea que el futuro se crea y se construye. Para (Sanchez A. , 1982), el plan se define como: "*El conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.*" (p.226)

En tal sentido, un plan es un modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución (Ordaz & Saldaña, 2005). Un plan es una lista de pasos con detalles de tiempo y recursos, utilizados para lograr un objetivo de hacer algo, generalmente se entiende como un conjunto temporal de acciones previstas, a través de las cuales se espera lograr un objetivo, cuanto más estructurado sea el plan, se obtienen mejores resultados.

En palabras de (Ordaz & Saldaña, 2005)

“Derivado de lo anterior podemos decir que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos”. (p.35)

2.2.6 Plan estratégico

Definido de una forma sencilla, un *plan estratégico* es el plan que desarrolla la empresa en un documento, estableciendo todo lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, determinando un conjunto de decisiones orientados a las estrategias para lograr los objetivos. Por otra parte, (Chiavenato, 1998) plantea que la planeación estratégica es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización.

Para (Druker, 1984):

“Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. (p.11)

En síntesis, un plan estratégico es una hoja de ruta de alto nivel para cumplir con la visión y la misión de una organización. Captura el panorama general y describe a dónde va una

organización durante los próximos 3 a 5 años, incluyendo cómo llegará allí y cómo medirá su éxito para alcanzar sus objetivos. Está enfocado en toda la organización, no solo en un programa o área de trabajo. Tiene en cuenta los cambios, las amenazas, las tendencias y las oportunidades en el entorno más amplio, los comentarios de diversos grupos de partes interesadas y el legado y los recursos de la organización.

En este mismo orden de ideas, el propósito de un plan estratégico es proporcionar una guía de acción para garantizar que el personal y los miembros de una organización estén trabajando para alcanzar los mismos objetivos. Se centra en lo que es mejor para la organización en relación con su misión y visión. El proceso de planificación estratégica empuja a la organización a pensar en lo que están haciendo, para quién lo están haciendo y por qué lo están haciendo. Sirve como una guía para respaldar la toma de decisiones proactiva y reactiva, una herramienta para hacer el mejor uso de los recursos humanos y financieros y un punto de referencia para que el personal y la junta puedan evaluar el desempeño. Un plan estratégico le ayudará a:

- comunicar una imagen clara para el futuro de la organización.
- anticipar y planificar cómo responder a las vulnerabilidades y riesgos.
- atraer financiamiento estratégico y central.
- identificar y aprovechar de las áreas de crecimiento potencial.

Un plan estratégico anticipa el futuro, pero no predice el futuro, por lo que debe ser monitoreado, revisado y ajustado, ayuda a guiar el liderazgo proactivo, pero debe adaptarse según sea necesario cuando las condiciones cambian.

2.2.7 Elementos centrales del Plan Estratégico

Los elementos centrales del plan estratégico son:

- Declaración de la visión: el propósito de más alto nivel de la organización; una descripción de cómo se vería el mundo si fuera 100% exitoso/a.
- Declaración de la misión: un resumen del propósito de la organización, los medios que utilizará para lograrlo y los valores fundamentales que guían el trabajo.

- Valores: una articulación de las creencias y principios que guían a la organización; que son compartidos y fuertemente sostenidos por su junta, personal y miembros; y que definen cómo la organización trata a las personas y aborda su trabajo.
- Teoría del cambio: una descripción de los tipos de intervenciones o estrategias que producen los resultados deseados.
- Propósitos: una lista priorizada de áreas de enfoque que son clave para acercarse a la realización de la visión y la misión dentro del plazo del plan estratégico. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART).
- Objetivos o resultados: una descripción de los resultados deseados acumulados en los próximos 3 a 5 años que se requerirán para alcanzar sus metas. Éstos también deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART).
- Metas o puntos de referencia: el cambio deseado que se espera para cada objetivo, generalmente se expresa como una medida cuantitativa. Éstos también deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART).
- Indicadores: lo que se mide para evaluar el avance hacia la meta y el objetivo. Éstos pueden ser cuantitativos (número, porcentaje, proporción) o cualitativos (percepción, opinión, nivel de satisfacción). Los indicadores ayudan a determinar si sus metas, objetivos y metas son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART).

2.2.8 Pasos para realizar un Plan Estratégico

Un plan estratégico eficaz define, no solo hacia dónde va la organización y las acciones necesarias para ir progresando, sino también cómo saber si se tendrá éxito o no (Bello, 2021). En este sentido, un plan estratégico es un documento que se utiliza para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para lograrlos y el resto de los elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación. Según (Bello, 2021), para realizar un plan estratégico se deben desarrollar los siguientes pasos:

2.2.8.1 Misión Visión y valores

- En la empresa todo tiene un porqué y un para qué, lo primero es tener clara cuál es la misión de la empresa, la razón de ser, su ADN, la identidad, no debe confundirse con los valores, que son los principios esenciales y permanentes de la empresa. Y los valores, a su vez, no hay que confundirlos con las prácticas culturales u operaciones específicas. Al final, lo interesante es que el público asocie la empresa con una forma de ser o palabra que, al visualizar el logotipo, se vincule. Esto incluye en el plan estratégico el establecimiento de la misión, la visión y los valores, denominado proceso de visualización, en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

Según el manual de la UAM (UAM, 2022) la misión- visión y valores son:

Ejemplo de Misión de la UAM: *“Ser la mejor opción de Educación Superior con calidad, competitividad que permita a los estudiantes enfrentarse con éxito a las exigencias de la sociedad panameña, brindando una formación integral que incluya conocimientos, experiencias y valores, así como el desarrollo del espíritu emprendedor”*

Ejemplo de visión de la UAM: *“Ser reconocidos como una institución educativa de excelencia académica en la formación integral de profesionales, caracterizados por su liderazgo ético, científico, social y empresarial al servicio de la sociedad, manteniéndose a la vanguardia en tecnología, carreras y programas académicos, investigaciones y extensión”.*

Ejemplo de valores de la UAM: *“La Universidad Americana, va en busca de la innovación y la creatividad en el ámbito educativo, promoviendo entre su estudiantado, profesores y administrativos los valores de responsabilidad, honestidad, respeto y solidaridad, basándose en la ética profesional y la integridad como seres humanos profesionales”.*

2.2.8.2 Objetivos y metas SMART

- Los objetivos suelen ser a medio y largo plazo, de uno a tres años y de tres en adelante, mientras que las metas son a corto plazo, en menos de un año, tienen

que ser siempre SMART, es decir: específicos- medibles- alcanzables- relevantes- temporales.

Figura 1. Objetivos SMART.



Fuente: <https://abasto.com/wp-content/uploads/objetivos-smart.png>

Para conseguir esto, deben plantearse unas estrategias y tácticas. Las estrategias son todo aquello que se hace para conseguir los objetivos, mientras que las tácticas son aquello que hago para conseguir las metas. Un conjunto de metas, a corto plazo, sería un objetivo y un conjunto de tácticas sería una estrategia.

Figura 2. Diferencia entre estrategias y tácticas.

Estrategia	Táctica
Las estrategias son el <i>qué</i>	Las tácticas son el <i>cómo</i>
Son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo	Son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias
Para cada estrategia se determinan una o más tácticas	Una táctica puede tener varias actividades
Un conjunto de estrategias sistematizadas y ordenadas forman el plan estratégico	Un conjunto de tácticas integran el plan táctico u operativo
La planeación estratégica indica <i>qué debe hacerse</i>	La planeación táctica es <i>la forma de conseguir que se haga lo que debe hacerse</i>

Fuente: <https://cuadrocomparativo.org/wp-content/uploads/2020/06/TacticaEstrategia3.jpg>

2.2.8.3 Cronograma o calendario

- Todas estas acciones deben reflejarse en un cronograma, histograma o calendario temporal. El objetivo es ponerlo de manera visual en forma de

columnas para que nos ayude a reflexionar acerca de cómo llegar a cumplir con lo propuesto. Una de las mejores formas de hacerlo es dividiendo el documento en siete columnas con la siguiente información: objetivo que cumple- público al que se dirige- acción o tarea que lleva implícito- coste económico- duración o temporalidad- responsable en la empresa- medición o KPI's que se utilizará.

- Un cronograma es una lista de todos los elementos terminales de un proyecto, con sus fechas previstas de comienzo y final y un histograma es la representación gráfica en forma de barras, que simboliza la distribución de un conjunto de datos.

Tabla 1. Cronograma

Objetivos	Target	Acción	Coste	Duración	Responsable	Medición

Fuente: Elaboración propia

2.2.8.4 Elegir un buen equipo

Hay cuatro cuestiones importantes a la hora de planificar la estrategia relacionadas con las personas que van a ayudar a ponerla en marcha. El empleado ideal es alguien que debe cumplir con las siguientes características:

- Trabajo en equipo: No es lo mismo trabajo en equipo que equipo de trabajo. El trabajo en equipo lleva implícito las tres **C's**: cocrear, cooperar y coordinar.
- Creatividad: Que sea una persona creativa.
- Proactividad: Que no sea reactiva y que nos ayude a conseguir nuestros objetivos.
- Empatía: Que sea una persona empática, que sepa ponerse en el lugar del cliente, del proveedor, de la administración, entre otros

2.2.8.5 Salir de la zona de confort

Según (Frankl, 1991), que sobrevivió al holocausto nazi y fue el inventor de la corriente psicológica llamada logoterapia enfatizó que: “*Cuando no podemos cambiar la situación*

a la que nos enfrentamos, el reto consiste en cambiarnos a nosotros mismos” (p.17), es decir, si no podemos salir a la calle por la pandemia, si hay restricciones, si el mundo ha potenciado otras maneras de formación y se ha enfocado a la consultoría y la venta online, tendrán que reinventarse, readaptar los productos (Bello, 2021), cambiar las estrategias, los objetivos y la forma de actuar focalizándose en un nuevo entorno competitivo. A las empresas les cuesta mucho salir de su zona de confort. Hoy en día, solo deciden cambiar una estrategia por convicción o por convulsión y deben elegir en:

- Elegir el papel protagonista en el que asumo mi liderazgo.
- Elegir el papel victimista en el que culpamos a las circunstancias y a los demás.

2.2.8.6 Tecnología: impulso del cambio acelerado

Uno de los cambios más importantes que se está produciendo es el relacionado con la tecnología, la empresa que no se ha sumado a la transformación digital debe hacerlo para sobrevivir en un futuro, ya no solo como elemento de venta, sino también de cara al exterior. En los últimos años, el crecimiento de las redes sociales provoca la adquisición de clientes a ritmos nunca vistos, por lo tanto, se debe adquirir nuevos propósitos como:

- Cambiar la mentalidad, ya que a causa de la globalización existe competencia en todo el mundo.
- Tener la capacidad de desaprender los malos hábitos.
- Cambiar de estilo y de estrategia.
- Formación continua y perfeccionamiento.
- Adquirir nuevas herramientas.
- Estar motivados para el cambio.

2.2.8.7 Estrategia de atención al cliente

La estrategia de atención al cliente se debe basar, fundamentalmente, en la emoción y no en la razón. Cada vez más, el cliente lo que quiere es percibir emociones y

sentimientos, ya no quiere un producto basado en el raciocinio. Éste es un aspecto clave para tener en cuenta a lo largo de todo el plan estratégico.

2.2.8.8 Estrategias

La estrategia es un plan general para lograr uno o más objetivos a largo plazo o generales, en condiciones de incertidumbre.

En palabras de (Porter, 2009):

“Estrategia es huir de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es explorar nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores”. (p.18)

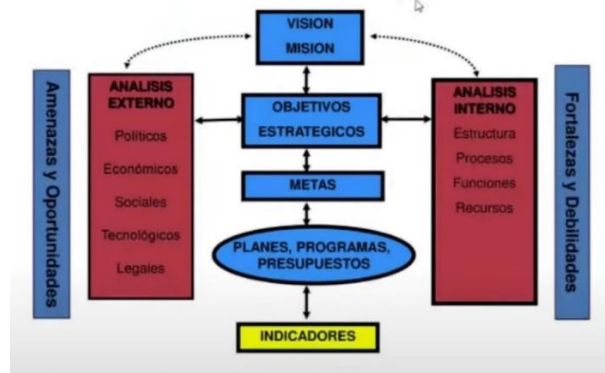
La estrategia es un concepto que hace referencia al procedimiento, a través del cual se toman las decisiones en un escenario determinado, con el objetivo de conseguir una o varias metas. Así, la estrategia no es más que la conexión que existe entre los objetivos últimos y las acciones que se han de poner en práctica para llegar a dicho objetivo.

Por otra parte, una estrategia empresarial es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización, (Orellana, 2020) ,la forma que tienen las empresas para alcanzar sus objetivos, se les denomina estrategia empresarial es una especie de carta de navegación, esta carta o mapa es para un periodo en el cual se delimita el foco de acción y los pilares que lo harán posible. No todas las estrategias empresariales tienen la misma estructura ni buscan la consecución del mismo objetivo, por eso, a continuación, se explican los tipos de estrategia empresarial más comunes:

2.2.8.8.1 Estrategia basada en la dirección:

En el caso de hacer una estrategia basada en la dirección, se debe hacer un análisis externo (PESTEL) y un análisis más interno del sector en el que se vería a los proveedores, los productos sustitutos y los competidores directos e indirectos, a partir de esto se implantaría el plan estratégico.

Figura 3. Dirección estratégica.



Fuente: <https://www.iebschool.com/blog/wp-content/uploads/2021/09/image-1.png>

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. En realidad, el análisis PESTEL es un acrónimo y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen:

- **P:** analiza los factores políticos.
- **E:** profundiza en los factores económicos.
- **S:** estudia los factores sociales.
- **T:** explica los factores tecnológicos.
- **E:** identifica los factores ecológicos y ambientales.
- **L:** describe los factores legales

Figura 4. Análisis PESTEL.



Fuente: <https://www.digomarketingco.com/post/an%C3%A1lisis-pestel>

El análisis PESTEL se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos, pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PESTEL (Delgado, 2021) puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto. Los cuadrantes del análisis PESTEL varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa B2B, ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor.

Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global con presencia en varios países. Todas las empresas se benefician del análisis FODA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retroalimentar los aspectos económicos del análisis PESTEL. PESTEL es útil antes del FODA, no viceversa, el análisis PESTEL seguramente ayudará a identificar factores de FODA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas.

Análisis FODA

El acrónimo FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es muy importante analizar cada uno de estos factores para planificar correctamente el crecimiento de las organizaciones.

Figura 5. Análisis FODA.



Fuente: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que permite ayudar a identificar las oportunidades competitivas de mejora, es útil, pero debe complementarse con un análisis CAPA. Cada letra del CAPA corresponde con una del DAFO:

- **C de Corregir (Debilidades):** ¿Cómo corrijo esas debilidades que existen?
- **A de Afrontar (Amenazas):** ¿Cómo afrontar las amenazas del exterior?
- **M de Mantener (Fortalezas):** ¿Cómo mantener las fortalezas?
- **E de Explotar (Oportunidades):** ¿Cómo explotar las oportunidades?

Figura 6. Análisis CAPA.



Fuente: <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/>

A modo de síntesis, CAPA (Corrective and preventive action) es el acrónimo de acciones correctivas y acciones preventivas por sus palabras en inglés, es una herramienta que les permite a las empresas planificar y ejecutar investigaciones exhaustivas sobre fallas en los procesos, encontrar las causas fundamentales e implementar las mejoras correspondientes. Por lo general, es un módulo dentro de un sistema integral de gestión de la calidad, es capaz de integrarse con sistemas de gestión para auditorías, no conformidades, gestión de documentos, control de cambios y otras capacidades.

2.2.8.8.2 Estrategia basada en riesgos

En este tipo de estrategia, lo más importante es analizar hacia dónde va el mercado, utilizando la intuición; proporciona un enfoque estructurado y coherente para identificar,

evaluar y gestionar el riesgo. Se basa en un proceso para actualizar y revisar, periódicamente, la evaluación en función de los nuevos desarrollos o las medidas adoptadas. Puede ser implementada por grupos y proyectos pequeños o incorporarse en una estrategia compleja para una organización internacional con presencia en múltiples países. El foco de esta estrategia es identificar y revisar los riesgos a los que se enfrenta una organización. Al evaluar los riesgos, podemos detectar dónde está la incertidumbre en torno a las nuevas tendencias e identificar los pasos que se deben tomar para proteger a la empresa, las personas y los activos involucrados.

2.2.9 Plan estratégico logístico

La planeación estratégica logística es una herramienta que ofrece a la organización las herramientas para una definición clara de su visión logística a largo plazo, planteando las estrategias necesarias para llegar a ésta. Un punto inicial es un análisis DOFA (Leguizamo, 2014) ,dicho análisis brinda un panorama actual del estado de la empresa para realizar un análisis comparativo del estado ideal que propone la visión logística. Para iniciar, este diagnóstico es necesario realizar un análisis del entorno empresarial del sector (entorno externo), permitiendo identificar oportunidades y amenazas, posteriormente se realiza un análisis interno de la organización detectando las fortalezas y debilidades de la compañía.

Por medio de la identificación de estas variables se elabora la matriz DOFA, y se procede a realizar un cruce de variables FO, DO, FA, DA para encontrar las estrategias que lograrán potencializar las fortalezas y oportunidades y, a la vez, mitigar o controlar las debilidades y amenazas. Terminada esta matriz, se inicia con el direccionamiento estratégico logístico, el cual consiste en definir los objetivos estratégicos logísticos, para que, posteriormente, inicie la etapa de la formulación estratégica logística en la que se seleccionan los proyectos estratégicos, las estrategias, los planes de acción y la divulgación del programa a todos los niveles del área. Esta divulgación debe realizarse en cascada al interior del área logística, con el fin de asegurar un líder en cada nivel, definiendo responsables y desarrollando métodos de control fácilmente identificable y medible por medio de los indicadores de gestión en cada una de las áreas involucradas.

Antes de pensar en diseñar un plan estratégico de logística (Leguizamo, 2014), es necesario tener claridad del contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es importante entonces definir:

- Diagnóstico. Donde está la empresa en este momento
- Metas. A donde se quiere llegar
- Recursos necesarios. Lo que se requiere para ejecutar el plan

El objetivo del plan logístico radica en establecer y desarrollar los métodos, planes y tareas necesarias para obtener un producto o servicio de acuerdo con un nivel de calidad preestablecido, empleando la menor cantidad de costos, en los plazos y cantidades fijados, coordinando la asignación de recursos, tanto humanos como materiales. El plan logístico de una empresa es la estrategia que busca analizar el conjunto de actividades que intervienen durante su proceso productivo, desde el aprovisionamiento de materia prima hasta la entrega de las mercancías a los clientes.

Un plan estratégico logístico es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, por lo que es vital contar con una organización total para que los procesos internos y externos funcionen correctamente. Al final el objetivo es proporcionar la satisfacción del cliente al tener el producto correcto, en el lugar correcto y en el momento adecuado.

2.2.10 Fases del proceso del plan logístico

El proceso de elaboración para llevar a cabo un plan logístico de una empresa está condicionado por la tipología de los productos o servicios que constituyan la base del negocio y debe considerar, como parte de un sistema integral, las siguientes funciones:

- Fase 1 - Aprovisionamiento: Consiste en gestionar el proceso de compra y la provisión de materias primas necesarias para la producción, ya que toda empresa necesita obtener los productos y materiales necesarios en tiempo y forma. Para la correcta elección de los materiales es necesario evaluar sus costos, beneficios, la calidad del producto y del transporte, además de los tiempos de entrega. De

esta forma, al analizar todos estos factores, usted podrá elegir al proveedor ideal para su negocio.

En esta primera fase del plan logístico, la compañía deberá gestionar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento de las materias primas que necesite para la elaboración o fabricación de sus productos. Este aprovisionamiento deberá ser acorde a la demanda de sus productos, lo que evitará exceso de stock de materias primas.

- Fase 2 - Producción: Su objetivo radica en establecer y desarrollar los métodos, planes y tareas necesarias para obtener un producto o servicio de acuerdo con un nivel de calidad preestablecido, empleando la menor cantidad de costos, en los plazos y cantidades fijados, coordinando la asignación de recursos, tanto humanos como materiales dentro y fuera de la organización.

La fase de producción de un plan logístico implica todas las actividades relacionadas con la producción del producto, lo que incluye también operaciones logísticas internas menos visibles, pero igualmente importantes para garantizar la cadena de suministro durante todo el proceso.

- Fase 3 - Distribución física o embarque: Se refiere a la planificación, realización y control del flujo físico de los productos o artículos desde el centro de producción hasta su lugar de consumo, ya sea por vía aérea, marítima, terrestre por medio de camiones o ferrocarril e intermodal que combina uno o varios de estos medios. Es necesario analizar la vía ideal ya que no todos los medios son apropiados para cada envío.

La última fase del plan logístico es la referida a la distribución, y engloba todas las actividades relacionadas con la distribución física del producto final, tanto si este va a ser enviado directamente al cliente final como a comercios retail que se ocupen de su venta. Debido a la complejidad que conlleva la implementación de los planes de logística, es necesario el uso de las métricas adecuadas que reflejen el estatus en tiempo real de la distribución de los productos, el transporte, los almacenes y demás. Para elaborar un plan logístico habrá que tener en cuenta las características concretas de cada empresa

y producto, No obstante, en todos los casos, estos planes suelen ejecutarse en tres fases concretas bien definidas y diferenciadas.

2.2.11 Objetivos Plan Logístico

El objetivo de un plan logístico es garantizar que los procesos operativos de su empresa funcionen de forma eficiente y a bajos costos (Logycom, 2021), lo que implica asegurarse de que todos sus recursos sean de calidad, confiables y al precio adecuado, lo que ayudará a su negocio a conseguir lo siguiente:

- Aumentar líneas de producción.
- Mejorar la productividad.
- Reducir inventarios.
- Desarrollar sistemas de información.
- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de la compañía.
- Coordinar de forma óptima todos los factores que influyen en la decisión de compra de los productos o servicios, como calidad, confiabilidad, precio y servicio.

El plan logístico de una empresa, desarrollado de manera eficaz, puede definir la rentabilidad de una organización, ayudando a la empresa a minimizar las inversiones, mejorar los costos y permitiendo un crecimiento sostenido. Un plan logístico es la estrategia que sigue una empresa para analizar y gestionar las actividades logísticas que tienen lugar en su actividad empresarial. Está determinada por distintas fases, así como por elementos propios de cada tipo de empresa y tipo de producto, pero, en general, todos los planes logísticos buscan responder de forma eficiente a las necesidades logísticas, reduciendo los costes de tiempo y recursos empleados en su ejecución.

2.2.12 Plan estratégico logístico

El proceso de la planeación estratégica logística consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía. La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para

proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010) el proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro.

Figura 7. Proceso de planeación estratégica logística.



Fuente: (Ballou, 2004)

En palabras de (Leguizamo, 2014)

“La planeación estratégica logística le permite a cualquier empresa realizar un adecuado proceso administrativo para el logro de resultados, desde la cadena de suministros considerada como el éxito de una firma. Para lograr el ajuste perfecto entre la estrategia corporativa y la estrategia de la cadena de suministro, se parte de la identificación de las necesidades de los clientes y asegurar que la cadena de suministros es capaz de garantizar lo demandado en tiempo, calidad y costos competitivos. Con la aplicación de la planeación estratégica logística para un holding empresarial, se visualiza el papel que cumplen las compañías que la conforman y lograr un ajuste estratégico que le permitirá el equilibrio adecuado entre la capacidad de respuesta de cada una de las compañías y los costos asociados, generando rentabilidades importantes para sus socios” (p.7)

La logística es una pieza clave dentro de toda empresa, pues ofrece medios y métodos para ordenar los procesos de producción y comercialización de los productos y servicios. Ninguna compañía puede funcionar sin logística o sin un plan estratégico, este último determina la manera de actuar hacia lo que se pretende conseguir y cómo obtenerlo. Todo plan estratégico obedece a dos objetivos fundamentales:

- ofrecer un excelente servicio al cliente.
- reducir costos en la realización del trabajo (producción).

Para lograr estas metas es indispensable el manejo de información eficaz, que contribuya con un valor agregado al éxito de la organización.

2.2.13 Ventajas del Plan Estratégico Logístico

Aplicar un correcto plan estratégico de logística en la organización ofrece otras ventajas, como las que se mencionan a continuación:

- Permite la posibilidad de explorar y conocer el terreno en el que se encuentra la empresa. Esta abarca, desde el control de inventarios de materiales y productos que permitan satisfacer la demanda, hasta un mayor control sobre lo que entra y sale de almacenes. De esta manera, se podrán procesar los pedidos con rapidez, logrando satisfacer eficientemente la demanda de los clientes.
- Permite gestionar la capacidad del transporte, la distribución del producto y evaluación de rutas para encontrar oportunidades de crecimiento y, a su vez, abarcar mercados cautivos.
- Posibilita el diseño de estrategias de logística, aprovechando nuevas y diversas herramientas tecnológicas que permitan el control absoluto de la cadena de suministros. Esta acción contribuirá al desarrollo del negocio y posibilitará el diagnóstico oportuno de un mercado en particular.
- Permite conocer si se están cumpliendo los objetivos trazados inicialmente. Esto será posible mediante el uso de la medición en tiempo real. Los indicadores de desempeño permitirán evaluar la distribución del producto, el transporte, los almacenes, entre otros factores.

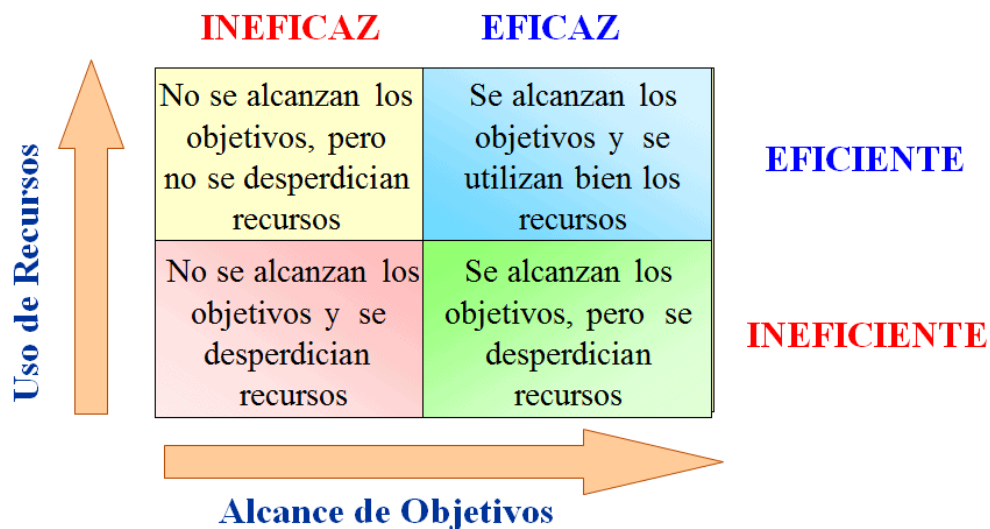
- Permite analizar el entorno interno de la organización y evaluar si los líderes del grupo están brindando la motivación necesaria en el equipo de trabajo, que incentive a cada persona a obtener mejores resultados.

2.2.14 Eficacia

La eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos, la eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido de que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto, la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo sin importar si se les ha dado el mejor uso a los recursos. Es decir, la persona eficaz consigue los resultados esperados de forma satisfactoria independientemente de los recursos utilizados, la persona eficiente es aquella que lleva a cabo la tarea con el menor número de recursos posible.

El trabajador eficiente, al igual que el trabajador eficaz, consigue alcanzar sus objetivos. Sin embargo, un trabajador eficaz podría optimizar su desempeño en términos de recursos utilizados. La empresa optará por el trabajador más eficiente que otro a la hora de realizar una tarea.

