XVIII FORO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

#PANAMÁ COMPETITIVO

DE POSICIÓN ESTRATÉGICA A NACIÓN COMPETITIVA

MEMORIA

ALIADOS

BID Banco Interamericano de Desarrollo

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

INADEH

GOBIERNO NACIONAL CON PASO FIRME
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

PANAMÁ Anfitrión del mundo

SENACYT Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

ORGANIZADORES

CNC CENTRO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD - PANAMÁ

GOBIERNO NACIONAL CON PASO FIRME

Centro Nacional de Competitividad. Memoria del XVIII Foro Nacional para la Competitividad. Panamá, 16 de septiembre de 2026.

Equipo técnico y de producción
XVIII Foro Nacional para la Competitividad

Rosemary Piper
Dirección general, responsable editorial

Leslie Meléndez
Coordinación evento

Roger Durán
Coordinación mesas de trabajo

Katia Cianca (asistente administrativa)

Brandon Martínez (asistente operativo)

Por la Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad

Kristelle Getzler

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos, del directorio ejecutivo ni de los donantes del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

Este documento puede reproducirse, descargarse o imprimirse libremente para fines no comerciales. Si se utiliza el contenido en algún documento, presentación u otro medio, deberá citarse la fuente.

Índice

Introducción 2

Palabras de bienvenida por el Excelentísimo Señor JOSÉ RAÚL MULINO, Presidente de la República 3

Singapur: de hub a nación desarrollada 5

Panamá: una estrategia que se ejecuta y se mide 7

Tecnología: la productividad del Estado y el reto de la educación panameña 9

Cerrando brechas laborales para atraer inversión 11

Talento y capacidades: preparar para competir 12

Logística de clase mundial: cómo capturar más valor del hub 14

De mover carga a generar valor agregado 15

Fortalecimiento del idioma inglés en sectores estratégicos del país 17

Un salto para la competitividad de Panamá: lecciones del camino a la OCDE 20

Justicia y Seguridad: los cimientos invisibles de la competitividad 23

Reputación país como la clave para atraer inversión 26

Posicionamiento internacional: la reputación también compite 27

Sendas conversaciones, una agenda común 29

Introducción

El 16 de septiembre de 2026, el Centro Nacional de Competitividad (CNC), conjuntamente con el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad (SAEC) de la Presidencia de la República, celebró en el Hotel Riu Plaza Panamá la **XVIII edición del Foro Nacional para la Competitividad (FNC 2026)**, espacio de diálogo y reflexión que reunió a autoridades gubernamentales, líderes empresariales, representantes de la academia, organismos internacionales y otros actores vinculados al desarrollo y la competitividad del país.

Bajo el lema **"De posición estratégica a nación competitiva"**, esta edición partió de una premisa fundamental: Panamá dispone de importantes activos para competir —su posición geográfica, conectividad, plataforma logística y de servicios, apertura internacional, talento y capacidad empresarial—, pero el verdadero desafío consiste en transformar esas ventajas en resultados concretos y sostenibles para el país. **Pasar del potencial al progreso implica conectar capacidades, cerrar brechas y, especialmente, fortalecer la capacidad de ejecución**, de manera que las oportunidades se traduzcan en mayor productividad, inversión, empleo, innovación y bienestar.

Las conversaciones del Foro se articularon alrededor de factores determinantes para esa transformación: **talento, conectividad, tecnología, confianza y posicionamiento internacional**. Desde distintas perspectivas, las intervenciones permitieron examinar tanto las fortalezas construidas por Panamá como aquellos ámbitos en los que todavía existe espacio para avanzar, incorporando experiencias internacionales, propuestas del sector privado y reflexiones sobre las capacidades institucionales necesarias para competir en un entorno global cada vez más exigente.

La inauguración del Foro contó con la participación del presidente de la República, **José Raúl Mulino**, quien destacó el valor que ha adquirido el diálogo sobre competitividad y el trabajo desarrollado a lo largo de los años por el CNC que "**hoy rinde frutos concretos y eleva el nivel del debate técnico y político en nuestra patria"**. Su intervención reforzó, además, una idea que atravesó las distintas sesiones de la jornada: la competitividad no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para ampliar las oportunidades y mejorar las condiciones de vida de la población. Como señaló el mandatario, **"Solo una nación verdaderamente competitiva logra extender el progreso y la equidad económica a la mayoría de los ciudadanos"**.

El XVIII Foro fue posible gracias al compromiso de instituciones cuyo respaldo contribuyó a hacer posible el encuentro. El CNC expresa su especial agradecimiento al:

- **BID - Banco Interamericano de Desarrollo,**
- **CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe,**
- **INADEH - Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano,**
- **MEF - Ministerio de Economía y Finanzas,**
- **PROMTUR – Fondo de Promoción Turística de Panamá**
- **SENACYT - Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.**

De igual manera, el CNC extiende un reconocimiento a los **oradores, panelistas y moderadores**, quienes aportaron su experiencia, conocimiento y perspectivas a las distintas conversaciones. La diversidad de sus intervenciones permitió enriquecer el análisis y, sobre todo, conectar los grandes desafíos nacionales con experiencias, iniciativas y posibilidades concretas de acción.

Esta Memoria recoge los principales mensajes, reflexiones y aportes surgidos durante la jornada. Más que constituir únicamente un registro de lo ocurrido, busca preservar y proyectar las ideas planteadas en el Foro, como insumo para continuar una conversación que trasciende el evento. Porque convertir el potencial de Panamá en progreso requiere continuidad, colaboración y capacidad de ejecución. **Un país que ejecuta es un país que avanza; y avanzar hacia un Panamá más competitivo es una misión que convoca a todos.**

APERTURA

Palabras de bienvenida por el Excelentísimo Señor JOSÉ RAÚL MULINO, Presidente de la República

La intervención del presidente José Raúl Mulino situó la competitividad como una condición para que el crecimiento económico se traduzca en progreso y oportunidades para una proporción cada vez mayor de la población. En su planteamiento, el valor de la competitividad no reside únicamente en ocupar mejores posiciones en indicadores internacionales, sino en su capacidad para generar inversión, empleo digno, reducción de la pobreza y mejores perspectivas para las familias.

El Presidente destacó el papel del Centro Nacional de Competitividad como espacio de encuentro entre sectores y reconoció la importancia de sostener conversaciones en las que Gobierno, empresa privada, academia y otros actores puedan compartir diagnósticos, contrastar prioridades y, sobre todo, convertir acuerdos en acciones. En ese marco, recordó que el país cuenta con una larga historia de aprovechamiento de su ubicación geográfica, pero subrayó que la geografía, por sí sola, no garantiza competitividad.

Panamá ha sido durante siglos un punto de conexión entre territorios, océanos, rutas comerciales y personas. Esa condición constituye una ventaja excepcional, pero el Presidente marcó una diferencia entre lo que el país recibe por naturaleza y lo que construye mediante decisiones. La ubicación es un activo; la competitividad, en cambio, depende de disciplina, instituciones, talento, innovación, reglas claras y capacidad de ejecución. Desde esa perspectiva, la tarea contemporánea consiste en transformar ventajas comparativas en ventajas competitivas que puedan sostenerse en el tiempo.

Mulino vinculó esa transformación con una cultura pública orientada a resultados. Señaló que las estrategias nacionales no pueden permanecer como documentos de referencia sin traducción práctica y planteó que su valor se demuestra en el seguimiento, la rendición de cuentas y el cumplimiento de metas verificables. En ese sentido, la competitividad fue presentada como una agenda de gestión: simplificar trámites, mejorar la certeza para la inversión, fortalecer la infraestructura y crear condiciones para que la actividad económica produzca empleos de mayor calidad.