Figura 8. Diferencia entre eficacia y eficiencia.



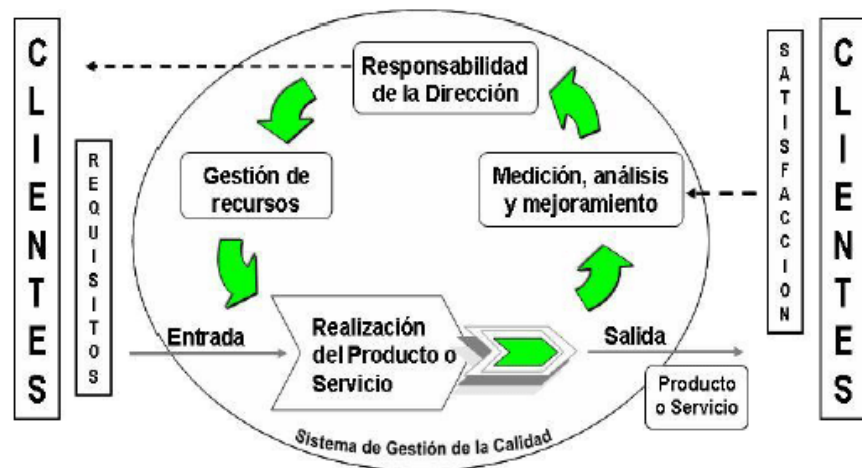
Fuente: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>

A manera de síntesis, la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Así, perfectamente es posible ser eficientes sin ser eficaces (hacer excelente uso de los recursos, pero no se cumple con el objetivo en el tiempo previsto) y se puede ser eficaz sin ser eficientes.

2.2.15 Eficacia en la gestión

La eficacia en la gestión de las organizaciones es entendida como el grado en que se cumplen los objetivos, y tiene gran relación con la calidad percibida por los usuarios. La eficacia es un concepto fundamental en los sistemas de gestión. Las organizaciones implantan sistemas de gestión, entre otros motivos, para garantizar que sus actividades se desarrollan de manera eficaz y poder demostrarlo. La definición dada es genérica en cuanto a que no especifica qué tipos de resultados consiguen las organizaciones puesto que el concepto de eficacia se aplica a cualquier disposición que se planifica: los procesos que realiza la organización, los productos que cumplen los requisitos del cliente, el cumplimiento de la legislación.

Figura 9. Sistema de gestión para medir la eficacia del desempeño.



Fuente: <https://www.gestiopolis.com/el-sistema-gestion-calidad-indice-medir-eficacia-del-desempeno->

Cualquier organización debe perseguir el logro de sus resultados de acuerdo con las disposiciones que haya planificado, esto es, de manera eficaz (AEC, 2021) para apoyar a las organizaciones en lograr la eficacia en la gestión de sus actividades, una de las

herramientas de las que se dispone es la implantación de sistemas de gestión los cuales establecen las bases para una gestión eficaz de la materia de la que se trate (la calidad, el medio ambiente, la seguridad de la información, entre otros).

2.2.16 Convenios internacionales

Los convenios internacionales son instrumentos de carácter normativo, en donde existe una concordancia de voluntades entre dos o más sujetos, de acuerdo con el Derecho Internacional (SINAC, 2021), destinados a producir efectos jurídicos y con el fin de crear derechos y obligaciones entre las partes. Los contratos internacionales son acuerdos legalmente vinculantes entre partes con sede en diferentes países y, por tanto, sometidos a diferentes ordenamientos jurídicos. Los contratos internacionales recogen por escrito los principales términos del acuerdo, para cubrir los aspectos más importantes de la relación. Las diferencias entre contratos y convenios son:

- Contrato: Acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo suscriben.
- Convenio: Acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones.

2.2.17 Convenios internacionales interuniversitarios

El convenio tiene como finalidad promover la cooperación académica entre ambas instituciones a través del intercambio de profesores, personal académico, estudiantes de extensión universitaria y del desarrollo de actividades conjuntas de capacitación y de investigación. Los Convenios y Acuerdos de Cooperación Académica e Intercambio son instrumentos de la Universidad Americana (UAM, 2022) para fortalecer sus funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Extensión, Difusión, y Servicios Educativo-Universitarios. Los Acuerdos que la Universidad Americana que ha hecho con otras universidades e instituciones extranjeras tienen como objetivo promover y llevar a cabo actividades conjuntas relacionadas con la enseñanza, la investigación y la formación.

2.2.18 Reglamento de Relaciones Internacionales UAM

Según el Reglamento (RIUAM, 2012), se cita lo siguiente

Artículo 3. *Oficina de Relaciones Internacionales.* Para el cumplimiento de los objetivos a los que se refiere este Reglamento, se crea la Oficina de Relaciones Internacionales, que tendrá como atribución básica la ejecución de las políticas y directrices que en materia de relaciones internacionales establezca la Comisión de Relaciones Internacionales. (p.5)

Artículo 4. *Funciones.* En adición a lo señalado en el artículo anterior, la Oficina de Relaciones Internacionales tendrá las siguientes funciones:

- Analizar las propuestas de convenios y contratos institucionales con universidades y/o instituciones extranjeras.
- Contemplar los programas de “*movilidad Internacional*” (MI), tanto de pregrado, como de postgrado, en el marco de convenios bilaterales y de otros programas Internacionales, que deberán ser aprobados previamente por la unidad académica.
- Asesorar sobre la participación en otras actividades y programas internacionales.
- Participar en la organización de seminarios y sesiones informativas sobre los distintos programas y acciones de ámbito internacional.
- Llevar un registro de las instituciones con las cuales la Universidad Americana de Panamá haya celebrado un convenio, en el cual conste lugar, duración y objeto de este y recibir nuevas solicitudes que serán analizadas por la unidad académica y aprobadas por la Oficina de Relaciones Internacionales.

El Reglamento (RIUAM, 2012) cita textualmente:

Artículo 5. *Registro de Convenios.* El Registro a que se refiere el “literal f” del artículo anterior, deberá contener como mínimo: el número del convenio, las partes que lo celebran, la fecha de entrada en vigor y la de expiración. También se llevará por separado un registro de los convenios vigentes y otro de los que han expirado. Cada vez que un convenio esté próximo a expirar, la oficina lo notificará a la autoridad académica

vinculada al mismo, con al menos con dos (2) mes de anticipación, a efectos de que ésta considere si promoverá o no su renovación (p.7)

La Comisión de Relaciones Internacionales estará compuesta por:

- El (La) Rector(a), quien la presidirá.
- El (La) Decano(a) de Derecho.
- El Coordinador de Relaciones Internacionales.
- El encargado de la materia objeto de análisis.
- La Coordinación Académica.

2.3 Definición de términos básicos

- CONEAUPA: es el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá. Es el organismo evaluador y acreditar, rector del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria.
- Convenios internacionales: son instrumentos de carácter normativo, en donde existe una concordancia de voluntades entre dos o más sujetos de derecho internacional, destinados a producir efectos jurídicos y con el fin de crear derechos y obligaciones entre las partes.
- Eficacia: es la capacidad de alcanzar los objetivos sin importar cómo se han usado los recursos
- Estratégico: implica mirar, planificar y avanzar hacia el futuro con intenciones claras y acciones decididas.
- Gestión: es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.
- Logística: son todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción.
- Factor 1 - Docencia Universitaria: Se trata de una de las funciones sustantivas de la universidad. Abarca el conjunto de actividades de formación de los estudiantes,

tanto en el pregrado y grado, como en el postgrado. Constituye una de las áreas de análisis indispensable, en los procesos de evaluación y acreditación.

- Factor 2 - Investigación e innovación: La investigación e innovación constituyen procesos dirigidos a crear, adquirir y aplicar conocimientos para el mejoramiento continuo de las diferentes áreas del saber.
- Factor 3 - Extensión universitaria: Conjunto de actividades de la institución de educación superior mediante las cuales se proyecta su acción hacia el entorno social y se difunde así el conocimiento y la cultura. Entre las actividades se incluyen, por ejemplo, la práctica profesional con carácter de servicio social, pasantías, desarrollo de proyectos sociales, voluntariado, entre otros.
- Factor 4 - Gestión Universitaria Institucional: Se refiere a procesos que orientan y facilitan el logro de los objetivos institucionales y manejo eficiente y eficaz de las funciones sustantivas de la universidad: docencia universitaria, investigación e innovación y extensión universitaria, recogidos en documentos oficiales
- Plan: suele referirse a un programa o procedimiento para conseguir un determinado objetivo.
- Plan logístico: es la estrategia que busca analizar el conjunto de actividades que intervienen durante su proceso productivo, desde el aprovisionamiento de materia prima hasta la entrega de las mercancías a los clientes.

2.4 Definición conceptual de la variable

- **Variable independiente**

Plan estratégico Logístico: Es una herramienta que ofrece a la organización las herramientas para una definición clara de su visión logística a largo plazo planteando las estrategias necesarias para llegar a ésta. El plan logístico es la estrategia que sigue una empresa para analizar y gestionar las actividades logísticas que tienen lugar en su actividad empresarial. los planes logísticos buscan responder de forma eficiente a las necesidades logísticas reduciendo los costes de tiempo y recursos empleados en su ejecución.

- **Variable dependiente**

Eficacia en la gestión: Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. La eficacia es la capacidad de una empresa para alcanzar los objetivos o metas que se ha marcado. Cuanto más capaz sea una organización de cumplir los objetivos económicos predefinidos, más eficaz será. La gestión es la administración de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos.

2.5 Definición operacional de las variables

- **Variable independiente**

Plan estratégico Logístico: Para medir esta variable se consideran los siguientes indicadores: Misión, visión, Objetivos estratégicos, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, entornos de la Institución, estrategias, logística administrativa, actividades, procesos, operaciones, temporalidad.

- **Variable dependiente**

Eficacia en la gestión: Para medir esta variable se consideran los siguientes indicadores: KPI, recursos, objetivos, control, toma de decisiones, capacidad de los gestores, metas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, documental y ex post facto. Es descriptiva porque se abordarán todas las características relevantes que permitan describir a plenitud la gestión de parte de las autoridades responsables en los convenios internacionales, de modo que se puedan obtener datos precisos y confiables para poder enumerar y categorizar datos y características, el cual servirá como base para presentar los puntos más sobresalientes, sin manipular las variables estudiadas en este caso la eficacia en la gestión y el plan estratégico logístico.

Para el autor (Arias, 2012): *“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.”* (p.24).

La investigación es de tipo documental, porque se pretende obtener, analizar, interpretar y comparar información sobre la eficacia en la gestión de convenios internacionales y el plan estratégico, a partir de una variedad de fuentes documentales, en este caso la investigación de archivos físicos en los portafolios del PMIA y POA, así como de los archivos digitales producto de los informes de resultados en la gestión de los convenios internacionales. La investigación documental consiste en *“detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2000, p.50)

Es de tipo ex post facto, porque los acontecimientos, en cuanto resultados, ya han ocurrido (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014); en consecuencia, los datos se fundamentan en hechos que ya pasaron, en este caso la eficacia en la gestión de los convenios internacionales y su plan estratégico, pudiendo establecer posibles relaciones de las causas y sus efectos en cuanto a los resultados obtenidos.

3.2 Hipótesis

- La implementación de un Plan Estratégico Logístico mejorará la eficacia en la gestión de los Convenios Internacionales de la Universidad Americana

3.3 Paradigma

Para esta investigación, se utilizará el paradigma de investigación “*interpretativo*”, el cual es una perspectiva o forma de imaginar la realidad. Desde esta perspectiva, entre el investigador y el hecho que se estudia, se edifica una relación dialéctica. Este paradigma se conoce también como: cualitativo, fenomenológico, humanista, naturalista o etnográfico, el cual surge como una opción al paradigma positivista.

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala (Barrantes, 2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo y cuyo interés “*se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social*” (p. 82). Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) indican que “*el enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación*” (p.11)

3.2 Diseño de la investigación

Para este caso, el diseño de la investigación es de campo y no experimental. El diseño de investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a las interrogantes y comprobar la hipótesis de investigación planteada. Es de campo, porque se irá a la sede este de la UAM para capturar datos primarios directamente de la realidad; en este caso, en la “Oficina de Relaciones Internacionales”, donde yacen los convenios internacionales y los informes de gestión en cuanto a resultados.

Para esta investigación de campo, también se emplearán datos secundarios, sobre todo, los provenientes de fuentes bibliográficas, para poder elaborar el marco teórico (Arias,

2006). No obstante, serán los datos primarios, capturados a través del diseño de campo, lo primordial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

Es de diseño no experimental, porque no se van a manipular las variables objeto de estudio; en este caso, la eficacia en la gestión de convenios internacionales y los planes estratégicos conformados por el POA y el PMIA.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010): *“La investigación no experimental consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en lo que se observan solo los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”* (p.149)

3.3 Población y muestra

Para esta investigación, la población está conformada por tres (3) personas [un (1) vicerrector académico, un (1) coordinador de la facultad de turismo y un (1) coordinador de relaciones internacionales]; cinco (5) portafolios del factor 2 correspondientes a los años 2017 al 2021, además de los 10 portafolios del plan estratégico donde se evidencia la gestión de los convenios internacionales, ambos vinculados a la oficina de relaciones internacionales, tal como se muestra en el cuadro:

Tabla 2. Distribución de la población.

Nro. personas	Nro. Portafolios	Plan estratégico	Años
1(vicerrector)	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2017
2 (coordinadores)	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2018
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2019
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2020
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2021
TOTAL= 3	TOTAL= 05	TOTAL= 10	

Fuente: Elaboración propia.

Para (Tamayo, 2012),

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe

cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación” (p.180)

Como la población es finita, se tomará como muestra la totalidad de la población. Para (Ramírez, 1999): *“Una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”* (p.12). En este caso, la muestra es la que aparece en el cuadro n°1.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Para esta investigación, se utilizará la técnica de la observación directa para el análisis documental y revisión de archivos físicos y digitales y la técnica de la entrevista. Para Tamayo (2007), la observación directa *“es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”* (p.193). En este mismo orden de ideas, la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos (Diaz, Torruco, Martinez, & Varela, 2013) y es definida como una conversación que propone un fin determinado diferente al simple hecho de hablar.