El Presidente hizo referencia al comportamiento reciente de la actividad económica y a la necesidad de que la recuperación y el crecimiento lleguen a los hogares. Su énfasis estuvo en que los indicadores macroeconómicos son relevantes en la medida en que anteceden o acompañan resultados concretos para las personas. El objetivo, señaló, no es el crecimiento como cifra aislada, sino su capacidad de ampliar oportunidades y mejorar las condiciones de vida.

Dentro de esa visión, destacó la modernización del régimen de Asociaciones Público-Privadas como ejemplo de una agenda que requiere colaboración entre el sector público, los gremios empresariales y organismos técnicos. La infraestructura, el agua y otras necesidades de desarrollo demandan mecanismos capaces de movilizar inversión, compartir capacidades y ejecutar proyectos con mayor eficiencia. La mención de las APP se insertó en un argumento más amplio: Panamá necesita instrumentos que permitan pasar con mayor rapidez de la identificación de necesidades a la implementación de soluciones.

La experiencia de Singapur ocupó un lugar especial en sus palabras. Mulino recordó sus visitas a ese país y la transformación observada en pocas décadas: de un territorio con recursos limitados a una economía reconocida por su eficiencia, conectividad y capacidad institucional. El contraste le permitió reforzar la idea de que el tamaño de un país o la ausencia de grandes recursos naturales no determinan su techo de desarrollo. Lo decisivo es la capacidad de organizarse, sostener prioridades y construir instituciones que acompañen una visión de largo plazo.

"Hemos asumido la responsabilidad histórica de poner la casa en orden. Sin finanzas públicas sanas, sin estabilidad macroeconómica y sin un estado ágil, la competitividad queda reducida a una ilusión"

Presidente José R. Mulino

También resaltó la coordinación público-privada observada en Singapur. Aludió a mecanismos mediante los cuales sectores económicos que antes podían expresarse a través de múltiples voces lograron articular posiciones comunes y mantener una interlocución periódica con las autoridades. Para Panamá, la lección que subyace a esa experiencia no es copiar un modelo, sino reconocer el valor de una gobernanza que reduzca fragmentación, facilite acuerdos y permita que las necesidades de los sectores productivos sean procesadas dentro de una agenda nacional.

Otro ejemplo fue la consolidación de Singapur como centro internacional de arbitraje. El Presidente lo utilizó para ilustrar cómo una economía puede identificar servicios de alto valor que tradicionalmente se prestaban en otros centros globales y desarrollar las capacidades necesarias para atraerlos. Esa lógica —llevar al país actividades que generan conocimiento, servicios especializados y valor agregado— conecta directamente con la aspiración de Panamá de capturar una mayor proporción del valor que transita por su plataforma logística, financiera y de servicios.

La intervención cerró con un llamado a utilizar el Foro como espacio de ejecución y no como una repetición de diagnósticos. El mensaje central fue que el país conoce buena parte de sus brechas; el reto es sostener la coordinación, tomar decisiones y medir resultados. Bajo esa óptica, el tránsito "de posición estratégica a nación competitiva" requiere convertir la ventaja geográfica en una plataforma productiva respaldada por instituciones confiables, talento preparado y capacidad de implementar.

CONFERENCIA MAGISTRAL

Singapur: de hub a nación desarrollada

Chua Kee Lock, Embajador de la República de Singapur concurrente ante Panamá

Lecciones sobre instituciones, reinvención, talento, confianza y renovación permanente.

La conferencia magistral del embajador Chua Kee Lock partió de una pregunta sencilla pero profunda: ¿cómo crea un país oportunidades para su población, no solo en el presente, sino también para las generaciones futuras? Desde esa perspectiva, la competitividad fue presentada como una construcción de largo plazo que combina apertura económica, desarrollo de personas, instituciones confiables y capacidad de adaptación.

El Embajador subrayó las similitudes entre Panamá y Singapur. Ambos son países relativamente pequeños, con mercados internos limitados y una ubicación privilegiada sobre rutas esenciales del comercio mundial. Los dos han construido buena parte de su prosperidad como conectores: Singapur en Asia y Panamá en las Américas. Esa condición, sin embargo, no es suficiente. La conectividad crea posibilidades, pero convertirlas en desarrollo exige decisiones sostenidas.

El embajador compartió cinco lecciones de la experiencia de Singapur, no porque esa nación tenga todas las respuestas, sino porque las preguntas son coincidentes con las que ellos mismos se han planteado. Desde allí, presentó la experiencia de Singapur como un proceso de construcción continua, marcado por decisiones institucionales y por la necesidad de reinventarse frente a cambios tecnológicos, productivos y geopolíticos.

El **primer aprendizaje** fue que la geografía crea oportunidades, pero las instituciones crean prosperidad. Singapur aprovechó su ubicación, pero dedicó décadas a construir instituciones en las que empresas e inversionistas pudieran confiar. Esa confianza, explicó el embajador, reduce el costo de hacer negocios y se convierte en una ventaja competitiva en sí misma. Para Panamá, el paralelo es directo: el Canal, los puertos, la conectividad aérea y la plataforma de servicios generan valor en la medida en que estén respaldados por instituciones capaces de sostener su confiabilidad.

La **segunda lección** fue la necesidad de reinventar permanentemente un hub. La logística contemporánea ya no se limita a movilizar carga con eficiencia; incorpora información, trazabilidad, integración digital y servicios de mayor valor agregado. El embajador recordó que Singapur introdujo TradeNet en 1989 y que la digitalización de la documentación comercial redujo tiempos, costos e incertidumbre. El punto no fue presentar una herramienta específica como solución, sino mostrar cómo la infraestructura física y la infraestructura digital deben evolucionar juntas.

Los proyectos no tratan solo de tecnología: se trata de hacer el comercio más rápido, transparente y predecible. No es solo la rapidez para mover los contenedores, sino qué tan rápido se puede mover la información.

La **tercera lección** situó a las personas como la principal ventaja competitiva. Singapur apostó por desarrollar su capital humano y por adaptar la educación a las necesidades cambiantes de la economía. La formación técnica, los politécnicos, las universidades y el aprendizaje a lo largo de la vida forman parte de un sistema que reconoce que no existe una sola ruta de talento.

La experiencia singapurense también resaltó el valor de la coordinación ya que la competitividad no se produce dentro de una sola institución. Requiere que educación, infraestructura, comercio, inversión, innovación y regulación funcionen con objetivos compatibles. Cuando los sectores actúan de forma fragmentada, incluso buenas iniciativas pueden perder impacto. Cuando existe coordinación, una inversión en infraestructura puede potenciar formación, atraer empresas, generar servicios especializados y abrir nuevas oportunidades de empleo.

"La geografía crea oportunidades, las instituciones crean prosperidad."

S.E. Chua Kee Lock

La **cuarta lección** fue la confianza como activo nacional. Singapur – a lo largo del tiempo - construyó una reputación como centro financiero, logístico y de resolución de disputas confiable, y como socio que mantiene sus compromisos. En un entorno internacional más fragmentado, esa previsibilidad adquiere un valor mayor. Panamá, por su papel como conector de rutas globales, enfrenta una responsabilidad similar: administrar activos que no solo sirven al país, sino que forman parte de cadenas internacionales críticas.

Para un país que depende de flujos internacionales de comercio, capital y talento, la reputación de cumplimiento es un activo económico. La previsibilidad regulatoria, la integridad institucional y la claridad de las reglas reducen incertidumbre y facilitan decisiones de largo plazo. El Embajador presentó la confianza no como un concepto abstracto, sino como una ventaja competitiva que se acumula con consistencia.