En cuanto al instrumento, se utilizará la guía de observación para la técnica de la observación, la guía de observación es un instrumento basado en una lista de trece (13) indicadores redactados en forma de preguntas, orientando la observación dentro de la oficina de relaciones internacionales, señalando los aspectos que son relevantes al observar el contenido de los cinco (5) portafolios del factor 2 y los 10 portafolios de los planes estratégicos en la sección de convenios internacionales. El instrumento que se utilizará para la técnica de la entrevista es la guía de entrevista estructurada, la cual consta de ocho (8) preguntas.

3.4 Procedimiento para tabular los datos

Una vez capturado todos los datos necesarios y pertinentes en la muestra seleccionada de la investigación se procede a tabular gracias a la captura de información resultante

de los archivos documentales (portafolios y planes estratégicos PMIA y POA) correspondiente a los años 2017 al 2021 así como también las tres entrevistas aplicadas a las tres autoridades de la UAM.

Para el análisis de los datos de las dos entrevistas aplicadas, se utilizará el software Atlas ti, pero en una versión desarrollada por el investigador en formato Word. Esta herramienta, de carácter técnico, es de mucha utilidad para el almacenamiento, sistematización y análisis de la información (datos) para esta investigación cualitativa, constituyéndose el análisis de datos en una fase vital para el proceso investigativo cualitativo.

En el programa “**Atlas. Ti**”, en la versión Word, el proceso de extraer, categorizar, analizar e interpretar, implica cuatro etapas: codificación de la información (de los datos); categorización; estructuración o creación de una o más redes semánticas, entre las categorías y la estructuración de hallazgos o teorización, si fuere el caso.

También se realizará, para el instrumento guía de observación, una tabla de distribución de frecuencia y distribución porcentual, para proceder a analizar estos datos consolidados.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, entre otros, para este caso se recopiló y seleccionó información de fuentes primarias impresas y de grabaciones producto de las entrevistas, la distribución de la recolección y selección de información se describen en la tabla n°3.

Tabla 3. Fuentes primarias de recolección y selección de información.

Entrevistas grabadas a personas	Lectura y revisión de Portafolios	Lectura y revisión de los portafolios Planes estratégicos	Años
1(vicerrector)	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2017
2 (coordinadores)	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2018
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2019
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2020
	1 (Factor 2)	2 (POA-PMIA)	2021
TOTAL= 3	TOTAL= 05	TOTAL= 10	

Fuente: Elaboración propia

Para poder presentar los resultados de la lectura, revisión de portafolios y planes estratégicos de los años 2017 al 2021 se utilizó el instrumento “*Guía de observación*”, el procedimiento se dividió en 4 fases que son las siguientes:

- **Fase I:** *Selección del material.* Por ser una investigación documental, se seleccionaron un total de 15 portafolios, distribuidos en 5 portafolios del Factor 2 y 10 planes estratégicos (POA -PMIA) correspondientes a los años 2017 al 2021. Todos se encuentran en la oficina de evaluación y acreditación de relaciones internacionales de la UAM, sede central y este.

- **Fase II: Lectura y revisión del material.** En esta fase, se procedió a clasificar y separar, exclusivamente, la información referente a “*convenios internacionales*”, datos relevantes para la investigación.
- **Fase III: Organización.** Posteriormente, se procedió a realizar las comparaciones de los años 2017 vs 2021 respecto a “*convenios internacionales*”, para poder hacer las interpretaciones pertinentes.
- **Fase IV: Captura de datos.** Se utilizó el instrumento guía de observación, para tabular datos de los 15 portafolios.
- **Fase V: Análisis de datos.** Finalmente, se procedió a analizar la información, para discutir los resultados y establecer las conclusiones y recomendaciones sobre el fenómeno objeto de estudio.

Tabla 4. Presentación resultados “*Guía de observación*”.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Los portafolios del factor 2 están completos del año 2017 al 2021	X		Todos los portafolios del factor 2 están físicamente en la oficina de evaluación y acreditación de la UAM.
Los portafolios de los Planes Estratégicos están completos del año 2017 al 2021	X		Todos los portafolios del POA y PMIA están físicamente en la oficina de evaluación y acreditación de la UAM.
Existen evidencias de resultados en la gestión de los convenios internacionales en el POA y el PMIA desde el año 2017 al 2021		X	No existe evidencia en los POA y PMIA sobre resultados de gestión en los convenios internacionales ya que estos alimentan a los portafolios de los 4 factores anualmente.
Para el año 2017 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59	X		Se encuentran físicamente 4 contratos firmados con universidades nacionales e internacionales.
Para el año 2017 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales	X		Existe solo 1 logro de evidencias concretas gestionada por la coordinación de turismo
Para el año 2018 están las evidencias de firma de dos o más	X		Se encuentran físicamente 3 contratos firmados con universidades nacionales e internacionales.

convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			
Para el año 2018 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales	X		Existe solo 2 logros de evidencias concretas gestionada por la coordinación de turismo y CECAVI.
Para el año 2019 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59	X		Se encuentran físicamente 5 contratos firmados con universidades nacionales e internacionales.
Para el año 2019 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales	X		Existe solo 1 logro de evidencias concretas gestionada por CECAVI.
Para el año 2020 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59		X	No hay contratos firmados con universidades nacionales e internacionales.
Para el año 2020 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales		X	No hay evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales
Para el año 2021 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59	X		Se encuentra físicamente 2 contratos firmados con universidades internacionales.
Para el año 2021 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales		X	No hay evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales

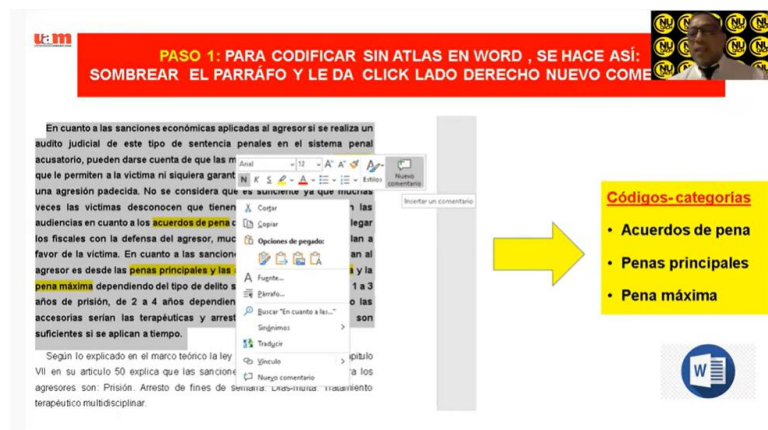
Fuente: Elaboración propia.

Para poder presentar los resultados de la entrevista, se utilizó el instrumento “*Guía de entrevista*” aplicado a 3 autoridades de la UAM. Para su tabulación, el procedimiento se dividió en 4 pasos, utilizando la herramienta técnica “**Atlas. Ti**”, pero en una versión de Word, desarrollada por el investigador Urbaneja, N (2021). Los pasos ejecutados fueron:

Paso I. *Transcribir las entrevistas en Word.* El primer paso consistió en transcribir las 3 entrevistas en formato Word, con la ayuda del “*dictar voz de Word*”.

- **Paso II. Procedimiento codificación Word.** Posteriormente, para cada entrevista, se abre el documento en Word, se le da la opción “nuevo comentario”, se somborean los párrafos, creándose el nuevo comentario y luego se coloca el código según percepción de cada párrafo en este caso se colocó un número para identificarlo.
- **Paso III. Categorías.** Posteriormente, se procedió a leer cada párrafo y se resumía en una o varias palabras, éstos son llamados “categorías”.

Figura 10: Categorías de la entrevista



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=gVuxNa2dOvo>

- **Paso IV. Establecer una tabla de códigos -categorías.** En este paso, se desarrolló una tabla con las preguntas, los objetivos, códigos y categorías consolidada de las 3 entrevistas. Se utilizó excel para el desarrollo de esta tabla.

Figura 11: vincular los códigos o categorías a una red semántica



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=gVuxNa2dOvo>

- **Paso V.** Vincular los códigos o categorías a una red semántica. Ésta se desarrolló por objetivos y se hace en Word, la ruta es “insertar – SmartArt - jerarquía”, con imágenes en círculos, y se selecciona la imagen “on line” o de su archivo vinculada a la categoría o código. En este paso, se transforma la tabla de códigos o categorías a una red semántica. Estos enlaces entre las categorías quedaron a discreción del autor.
- **Paso IV.** Estructuración de hallazgos. En este paso, se presentan los resultados, para posteriormente analizarlos, discutirlos e interpretarlos. En cada categoría se explican los hallazgos encontrados en la entrevista. Para una mejor interpretación y análisis de estos hallazgos, luego se procede a desarrollarlos por objetivos, porque a cada objetivo hay que darle respuesta y por silogismo a la pregunta principal de investigación e hipótesis.

Figura 12; Estructuración de hallazgos

Paso 2: Analizar categorías vs indicadores por objetivo específico. Ejemplo

CÓDIGO	CATEGORÍAS ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA	OBJETIVO 1
1	Feminicidio	Las preguntas n° 1-2 y 3 y sus indicadores: Reportes de violencia sexual - Reporte de Violencia física - Casos reportados de violencia psicológica	Identificar los tipos violencia doméstica contra la mujer reportados por las Autoridades competentes en la provincia de Panamá Este durante el 2020
2	Selección prenatal del sexo		
3	Infanticidio femenino		
4	Abuso económico		
5	Violencia política		
6	Abuso contra ancianas		
7	Violencia exigencia de dote		
8	Ataques con ácido		
9	Violencia sexual		
10	Agresión física		

Entrevista

1- ¿Cree usted que los reportes de violencia sexual contra la mujer en este año 2020, se pudieron haber evitados?

2- ¿Por qué cree usted que los reportes de violencia física contra la mujer no han podido controlarse?

3- ¿Según su experiencia, ¿cuáles cree usted que son los aspectos que más impactan en los casos reportados de violencia psicológica contra la mujer?

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=kDMS9pOBrCg>

Tabla 5. Resultados codificación y categorías entrevista.

CÓDIGO	CATEGORÍA ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA	OBJETIVO ESPECIFICOS
1	14 convenios vigentes en 5 años	<p>P1: La Universidad Americana cuenta con Planes estratégicos ¿cuales son?. P.2: ¿Cual Plan o planes está vinculado a los convenios internacionales interuniversitarios?. P3: Según su experiencia, explique el proceso para concretar los contratos de los convenios internacionales interuniversitarios</p>	<p>Identificar los convenios internacionales vigentes de la Universidad Americana con otras universidades</p>
2	POA		
3	PMIA		
4	Plan Desarrollo Institucional		
5	Acuerdo voluntades Rectores		
6	Colombia		
7	Florida Global University		
8	UISIL Costa Rica		
9	Contratos convenios interuniversitarios		
10	Rectoría		
11	Giras académicas Colombia	<p>P4: Para usted, ¿quiénes son los responsables de realizar los convenios internacionales interuniversitarios y quién es responsable para hacerle seguimiento para su cumplimiento?. P5: Según su percepción, ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de la gestión de cumplimiento de los convenios internacionales interuniversitarios?. P6: Según su participación, mencione logros concretos de su gestión de cumplimiento en la ejecución de las actividades con universidades por los convenios internacionales</p>	<p>Explicar los resultados y evidencias de logros concretos de la gestión de los convenios internacionales interuniversitarios durante los años 2018 al 2022</p>
12	Expoinvestigación		
13	Feria emprendedores		
14	Congreso internacional		
15	Universidad acreditada		
16	Falta de seguimiento		
17	Indicador 59		
18	Vicerrector Academico		
19	Coordinadores y Decanos		
20	Cronograma Logístico mediano plazo	<p>P7: Según su experiencia, ¿qué estrategia usted propone para mejorar la gestión de cumplimiento de las actividades que rige los contratos internacionales?. P8: ¿Cree usted que un plan estratégico logístico permitirá mejorar la gestión de las personas responsables en que se cumplan las actividades pautadas en los contratos de los convenios internacionales interuniversitario-vigentes? Explique brevemente. interuniversitarios?</p>	<p>Diseñar un "Plan Estratégico Logístico" para lograr una gestión eficaz en los convenios internacionales interuniversitarios</p>
21	Gestion convenios por Facultades		
22	Selección Universidades Suramerica		
23	Selección Universidades EEUU		
24	Autoridades responsables		
25	Selección Universidades Centroamerica		
26	Empoderamiento Coordinadores		
27	Acreditación		
28	Descentralización firma contratos		
29	Oficina convenios internacionales		
30	Eventos UAM anuales		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORMACIÓN

5.1 Análisis de los datos e información

Para poder analizar e interpretar los datos del instrumento “*Guía de entrevista*”, se parte de la tabulación de las 3 entrevistas aplicadas. Para el procesamiento de los datos, se utilizó Excel y Microsoft Word, un híbrido que forma parte del “**Atlas Ti.**” en formato Word creado por el investigador el cual consistió en la codificación y categorización de las entrevistas aplicada a 3 autoridades expertas en “*convenios internacionales y gestión de planes estratégicos*”.

El procesamiento se inició transcribiendo los resultados de las entrevistas en formato Word, se sombreaba cada párrafo y se le daba clic, del lado derecho, para seleccionar “*nuevo comentario*”, y posteriormente codificar, obteniendo un resultado de 30 categorías. En la tabla n° 6, se observan los códigos y categorías resultantes de los párrafos de la entrevista, vinculadas a las preguntas 1, 2 y 3, con la finalidad de dar respuesta al objetivo n° 1: “*Identificar los convenios internacionales vigentes de la Universidad Americana con otras universidades*”.

Tabla 6. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 1.