La **quinta lección** fue quizá la más transversal: la competitividad requiere renovación constante. El embajador rechazó la idea de que Singapur "ya llegó". Describió una secuencia de transformaciones — industrialización, manufactura de mayor valor, servicios financieros y nuevas capacidades— que obligó al país a revisar continuamente su posición. La competitividad, por tanto, no es un estado alcanzado, sino una disciplina de adaptación.

La experiencia de Singapur mostró una administración pública que no permanece estática frente a transformaciones tecnológicas o productivas. La política pública se ajusta, aprende y procura anticipar las capacidades que serán necesarias. Esa disposición a revisar instrumentos y estructuras permite reducir la distancia entre las necesidades emergentes de las empresas y la respuesta institucional. Los inversionistas de hoy no hacen las preguntas que hacían hace 20 años.

Para ello, mantenerse a la vanguardia requeriría el esfuerzo de toda la sociedad. Esto no es algo que los gobiernos o las empresas puedan hacer solos.

El Embajador cerró conectando la experiencia de ambos países: la geografía crea oportunidades, pero las instituciones generan prosperidad; la educación crea capacidad; la innovación crea valor; y la confianza sostiene la competitividad. Panamá posee activos extraordinarios. El desafío es aprovecharlos de manera que la conectividad se traduzca en mayor productividad, instituciones más sólidas y mejores oportunidades.

Para Panamá, la principal enseñanza no es replicar las políticas de Singapur de manera literal. Los contextos institucionales, sociales y económicos son diferentes. La utilidad del referente está en los principios: visión de largo plazo, coherencia entre políticas, inversión sostenida en personas, apertura, confiabilidad y disciplina de ejecución. En otras palabras, convertir la ubicación en plataforma, la plataforma en capacidades y las capacidades en oportunidades.

PRESENTACIÓN

Panamá: una estrategia que se ejecuta y se mide

La competitividad como proceso de largo plazo, con seguimiento, coordinación y responsabilidad compartida.

PARTICIPANTES

Marcela Galindo

Presidente (Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá), Centro Nacional de Competitividad

Kristelle Getzler

Vicepresidente (Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad-Ministerio de la Presidencia), Centro Nacional de Competitividad

La presentación del CNC situó el Foro dentro de un proceso más amplio de seguimiento a la Estrategia Nacional de Competitividad. El cambio de enfoque descrito durante la jornada consiste en trabajar con una visión plurianual, revisar periódicamente la ejecución y mantener los objetivos mientras se ajustan acciones cuando el entorno lo exige.

Marcela Galindo destacó cuatro ideas. La primera fue la continuidad: la competitividad requiere sostener prioridades más allá de un ejercicio anual. La segunda fue la medición: contar con una línea base y dar seguimiento permite distinguir entre intención y avance. La tercera fue la coordinación interinstitucional, especialmente relevante en una agenda en la que participan decenas de entidades públicas. La cuarta fue la responsabilidad compartida entre sector público, sector privado, academia y trabajadores.

El mensaje fue consistente con la lógica del Foro: una estrategia de competitividad no se ejecuta desde una sola institución. Las mejoras en talento dependen de educación, formación, empleo e inversión; la logística cruza infraestructura, aduanas, puertos, tecnología y regulación; la reputación internacional depende de políticas públicas, desempeño institucional y comportamiento empresarial. Por ello, la capacidad de articular actores forma parte de la competitividad misma.

Kristelle Getzler vinculó el concepto de competitividad con la capacidad de lograr crecimiento sostenible e inclusivo. El objetivo, planteó, no es únicamente atraer inversión o elevar indicadores agregados, sino procurar que el crecimiento se traduzca en empleo y bienestar. Esa perspectiva sirvió como criterio para las conversaciones posteriores: cada activo o reforma fue analizado en función de su capacidad para ampliar oportunidades y fortalecer la productividad del país.

El Foro dejó así una lectura de la estrategia como documento vivo. Mantener el norte no implica inmovilidad; implica revisar resultados, incorporar aprendizajes y actualizar instrumentos sin perder continuidad. En ese sentido, la disciplina de seguimiento se convierte en un mecanismo de gobernanza: permite sostener conversaciones entre instituciones, transparentar avances y mantener visible la agenda nacional de competitividad.

El conversatorio posterior entre el Embajador Kee Lock, la presidente Galindo y la vicepresidente Getzler – moderado por Hedmond Ríos - permitió trasladar las lecciones internacionales al contexto panameño. La conversación abordó la Estrategia Nacional de Competitividad, la necesidad de mantener mecanismos de seguimiento y la importancia de alinear la formación de talento con la inversión y el crecimiento de los sectores productivos.

En el conversatorio las lecciones se conectaron con la experiencia panameña. Marcela Galindo subrayó la que la existencia de una Estrategia Nacional de Competitividad cuya ejecución con disciplina se monitoree, y se revise es un buen punto de partida. Pero debe ser esfuerzo continuo, no de una sola gestión de gobierno.

Kristelle Getzler destaca el valor de la colaboración público-privada y que, la realización del Foro, es un paso en la dirección correcta; insistió en la necesidad de coordinar mejor y alinear las instituciones de formación con la política de inversión.

El Embajador Kee Lock reconoce múltiples rutas de formación y procura que las trayectorias técnicas y aplicadas mantengan una relación estrecha con la economía. Para Panamá, ello plantea la conveniencia de profundizar el vínculo entre universidades, educación técnica, instituciones como el ITSE (con el que Singapur ha cooperado) y las empresas, de manera que la oferta formativa responda con mayor velocidad a las capacidades demandadas.

El consenso fue que la transformación requiere tiempo, continuidad y una combinación de dirección estratégica y capacidad de ajuste. De allí la importancia de construir consensos que permitan sostener prioridades, medir avances y corregir cuando sea necesario sin reiniciar la agenda cada pocos años.

CONVERSATORIO

Tecnología: la productividad del Estado y el reto de la educación panameña

La digitalización genera competitividad cuando simplifica la vida de las personas y se conecta con una transformación educativa de largo plazo.

La conversación sobre tecnología unió dos dimensiones que a menudo se tratan por separado: la transformación digital del Estado y la transformación del aprendizaje. El vínculo entre ambas fue la experiencia del usuario —ciudadano o estudiante— y la necesidad de construir sistemas simples, medibles y sostenibles.

PARTICIPANTES

Kevin Kells

Director global, Google for Education

Adolfo Fábrega

Administrador general de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)

MODERADOR

Hedmond Ríos

Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad

Kevin Kells insistió en que la adopción tecnológica debe traducirse en práctica. En educación, propuso mirar directamente las competencias que demandan los empleadores y conectar esas necesidades con el currículo, las certificaciones profesionales y experiencias de aprendizaje aplicadas. Las credenciales cortas y acumulables fueron presentadas como una vía para actualizar capacidades con mayor velocidad.

Kells también subrayó que la transformación educativa no ocurre mediante una compra tecnológica aislada. Requiere liderazgo docente, consistencia, familiaridad con las herramientas y una estrategia que comience desde etapas tempranas de la educación. La tecnología, en este enfoque, funciona como plataforma para cambiar prácticas pedagógicas, no como sustituto del docente.

En el caso de Panamá, se hizo referencia al trabajo con docentes y al compromiso de ampliar la formación en herramientas digitales. Kells destacó la importancia de establecer indicadores de desempeño y resultados, monitorearlos y sostener el proceso durante años. La experiencia de otros sistemas educativos fue presentada como evidencia de que la transformación exige continuidad y aplicación cotidiana.

Adolfo Fábrega presentó Panamá Conecta como parte de una estrategia para simplificar la relación entre ciudadanía y Estado. Recordó intentos previos de digitalización y explicó que el nuevo esfuerzo busca integrar servicios, facilitar trámites y generar información que permita medir el uso y mejorar los procesos. Durante el Foro señaló que la AIG trabajaba sobre un portafolio de 197 iniciativas, con prioridades en servicios digitales, ciberseguridad y tecnología educativa.

La discusión planteó que la digitalización pública no consiste únicamente en trasladar trámites existentes a una pantalla. Su potencial está en rediseñar procesos, reducir tiempos, eliminar duplicidades y mejorar la experiencia de ciudadanos y empresas. Cuando la tecnología se limita a reproducir procedimientos complejos, el resultado es una versión digital de la misma fricción. La productividad aparece cuando los procesos se simplifican antes o al mismo tiempo que se digitalizan.

Un ejemplo concreto fue Talent Up, cuyo proceso de aplicación se vinculó con Panamá Conecta. La integración permite, según se explicó, ampliar alcance, reducir fricción y observar de qué lugares provienen los participantes, generando información útil para identificar brechas territoriales de participación.

Desde la perspectiva educativa, se destacó que la tecnología está cambiando el conjunto de habilidades que necesitan estudiantes, docentes y trabajadores. La inteligencia artificial puede ampliar el acceso a herramientas de aprendizaje, personalizar experiencias y apoyar tareas, pero también exige pensamiento crítico, capacidad para formular preguntas, evaluar resultados y utilizar información con responsabilidad.

El mensaje transversal fue que la transformación digital requiere infraestructura, pero también capacidades humanas y gobernanza. Equipos, conectividad y plataformas son habilitadores; el valor se materializa cuando las instituciones saben para qué utilizarlos, los funcionarios pueden incorporarlos a su trabajo y la ciudadanía confía en los servicios digitales.

La conversación apuntó además a la necesidad de evitar una separación entre política tecnológica y política educativa. Si la economía adopta nuevas tecnologías más rápido que el sistema de formación, las brechas de talento se amplían. Por ello, la actualización curricular, la formación docente, la educación técnica y la capacitación continua forman parte de la misma agenda de productividad.

La conversación dejó una idea común: educación y gobierno digital se refuerzan mutuamente. Un Estado más digital requiere ciudadanos y trabajadores con competencias digitales; una educación más conectada necesita infraestructura, identidad digital, seguridad y plataformas confiables. La competitividad tecnológica surge cuando estas piezas se diseñan como ecosistema y no como proyectos aislados.

Digitalizar no es trasladar la burocracia a una pantalla: es rediseñar la relación entre el Estado, las empresas y los ciudadanos.

PANEL 1

CAPACIDADES

Cerrando brechas laborales para atraer inversión

Talento y capacidades: preparar para competir

Cerrar brechas laborales exige conectar educación, formación técnica, empresas e inversión.

PANELISTAS

Jackeline Muñoz de Cedeño
Ministra de Trabajo y Desarrollo Laboral

Alberto López Tom
Presidente, Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE)

Miguel Ángel Cañizales ·
Rep. Consejo de Rectores de Panamá/Consejo del Futuro CNC

MODERADOR

Esteban Veintinilla
QS Quacquarelli Symonds

El panel sobre capacidades partió de una tensión conocida: las empresas reportan vacantes y necesidades de talento mientras parte de la población enfrenta dificultades para insertarse en empleos de calidad. La conversación se concentró en cómo reducir esa desconexión y en qué tipo de coordinación puede acercar la oferta formativa a la demanda real de los sectores productivos.

Desde el sector empresarial, Alberto López Tom señaló brechas tanto en competencias técnicas básicas como en habilidades transversales. Mencionó herramientas de uso cotidiano en las empresas, el dominio del inglés, la comprensión lectora, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. El punto central fue que las empresas pueden y deben invertir en capacitación, pero requieren una base sobre la cual construir especialización.

Desde el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Jackeline Muñoz de Cedeño describió iniciativas orientadas a facilitar la primera experiencia laboral y a conectar jóvenes con oportunidades, entre ellas Mi Primer Empleo, Mi Primer Empleo Agro y la Ley de Pasantía. También destacó la importancia de la orientación vocacional y de ampliar el reconocimiento de la formación técnica y de ciclos cortos como rutas válidas hacia empleos productivos.

Miguel Ángel Cañizales puso el foco en la estructura de la oferta educativa y en la necesidad de responder con mayor velocidad a los cambios tecnológicos. Señaló el peso reducido de la formación técnica frente a

las licenciaturas y planteó que las competencias digitales avanzadas, incluida la inteligencia artificial, requieren una actualización más ágil de los programas. También destacó la importancia de capacidades fundamentales —incluyendo razonamiento espacial y matemático— que sostienen aprendizajes posteriores.

La discusión coincidió en que los ciclos cortos y las credenciales acumulables pueden ayudar a responder a necesidades específicas sin obligar a que toda actualización pase por programas largos. Este enfoque conecta con la idea planteada por Google durante la jornada: formación “apilable y digerible”, que permita adquirir competencias concretas y continuar construyendo sobre ellas a lo largo de la trayectoria laboral.

Otro punto de convergencia fue la necesidad de información. Conocer qué perfiles demandan las empresas, qué competencias poseen los trabajadores, qué programas ofrecen las instituciones y qué inversiones se proyectan permitiría anticipar brechas en lugar de reaccionar cuando ya existen. Cañizales propuso avanzar hacia un sistema de inteligencia de competitividad que conecte instituciones públicas, centros de formación, universidades y empresas.

El inglés apareció como una brecha transversal. En empresas multinacionales, logística, servicios, turismo y otras actividades vinculadas a mercados internacionales, el dominio funcional del idioma puede ser el factor que separa a un candidato técnicamente preparado de una oportunidad laboral. Por ello, el idioma no fue tratado como una competencia accesoria, sino como infraestructura de empleabilidad.

El panel también introdujo la dimensión individual del aprendizaje permanente. La empresa puede ofrecer oportunidades de capacitación, pero el trabajador necesita disposición para actualizarse, asumir nuevas responsabilidades y construir una trayectoria de crecimiento. En una economía que cambia rápidamente, la empleabilidad depende cada vez más de una combinación de formación inicial, aprendizaje continuo y capacidad de adaptación.

El cierre del panel trasladó el énfasis desde el diagnóstico hacia la gobernanza. Se planteó la conveniencia de una instancia de coordinación suficientemente representativa, pero operativa, con capacidad para establecer prioridades y dar seguimiento. La experiencia de Singapur volvió a aparecer como referencia: la coordinación es más efectiva cuando produce decisiones, responsables y continuidad.

La conversación dejó una conclusión clara: cerrar brechas laborales requiere corresponsabilidad. El sistema educativo aporta bases; la formación técnica acerca capacidades a ocupaciones; las empresas especializan y actualizan; el Estado facilita información, estándares y coordinación; y las personas participan activamente en su propio desarrollo.

No basta con formar más personas; importa formar para oportunidades reales, con rutas diversas y capacidad de actualización continua.

PANEL 2

LOGÍSTICA

Logística de clase mundial: cómo capturar más valor del hub

De mover carga a generar valor agregado

Panamá tiene escala, conectividad y posición. El siguiente salto exige integración, planificación, tecnología y servicios de mayor valor agregado.

PANELISTAS

Enno Koll

CEO para las América, PSA International

Alberto Alemán Zubieta

Asesor presidencial

Ilya E. de Marotta

Administradora, Autoridad del Canal de Panamá (ACP)

MODERADOR

Jorge Barnett

Georgia Tech Panamá

La logística fue abordada como uno de los activos más visibles del país y, al mismo tiempo, como una agenda que requiere evolución permanente. Panamá posee una plataforma excepcional, pero el siguiente salto competitivo depende de cuánto valor logra generar alrededor del tránsito. Canal, puertos, aeropuertos, carreteras, zonas logísticas y servicios conexos constituyen un sistema cuyo rendimiento depende tanto de la infraestructura física como de su coordinación.