CÓDIGO	CATEGORÍA ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA	OBJETIVO ESPECIFICO N° 1
1	14 convenios vigentes en 5 años	P1: La Universidad Americana cuenta con Planes estratégicos ¿cuales son?. P.2: ¿Cual Plan o planes está vinculado a los convenios internacionales interuniversitarios?. P3: Según su experiencia, explique el proceso para concretar los contratos de los convenios internacionales interuniversitarios	Identificar los convenios internacionales vigentes de la Universidad Americana con otras universidades
2	POA		
3	PMIA		
4	Plan Desarrollo Institucional		
5	Acuerdo voluntades Rectores		
6	Colombia		
7	Florida Global University		
8	UISIL Costa Rica		
9	Contratos convenios interuniversitarios		
10	Rectoría		

Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta al objetivo n° 1: “Identificar los convenios internacionales vigentes de la Universidad Americana con otras universidades”, se procede a realizar el análisis de datos presentados en la tabla n° 6, mediante la confección de la red semántica de estas categorías y códigos que se presentan en la ilustración 1.

Ilustración 1. Red semántica categorías objetivo específico n° 1.



Fuente: Urbaneja, 2022.

A continuación, se presenta el análisis de los datos consolidados de los códigos y categorías para el objetivo específico n° 1, estos son:

Código 1. Categoría 14 - Convenios vigentes por 5 años.

Al realizar la revisión documental de los años 2017 al 2021, en los archivos (portafolios y planes POA-PMIA) de la oficina de evaluación y acreditación universitaria, a cargo de la Dra. Gelys Moscoso, se observaron y se contabilizaron un total de 28 convenios interuniversitarios y empresariales, distribuidos en 11 internacionales y 17 nacionales. De los 28 contabilizados, solo 14 están vigentes, el restante expiró en los años 2020 y 2021. En cuanto a los convenios vigentes, solo 3 son interuniversitarios internacionales, 1 con Colombia y 2 con EE. UU. También se identificaron un total de 10 indefinidos y uno solo nacional vigente con la Universidad Santander, ya que ésta cuenta con la facultad de salud.

Estos convenios vigentes se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Convenios vigentes UAM.

Universidad/ Empresas	Tipo de convenio	Duración vigente	Fecha firma
Fundación Universitaria María Cano. Colombia	Cooperación mutua	05 años	26-10-2018
SISELE	Cooperación mutua	indefinido	24-05-2010
AUPRICA	Cooperación mutua	indefinido	14-01-2011
Universidad Santander Panamá	Cooperación académica y técnica	05 años	03-03-2018
AUPPA. Red Biblioteca	Cooperación académica	indefinido	12-02-2011
Aventura 2000	Cooperación mutua	indefinido	25-07-2006
Cooperativa de ahorro y crédito Cristóbal	Cooperación mutua	indefinido	02-08-2005
Multi Credit Bank	Cooperación mutua	indefinido	28-07-2005
Empresas Bern	Cooperación mutua	indefinido	15-07-2005
Hotel Panamá	Cooperación mutua	indefinido	10-02-2005
Inmobiliaria San Antonio	Cooperación mutua	indefinido	03-04-2005
Hotel Waldorf Astoria	Cooperación mutua	indefinido	19-08-2005
Florida Global University	Cooperación mutua	05 años	15-04-2021
Southeastern Louisiana University	Cooperación mutua	05 años	17-01-2022

Fuente. Portafolios y POA - PMIA - Años 2017 al 2022.

Código 2. Categoría POA.

El Plan Operativo Anual en sus siglas POA, es un plan estratégico de cumplimiento, seguimiento y control de las responsabilidades que tienen los coordinadores con sus respectivos indicadores de la matriz de acreditación universitaria de los cuatro factores que pertenecen. El POA es supervisado, mensualmente, por el vicerrector académico, mediante una planificación en un cronograma. Generalmente, se supervisa los primeros 5 días de cada mes y los resultados se miden por unos indicadores de gestión.

El POA, anualmente, alimenta los portafolios de los 4 factores gestionados por los coordinadores y decanos de carreras, es decir, el POA se desarma con las evidencias

que tiene para así armar cada portafolio. Por ejemplo, el coordinador de CECAVI está a cargo del Factor 2 “Investigación e Innovación”. Este factor está compuesto por los indicadores número 50 hasta el 85 y el indicador 59 exige eficacia en la gestión de los convenios internacionales. Por ejemplo, el POA exige generación y seguimientos de convenios nacionales e internacionales y evidencias concretas de actividades, tal como se muestra en la ilustración:

Ilustración 2. Generación y seguimiento de convenios nacionales e internacionales.

Cuadro de Control nro 6: Generación y seguimiento de convenios y participaciones en redes								
01: Internacional 02: Nacionales		2018-I		2018-II		2018-III		
NRO	NOMBRE CONVENIOS	ENE/FEB	MARZO-ABRIL	MAYO-JUNIO	JULIO-AGOSTO	SEPT-OCT	NOV-DIC	NOMBRE RED DE INVESTIGACION
1	CONVENIOS NACIONALES	Convenios Universidad de Santander.		Gestión convenio Universidad Cristiana de Panama	Gestión convenio Universidad Cristiana de Panama			CONVENIOS RED NACIONAL
2	ACTIVIDADES O PARTICIPACION CON CONVENIOS NACIONALES	Presentación memoria institucional IDIA del 1er Congreso de cultura investigativa en la educación superior en Panamá 2018.	Situación actual de las revistas científicas panameñas 2018	Situación actual de las revistas científicas panameñas 2018. *Investigación nivel de información sobre la importancia del uso del ácido fólico que poseen los estudiantes del decimo semestre de la carrera de medicina y cirugía de la universidad americana, en mujeres en edad fértil entre 14-40 años	Reunión Ordinaria 6- AÑO 2018 Fecha: 7 de agosto de 2018 Hora: 10 a.m. Lugar: Columbus University *Diagnóstico 2018: "Productividad e impacto de las universidades particulares en Panamá" *Investigación nivel de información sobre la importancia del uso del ácido fólico que poseen los estudiantes del decimo semestre de la carrera de medicina y cirugía de la universidad americana, en mujeres en edad fértil entre 14-40 años.		Validación de preguntas - Diagnóstico 2018: "Productividad e impacto de las universidades particulares en Panamá"	ACTIVIDADES CON RED NACIONAL
3	CONVENIOS INTERNACIONALES					Gestión convenio Politecnico Costa Atlantico Barranquilla Colombia	Gestión convenio Universidad Florida Estados Unidos. 26-10-2018 Convenio Marco Interinstitucional de Cooperación entre la Fundación Universitaria María Cano y la Universidad Americana. 22-11-2018. Convenio en Trámite con la Universidad Autónoma de Tabasco Mexico	CONVENIOS RED INTERNACIONAL
4	ACTIVIDADES O PARTICIPACION CON CONVENIOS INTERNACIONALES			30-31-05 2018 Foro Emprendimiento e innovación social para la generación de ambientes sustentables	01-06 2018 Foro Emprendimiento e innovación social para la generación de ambientes sustentables. Situación actual de las revistas científicas panameñas 2018. Diagnóstico 2018: "Productividad e impacto de las Universidades particulares en Panamá"		Participación de Investigadores Politecnico Costa Atlantico Barranquilla Colombia en Expo Investigación 2018	ACTIVIDADES CON RED INTERNACIONAL

Fuente: POA (2018).

El POA mide el desempeño del coordinador académico, por ejemplo, los indicadores del factor 2, utilizados para medir el desempeño al coordinador, son:

- Capacitación docente en investigación.
- Investigación formativa a estudiantes.
- Eventos de investigación y emprendimientos.
- Publicaciones de artículos en revistas por los docentes.
- Participación de apoyo al CAE (Centro de apoyo al emprendedor).
- Participación de apoyo al CIS (Centro de investigación en salud).
- Participación de apoyo al CIMA (Centro de investigación mercadológicas).
- Gestión de convenios y participación en redes nacionales e internacionales.
- Apoyo a la acreditación (efectividad en los indicadores).
- Visitas a las sedes para impartir seminarios de investigación.
- Creación de eventos congresos y foros.
- Reunión consejo de investigación.

Código 3. Categoría PMIA.

El PMIA es el acrónimo del “*Plan de mejoramiento institucional ampliado*”. Es el instrumento de seguimiento que usa CONEAUPA para garantizar, vía por medio de indicadores, que la Universidad acreditada, en este caso la UAM, se comprometa a cumplir luego de la acreditación. En este caso, los convenios internacionales se cumplen cuando son concretados, pero existe incumplimiento en el desarrollo de las actividades asociados a estos convenios nacionales e internacionales. Y el PMIA refleja el compromiso de las autoridades de la UAM para cumplir con los indicadores no cumplidos. Este plan estratégico se mide cada 2 años y es responsabilidad del Vicerrector el hecho de hacer que los decanos y coordinadores mejoren su desempeño en la gestión de los indicadores entre ellos el 59.

Código 4. Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es el plan estratégico de la UAM, a mediano plazo (5 años). El mismo se desglosa en planes estratégicos anuales para poder cumplirlos. Este plan contiene objetivos estratégicos, indicadores de calidad, las acciones y sus responsables, las metas y el presupuesto. En este plan estratégico se

incluyen los convenios nacionales e internacionales, y sus las actividades de logros concretadas impactan, transversalmente, positiva o negativamente al PDI.

Código 5. Acuerdo voluntades rectores.

Los convenios internacionales interuniversitarios nacionales e internacionales, pasan por un proceso de revisión de las diferentes cláusulas, por parte de la rectora de la UAM y de las autoridades empoderadas de las otras universidades para firmar. En el caso de la UAM, el acuerdo de voluntad lo decide rectoría, es por ello que los coordinadores y decanos no tienen facultades para el cierre del acuerdo del contrato, pero sí son mediadores hasta que se logra que ambas partes acuerden las cláusulas del contrato.

Ilustración 3. Acuerdo de voluntades firma del Contrato Convenio Internacional.



OCTAVA: Ambas universidades manifiestan que llevarán a cabo de buena fe todas las acciones derivadas del presente Convenio, por lo que pondrán todo su empeño para su debido cumplimiento. En caso de desacuerdo, las partes convienen en agotar todos los medios para resolver amistosamente, sin litigio, cualquier controversia o duda que pudiera suscitarse con motivo de este Convenio, para tal efecto, las partes hacen renuncia expresa a cualquier reclamación judicial derivada de ejecución del mismo.

En fe de lo acordado, los suscritos, debidamente autorizados, firman el presente Convenio, en dos (2) ejemplares del mismo tenor y validez, en la ciudad de Panamá, República de Panamá, a los veinte (20) días del mes de Septiembre del año dos mil diecinueve (2019)

Dr. Albert Corredor Gómez
Rector
Corporación Universitaria Americana

Mgter. Verónica Arce de Barrios
Rectora
Universidad Americana (UAM)

Fuente: Registros académicos UAM.

Código 6. Colombia.

Esta categoría fue muy constante al realizar la entrevista, ya que los logros concretos en evidencias, de parte de la gestión de las autoridades, en su mayoría, son con universidades colombianas, producto de los convenios internacionales; de hecho, se firmaron muchos contratos durante los últimos 8 años. Sin embargo, en la actualidad, todos estos convenios internacionales están vencidos y no se ha hecho la gestión para

su renovación, a pesar de que Colombia es un gran aliado internacional universitario para la UAM. Colombia, en el sector universitario, ha mostrado un gran interés en la UAM por firmar estos convenios de cooperación mutua, académica y culturalmente, por las giras académicas gestionadas por el coordinador de la carrera de Turismo. Los contratos vencidos, producto de los convenios internacionales interuniversitario con Colombia, son:

Tabla 8. Convenios internacionales interuniversitarios vencidos con Colombia.

Universidad/ Empresas	Tipo de convenio	Duración vigente	Fecha firma
Centro Latinoamericano de estudios en administración y negocios Colombia	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	06-09-2014
Universidad San Buenaventura Cartagena – Colombia	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	30-08-2016
Instituto Tecnológico Colegio Mayor Bolívar – Colombia	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	06-09-2016
Universidad Católica Luis Amigó Colombia	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	12-05-2016
La Fundación Universitaria Antonio de Arévalo (UNITECNAR)	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	28-05-2016
Fundación Universitaria María Cano Colombia	Cooperación mutua académica y cultural	05 años Vencido	05-03-2017

Fuente: Portafolios y POA – PMIA, año 2022.

Código 7. Florida Global University.

Este convenio vigente interuniversitario, es un gran logro para la UAM, ya que traspasa fronteras hacia el norte y permite, dentro de sus acuerdos, capacitaciones y desarrollo de investigaciones entre docentes y estudiantes, además de cooperación mutua académica, con el apoyo mancomunado en la organización de eventos de emprendimientos, foros, entre otros. A su vez, abre la posibilidad de la movilidad estudiantil, mediante intercambios de estudiantes en diversas carreras de la facultad de

negocios. Existe el acuerdo de una doble titulación entre ambas universidades, lo cual sería un gran beneficio para los estudiantes de ambos países.

Código 8. UISIL Costa Rica.

A pesar de estar vencido este convenio internacional interuniversitario, existe una gestión eficaz en la logística de las actividades de parte de la vicerrectoría académica, puesto que se han desarrollado importantes investigaciones y se han publicado en revistas internacionales. En los actuales momentos, las actividades siguen en desarrollo, solo hace falta renovarlo.

Código 9. Contratos convenios interuniversitarios.

Los contratos son el resultado final entre el convenio interuniversitario, en ambos contratos firman autoridades, pero en el caso de la UAM solo firma la rectora y es quien revisa, minuciosamente, las cláusulas para poder autorizarlo con su firma. En el proceso de acordar un convenio, éste se gestiona por varios medios, tales como email, llamadas y video llamadas y, en algunas instancias, presenciales producto de las giras académicas de la facultad de Turismo. El contrato tiene por nombre “*Convenio bilateral de cooperación entre la universidad xxxxx y la universidad americana (UAM)*”, el cual está formado por 9 cláusulas. A continuación, se presenta una imagen como ejemplo del convenio entre la UAM y la Corporación Universitaria Americana de Colombia.