El panel partió de un entorno global caracterizado por disrupciones, cambios en rutas, nuevas escalas de buques y mayor presión por predictibilidad. La pregunta central fue cómo pasar de una plataforma eficiente de tránsito y trasbordo a un ecosistema que capture más valor.

Ilya Espino de Marotta destacó la capacidad de adaptación del Canal frente a episodios recientes de disrupción, incluidos la pandemia, las restricciones derivadas de El Niño y los cambios geopolíticos. Resaltó cómo están asegurando la sostenibilidad operativa del Canal y la disponibilidad de agua. El proyecto de Río Indio fue señalado como una prioridad que requiere coordinación estrecha entre la Autoridad del Canal y las entidades del Estado involucradas. La eficiencia de los procesos institucionales será determinante para avanzar con la rapidez que exige una infraestructura crítica para el país y para el comercio mundial.

La respuesta, según explicó, ha requerido ajustes operativos, sistemas de reservación y exploración de nuevos servicios. La lección fue que la infraestructura estratégica necesita flexibilidad para responder a escenarios que cambian rápidamente.

Enno Koll aportó la perspectiva de un operador global de terminales. Subrayó que la capacidad portuaria se planifica con muchos años de anticipación y que el crecimiento de los buques exige inversiones en calado, grúas, patios y sistemas. También describió la evolución del transbordo hacia operaciones entre buques de

gran escala y la relevancia de plataformas comunitarias que conectan puertos, navieras, prácticos, abastecimiento, inspecciones y ventanas de atraque.

Además de asegurar la confiabilidad hídrica del Canal, planteó la importancia de mostrar al mundo que Panamá está atendiendo de manera decidida los factores que pueden afectar la continuidad del servicio. La crisis hídrica de 2023 dejó una lección sobre la relación entre infraestructura, clima y confianza. Recuperar y reforzar esa confianza requiere acciones visibles y sostenidas.

La referencia a Portnet en Singapur permitió ilustrar el valor de la integración digital. Un sistema comunitario reduce fricciones cuando conecta a los distintos participantes de la cadena y permite que la información acompañe el movimiento físico de la carga. Para Panamá, esta lógica apunta a una agenda donde terminales, autoridades y proveedores operen con mayor interoperabilidad.

Alberto Alemán Zubieta enfatizó la necesidad de gobernar el sistema logístico como un conjunto. Planteó que Panamá puede concebirse como una gran plataforma con terminales en dos océanos, conectada además con un hub aéreo. Esa configuración ofrece una ventaja singular, pero requiere una visión de país que coordine infraestructura, tecnología, regulación y servicios.

Panamá cuenta con activos de primer nivel, pero la captura de valor puede verse limitada cuando cada componente se gestiona como una pieza aislada. Una gobernanza capaz de articular prioridades, información, inversiones y decisiones permitiría tratar la plataforma como un sistema y no como una suma de infraestructuras.

El panel también abordó automatización y fuerza laboral. Koll explicó que la automatización portuaria no responde únicamente a reducción de costos; también anticipa cambios en la disponibilidad de trabajadores y en el tipo de empleos que las nuevas generaciones buscan. Esto refuerza el vínculo entre logística y talento: una plataforma más sofisticada necesita técnicos, operadores, especialistas digitales y profesionales capaces de gestionar sistemas cada vez más complejos.

En materia de inversión, los panelistas volvieron a una palabra recurrente durante todo el Foro: certeza. La planificación de infraestructura de largo plazo, las reglas estables, la coordinación entre actores y la seguridad forman parte de la propuesta de valor de un hub. La competitividad logística depende tanto de grúas y carreteras como de gobernanza, datos y confianza.

La automatización y la tecnología también ocuparon un lugar relevante. Los puertos y centros logísticos globales avanzan hacia operaciones más automatizadas, intensivas en datos y conectadas digitalmente. Panamá tiene la oportunidad de adoptar esas tecnologías, pero ello exige formar técnicos y profesionales capaces de operar, mantener y mejorar sistemas cada vez más sofisticados.

El panel insistió en que la logística no es únicamente cemento, acero y equipos. Detrás de la infraestructura existe un componente humano que determina productividad, innovación y capacidad de respuesta. Formación técnica, educación politécnica, habilidades digitales e investigación aplicada deben evolucionar junto con las inversiones físicas.

La discusión sugirió además explorar mecanismos de innovación alrededor del hub, inspirados en experiencias internacionales donde puertos y ciudades logísticas funcionan como laboratorios para nuevas tecnologías, procesos y servicios. La posibilidad de capturar mayor valor depende precisamente de que Panamá no se limite a mover carga, sino que desarrolle conocimiento y soluciones alrededor de ella.

Al cierre, los panelistas coincidieron en tres prioridades: asegurar el agua y la confiabilidad del Canal, fortalecer la gobernanza del sistema logístico y mantener una señal internacional clara de que Panamá protege la continuidad de su principal plataforma de conectividad. Las tres convergen en un mismo activo: confianza.

El reto ya no es solo mover más carga. Es lograr que más actividades, servicios, conocimiento y empleo se generen alrededor de esa carga.

INICIATIVA

Fortalecimiento del idioma inglés en sectores estratégicos del país

PRESENTADORES

Cristina Zachrisson
Cámara de Sedes de Empresas Multinacionales

René Gómez
Presidente, Cámara Marítima de Panamá

Una de las iniciativas concretas presentadas durante el Foro fue el programa de fortalecimiento del idioma inglés orientado inicialmente a sectores estratégicos como logística, turismo y servicios profesionales. La propuesta surge de una brecha identificada directamente por empleadores: Panamá cuenta con profesionales y técnicos con preparación en sus áreas, pero una parte importante no alcanza el nivel de inglés requerido para incorporarse plenamente a entornos de trabajo internacionales.

Cristina Zachrisson explicó que el régimen de Sedes de Empresas Multinacionales ha atraído a Panamá a cerca de 200 empresas y ha creado miles de empleos, además de facilitar transferencia de conocimiento. Sin embargo, la experiencia de contratación ha revelado un cuello de botella persistente. Empresas interesadas en contratar talento panameño encuentran candidatos con buena formación profesional que no siempre pueden desenvolverse en inglés al nivel requerido por operaciones regionales o globales.

A partir de esa constatación, CASEM amplió la conversación con otros gremios y encontró que la brecha se repetía en sectores como marítimo y logístico. El problema, por tanto, no era exclusivo de las multinacionales. La respuesta propuesta fue construir un programa en colaboración con entidades públicas, academia, gremios y cooperación internacional que permita llevar a profesionales y trabajadores desde un nivel funcional intermedio hacia niveles de mayor dominio, con énfasis en el lenguaje técnico de cada actividad.

El diseño descrito durante el Foro busca ir más allá de un curso tradicional de idiomas. La intención es combinar formación lingüística con inmersión en los ecosistemas empresariales: interacción con ejecutivos, experiencias dentro de empresas y vocabulario aplicado a situaciones reales de trabajo. De esta manera, el participante no solo mejora su fluidez, sino que aprende a comunicarse en el contexto específico del sector al que aspira incorporarse.

Zachrisson señaló que el proceso puede requerir entre 12 y 18 meses para que un profesional avance desde un nivel de inglés insuficiente hacia el dominio que demanda una empresa multinacional o una actividad especializada. Esto refuerza la necesidad de programas sostenidos y de una visión que trascienda intervenciones de corta duración.