Ilustración 4. Modelo del contrato “Convenio Interuniversitario Internacional”.



Entre los suscritos, Dr. **ALBERT CORREDOR GÓMEZ**, varón, mayor de edad, de nacionalidad Colombiana, con cedula de identidad personal N°. 72.160.581, Rector de la **CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA** Institución de educación superior, establecimiento privado, aprobado como Institución Universitaria mediante Resolución 6341 de 17 de octubre del año 2006, expedida por el Ministerio de Educación Nacional, identificada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN No. 900.114.439.4 con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla – Departamento del Atlántico y sede en la Ciudad de Medellín - Antioquia y Montería – Córdoba, que en adelante se le denominara la AMERICANA, en nombre y representación de la misma por una parte y por la otra, la Magister **VERÓNICA ARCE DE BARRIOS**, mujer, panameña, mayor de edad con cedula de identidad personal N°. 8.206.2330 en su carácter de Rectora de la **UNIVERSIDAD AMERICANA**, inscrita a Ficha 414699, Documento 330705, de la sección de micropelículas mercantil del Registro Público, en adelante UAM, acuerdan suscribir el presente Convenio Marco de Cooperación Bilateral, según las siguientes declaraciones y cláusulas:

Fuente: Registros académicos UAM.

Código 10. Rectoría.

La firma de la rectora habilita el convenio internacional. La gestión es realizada por autoridades, decanos y coordinadores, con sus pares en otras universidades nacionales e internacionales. Existe centralización para autorizar los convenios, es decir, de parte de rectoría, previa revisión de las cláusulas del contrato.

Ilustración 5. Firma del convenio Universidad Nicaragüense UCYT y la UAM.



Fuente: <https://uam.edu.pa/wp-content/uploads/2019/09/>

Para dar respuesta al objetivo n° 2 “Explicar los resultados y evidencias de logros concretos de la gestión de los convenios internacionales interuniversitarios durante los años 2018 al 2022”, se procede a realizar el análisis de datos presentados en la ilustración n° 6, mediante la confección de la red semántica de estas categorías y códigos.

Ilustración 6. Red semántica categorías objetivo específico n° 2.



Fuente: Urbaneja, 2022.

La red semántica mostrada en la ilustración n° 6, se desglosa en la siguiente tabla, para realizar el análisis de cada categoría.

Tabla 9. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 2.

CÓDIGO	CATEGORÍA ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA	OBJETIVO ESPECIFICO N° 2
11	Giras académicas Colombia	P4: Para usted, ¿quiénes son los responsables de realizar los convenios internacionales interuniversitarios y quién es responsable para hacerle seguimiento para su cumplimiento?. P5: Según su percepción, ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de la gestión de cumplimiento de los convenios internacionales interuniversitarios?. P6: Según su participación, mencione logros concretos de su gestión de cumplimiento en la ejecución de las actividades con universidades por los convenios internacionales	Explicar los resultados y evidencias de logros concretos de la gestión de los convenios internacionales interuniversitarios durante los años 2018 al 2022
12	Expoinvestigación		
13	Feria emprendedores		
14	Congreso internacional		
15	Universidad acreditada		
16	Falta de seguimiento		
17	Indicador 59		
18	Vicerrector Académico		
19	Coordinadores y Decanos		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el análisis de los datos consolidados de los códigos y categorías para el objetivo específico n° 2. Éstos son:

Código 11. Categoría “Giras académicas Colombia”.

Los convenios con las universidades de Colombia tienen una particularidad que son las giras académicas y culturales. Estas actividades son las que poseen mayores evidencias concretas, las cuales se observan en los portafolios POA y PMIA. Universidades como: La Universidad Católica Luis Amigó de Medellín, la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo (UNITECNAR) de Cartagena de indias, la Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, la Fundación Universitaria María Cano de Medellín y la Corporación Universitaria Americana de Barranquilla son las que mayor participan en actividades de los convenios.

Ilustración 7. “Gira académica – cultural” - Corporación Americana de Colombia.

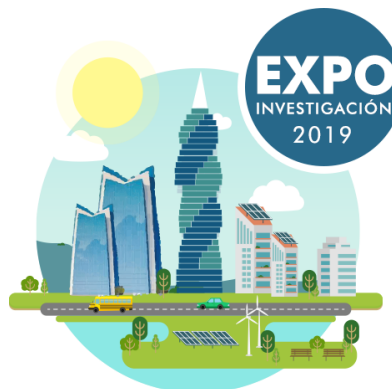


Fuente: <https://uam.edu.pa/visita-internacional-colombia-4/>

Código 12. Categoría “Expo investigación”.

La expo investigación es un evento emblemático de la UAM y mediante las invitaciones se crea el escenario ideal para concretar actividades de los convenios nacionales e internacionales interuniversitarios vigentes. El propósito de este magno evento es difundir las investigaciones nacionales e internacionales que favorezcan la solución de problemas y temáticas comunes al desarrollo sostenible, además de fomentar redes de Investigación y cooperación académica, estableciendo nuevas formas de gestión del y para el conocimiento del desarrollo sostenible.

Ilustración 8. Expo investigación 2019.



Fuente: <https://uam.edu.pa/expoinvestigacion2019/>

Código 13. Categoría “Feria de emprendedores”.

La feria de emprendedores es un evento institucional donde se gestan actividades de emprendimientos nacionales, pero se hacen invitaciones a participar como jurado a profesores y autoridades que forman parte de los convenios interuniversitarios vigentes. El último evento se realizó el sábado 7 de diciembre de 2019, en la sede Panamá Este.

Ilustración 9. Feria de emprendedores 2019-3.



Fuente: <https://uam.edu.pa/feria-de-emprendedores-2019-3/>

Código 14. Categoría “Congreso Internacional”.

Es el único Congreso internacional organizado por la UAM durante el 20 y 21 de noviembre de 2019. Participaron universidades con convenios nacionales e internacionales, gestionados por CECAVI. El evento contó con ponentes de países, como: Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, México, Nicaragua y Estados Unidos.

Ilustración 10. Congreso Internacional UAM 2019.



Fuente: <https://uam.edu.pa/expoinvestigacion2019/>

Código 15. Categoría “Universidad acreditada”.

La Dra. Gelcys Moscoso está a cargo de la oficina de evaluación y acreditación universitaria, también está a cargo del Plan Estratégico institucional y vinculada directamente con el POA y el PMIA. El cumplimiento de los 185 indicadores de la matriz de CONEAUPA y del PMIA, permite a la UAM reacreditarse con éxito, como ocurrió en el año 2019. La acreditación es el acto a través del cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento de la comprobación que se efectúa en una institución, acerca de la calidad de sus programas académicos, su organización, funcionamiento y el cumplimiento de su función social. Los planes estratégicos son esenciales.

Código 16. Categoría “Falta de seguimiento”.

La gestión en el seguimiento a los convenios nacionales e internacionales es muy deficiente, por parte de los responsables, para el cumplimiento de las actividades que exige el contrato firmado entre ambas partes. Esta falta de seguimiento, a pesar de que existe un Plan estratégico operacional y de cumplimiento, es cumplido, en gran parte, por la Coordinación de Turismo y de la Vicerrectoría Académica, sin embargo, es CECAVI quien debe gestionar eficientemente estas actividades durante el año.

Código 17. Categoría “Indicador 59”.

Los convenios están vinculados directamente con el indicador 59, correspondiente al factor 2 de la “*Matriz de acreditación universitaria*”, y se exige al coordinador de CECAVI que debe gestionar, anualmente, 2 convenios y participar activamente en los logros de actividades concretas. Es un indicador esencial y se exige eficacia en su gestión.

Ilustración 11. Indicador 59 de la “*Matriz acreditación universitaria*”.

Pertinencia	58	I	Lineamientos para la organización de grupos, líneas y proyectos de investigación. Grupos de investigación según líneas y proyectos.	Evidencias del funcionamiento de los grupos de investigación.
Eficacia	59	E	Convenios o alianzas estratégicas para el fomento y desarrollo de investigaciones nacionales e internacionales.	Al menos dos por año y evidencia de logros concretos.

Fuente: Matriz acreditación universitaria.

Código 18. Categoría “Vicerrector académico”.

El mayor responsable, ante la rectoría, sobre el cumplimiento de los planes estratégicos POA y PMIA es el vicerrector académico. Es quien monitorea y controla los resultados mensuales de los coordinadores y decanos en cada uno de sus factores. Por ejemplo, el Factor 1 está conformado por “*Docencia Universitaria*” y este éste tiene responsabilidad del sobre los indicadores del 1 al 49. Con respecto al Factor 2 “*Investigación e innovación*”, a cargo de CECAVI, es responsable de los indicadores 50 al 85. El Factor 3 “*Extensión universitaria*” es responsable de los indicadores 86 al 120 y, por último, el Factor 4 “*Gestión institucional universitaria*” es responsable de los indicadores 121 al 185. Los convenios son transversales con los 4 factores, es por ello que su gestión ineficaz afecta a todos e impacta sobre la reacreditación institucional.

Ilustración 12. Vicerrector académico Universidad Americana.



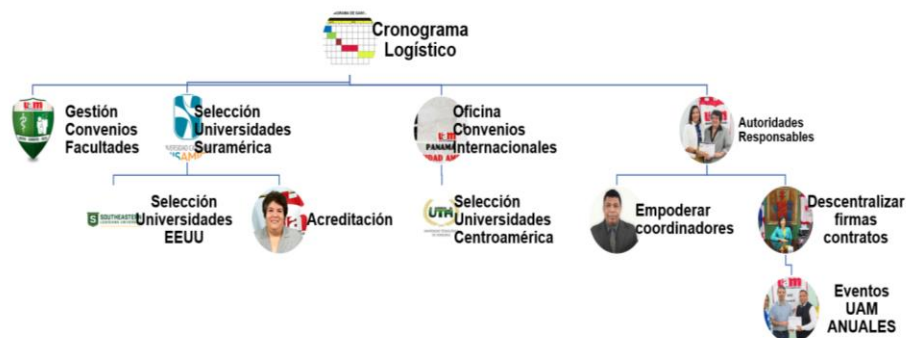
Fuente: <https://uam.edu.pa/autoridades/>

Código 19. Categoría “Coordinadores y decanos”.

Los coordinadores y decanos son los responsables de gestionar los convenios nacionales e internacionales, así como también lograr que se cumplan las actividades. Los convenios aportan mucho beneficio a la comunidad estudiantil y académica, ya que el intercambio de cultura y docencia potencia el espíritu internacional como futuros profesionales y, a la universidad, le permite proyectar su imagen institucional por la cooperación mutua. Los coordinadores y decanos de la UAM están comprometidos con el plan estratégico y con el cumplimiento de los indicadores de la matriz de acreditación universitaria, ya que todos ellos son responsables de los 4 factores.

Para dar respuesta al objetivo n° 3 “Diseñar un Plan Estratégico Logístico” para lograr una gestión eficaz en los convenios internacionales interuniversitarios”, se procede a realizar el análisis de datos presentados en la ilustración n° 7, mediante la confección de la red semántica de estas categorías y códigos.

Ilustración 13. Red semántica categorías objetivo específico n° 3.



Fuente: Urbaneja, 2022.

La red semántica en la ilustración n° 13, se evidencia en la siguiente tabla, para realizar el análisis de cada categoría.

Tabla 10. Datos codificados y categorizados objetivo específico n° 3.

CÓDIGO	CATEGORÍA ENTREVISTA	PREGUNTAS ENTREVISTA	OBJETIVO ESPECIFICO N° 3
20	Cronograma Logístico mediano plazo	P7: Según su experiencia, ¿qué estrategia usted propone para mejorar la gestión de cumplimiento de las actividades que rige los contratos internacionales? P8: ¿Cree usted que un plan estratégico logístico permitirá mejorar la gestión de las personas responsables en que se cumplan las actividades pautadas en los contratos de los convenios internacionales interuniversitarios vigentes? Explique brevemente. interuniversitarios?	Diseñar un “Plan Estratégico Logístico” para lograr una gestión eficaz en los convenios internacionales interuniversitarios
21	Gestión convenios por Facultades		
22	Selección Universidades Suramerica		
23	Selección Universidades EEUU		
24	Autoridades responsables		
25	Selección Universidades Centroamerica		
26	Empoderamiento Coordinadores		
27	Acreditación		
28	Descentralización firma contratos		
29	Oficina convenios internacionales		
30	Eventos UAM anuales		

Fuente: Elaboración propia.

Código 20. Categoría “Cronograma logístico a mediano plazo”.

Los tres entrevistados coinciden en la elaboración de un cronograma logístico a mediano plazo, donde se incluyan todos los convenios nacionales e internacionales vigentes y, a su vez, acordar con las autoridades responsables de las otras universidades la realización de actividades entre ambos países. El cronograma forma parte del plan estratégico logístico y establece las bases para una gestión eficaz durante los 5 años.

Código 21. Categoría “Gestión de convenios por facultades”.

“Para el diseño del plan estratégico logístico es importante resaltar que los coordinadores y decanos responsables, cumplan con la gestión de los convenios, en sus diferentes facultades, vinculada al factor de la matriz. Por ejemplo, los responsables del Factor 1 deben gestionar los indicadores 38 y 39. Los responsables del Factor 2 deben gestionar los indicadores “59,62,63,70,71,72,82, 83 y 84”. Los responsables del Factor 3 deben gestionar los indicadores “98,99,100,101,102,103 y 104” y, por último, los responsables del Factor 4 deben gestionar los indicadores “128,135,136 y 181” de la matriz.

Código 22. Categoría “Selección de universidades Sudamérica”.

Para el diseño del plan estratégico, en su logística, deben seleccionarse universidades que tengan presupuesto para las giras académicas-culturales y estén dispuestas a realizar las actividades en conjunto, según las cláusulas del contrato del convenio de cooperación mutua. Estas universidades, por la cercanía, deben ser de Colombia, en su mayoría, y como ya se ha tenido experiencia con éstas, lo que se debe hacer es renovar los contratos vencidos. Las universidades que se contemplan en el plan son:

- Fundación Universitaria María Cano Colombia.
- Fundación Universitaria Antonio de Arévalo (UNITECNAR).
- Universidad Católica Luis Amigó Colombia.
- Instituto Tecnológico Colegio Mayor Bolívar – Colombia.
- Universidad San Buenaventura Cartagena – Colombia.
- Centro Latinoamericano de estudios en administración y negocios Colombia.