René Gómez explicó la relevancia del inglés desde la industria marítima. En buques, puertos, reparaciones navales y operaciones vinculadas a tripulaciones internacionales, la comunicación en inglés forma parte de la seguridad operacional. Un supervisor técnicamente competente que no puede comunicarse con claridad puede ser percibido como un riesgo, limitando tanto su empleabilidad como la posibilidad de que determinadas actividades se realicen en Panamá.

La Cámara Marítima identificó demanda potencial en ocupaciones muy diversas: técnicos, electricistas, plomeros, personal de servicios, supervisores y otras funciones requeridas por navieras, cruceros, puertos y actividades conexas. En muchas de ellas, la barrera no es necesariamente la ausencia total de formación técnica, sino la imposibilidad de comunicarse con clientes, capitanes, tripulaciones o equipos internacionales.

La iniciativa contempla la participación de CASEM, la Embajada de Estados Unidos, la Cámara Marítima de Panamá, el Consejo Empresarial Logístico, la Asociación Panameña de Hoteles, la Universidad Tecnológica de Panamá, el ITSE y el INADEH. La diversidad de participantes refleja precisamente la naturaleza transversal de la brecha y la intención de construir una solución escalable.

La Cámara Marítima manifestó además su disposición a respaldar becas para estudiantes y trabajadores que ya forman parte de la fuerza laboral y que podrían avanzar, por ejemplo, de un nivel B1 a B2 o superior. Este enfoque permite conectar la capacitación con oportunidades concretas y con personas que ya cuentan con experiencia sectorial.

La iniciativa resume uno de los principios recurrentes del Foro: la competitividad mejora cuando una brecha identificada por el sector productivo se convierte en un proyecto de colaboración con objetivos concretos. En este caso, el inglés se transforma de un diagnóstico conocido a una intervención orientada a empleabilidad, seguridad operacional, atracción de inversión y crecimiento de sectores exportadores de servicios.

El inglés no es solo una habilidad adicional: en sectores internacionalizados puede ser la puerta de entrada al empleo, la movilidad profesional y la operación segura.

PRESENTACIÓN

Un salto para la competitividad de Panamá: lecciones del camino a la OCDE

Alfie Ulloa

Consultor experto y asesor en el proceso de acercamiento a la OCDE (Banco Interamericano de Desarrollo)

El valor del proceso

La convergencia con estándares internacionales impulsa disciplina en la política pública.

Alfie Ulloa propuso mirar el acercamiento a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos con expectativas ambiciosas, pero realistas. Incluso ajustó el título de su exposición: más que un “salto”, la OCDE puede representar un “impulso” para la competitividad. La distinción es importante porque evita tratar la membresía como una solución automática o como una condición previa para realizar reformas que el país puede emprender desde ahora.

A partir de la experiencia de Chile, miembro de la OCDE desde hace más de una década, Ulloa explicó que el mayor valor del proceso no está únicamente en pertenecer a un club de países, sino en la disciplina de política pública que exige compararse, producir evidencia, revisar regulaciones, medir resultados y aprender de experiencias internacionales. La OCDE ofrece marcos, estándares y espacios de revisión entre pares; corresponde a cada país traducirlos a sus propias instituciones.

En ese sentido, la convergencia con estándares internacionales puede **fortalecer certidumbre, credibilidad y continuidad institucional.** Para empresas e inversionistas, la calidad de las reglas y la previsibilidad de los procesos son parte del entorno competitivo. Para el Estado, los estándares ofrecen referencias que permiten identificar brechas y ordenar reformas con criterios comparables.

Ulloa enfatizó que la OCDE no entrega una lista universal de soluciones. Su aporte está, en buena medida, en la metodología con la que los gobiernos abordan problemas: utilizar datos, evaluar opciones, consultar, comparar, medir impactos y revisar resultados. Ese enfoque ayuda a institucionalizar una forma de hacer política pública menos dependiente de intuiciones y más apoyada en evidencia.

La experiencia chilena permitió introducir otra advertencia: la membresía no elimina los desafíos de desarrollo. Un país puede formar parte de la OCDE y seguir enfrentando brechas de productividad, desigualdad, calidad regulatoria o capacidades estatales. Por ello, el proceso debe entenderse como un mecanismo de mejora continua y no como un certificado de tarea concluida.

Para Panamá, Ulloa reconoció un punto de partida favorable. El país ya ha demostrado capacidad para crear valor alrededor de su ubicación, desarrollar servicios sofisticados y construir actividades con alcance internacional. Su nivel de ingreso y su plataforma económica muestran que la discusión no parte de cero. **El desafío es ampliar las posibilidades de crecimiento y fortalecer la forma en que el Estado diseña y ejecuta políticas.**

La competitividad fue vinculada con la capacidad de reducir incertidumbre. Una empresa puede evaluar costos conocidos, pero encuentra mayores dificultades cuando no puede anticipar cómo funcionará un proceso, cuánto demorará una autorización o si una regla cambiará sin suficiente previsibilidad. En esa lógica, calidad regulatoria y certeza institucional se convierten en activos económicos.

Ulloa destacó también la utilidad de la autoevaluación. Buena parte del valor de los estándares internacionales está en obligar al país a mirarse con referencias externas: identificar quién está resolviendo mejor un problema, comprender por qué y cerrar la brecha de manera deliberada. Esa comparación no implica copiar; implica aprender.

En el panel de imagen internacional retomó esta idea al señalar que el valor está en el proceso, no únicamente en el producto final de la membresía. Panamá no controla por sí solo la apertura formal de un proceso de adhesión, pero sí controla la calidad de sus regulaciones, la producción de datos, la evaluación de sus políticas y la consistencia de sus reformas. Por ello, la pertenencia puede ser un horizonte, mientras la mejora institucional debe ser el objetivo cotidiano.

Desde la perspectiva reputacional, avanzar hacia estándares más altos envía una señal sobre la intención del país de hacer las cosas mejor. Esa señal gana credibilidad cuando está respaldada por resultados

verificables. La reputación, en consecuencia, no se construye mediante una declaración, sino mediante una secuencia de decisiones consistentes.

Ulloa cerró con una lectura positiva de Panamá: un país que se ha fijado metas ambiciosas y ha demostrado capacidad para cumplir algunas de ellas, desde la ampliación del Canal hasta la diferenciación de productos y el desarrollo de servicios. Esa disposición a proponerse objetivos complejos puede convertirse en parte de la narrativa competitiva del país, siempre que esté acompañada de instituciones y políticas capaces de sostenerla.

La OCDE puede ser un horizonte. El objetivo sustantivo es mejorar la calidad de las políticas, la regulación, los datos y la capacidad institucional.

PANEL 3

JUSTICIA Y SEGURIDAD

Seguridad jurídica: los cimientos invisibles de la competitividad

La reforma del proceso civil, la justicia comunitaria y la reinserción de las personas privadas de libertad como ganancias de eficiencia del sistema

La certeza jurídica, el acceso a justicia y la reinserción social forman parte del entorno que sostiene inversión, convivencia y desarrollo.

PANELISTAS

Dinoska Montalvo de Gracia
Ministra de Gobierno

Alexis Martínez Scigliani
Secretaria técnica encargada de Asuntos Judiciales, Corte Suprema de Justicia

Revai Makanje
Asesora senior en Estado de Derecho, Justicia y Seguridad, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

MODERADOR

Diego Calderón
Secretaría del Ferrocarril

El panel de justicia y seguridad abordó factores que no siempre aparecen en la primera línea de una conversación sobre productividad, pero que condicionan directamente la inversión, la convivencia y el funcionamiento de los mercados. La seguridad jurídica, la eficiencia de los procesos, la justicia comunitaria y la reinserción social forman parte del entorno en el que empresas y ciudadanos toman decisiones.