Código 23. Categoría “Selección de universidades EE. UU.”.

Las tres universidades, con convenios vigentes con Estados Unidos, se consideran en el diseño del plan estratégico logístico. Hasta los momentos, se ha realizado una sola actividad; sin embargo, la gestión eficaz del plan permitirá desarrollar actividades con las tres, en el tiempo que establezca el cronograma. En el año 2021, en pandemia, se firmó el tercer convenio con una universidad del norte, ésta es Southeastern University.



Fuente: <https://www.prensa.com/resizer/hhpE1rDe6>

Código 24. Categoría “Autoridades responsables”.

El diseño del plan estratégico logístico exige responsables en la gestión de los convenios y un responsable que exija los resultados. El desempeño debe medirse por KPI. El plan contempla las siguientes autoridades responsables de convenios según cada factor:

- FACTOR 1: Registros académicos- decanos.
- FACTOR 2: Coordinador de CECAVI.
- FACTOR 3: Coordinador de Turismo y Coordinadora UCA.
- FACTOR 4: Coordinadora de acreditación- coordinadores.
- Responsables del POA y PMIA: Coordinadores y decanos.
- EVALUADOR de desempeño POA- PMIA: Vicerrectoría académica.
- EVALUADOR Plan estratégico: Coordinadora de acreditación.
- EVALUADOR Plan de desarrollo institucional: Coordinadora de acreditación.

Código 25. Categoría “Selección universidades Centroamérica”.

En el plan estratégico logístico se incluyen tres universidades centroamericanas que son: la Universidad Tecnológica de Honduras, la Universidad Internacional San Isidro Labrador, en Costa Rica, y la Universidad Nicaragüense de Ciencia y Tecnología. Estas tres casas de estudio tienen convenios vencidos, pero no se han logrado realizar actividades concretas con frecuencia.

Ilustración 14. Gira académica UTH Honduras a la UAM por convenio.



Fuente: <http://www.eldiario.hn/estudiantes-de-marketing-uth-visitan-panama-en-su-gira-academica/>

Autoridades Académicas de la Universidad Americana de Panamá reciben una placa de agradecimiento, de manos de la directora de la carrera de Marketing, Lorna Reyes (UTH), por su valioso apoyo en la gira académica realizada por Gustavo Quintero (UAM).

Código 26. Categoría “Empoderamiento coordinadores”.

En el plan estratégico, es necesario el empoderamiento de los coordinadores y decanos para poder cerrar convenios internacionales con sus pares y que éstos tengan la facultad para firmar los contratos. De esta forma, se agiliza el proceso y se minimiza la burocracia en términos de tiempo y respuesta oportuna. El coordinador de la carrera de Turismo es quien organiza las giras Internacionales con los estudiantes de diversas carreras, contactando previamente la universidad y el país que los recibirán.

Código 27. Categoría “Acreditación”.

El plan estratégico logístico está vinculado a los convenios nacionales e internacionales y, por ende, sus resultados impactarán en 22 indicadores de la matriz de acreditación, es por ello, la importancia de tener un desempeño eficaz en la gestión de estos convenios, iniciando por el indicador 59 del Factor 2. Los decanos, coordinadores y el vicerrector participan activamente en este proceso.

Ilustración 15. Plan estratégico logístico y la acreditación.



Fuente: <https://universidadlauam.wordpress.com/about/>

Código 28. Categoría “Descentralización firma de contratos”.

El plan estratégico requiere la descentralización de la firma de los contratos de los convenios, ya que se tarda mucho tiempo en cerrar estos convenios. La única firma que autoriza el convenio es rectoría, en consecuencia, se debe habilitar al vicerrector académico para la firma de los convenios.

Código 29. Categoría “Oficina convenios internacionales”.

Para que el plan estratégico logístico tenga resultados positivos, se debe habilitar la oficina de convenios internacionales con la contratación de una persona que exclusivamente se encargue de gestionar las actividades de estos convenios. Debe mantener una comunicación abierta para la participación de decanos y coordinadores en los logros concretos de ejecución de las distintas actividades pautadas en el contrato.

Código 30. Categoría “Eventos UAM anuales”.

El plan estratégico logístico exige, en todas sus actividades, la planificación y ejecución de eventos anuales y deben desarrollarse cuatro en universidades internacionales, con

convenios vigentes, distribuidos de la siguiente manera: dos en Suramérica, uno en Centroamérica y uno en Estados Unidos. Estos eventos anuales impactarán en los 22 indicadores de los cuatro factores de la matriz de acreditación de la UAM.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

Actualmente la UAM, no cuenta con un plan estratégico logístico para los convenios, en su ausencia, el coordinador, decano o vicerrector selecciona un país, no tan caro, para poder hacer la movilización con sus estudiantes y hacer contactos en gestionar un futuro acuerdo de convenio.

El Plan Estratégico Logístico 2022 – 2024, propuesto a la UAM, plantea cinco ejes estratégicos fundamentados en las funciones sustantivas de una institución de educación superior, así como de indicadores de calidad, con proyecciones al logro de la reacreditación venidera, que demuestren la calidad de su funcionamiento con la puesta en marcha de actividades establecidas en los convenios vigentes, involucrando a las autoridades, tales como vicerrector, coordinadores y decanos.

Los ejes estratégicos vinculados a los convenios son:

- Investigación, desarrollo e innovación en eventos nacionales e internacionales.
- Evaluación y acreditación universitaria.
- Internacionalización académica y cultural.
- Fortalecimiento de infraestructura y la organización administrativa.
- Movilidad y emprendimiento estudiantil.
- Convenios nacionales e internacionales con sur- centro y norte América.

Los ejes estratégicos son el tema fundamental, transversal, que se ha identificado como imprescindible e ineludible abordar, para lograr el cambio y desarrollo organizacional estratégico de los convenios nacionales e internacionales.

La formulación del “*Plan Estratégico Logístico*” se fundamenta en un análisis de la situación actual sobre la gestión deficiente en los convenios, como, por ejemplo, activar la puesta en marcha de actividades que se estipulan en el convenio y la renovación de los convenios nacionales e internacionales interuniversitarios y empresariales vencidos.

En cuanto a la proyección de la visión del plan estratégico logístico, éste se fundamenta en tres componentes que son:

- Convenios internacionales.
- Cronograma logístico de convenios.
- Renovación de convenios vencidos.

Para decretar los objetivos del “*Plan Estratégico Logístico*”, su base parte de los resultados de evaluación de los procesos ejecutados por la UAM, donde obtuvo su reacreditación nacional en el año 2019, de parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Panamá (CONEAUPA). El compromiso, después de la reacreditación, indica que se deben mejorar, entre otros aspectos, las actividades de los convenios nacionales e internacionales. Todo esto se evidencia en el PMIA para este nuevo período.

El plan contempla los siguientes objetivos estratégicos para el cronograma:

- Ejecutar anualmente cuatro actividades con universidades nacionales e internacionales que tengan convenios vigentes.
- Desarrollar cuatro giras académicas-culturales interuniversitarias, dos internacionales y dos nacionales, con convenios vigentes.
- Desarrollar un congreso internacional, donde participen, presencial o virtualmente, las universidades nacionales e internacionales con convenios vigentes.
- Ejecutar la renovación de todos los contratos de convenios vencidos, mediante la gestión de la coordinación de CECAVI y de turismo.

Los objetivos estratégicos son las acciones que se aspiran realizar en cada eje estratégico del “*Plan Estratégico Logístico*”, los cuales se detallan en el cuadro siguiente.

Tabla 11. Diseño Plan Estratégico Logístico.

Componente	Subcomponente	Acciones	Responsables	Indicadores	Metas
Convenios Internacionales	Desarrollar un Plan de ejecución de actividades internacionales de convenios	Capacitación de un comité académico administrativo para verificar crear un plan de convenios alineados a la misión, visión y principios de la UAM con aspectos vinculados a convenios internacionales	Coordinación de CECAVI Oficina de convenios internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Gestión • Cooperación • Actividades 	Plan estratégico logístico de convenios
Cronograma Logístico de convenios	Diseñar un cronograma de actividades logísticas para los convenios vigentes nacionales e internacionales	Crear un comité académico y administrativo para elaborar el Cronograma logístico de convenios	Coordinación de CECAVI Oficina de convenios internacionales Coordinadores y decanos	Actividades Convenios nacionales Convenios internacionales	Cronograma logístico de convenios nacionales e internacionales
Renovación de convenios vencidos	Establecer un cuadro comparativo de convenios vencidos y próximos a vencer	Crear un comité académico para elaborar el plan de acción de renovación de convenios vencidos y por vencimiento.	Oficina de convenios internacionales	Activación contratos Gestión convenios	Cuadro de convenios vencidos y por vencimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Cronograma de actividades del Plan Estratégico Logístico.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA							
	2022	2023			2024			
	MESES							
	jul- nov	abril	agost	nov	marzo	junio	agost	nov
Ejecutar anualmente cuatro actividades con universidades nacionales e internacionales que tengan convenios vigentes	1 actividad julio 1 actividad noviembre	1 actividad universidad nacional	1 actividad universidad nacional	2 actividades universidad internacional	1 actividad universidad nacional	1 actividad universidad internacional	1 actividad universidad nacional	1 actividad universidad internacional
Desarrollar cuatro giras académicas-culturales interuniversitaria dos internacionales y dos nacionales con convenios vigentes.	1 gira nacional julio 1 gira internacional - noviembre	1 gira nacional	1 gira nacional 1 gira internacional	1 gira internacional	1 gira nacional	1 gira internacional	1 gira nacional	1 gira internacional
Desarrollar un congreso internacional y que participen presencial o virtualmente las universidades nacionales e internacionales con convenios vigentes	II Congreso internacional noviembre 2022			III Congreso internacional noviembre 2023				IV Congreso internacional noviembre 2024
Ejecutar la renovación de todos los contratos de convenios vencidos, mediante la gestión de la coordinación de CECAVI y de turismo.	Renovar todos los contratos entre julio y noviembre	Renovar contratos	Renovar contratos	Renovar contratos	Renovar contratos	Renovar contratos	Renovar contratos	Renovar contratos

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Los convenios internacionales en la UAM tienen como objetivo la realización de proyectos de investigación entre docentes y estudiantes, intercambio de docentes, estudiantes, investigadores, desarrollo de congresos internacionales, cursos formativos, conferencias, seminarios, ferias de emprendimientos y doble titulación en carreras.
- De los 14 convenios vigentes, solo cinco son internacionales, desglosados en tres interuniversitarios, con universidades de Colombia y EE. UU. y dos institucionales.
- No se han gestionado, de parte de las autoridades, la renovación de 14 convenios internacionales interuniversitarios vencidos, durante la pandemia, correspondiente a los años 2020-2021-2022.
- Existe flexibilidad en los resultados mensuales de la gestión de los coordinadores y decanos con el POA y el PMIA, es por eso que los indicadores, como el 59, que trata sobre los convenios nacionales e internacionales que no se cumplen y esto afecta a la universidad para su proceso de reacreditación universitaria.
- Las universidades colombianas son un aliado estratégico en los convenios internacionales, sin embargo, el 99% están vencidos. Estos convenios de cooperación académica y cultural son esenciales para las giras académicas entre ambos países.
- El incumplimiento en la gestión del indicador 59, de parte del coordinador de CECAVI, afecta al POA y, transversalmente, a 22 indicadores de los 4 factores de la matriz de acreditación universitaria.
- El plan estratégico de la UAM no contempla un cronograma logístico para los convenios nacionales e internacionales, solo hace referencia al modelo educativo y a los ejes estratégicos.