La discusión sobre la reforma del proceso civil destacó la relevancia de procedimientos más ágiles y predecibles. La duración y complejidad de los procesos judiciales generan costos que van más allá del sistema de justicia: afectan contratos, recuperación de activos, resolución de controversias y confianza. Modernizar procedimientos puede reducir fricciones y mejorar la percepción de certeza.

Desde el Ministerio de Gobierno, Dinoska Montalvo destacó la justicia comunitaria y la mediación como herramientas para resolver conflictos en la base de la sociedad. La lógica planteada fue preventiva: una institucionalidad cercana y funcional puede evitar que controversias escalen, reducir

costos para las personas y fortalecer la convivencia. También se abordó la modernización del sistema penitenciario y la reinserción como parte de una política integral de seguridad.

La justicia comunitaria fue presentada como otro componente relevante, especialmente por su cercanía con conflictos cotidianos. Mecanismos accesibles y oportunos pueden evitar que controversias menores escalen y pueden fortalecer la confianza de las personas en la capacidad institucional de resolver problemas.

Alexis Martínez presentó avances vinculados con el nuevo Código Procesal Civil y con un enfoque de gestión basado en tiempos, métricas y digitalización. Describió cambios orientados a reducir demoras en etapas como notificaciones, admisión de pruebas y emisión de decisiones, así como el uso de expedientes electrónicos y herramientas digitales. También explicó el esfuerzo de liquidación de expedientes del sistema anterior y la necesidad de dotar al Órgano Judicial de recursos humanos, infraestructura y tecnología suficientes.

Una idea relevante fue separar la modernización de la justicia de una visión exclusivamente jurídica. El desempeño del sistema también puede observarse como un problema de administración: cuánto tarda un proceso, qué cuellos de botella existen, qué información recibe el usuario y qué recursos necesita el sistema para cumplir sus plazos. Esta mirada acerca la justicia a la lógica de competitividad: reducir incertidumbre y hacer predecibles los procedimientos.

Revai Makanje conectó la reintegración y rehabilitación de personas privadas de libertad con el Estado de derecho, la seguridad y el desarrollo sostenible. Compartió experiencias internacionales y destacó la importancia de enfoques centrados en las personas. También planteó que la competitividad puede incorporar una visión de conducta empresarial responsable y de inversión compatible con derechos humanos.

Vinculó justicia, seguridad y confianza institucional. La inversión y la actividad económica necesitan entornos donde las reglas se apliquen, los derechos puedan hacerse valer y los conflictos se resuelvan de manera razonablemente previsible. Estas condiciones son menos visibles que una carretera o un puerto, pero forman parte de la infraestructura de competitividad.

El bloque dejó como mensaje que fortalecer justicia y seguridad no constituye una agenda separada de la economía. Es una inversión en confianza, reducción de costos, cohesión social y calidad institucional.

Al mirar hacia los siguientes doce meses, las intervenciones coincidieron en la importancia de medir resultados. El Órgano Judicial planteó metas asociadas a la liquidación de casos, dotación de recursos y mejoras tecnológicas; el PNUD destacó la posibilidad de documentar y ampliar experiencias de reinserción. El mensaje común fue que la confianza se construye cuando los cambios institucionales pueden observarse en la experiencia concreta de ciudadanos y empresas.

La certeza no es abstracta: se expresa en procedimientos que funcionan, decisiones oportunas y confianza en que las reglas serán aplicadas.

PANEL 4

IMAGEN INTERNACIONAL

Reputación país como la clave para atraer inversión

PARTICIPACIÓN ESPECIAL

Felipe Chapman

Ministro de Economía y Finanzas

PANELISTAS

Eida Sáiz

Viceministra de Economía, Ministerio de Economía y Finanzas

Aurelio Barría

Presidente de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá

Gloria de León

Administradora General, Autoridad de Turismo de Panamá (ATP)

Alfie Ulloa

Consultor experto y asesor del proceso de acercamiento OCDE

MODERADOR

Diego Calderón

Ministerio de la Presidencia

Posicionamiento internacional: la reputación también compite

La imagen país adquiere valor cuando está respaldada por reglas claras, resultados verificables y una narrativa consistente.

La conversación comenzó con una intervención especial del ministro Felipe Chapman, quien vinculó la recuperación de confianza con el ordenamiento de las finanzas públicas y la inversión. Su planteamiento fue que la actividad económica depende principalmente del sector privado y que el papel del Gobierno es crear condiciones que faciliten inversión y empleo, ser un facilitador. También señaló que los resultados macroeconómicos que presentaba (5.5% en lo que va del año, 6.4% para el 2do trimestre de 2026) requieren tiempo para traducirse plenamente en mejoras perceptibles para la población.

El último panel examinó la reputación como activo económico. La conversación partió de una idea expresada por Eida Sáiz: la imagen de un país se construye con evidencias. En ese sentido, la reputación no puede separarse de la calidad de las reglas, la predictibilidad, la transparencia y la experiencia real de quienes invierten, visitan o hacen negocios en Panamá.

Sáiz identificó fortalezas asociadas con la plataforma logística, la conectividad aérea, el sistema financiero y los regímenes que facilitan la instalación de empresas internacionales. Sin embargo, el valor de estos activos depende de la capacidad de reducir incertidumbre. Para un inversionista, la claridad de los procesos y la estabilidad de las condiciones son parte de la decisión tanto como los incentivos o la ubicación. Por ello, mejorar procesos, reglas y tiempos contribuye a que Panamá compita no solo por costo o ubicación, sino por confiabilidad.

Gloria De León explicó el cambio de alcance que supone una estrategia de Marca País. Tradicionalmente, Panamá se promocionaba principalmente como destino turístico. Una marca país busca integrar múltiples audiencias: turistas, inversionistas, compradores, empresarios, talento y personas interesadas en vivir o desarrollar proyectos en el país. La narrativa deja de estar fragmentada por sectores y procura expresar una identidad común.

El concepto presentado fue “Panamá, anfitrión del mundo”, articulado alrededor de tres ideas: un país que recibe, conecta y hace prosperar. La fortaleza de la propuesta reside en que intenta partir de atributos existentes y no de una aspiración desconectada de la realidad. Panamá ha sido históricamente punto de encuentro y conexión; la marca busca convertir esa experiencia en una narrativa coherente.

Aurelio Barría llevó la conversación hacia la relación entre integridad, confianza y reputación. Planteó que la confianza se construye haciendo las cosas bien de manera consistente, incluso cuando no existe supervisión inmediata. La reputación es intangible, pero funciona como una infraestructura: influye en la disposición de otros a invertir, asociarse, visitar o hacer negocios.

Barría señaló que la construcción de reputación compete a múltiples actores. Una campaña puede ofrecer un paraguas común, pero el significado de ser “anfitrión” necesita expresarse en el comportamiento de instituciones, empresas y ciudadanos. La marca gana fuerza cuando la experiencia real del país confirma el mensaje. Subrayó la importancia de la cooperación público-privada, la seguridad jurídica y la capacidad del país para sostener compromisos. La reputación, en esta lectura, reduce fricciones: facilita conversaciones con inversionistas, fortalece confianza y permite que otros atributos del país sean percibidos con mayor claridad.

Alfie Ulloa complementó esa visión desde la mirada externa. Vinculó el posicionamiento internacional con el proceso de acercamiento a estándares de la OCDE. Su énfasis estuvo menos en la membresía como fin y más en el proceso de evaluación, comparación y cierre de brechas. La utilidad de los estándares internacionales radica en obligar al país a observar su desempeño frente a referentes y fortalecer la calidad regulatoria e institucional.

Destacó una imagen de Panamá asociada a la capacidad de plantearse metas ambiciosas y ejecutar: ampliar el Canal, diferenciar productos como el café y sostener servicios de alcance regional. Para inversionistas y talento, esa trayectoria puede comunicar que Panamá es un lugar donde proyectos complejos pueden convertirse en realidad.

El cierre del panel convergió en cuatro conceptos: certeza, continuidad, confianza y ambición. La reputación internacional no puede separarse de la competitividad interna. Panamá busca ser reconocido no solo por su posición geográfica, sino por su capacidad de fijar objetivos exigentes, mejorar sus instituciones y cumplir compromisos. En un entorno de competencia por inversión, talento y visitantes, esa percepción forma parte del activo nacional.

La reputación no sustituye el desempeño. La imagen de un país se construye con lo que ofrece, con lo que cumple y con la confianza que genera.

PARA CERRAR

Sendas conversaciones, una agenda común

Vistas en conjunto, las presentaciones y conversaciones del FNC 2026 muestran que los principales desafíos de competitividad de Panamá están profundamente conectados. Ninguno puede resolverse de manera aislada. La inversión necesita talento; el talento necesita educación pertinente; la educación necesita tecnología y docentes preparados; la logística necesita digitalización y capital humano; y todos estos ámbitos dependen de instituciones que generen certeza y de una reputación que proyecte confianza. **Competir implica conectar estas piezas y hacer que se refuercen mutuamente.**

El Foro no planteó una única trayectoria educativa. Por el contrario, reconoció la necesidad de universidades, formación técnica, ciclos cortos, certificaciones y aprendizaje permanente. El desafío consiste en que esas rutas respondan a señales del mercado y permitan movilidad y actualización a lo largo de la vida laboral.

La digitalización del Estado y la transformación educativa comparten una condición: necesitan continuidad. La tecnología produce valor cuando se integra a procesos, capacidades y métricas. La experiencia del usuario y la posibilidad de medir resultados deben formar parte del diseño desde el inicio.

En logística, Panamá ya posee activos de escala global. El siguiente salto exige gobernanza del sistema, planificación anticipada, interoperabilidad y desarrollo de servicios. La ventaja está en conectar océanos, puertos, aeropuerto, zonas económicas, servicios y talento como una sola plataforma.

La confianza apareció en prácticamente todos los bloques. Es relevante para un inversionista que evalúa reglas, para una empresa que necesita resolver una disputa, para un operador logístico que planifica inversiones a décadas y para un ciudadano que utiliza un servicio público. Es un activo acumulativo y, a la vez, frágil.

En justicia, la agenda apunta a traducir reformas en tiempos, acceso y certeza. En reputación, a hacer que la narrativa internacional refleje mejoras verificables.

La marca país no puede construirse únicamente desde la comunicación. Necesita evidencias: desempeño institucional, conectividad, experiencia del visitante, reglas previsibles y cumplimiento de estándares. La reputación funciona como multiplicador de fortalezas cuando esas evidencias son consistentes.

La principal conclusión transversal es que Panamá no parte de cero. Cuenta con infraestructura, instituciones, empresas, talento y una posición internacional reconocida. El desafío es elevar la calidad de las conexiones entre esas piezas y sostener la ejecución el tiempo suficiente para que los resultados sean visibles y acumulativos.

Mirando hacia adelante: de la conversación a la ejecución

Aunque los bloques del XVIII Foro Nacional para la Competitividad abordaron temas distintos, las intervenciones convergieron en un conjunto de ideas. Además, las intervenciones mostraron que existe una base común para avanzar: fortalecer capacidades, modernizar procesos, integrar sistemas, elevar la certeza institucional y proyectar una imagen internacional respaldada por resultados.

La experiencia de Singapur recordó que la transformación también es acumulativa. No existe una medida única que convierta a un país en competitivo. El resultado surge de años de inversión en personas, infraestructura, instituciones, apertura, innovación y coordinación. Para Panamá, **el desafío es sostener una dirección y construir sobre lo que funciona con decisiones concretas y consistentes**. Mirar hacia adelante, anticipar cambios, medir, ajustar y sostener objetivos.

Una importante convergencia es la ejecución. Panamá tiene en marcha la Estrategia Nacional de Competitividad coordinada por el Centro Nacional de Competitividad (CNC) con el apoyo de la Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad de la Presidencia de la República la cual, en su versión 3.0 (julio

de 2026 a junio de 2027), recalibra la versión original de 2024. Esta la respaldan el trabajo de más de 40 instituciones públicas y organizaciones que son responsables de su ejecución.

El valor de una estrategia nacional está en ordenar prioridades, asignar responsabilidades, establecer hitos y mantener seguimiento. La competitividad se vuelve tangible cuando una conversación se convierte en un proyecto, una reforma, una capacitación o una mejora de proceso.

Para el CNC, esta lectura refuerza el papel del Foro como espacio de articulación y seguimiento. **La conversación adquiere valor cuando alimenta una estrategia, cuando permite contrastar avances con referentes y cuando crea presión positiva para ejecutar.** La competitividad es una agenda de país precisamente porque sus resultados dependen de la acción coordinada y conjunta de múltiples actores.

El XVIII Foro Nacional para la Competitividad dejó una lectura exigente pero constructiva. La pregunta ya no es si existe potencial, sino cuánto de ese potencial puede transformarse en productividad y bienestar.

El paso de posición estratégica a nación competitiva, por tanto, no depende de una sola reforma ni de un solo actor. Requiere continuidad, coordinación y capacidad para ejecutar. **Esa es la misión compartida que el Foro colocó nuevamente sobre la mesa: convertir ventajas en capacidades, capacidades en resultados y resultados en progreso para el país.**

ACERCA DEL CNC

El **Centro Nacional de Competitividad (CNC)**, establecido en 2005, es un **centro de pensamiento y acción** que reúne a los sectores público, privado, laboral y académico para impulsar una visión compartida sobre la competitividad y el desarrollo de Panamá. Mediante el diálogo, la articulación y la generación de propuestas, contribuye a construir consensos y a promover iniciativas que fortalezcan la productividad, la inversión y el bienestar del país.

El CNC desarrolla conocimiento aplicado, genera evidencia y promueve espacios de diálogo que contribuyen a ordenar la discusión pública, fortalecer el diseño de políticas y facilitar la adopción de decisiones informadas. Más allá de producir análisis, busca transformar ese conocimiento en iniciativas, alianzas y acciones concretas que contribuyan a mejorar la competitividad de Panamá.

JUNTA DE SÍNDICOS

Sector Público	Sector Privado	Individuales
AIG	CoNEP	Raúl Alemán
AMPYME	ABP	Alberto Diamond
MEF	AMCHAM	Diego Eleta
MICI	APEDE	Irvin A. Halman
MEDUCA	APEX	Liza Henríquez
MIDES	AUPPA	Arturo D. Melo
MITRADEL	CAPAC	Stanley Motta
PROPANAMA	CAPATEC	Felipe A. Rodríguez
SAEC	CASEM	Aimée Sentmat
SENACYT	CCIAP	Guillermo Villarreal
	CMP	
	CNJ	
	CRP	
	FEDECAMARAS	
	FUNTRAB-Laboral	
	SIP	

Síndicos Honorarios

Nicolás Ardito Barletta | Herman Bern | Enrique A. de Obarrio | Gaspar García de Paredes | Samuel Lewis N. | Rosemary Piper | José J. Rivera
Alberto Vallarino

SOCIOS DEL DESARROLLO

CNC
CENTRO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD - PANAMÁ

Ave. Justo Arosemena y calle 31, Edif. APEDE, 1er piso

(507)394-4363/4364

www.cncpanama.org

@cncpanama.org