RECOMENDACIONES

- Se debe gestionar la renovación de los convenios internacionales interuniversitarios vencidos durante la pandemia e incluirlos en el plan estratégico logístico, ya que la cláusula 6^{ta} del contrato del convenio dice que podrá prorrogarse por mutuo acuerdo escrito entre las partes, con seis (6) meses de anticipación.
- Rectoría puede designar la responsabilidad de gestión de seguimiento, control y ejecución de las actividades pactadas en los convenios interuniversitarios internacionales y nacionales a el coordinador del Centro de Capacitación Virtual e Investigación (CECAVI) y contratar un coordinador de relaciones internacionales y extensión.
- Debe existir penalización y cartas de amonestación en el incumplimiento y bajo desempeño de los coordinadores y decanos al presentar sus resultados mensuales del POA y el PMIA, ante la vicerrectoría académica.
- Es imprescindible gestionar la renovación de todos los convenios internacionales interuniversitarios con Colombia, Costa Rica, Honduras y Nicaragua, ya que éstas son muy activas en la planificación estratégica de giras académicas - culturales y movilización de estudiantes.
- Deben gestionarse, eficazmente, los convenios nacionales e internacionales, ya que éstos impactan transversalmente en los indicadores del Factor 1 (38,39); Factor 2 (59,62,63,70,71,72,82, 83,84); Factor 3 (98,99,100,101-102-103-104) y Factor 4 (128,135,136,181) de la matriz de acreditación universitaria.
- Para una gestión eficaz, en los convenios nacionales e internacionales, debe considerarse la implementación del plan y el cronograma logístico propuesto, y así cumplir con todas las actividades pautadas. El cronograma logístico forma parte del Plan Estratégico logístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (2021). Eficacia. *Revista Digital AEC. Asociación Española para la Calidad*, Consultado en URL: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/eficacia>.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministros*. . Mexico: Editorial Pearson Educación de Mexico.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San Jose Costa Rica: Editorial EUNED.
- Bedoya, J. (2021). Plan Estratégico Para La Empresa Floristería Smith 2020-2025. *Revista Repositorio Institucional Universidad de Cundinamarca UDEC*, Consultado en URL: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3823>.
- Bello, E. (2021). Cómo hacer un plan estratégico para tu empresa paso a paso. *Repositorio Institucional Digital IEBS School*, Consultado en URL: <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-plan-estrategico-creacion-empresas/>.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: Editorial LOM Ediciones.
- Chiavenato, I. (1998). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana s.a.,.
- CONEAUPA. (2022). *CONEAUPA*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá: Consultado en URL: <http://coneaupa.edu.pa/>
- Daft, R. (2004). *Administración*. Mexico: Editorial Cengage Learning Editors.
- Delgado, L. (2021). Análisis PESTEL: qué es, cuándo y cómo hacerlo. *Repositorio Digital Pensemos*, Consultado en URL: <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>.
- Diaz, L., Torruco, U., Martinez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167*, Consultado en URL: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>.
- Druker, P. (1984). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Egg, A. (1998). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Frankl, V. (1991). *El Hombre en busca del sentido*. . Barcelona: Editorial Herder.
- Hernandez, D., Gonzalez, M., & Cardozo, Y. (2022). Propuesta de un Plan Estrategico para la empresa Organización KS LTDA. *Revista repositorio Institucional Universidad Catolica*, Consultado en URL: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2248>.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodologia de la investigacion 6ta edición*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodologia de la Investigación*. Mexico DF: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, P. (2000). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Editorial McGraw-Hill. .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración, un Enfoque Internacional"*. Mexico: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Leguizamo, A. (2014). Propuesta para diseñar un modelo estrategico logistico en comercialziadora ABC. *Revista repositorio Universidad de Medellin*.
- Logycom. (2021). Funciones y ventajas de un plan logístico. *Revista repositorio digital Logycom Logistica y comercio exterior*.
- Mendoza, L. (2014). Diseño de un Plan estrategico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramirez. *Repositorio Institucional Universidad Cartagena*, Consultado en URL: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/2433>.
- Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- Ordaz, V., & Saldaña, G. (2005). Analisis y critica de la metodologia para la realizacion de Planes regionales en el estado de Guanajuato. *Revista repositorio Universidad de Guanajuato*, Consultado en URL: <https://ferrusca.files.wordpress.com/2013/03/analisis-y-critica-guanajuato1.pdf>.
- Orellana, P. (2020). Estrategia Empresarial. *Repositorio Digital Economipedia*, Consultado en URL: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>.
- Peinado, A. (2018). Propuesta de un plan estratégico logístico para una empresa de carácter social sin ánimo de lucro (Seccional Cali). *Revista Científica Anfibios, 1(2), 60-68. Vol. 1 Núm. 2 (2018)*, Consultado en URL: <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/28>.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Piramide.
- Quispe, A. (2022). Gestión logística y la ejecución del plan estratégico de una unidad de salud de San Juan de Lurigancho, 2021. *Revista repositorio Digital Institucional Universidad Cesar Vallejo*, Consultado en URL: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77877>.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (2010). Planeacion Estrategica Logistica para un Holding Empresarial. *Revista Scientia Et Technica, vol. XVI, núm. 44, abril, 2010, pp. 90-95*, Consultado en URL: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316016.pdf>.

- RIUAM. (2012). Reglamento de la Oficina de Relaciones Internacionales. *Repositorio Institucional UAM*, Disponible en URL: https://uam.edu.pa/wp-content/uploads/2018/10/reglamento_relaciones_internacionales_uam.pdf.
- Rosero, M. (2021). Elaboración de un plan logístico para la almacenera TRANSCOMERINTER de la ciudad de Tulcán y la competitividad en el Transporte. *Revista repositorio Institucional Universidad Politecnica Estatal del Carchi UPEC*, Consultado en URL: <http://190.15.129.74/handle/123456789/1149>.
- Sanchez, A. (1982). *Desarrollo Regional. Primera aproximación al caso Guanajuato*. Mexico: Editorial de la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública en el estado de Guanajuato.
- Sanchez, C. (2021). Propuesta de un plan de logística para mejorar la productividad de la empresa confecciones Sánchez Chiclayo 2019. *Revista Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipan*, Consultado en URL: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9001>.
- SINAC. (2021). Convenios Internacionales. *Revista Digital SINAC*, Consultado en URL: <http://www.sinac.go.cr/ES/normativa/Paginas/convinter.aspx>.
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Mexico: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Editorial Limusa.
- UAM. (2022). Plan estrategico Universidad Americana. *Portal Web Universidad Americana*, Disponible en URL: <https://uam.edu.pa/quienes-somos/>.
- Urbaneja, N. (2020). *Pensamiento Filosofal*. Panamá: Editorial Portobelo.
- UTP. (2020). Matriz de Evaluación y Acreditación Institucional Universitaria de Panamá. *Repositorio Universidad tecnologica de Panamá*, Consultado en URL: <https://www.utp.ac.pa/documentos/2013/pdf/MatrizdeevaluacionacreditacionCONEAUPAMODIFICADA.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación

Instrumento de evaluación utilizado para los portafolios, vinculados a la eficacia de la gestión de los convenios internacionales.

FICHA PARA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador: Nelson Urbaneja

Portafolios: 05 Portafolios - Factor 2

Portafolios Planes estratégicos: 10 portafolios, (05) PMIA y (05) POA

Años: Del 2017 al 2021

Fecha: 17 y 24-03-2022

Objetivo: Observar y evaluar la gestión de los convenios internacionales en los planes estratégicos y sus portafolios del factor 2.

Instrucciones. Observar las evidencias de los indicadores a evaluar, marcando con una (x) el cumplimiento de éstos, de acuerdo con la opción establecida (si, no) y reforzar con observaciones para cada aspecto.

Anexo 1: Guía de observación

NRO	INDICADORES A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Los portafolios del factor 2 están completos del año 2017 al 2021			
2	Los portafolios de los Planes Estratégicos están completos del año 2017 al 2021			
3	Existen evidencias de resultados en la gestión de los convenios internacionales en el POA y el PMIA desde el año 2017 al 2021			
4	Para el año 2017 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			

5	Para el año 2017 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales			
6	Para el año 2018 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			
7	Para el año 2018 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales			
8	Para el año 2019 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			
9	Para el año 2019 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales			
10	Para el año 2020 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			
11	Para el año 2020 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales			
12	Para el año 2021 están las evidencias de firma de dos o más convenios internacionales interuniversitarios en el indicador 59			
13	Para el año 2021 existen evidencias de logros concretos en la gestión de los convenios internacionales			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Guía de Entrevista

Proyecto de investigación: “*Plan Estratégico Logístico*” para mejorar la eficacia en la gestión de convenios internacionales de la Universidad Americana.

Entrevistado: _____

Fecha: _____

Anexo 2: Guía de entrevista

Pregunta 1: La Universidad Americana cuenta con Planes estratégicos, cuales son.

Pregunta 2: Cual Plan o planes está vinculado a los convenios internacionales interuniversitarios.

Pregunta 3: Según su experiencia, explique el proceso para concretar los contratos de los convenios internacionales interuniversitarios.

Pregunta 4: Para usted, ¿quiénes son los responsables de realizar los convenios internacionales interuniversitarios y quién es responsable para hacerle seguimiento para su cumplimiento?

Pregunta 5: Según su percepción, ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de la gestión de cumplimiento de los convenios internacionales interuniversitarios?

Pregunta 6: Según su participación, mencione logros concretos de su gestión de cumplimiento en la ejecución de las actividades con universidades por los convenios internacionales.

Pregunta 7: Según su experiencia, ¿qué estrategia usted propone para mejorar la gestión de cumplimiento de las actividades que rige los contratos internacionales interuniversitarios?

Pregunta 8: ¿Cree usted que un plan estratégico logístico permitirá mejorar la gestión de las personas responsables en que se cumplan las actividades pautadas en los contratos de los convenios internacionales interuniversitario-vigentes? Explique

Gracias por su tiempo

Anexo 3: Factor 2 Matriz de evaluación y acreditación universitaria

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA FACTOR 2 INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

La investigación e innovación constituyen procesos dirigidos a crear, adquirir y aplicar conocimientos para el mejoramiento continuo de las diferentes áreas del saber. Incluyen las políticas, el fomento de estos procesos y de sus objetivos, así como la evaluación de la actividad investigativa de la institución, la difusión de sus productos, el establecimiento de líneas y proyectos, la definición de una estructura organizacional de las ciencias en general, y la disponibilidad de recursos bibliográficos, informáticos, de laboratorio y financieros necesarios para tal efecto.

COMPONENTE	SUB COMPONENTE	CRITERIO DE CALIDAD	No.	CAT.	INDICADORES	ESTÁNDARES
5. Política y Gestión de Investigación e innovación.	9. Políticas institucionales	Transparencia	50	E	Políticas que promueven y regulan el desarrollo de la investigación, innovación y la creación de tecnología en la universidad.	Documentos institucionales debidamente aprobados que promuevan y regulen estos aspectos.
		Transparencia	51	E	Las políticas que promueven y regulan el desarrollo de la investigación se dan a conocer a docentes y estudiantes.	Evidencias de la divulgación de la información a docentes y estudiantes en medios impresos, electrónicos o por otras vías.
		Transparencia	52	E	Normativas que regulan la investigación en la universidad (líneas, áreas prioritarias, aval institucional, estímulos, organización de los grupos o círculos de investigadores, categorías de investigadores, entre otros).	Evidencias de normativas aprobadas y de su aplicación. Un sistema de registro de los proyectos de investigación debidamente aprobados.
		Pertinencia	53	I	Participación de los estudiantes de postgrados en trabajos de investigación.	El 40 % de los estudiantes de postgrados profesionales y el 60 % de los postgrados académicos desarrollan investigaciones relativas a su especialidad.
		Eficacia	54	I	Número de actividades internas anuales (congresos, exposiciones, talleres, concursos, otros) para el fomento y desarrollo de la investigación en la comunidad universitaria.	Al menos cinco (5) actividades anuales que promuevan y fomenten la investigación.

	10. Normativa para la investigación y la innovación institucional.	Coherencia	55	E	Relación entre las áreas y líneas de investigación con la misión y visión institucional.	Evidencias que las áreas y líneas de investigación de la universidad guardan relación con su misión y visión institucional.
		Transparencia	56	I	Reglamento sobre la investigación que incluya fundamentos éticos de esta actividad.	Código de ética y evidencia del funcionamiento de un comité de ética para la investigación.
		Eficiencia	57	E	Reuniones anuales entre el ente coordinador de la investigación y los responsables de la docencia de postgrado. Reuniones anuales entre el ente coordinador de la investigación institucional y los responsables de la docencia de postgrado.	Al menos cuatro (4) reuniones anuales y evidencia de logros como producto de esta coordinación.
		Pertinencia	58	I	Lineamientos para la organización de grupos, líneas y proyectos de investigación. Grupos de investigación según líneas y proyectos.	Evidencias del funcionamiento de los grupos de investigación.
		Eficacia	59	E	Convenios o alianzas estratégicas para el fomento y desarrollo de investigaciones nacionales e internacionales.	Al menos dos por año y evidencia de logros concretos.
6. Organización de la investigación e innovación.	11. Estructura organizacional de la investigación e innovación.	Eficiencia	60	E	Unidad encargada de la gestión, promoción, seguimiento y evaluación de las investigaciones y proyectos de innovación.	Evidencia de la creación, funcionamiento, procesos de esta unidad y su inclusión en el organigrama.
		Eficiencia	61	I	Número de Institutos, centros, unidades o programas de investigación existentes.	Al menos una instancia con evidencias de las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
		Pertinencia	62	I	Personal que realiza investigaciones o innovaciones por área de conocimiento.	Al menos un grupo o un proyecto de investigación en una de las áreas del conocimiento de la universidad y evidencia del trabajo en el año.
	12. Fomento y vinculación con la docencia, la extensión, la gestión y el desarrollo sostenible	Universalidad	63	I	Eventos (encuentros, intercambios, pasantías, etc.) de los investigadores.	Evidencias de la participación anual de investigadores, en al menos un evento, de los señalados.

Anexo 4: Reglamento Convenios Internacionales UAM



investigativa, de gestión administrativa, de optimización de recursos, de movilidad docente y administrativa, entre otros.

CAPÍTULO V

De las Sanciones Disciplinarias

Artículo 29. Exclusión del programa. Una vez enviada la documentación exigida por la universidad de destino, los estudiantes del OMI que desistan de su participación sin motivo justificado, serán excluidos en el futuro de cualquier programa internacional de la institución.

El Reglamento de la Oficina de relaciones Internacionales, fue aprobado en Consejo académico el 22 de febrero de 2011.

Magistra Verónica de Barrios
Rectora



Anexo 5: Gira académica- Cultural Corporación Americana Colombia



Anexo 6: Gira académica -Cultural Universidad Luis Amigó Colombia



Anexo 7: Gira Académica Corporación Americana Colombia



Anexo 8: Gira académica UNITECNAR Colombia



Anexo 9: Firma de convenio internacional UAM- UCES - Argentina



Anexo 10: Firma de convenio UAM- UCYT Nicaragua



Anexo 11: Firma de convenio UAM- Southeastern University USA.



Anexo 12: Gira internacional académica UAM

uam
UNIVERSIDAD AMERICANA

**GIRA INTERNACIONAL
ACADÉMICA Y TURÍSTICA**

pullmantur
cruceros

Fecha: 2 de Octubre de 2020
Precio: \$733
Abono: \$100 Letra quincenal: \$40
(Hasta agosto 2020)
Reserva y pagos de letra en caja de la UAM

Embarque desde Colón Panamá

Caribe Legendario (Enero 24 y Marzo 6, 2020)
Colón, Cartagena, Curaçao, Bonaire, Aruba y Colón. Antillas y Caribe Sur (Sept. 2019 – Abril 2020)
Colón, Cartagena, Curaçao, Bonaire, Aruba y Colón.

Dirigido a: Estudiantes de la carrera Turismo con énfasis en hotelería y servicio a cruceros

TODO INCLUIDO
¡RESERVA YA!